



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

LÚCIA CECÍLIA REIS GRAIM

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES
RURAIS DE NOVA ESPERANÇA
À LUZ DA METODOLOGIA DA PESQUISA-AÇÃO**

CASTANHAL - PA
2017

LÚCIA CECÍLIA REIS GRAIM

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES
RURAIS DE NOVA ESPERANÇA
À LUZ DA METODOLOGIA DA PESQUISA-AÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal, como requisito à obtenção do título de Mestre em desenvolvimento rural e gestão.

Área de concentração: Gestão de Empreendimentos Agroalimentares

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid

CASTANHAL – PA
2017

LÚCIA CECÍLIA REIS GRAIM

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES
RURAIS DE NOVA ESPERANÇA
À LUZ DA METODOLOGIA DA PESQUISA-AÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal, como requisito à obtenção do título de Mestre em desenvolvimento rural e gestão.

Data da defesa: 20/01/2017

Conceito: 8,0

Orientador: Profº. Dr. Farid Eid
Instituto Federal do Pará/ PPDRGEA – Campus de Castanhal

Co-orientador: Profº. Dr. Adebaro Alves dos Reis
Instituto Federal do Pará/ PPDRGEA – Campus de Castanhal

Profº. Dr. Anderson Roberto Pires da Silva
Universidade Federal do Pará – Campus de Belém

Profª. Drª. Maria José de Souza Barbosa
Instituto Federal do Pará /PPDRGEA – Campus de Castanhal

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação, além do meu esforço e dedicação, não ocorreria sem a colaboração de algumas pessoas, as quais nomino abaixo:

À Deus e toda sua equipe celestial, que me deu a graça da minha aprovação e conclusão deste mestrado.

Ao meu marido, companheiro paciente e participante constante nas minhas visitas de campo, assim como meu suporte fotográfico, motorista, *web designer*, e apoio técnico em diversas situações dessa caminhada.

À minha mãe e neta, que entenderam minhas ausências em obrigações familiares.

À minha filha, pelas revisões dos textos.

Ao meu filho, pelas contribuições valiosas para desenvolver o projeto.

Ao meu pai, "*in memorian*", tenho certeza está muito orgulhoso de mim.

Ao amigo Omir, "*in memorian*", mesmo hospitalizado, norteou a ideia do início de meu projeto e deve estar sorrindo onde estiver.

À amiga Geovana, importante participação nesta dissertação como suporte técnico, já que como graduanda em estatística e mestre em economia, além de fazer parte de uma equipe de governo do estado na área de pesquisa, suas informações muito contribuíram ao total desenvolvimento deste trabalho.

Ao Iloé, especialista na área de planejamento, que contribuiu, no ponto de vista metodológico, para elaboração deste PE.

Aos amigos, Moisés e Lourença, casal associado, pelo acolhimento em sua residência nas várias visitas de campo, sempre com total hospitalidade.

Ao meu chefe, que sem ele eu não teria a chance de desenvolver com tranquilidade grande parte deste trabalho, seu incentivo e apoio a minha qualificação foi essencial.

Ao Prof. Farid Eid, orientador deste trabalho e ao Prof. Adebaro Reis com suas contribuições e indicações no desenvolver do projeto, assim como, todo corpo docente dos módulos ministrados durante o mestrado que muito contribuíram para o enriquecimento de meus conhecimentos teóricos.

Aos associados da ASPRUNE, pessoas que me inspiraram a desenvolver esta dissertação, transmitiram vários ensinamentos e muito contribuíram para o enriquecimento de meus conhecimentos práticos.

RESUMO

O Planejamento Estratégico é um instrumento de gestão capaz de fornecer dados essenciais para a organização administrativa de qualquer empreendimento produtivo, servindo de base para os gestores tomarem decisões, de maneira dinâmica acompanhando as mudanças de mercado, além de facilitar a busca de apoios governamentais e de recursos financeiros. Nesse sentido, esta dissertação objetivou investigar a forma de gestão da agricultura familiar em uma associação de agricultores familiares, localizada no estado do Pará, a fim de elaborar o planejamento estratégico para essa organização se agroindustrializar, servindo de referência para outras associações agrícolas familiares. A metodologia utilizada caracterizou-se pela investigação, interação e participação de todos os envolvidos. Dentre os aspectos observados, constatou-se que os associados trabalham em regime familiar e tem a atividade como principal fonte de renda, mas são complementadas com salários, aposentadorias e programas sociais como o bolsa-família. No processo investigativo, observou-se que a maioria dos associados não registra os processos de gestão de seus empreendimentos familiares. No processo interativo, percebeu-se que os entrevistados praticam gestão em suas propriedades, porém de maneira empírica. Com base na revisão bibliográfica e no processo participativo foi indicado que as deficiências de gestão na agricultura familiar podem ser amenizadas com a maior participação e colaboração dos associados, assim como, pela inserção de políticas públicas específicas, levando em consideração as singularidades regionais. As boas práticas de gestão para essa associação é uma das metas a ser cumprida futuramente. Por isso, a elaboração do planejamento estratégico para sua agroindustrialização é o marco inicial para o alcance dessa meta.

Palavras - chave: Associação. Agroindustrialização. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

Strategic Planning is a management tool capable of providing essential data for an administrative organization of business resources, serving as the basis for managers make decisions, dynamically monitoring how market changes, and facilitating the search for government support and financial support. The aim of this work was to investigate a way of managing family farming in an association, located in the state of Pará, in order to elaborate the strategic planning for this organization to be agroindustrialized, serving as a reference for other family farming associations. The methodology was characterized by the research, interaction and participation of all involved. Among those observed, it was found that the associates work in a family and have the activity as main source of income, but are complemented with salaries, pensions and social programs such as the “bolsa família”. In the investigative process, it was observed that the majority of the associates did not register processes of management of their family enterprises. In the interactive process, it was noticed that the interviewees practiced management in their properties, but in an empirical way. Based on the bibliographical review and participatory process, it was pointed out that management deficiencies in family farming can be mitigated by the greater participation and collaboration of the members, as well as by the insertion of specific public policies, considering the regional singularities. Good management practices for this association are one of the goals to be accomplished in the future. Therefore, the preparation of the strategic planning for its agroindustrialization is the initial milestone for the achievement of this goal.

Keywords: Association. Agroindustrialization. Strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 –	Experiências de pesquisa-ação de 1969 a 1983	19
Quadro 02 –	Quadro comparativo entre associação e cooperativa	27
Figura 01 -	Localização da Comunidade Nova Esperança	50
Figura 02 -	Mapa da localização da “sala de polpa” e das propriedades dos associados	51
Quadro 03 –	Atividades e produtos da ASPRUNE	53
Figura 03 -	O terreno	55
Figura 04 -	Liberação da verba	56
Figura 05 -	Construção da sala de polpa	57
Quadro 04 –	Parceiros de cursos de capacitação e informação	59
Figura 06 -	Pesquisadores e associados visitando o terreno	66
Quadro 05 –	Passos do planejamento estratégico para a agroindustrialização da ASPRUNE	67
Figura 07 -	Análise da planta baixa – técnico e associados	70
Figura 08 -	Sala de polpa construída	71
Figura 09 -	Equipe de gestão 1	72
Figura 10 -	Equipe de gestão 2	73
Figura 11 -	Equipe de gestão 3	74
Figura 12 -	Modelo de linha do tempo	75
Figura 13 -	Linha do tempo da ASPRUNE	77
Quadro 06 –	Análise direta das variáveis	78
Quadro 07 –	Análise cruzada das variáveis	79
Figura 14 -	Reunião em casa de associado	79
Figura 15 -	Dinâmicas em duplas e preenchimento de questionários	80
Quadro 08 –	Matriz “swot” da ASPRUNE	81

Quadro 09 –	Matriz lições do passado	83
Quadro 10 –	Matriz preparação para o futuro	83
Quadro 11 –	Abordagens realizadas na elaboração dos objetivos	84
Quadro 12 –	Missão, visão, valores e objetivos da ASPRUNE	85
Quadro 13 –	Objetivos estratégicos e resultados das EG's	86
Quadro 14 –	EG 1 – Grupo administrativo	87
Quadro 15 –	EG 2 – Grupo de padronização e adequação do produto	89
Quadro 16 –	EG 3 – Grupo de mercado e preço	92
Figura 16 -	Asprune na feira do agricultor familiar – ceasa/2016	93
Figura 17 -	Comitê executivo do movimento estratégico	95
Quadro 17 –	Planilha de monitoramento do comitê executivo	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AG	Assembleia Geral
AGRIFAL	Agricultura Familiar da Amazônia Legal
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASPRUNE	Associação dos Produtores Rurais de Nova Esperança
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
BPP	Boas Práticas de Produção
CAR	Cadastro Ambiental Rural
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
EG	Equipe de gestão
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
FUNDARCO	<i>Fundación para Análisis de la Realidad Colombiana</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
PAA/CONAB	Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar
PAF	Programa da Agroindústria Familiar
PE	Planejamento Estratégico
PEP	Planejamento Estratégico Participativo
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
POP	Procedimentos Operacionais Padrão
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PROVAP	Programa de Valorização da Pequena Produção Rural
PROVE	Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola
SAF	Secretaria da Agricultura Familiar
SOBER	Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural

SUMÁRIO

	CAPÍTULO I	11
1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos	15
1.1.1	Objetivo geral	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
1.2	Justificativas	16
1.3	Metodologias	17
1.4	Resultados esperados	24
1.5	Referencial teórico	26
1.5.1	Associativismo	26
1.5.2	Gestão	31
1.5.3	Planejamento estratégico (PE)	37
1.5.4	Agroindustrialização da agricultura familiar	41
	CAPÍTULO II	49
2	DESCRIÇÃO DA ASPRUNE	49
2.1	Histórico	49
2.2	Perfil socioeconômico dos associados	57
2.3	Localização territorial, econômica e social	62
	CAPÍTULO III	65
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AGROINDUSTRIALIZAÇÃO DA ASPRUNE	65
3.1	Elaboração do planejamento estratégico da ASPRUNE	65
3.1.1	Composição do planejamento estratégico	67
3.1.2	Considerações para elaboração do PE	68
3.1.3	Grupos de trabalhos / Equipes de Gestão (EG'S)	71
3.1.4	Sistema de Gestão para o PE da ASPRUNE	74
3.1.5	Produto realizado	75
3.2	Planejamento estratégico para agroindustrialização da ASPRUNE 2016 – 2020	76
3.2.1	Passo 1 – Linha do tempo da ASPRUNE	76
3.2.2	Passo 2 – Análise dos ambientes internos e externos	78
3.2.3	Passo 3 – Lições Aprendidas	83
3.2.4	Passo 4 – Objetivos estratégicos por Equipes de Gestão – Resultados	84
3.2.5	Passo 5 – Estratégias por Equipe e Objetivos (Material e Métodos).....	86
3.2.6	Passo 6 – Estabelecimento do Sistema de Gestão – Modelo de Gestão – Monitoramento Estratégico	94

3.2.7	Passo 7 – Comitê Executivo do PE da ASPRUNE	95
3.2.8	Passo 8 – Planilha de monitoramento	96
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
	REFERÊNCIAS	100
	APÊNDICE A - Termo de aceite à execução do projeto	108
	APÊNDICE B - Carta de aprovação, pela associação, da conclusão do projeto	109
	APÊNDICE C - Questionário semi-estruturado auxiliar	110
	APÊNDICE D - Instrumentos de coletas de dados (pesquisa participativa)	111
	ANEXO A - Estatuto da associação – pag 01	115
	ANEXO B - Edital de chamada pública do projeto CONAB/BNDES – PÁG. 01	116

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

O assunto central desta dissertação é a elaboração do Planejamento Estratégico (PE) para futura agroindustrialização da Associação dos Produtores Rurais de Nova Esperança (ASPRUNE), localizada na comunidade de Nova Esperança, do Km 40, entre os municípios de Bujarú e Concórdia do Pará.

Ressalta-se que a ASPRUNE é uma associação de pequenos produtores rurais desenvolvendo atividades de agricultura familiar no Pará, que diante das dificuldades encontradas por esse segmento local, foi feito o planejamento baseado na realidade dos ambientes rurais paraenses.

Percebeu-se que a maioria das literaturas nacionais e locais referentes ao assunto são voltadas para cooperativas, que possuem um objetivo diferenciado das associações na região, mudando, parcialmente, a dinâmica de elaboração desse instrumento de gestão. Já nas literaturas internacionais, quando o termo “associação” é utilizado a conotação se volta para o termo “cooperativa”.

Sendo os associados da ASPRUNE, pequenos produtores rurais familiares, vale destacar a conceituação de pequena propriedade rural na Lei n. 8629, de 25 de fevereiro de 1993, em seu artigo 4º: “De acordo, [...] II - Pequena Propriedade - o imóvel rural: a) de área compreendida entre 1 (um) e 4 (quatro) módulos fiscais [...]” (BRASIL, 1993, p. 1).

Para melhor compreensão da definição de pequena propriedade rural, faz-se necessário o entendimento do que é um módulo rural, em que a Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964, em seu artigo 50 refere-se: 2º. O módulo fiscal de cada Município, expresso em hectares, será determinado levando-se em conta os seguintes fatores:

a) o tipo de exploração predominante no Município:

I – hortifrutigranjeira (olericultura);

II – cultura permanente;

III – cultura temporária;

IV – pecuária;

V – florestal; [...].

b) a renda obtida no tipo de exploração predominante;

c) outras explorações existentes no Município que, embora não predominantes, sejam expressivas em função da renda ou da área utilizada;

d) o conceito de “propriedade familiar”, definido no item II do artigo 4º desta Lei. (BRASIL, 2001, p. 32)

No item II do artigo 4º dessa lei a “propriedade familiar” é definida assim:

“II - “Propriedade Familiar”, o imóvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalho com a ajuda de terceiros” (BRASIL, 1964, p. 01)

E, a agricultura familiar está inserida nesse contexto, com características básicas definidas por Gasson e Errington e citadas por Abramovay (1997, p. 74), dessa forma:

- a) A gestão é feita pelos próprios donos;
- b) Os responsáveis pelo empreendimento estão ligados entre si por laços de parentesco;
- c) O trabalho é fundamentalmente familiar;
- d) O capital pertence à família;
- e) O patrimônio e os ativos são objetos de transferência inter-gerencial no interior da família;
- f) Os membros da família vivem na unidade produtiva.

Apesar dessas características, para os autores, nem sempre se encontram em todos os casos, mas os traços apontados de certo é o “tipo ideal” pela sua coerência no todo.

A caracterização da qual agricultores poderiam ser classificados como familiares, no Brasil, passou a ser determinada por meio da lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, envolvendo requisitos como o tamanho de propriedades, a administração e mão-de-obra utilizada em tal agricultura, assim como a caracterização da renda familiar (BRASIL, 2006). Essa Lei, segundo Becker e Anjos (2015) é conhecida como a “Lei da Agricultura Familiar”, e dentre essa categoria social, já foi reconhecida como a mais importante do Estado brasileiro.

Dessa forma, Vital e Melo (2010) apontam o apoio dos órgãos públicos como um caminho para o fortalecimento das associações agrícolas, vinculados ao setor. Mas, esse apoio, muitas vezes, é impedido pela falta de organização administrativa dessas associações de pequeno porte, atribuída por associações de agricultores familiares, ao excesso de procedimentos burocráticos na legislação.

E, Becker e Anjos (2015), citam a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) como um marco para o reconhecimento político da agricultura familiar. Foi a partir dessa política pública que o sindicalismo rural brasileiro passou a reivindicar perante o Estado um apoio

decisivo a esta categoria social, por meio de ações diferenciadas, sobretudo, com juros menores, preços mínimos, assistência técnica, comercialização, mercado, etc. Para esses autores, novas concepções acerca do desenvolvimento rural vêm sendo, gradativamente, incorporadas na agenda oficial do Estado brasileiro.

Recentemente, em 22 de junho de 2015 foi instituído o Decreto nº 8.473, estabelecendo que a partir de 2016 todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional devem adquirir no mínimo 30% dos alimentos da agricultura familiar, como se observa no artigo 1º:

Art. 1º Este Decreto estabelece o percentual mínimo a ser observado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional para aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários que se enquadrem na Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. (BRASIL, 2015).

E, no parágrafo 1º. desse mesmo artigo é determinado o seu percentual:

§ 1º Do total de recursos destinados no exercício financeiro à aquisição de gêneros alimentícios pelos órgãos e entidades de que trata o caput, pelo menos 30% (trinta por cento) deverão ser destinados à aquisição de produtos de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários que se enquadrem na Lei nº 11.326, de 2006, e que tenham a Declaração de Aptidão ao Pronaf – DAP, (BRASIL, 2015).

Como se vê, o governo vem se esforçando para inserir os agricultores familiares, cada vez mais, no mercado, como sujeitos do desenvolvimento no Brasil, por meio de políticas públicas. Mas, devido à legislação ser recente, segundo Saraiva, et al (2013), há a necessidade de organização dos gestores e agricultores, para a efetivação dessa normativa nos diferentes contextos brasileiros.

O planejamento estratégico poderá ser um instrumento transformador, munindo de informações até então inexistente no seu ambiente organizacional, assim como, um dos documentos norteadores para a organização administrativa dos gestores e tomada de decisão, aos empreendimentos, tal como a ASPRUNE.

Nos estudos aplicados, à esta Associação dos Produtores Rurais de Nova Esperança (ASPRUNE) observou-se que é uma associação organizada sob o regime de agricultura familiar associativista, composta de famílias de agricultores, desenvolvendo atividades em suas pequenas propriedades rurais.

No início de 2015, possuía um coletivo de 28 trabalhadores associados estando em processo de expansão de sócios; as famílias agricultoras tem grande

riqueza de produtos para comercialização como: cupuaçu, maracujá, laranja, acerola, cacau, açaí, melancia, mamão, e outros vendidas “*in natura*” e processadas em polpas, desenvolvem também a cultura da pimenta do reino, farinha de mandioca e macaxeira. Além da agricultura (olericultura, fruticultura entre outros) praticam atividades voltadas à produção de avicultura, apicultura e psicultura.

O universo da pesquisa abrange, atualmente, cerca de 24 (vinte e quatro) associados, ativos e inativos, inseridos nas 15 (quinze) famílias agrícolas da ASPRUNE.

No tocante ao controle da produção, a direção da associação trabalhou até 2014 com suposições, já que os agricultores ainda não dispunham de anotações das entradas e saídas da produção, catalogadas por sócio e produto, dificultando as informações sobre o escoamento da produção entre os associados.

Foi registrado, em caderno de brochura, que a ASPRUNE, em 2014, teve um rendimento na produção anual de R\$ 46.000,00 (quarenta e seis mil reais), por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Em 2015, a renda anual registrada foi de R\$ 76.000,00 (setenta e seis mil reais), considerada pelos associados um valor significativo e favorável. E, em 2016, o valor totalizou em R\$ 56.751,00 (cinquenta e seis mil, setecentos e cinquenta e um reais). Mas, não constam, nesses registros, deduções de despesas e custos de produção.

O crescimento econômico da ASPRUNE sofreu alguns entraves como a falta da estrutura física do prédio para o adequado manejo de sua produção; a falta de produção em escala; falta da emissão do registro pela Vigilância Sanitária; a inserção do agronegócio na região; intempéries da natureza (seca, falta ou excessos de chuvas, pragas); favorecendo a distribuição da demanda entre outras associações agrícolas já estruturadas e legalizadas. Em decorrência disso, as rendas de trabalhadores associados da ASPRUNE foram complementadas por aposentadorias, programas sociais e salários.

Dessa forma, a proposta da dissertação foi produzir elementos de gestão voltados ao pequeno produtor da ASPRUNE, que ainda não atingiu níveis elevados de produção, mas caminha para esse objetivo, com intuito de realizar a agroindustrialização de seus produtos.

Para esta dissertação buscou-se, elaborar o planejamento estratégico à futura agroindustrialização da ASPRUNE, por meio da aplicação da metodologia da pesquisa-ação.

Diante disso, foi necessário, primeiramente, investigar o comportamento do processo organizacional e gestor dessa associação. A partir daí, identificou-se os entraves e gargalos para o crescimento e desenvolvimento dessa associação. Como resultado foi realizado o diagnóstico, detectando-se pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. E, munidos dessas informações, foi elaborada a matriz *Swot* da ASPRUNE.

Na sequência várias reuniões e oficinas foram realizadas. Com isso, foi obtido dados importantes para a elaboração do planejamento estratégico, contribuindo para a melhoria do processo organizacional e gestor dessa associação, fornecendo subsídios a sua futura agroindustrialização e possibilidades aos agricultores, de elaborar, implementar e avaliar resultados, por meio da metodologia da pesquisa-ação.

Levando em consideração que a ASPRUNE é um empreendimento de economia solidária, de gestão participativa e que o planejamento e a gestão da agricultura familiar na Amazônia, vem se construindo, a metodologia da pesquisa-ação, baseada na ação participativa e investigativa, foi a mais adequada para os resultados pretendidos com este projeto de dissertação de mestrado.

Para sua realização, houve participação direta dos envolvidos em todas as etapas, ao final, ocorreu a validação da proposta durante Assembleia Geral, e aprovação do planejamento estratégico para a futura agroindustrialização da ASPRUNE.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Examinar a dinâmica da gestão e elaborar o planejamento estratégico para agroindustrialização da ASPRUNE, na mesorregião do Nordeste do Pará, possibilitando implementar, avaliar e controlar resultados, por meio da metodologia da pesquisa-ação.

1.1.2 Objetivos específicos

- Traçar o perfil socioeconômico dos associados da ASPRUNE;
- Identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças;

- Definir Missão, Visão, valores e objetivos;
- Criar grupos de trabalhos;
- Elencar possíveis estratégias a serem utilizadas para o desenvolvimento da agroindustrialização dos produtos;
- Definir Sistema de gestão adequado;
- Formar comitê de monitoramento;
- Definir prazos para o monitoramento das metas.

1.2 Justificativas

A escolha da ASPRUNE para a realização da pesquisa deu-se por ser uma associação composta por famílias agricultoras da região amazônica que desenvolvem variadas atividades – agricultura (fruticultura, olericultura (horticultura)), apicultura, avicultura, e outros - com diversificação de produtos a serem beneficiados e transformados, para comercialização. Dentre eles, o cupuaçu, maracujá, laranja, acerola, cacau, açaí, melancia, mamão, vendidos “*in natura*”, assim como, frutas beneficiadas e transformadas em polpas, além da pimenta-do-reino, farinha, mandioca e outros. Mas, a rentabilidade predominante, segundo os associados, é a comercialização das polpas de frutas.

Porém, o fato dessa associação não dispor, inicialmente, de um prédio apropriado para o beneficiamento e transformação de seus produtos, tornou a produção lenta, dificultando o estoque e a venda da mesma, retardando a agregação de valor, necessários para sua rentabilidade, além de que a impossibilitou adquirir, até o presente, o registro da vigilância sanitária para a comercialização em mercados mais atrativos e rentáveis.

Por essa condição, as vendas da produção dos associados da ASPRUNE limitou-se à distribuição, por meio de parcerias com a prefeitura local (PNAE); pelas vendas porta-a-porta e para alguns pequenos comerciantes locais; submetendo o escoamento da produção à concorrência de outras associações e cooperativas organizadas.

Então, identificando de forma participativa e intervindo coletivamente nos problemas dessa associação, verificou-se que a elaboração de um planejamento estratégico para agroindustrialização da ASPRUNE facilitaria, aos gestores, às

tomadas de decisões e a organização administrativa, norteadas as etapas e estratégias necessárias para melhoria organizacional e gestonária da associação, assim como, forneceria informações para o direcionamento correto de manuseio, beneficiamento e transformação de seus produtos, oferecendo subsídios para essa associação, efetivamente, se agroindustrializar, auto gerir, auto sustentar, melhorando a qualidade de vida dos associados, e, conseqüentemente, adquirir o registro da vigilância sanitária facilitando a abertura de novos mercados e escoamento da produção, além de contribuir para a geração de renda no município.

Por isso, justifica-se a necessidade da realização da presente pesquisa, por meio de uma investigação, a partir da pesquisa-ação, possibilitando sistematizar elementos essenciais no processo decisório de elaborar, implementar e avaliar resultados, obtidos com o planejamento estratégico da ASPRUNE.

1.3 Metodologias

A pesquisa-ação¹ (PA) é definida por Thiollent (1986) como um tipo de investigação social com base no empirismo, associada a uma ação ou a resolução de um problema coletivo em que os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Bosco Pinto (1986) ressalta que essa metodologia, apesar de ser baseada no empirismo, é orientada pela teoria, e conjugada a uma prática pedagógica. Tem caráter de prática social, busca a transformação da realidade dos sujeitos do processo. As ações são definidas pelos próprios sujeitos e não pela equipe técnica, motivo pelo qual podem ser construtores de sua própria história.

Mas, Gil (2002) cita que, a pesquisa-ação tem sido alvo de controvérsia devido ao envolvimento ativo do pesquisador e à ação por parte das pessoas ou grupos envolvidos no problema. E, ressalta que mesmo sendo criticada, essa metodologia

¹ A "Pesquisa Ação", tem sua origem incerta, segundo Tripp (2005) surgiu em 1913 em trabalhos realizados em Viena. Alguns consideram a origem desenvolvida por meio de trabalhos de John Dewey, por volta de 1929/1933 ou por Lewin (1946), o primeiro a publicar um trabalho empregando o termo pesquisa-ação. No Brasil, foi introduzida, segundo Baldissera (2001), por meio do campo da educação e do planejamento rural. Essa modalidade de pesquisa intensificou-se fortemente entre as décadas de 1980 e 1990 com as obras de René Barbier e Michel Thiollent, que são, até o presente, amplamente referenciadas. A pesquisa-ação renasceu em 1974, recodificada, advinda da investigação temática, uma modalidade utilizada até então por um grupo de sociólogos e educadores (BOSCO PINTO, 1986). Bosco Pinto e a socióloga Laura S. Duque-Arazola contribuíram de forma direta para o enriquecimento e a modificação da metodologia Pesquisa-ação.

de pesquisa tem sido utilizada por pesquisadores há décadas e em diversos países, em áreas rurais e urbanas.

Thiollent e Silva (2007 apud THIOLENT 1984), ainda complementam, que a pesquisa-ação vem sendo adotada por longa data pelas ciências agrárias, assim como, por vezes, utilizada em práticas de extensão rural e difusão tecnológica. Citam também, Zart (2001) acrescentando que a pesquisa-ação está no centro dos debates sobre educação ambiental e, por fim, citam Thiollent (2005b) ressaltando que a metodologia tem sido adotada para elaborar projetos de associações ou cooperativas e de economia solidária.

Para esses autores, a metodologia participativa, em especial a pesquisa-ação, tem grandes contribuições em estudos preparatórios de gestão agroambiental e recomendados à agricultura familiar e à organização de comunidades de pequenos produtores.

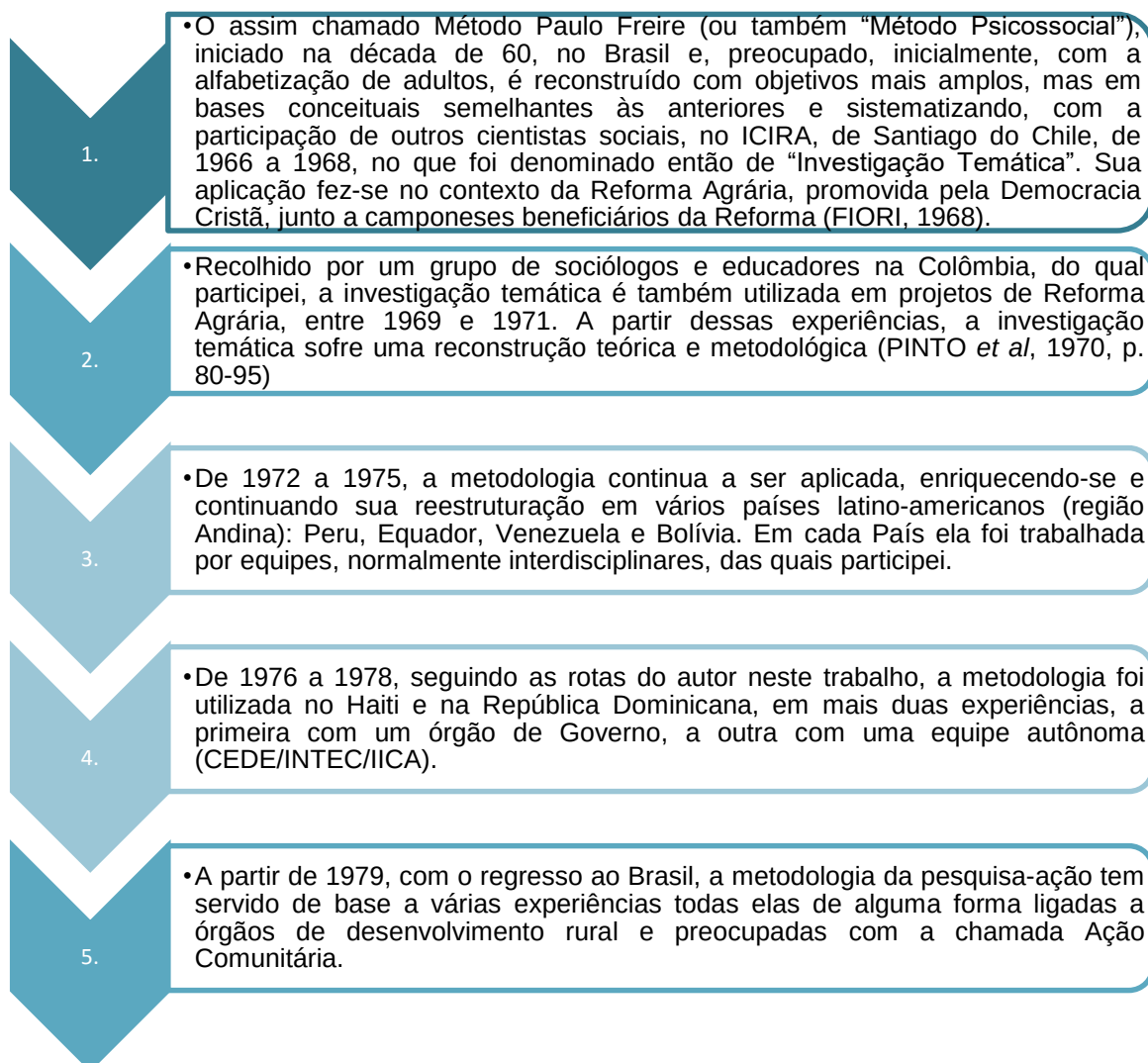
Além da participação, deve-se considerar, segundo os autores, o enfoque cultural e ético dos atores sociais pesquisados. A mudança proposta precisa ser aprovada pelos interessados que, por muitas vezes, a percepção cultural impede de visualizar vantagens ou benefícios para os mesmos. Assim como, no plano ético, não se pode impor mudanças modernizadoras que não fazem sentido na cultura do grupo social.

Para Fonseca (2002, apud SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 40), a pesquisa-ação pressupõe:

Uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. [...] O objeto da pesquisa-ação é uma situação social situada em conjunto e não um conjunto de variáveis isoladas que se poderiam analisar independentemente do resto.[...] O investigador abandona o papel de observador em proveito de uma atitude participativa e de uma relação sujeito a sujeito com os outros parceiros.[...] O pesquisador quando participa na ação traz uma série de conhecimentos que serão o substrato para a realização da sua análise reflexiva sobre a realidade e os elementos que a integram. A reflexão sobre a prática implica em modificações no conhecimento do pesquisador.

Para Bosco Pinto (1986) existem duas modalidades de pesquisa-ação: A modalidade desenvolvida pela FUNDARCO (*Fundación para Análisis de la Realidad Colombiana*), originada dos trabalhos de Kurt Lewin, que se distingue por sua origem e por uma distinta estruturação metodológica e a outra modalidade é a pesquisa-ação correspondente à própria prática do autor, que durante 15 anos optou por essa modalidade para uso em suas pesquisas (Quadro 01).

Quadro 01- Experiências de pesquisa-ação de 1969 a 1983



Fonte: João Bosco Pinto, 1986.

A fundamentação da pesquisa-ação encontra apoio em teorias críticas, em certas vertentes da fenomenologia e nas novas formas do construtivismo ou do construtivismo social JIGGINS, GERGEN (1997; 2001 apud THIOLENT; SILVA, 2007) e em várias concepções psicossociológicas, comunicacionais, educacionais, críticas etc.

[...] o ideal de cientificidade e objetividade é visto como busca de imparcialidade para retratar as visões de todos os atores da situação. Há também um esforço de busca de consenso entre pesquisadores para evitar excessos de subjetividade. Os princípios de explicação são assumidos no processo de argumentação (ou deliberação) para que os pesquisadores e os demais participantes cheguem a aceitar como resultados as informações que se revelam mais adequadas tanto do ponto de vista teórico como do

prático. [...] Em situação conflitiva, não existe uma visão totalmente neutra. (THIOLLENT 1997, p. 30-31)

Mas, a principal vocação da pesquisa-ação é investigativa, interagindo pesquisadores e população interessada para gerar possíveis soluções aos problemas detectados (THIOLLENT; SILVA, 2007).

A intenção dessa metodologia, segundo os autores, é a transformação da sociedade, do objeto social, isto é, o sistema e as estruturas de poder e domínio. E esta transformação só pode se dar por meio da prática política, que unifica a prática científica e a pedagógica em um objetivo comum. A metodologia, orientada pela teoria, tem caráter de prática social e conjugada com a prática pedagógica busca-se a transformação da própria realidade do sujeito do processo. Daí os projetos de ação serem definidos pelos próprios sujeitos (pesquisados) e não pela equipe técnica.

A pesquisa-ação é uma metodologia que só pode ser desenvolvida de grupo para grupo cujo objetivo básico é a convergência de ações desses grupos, ao redor de seus interesses de classe numa ação coletiva, se constituindo numa ação comunitária (PINTO, 1980/86).

Thiollent e Silva (2007), ressaltam que os pesquisadores devem agir com modéstia acompanhando e estimulando o grupo no seu processo decisório a mudanças. Mas, segundo esses autores, se o grupo não tiver condições de executar as ações propostas, os pesquisadores não podem substituí-los, apenas devem procurar entender porque está ocorrendo tal situação, são os próprios atores interessados quem decide se querem ou não a mudança. É permitido ao pesquisador-ator auxiliar ou facilitar uma mudança somente se houver consentimento dos atores diretamente implicados (THIOLLENT; SILVA 2007, p. 96).

Alguns defensores da pesquisa-ação restringem a concepção de seu uso ao engajamento sócio-político a serviço da causa das classes populares. Outros defendem a ideia de que a pesquisa-ação é concebida como estratégia metodológica utilizada para incentivar a participação dos camponeses nos processos de planejamento e desenvolvimento regional e local, baseando-se na teoria de educação libertadora.

Thiollent (1985) ressalta que na pesquisa-ação é necessária uma ampla e explícita interação entre os pesquisadores e envolvidos na pesquisa com intuito de

aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou nível de consciência das pessoas e grupos que participarem do processo, bem como, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas.

Segundo Bosco Pinto (1986), a metodologia da pesquisa-ação é entendida em sentido mais restrito, como sequência lógica e sistemática de passos intencionados, com objetivos que se operacionalizam por meio de instrumentos e técnicas. Para Liu (1997 apud THIOLLENT; SILVA, 2007) a pesquisa-ação é um trabalho mútuo de aprendizagem entre os interessados (pesquisadores e usuários).

Thiollent (1997) ressalta que, em essência, a pesquisa-ação é a participação de todos atores interligando pesquisa e ação. E, divide a metodologia em quatro fases: Pesquisa Exploratória, Pesquisa Aprofundada ou Fase Principal, Ação, e Avaliação. O autor afirma que as fases inicialmente são sequenciais, mas que, na prática, existe entre as três últimas uma interação, produzindo, ao mesmo, tempo pesquisa e ação.

Na fase exploratória da pesquisa (as fases subsequentes dependem do encaminhamento dessa fase), a maior preocupação é a obtenção de informações significativas para elaborar o projeto; aqui se dá a pesquisa de diagnóstico do tipo interativo, que consiste na ampla troca de informações com os interessados. Na fase principal da pesquisa ocorre a construção da ação, colocada em prática na fase seguinte. Nesta fase, os pesquisadores e participantes se reúnem em um seminário permanente, cujo objetivo é direcionar a investigação. Conforme os temas escolhidos na fase exploratória, é elaborado o questionário, com perguntas que podem ser aplicadas de maneira abertas ou fechadas; individual ou em grupo (seminário), respeitando-se o anonimato dos questionados. Na fase de ação se reúnem os objetivos práticos. Aqui se faz a divulgação dos resultados e implementação das ações-piloto, que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas e estendidas pelos próprios atores, sem a participação dos pesquisadores. A fase de avaliação é realizada de forma coletiva. Aqui ocorre o controle dos objetivos e verificação da efetividade das ações intentadas e suas consequências em curto e médio prazo; reunir os conhecimentos que podem ser úteis para continuar a experiência e estendê-los a outras atividades. (THIOLLENT, 1997, p. 23-31)

Do método para a aplicação, foi possível cumprir essas fases nesta pesquisa, das quais destacamos as conversas iniciais com as trocas de informações; apresentação da proposta de pesquisas aos interessados; termo de aceite; coleta de dados por meio de entrevistas formais e informais (conversas); preenchimento dos questionários; dinâmicas de grupo; elaboração do diagnóstico; visitas técnicas; formação dos grupos de trabalho e do comitê de monitoramento; apresentação do

resultado da proposta da dissertação ao associado; validação do produto em Assembleia Geral (AG); elaboração do documento final – o PE para agroindustrialização da ASPRUNE; avaliação dos resultados finais; compromisso dos associados com a continuidade da execução e controle das metas e aprovação definitiva da assembleia.

Baldissera (2001) supõe que a pesquisa-ação para ser participativa é preciso que as pessoas estejam capacitadas e em condições para participar efetivamente, assim como, a participação dos pesquisadores seja no sentido de “conhecer” com “cuidados”, a fim de que se alcance a reciprocidade entre o grupo envolvido. No entanto, a vontade de participar e contribuir dos principais sujeitos pode ser um fator influenciador e agregador para a capacitação dos envolvidos no decorrer do processo. Nessa perspectiva, Thiollent (1985, p.16) ressalta que é necessário definir com precisão, qual ação, quais agentes, seus objetivos e obstáculos, qual exigência de conhecimento a ser produzido em função dos problemas encontrados na ação ou entre os atores da situação.

Essa metodologia já foi experimentada, no território brasileiro, em vários empreendimentos populares, resultando em casos de sucessos, como ocorreu nas comunidades de São José de Ubá - o Projeto Gestão participativa da Sub-Bacia do Rio São Domingos, no município de São José de Ubá, na região Noroeste fluminense, em 2003/2004 (THIOLLENT; SILVA, 2007).

Esses experimentos estão servindo de referência para outros trabalhadores entenderem que é possível romper com a subordinação patronal, criando um ambiente propício para serem produtores de seu próprio desenvolvimento (EID, 2012), confirmando que é possível se fazer planejamento e gestão na agricultura familiar.

Em tempos atuais, onde o desenvolvimento agrícola tem que enfrentar vários desafios sociais e ambientais é preciso criar novos modelos de gestão ambiental-agrícola. E, para isso, é preciso acabar com a visão econômica predominante, restringindo o aspecto socioambiental e cultural que agravaram os problemas de destruição do meio ambiente e de exclusão social criando novos enfoques teóricos e metodológicos como a pesquisa-ação, destacando o inter-relacionamento cultural entre os atores envolvidos (pesquisador e pesquisado ou demais participantes).

Para Thiollent (1997, p. 23), a pesquisa-ação torna-se possível e eticamente sustentável, quando estão reunidas condições como:

- A iniciativa de pesquisa parte de uma demanda de pessoas ou grupos que não ocupam as posições de topo do poder.
- Os objetivos são definidos com autonomia dos atores e com mínima interferência de membros da estrutura formal.
- Todos os grupos sociais implicados no problema escolhido como assunto da pesquisa são chamados para participar do projeto e de sua execução.
- Todos os grupos têm liberdade de expressão. Medidas são tomadas para evitar censuras e represálias.
- Todos os grupos são mantidos informados no desenrolar da pesquisa.
- As possíveis ações decorrentes da pesquisa são negociadas entre os proponentes e os membros da estrutura formal.
- Em geral, as equipes internas que promovem a pesquisa são auxiliadas por consultores ou pesquisadores externos.

Nesta Pesquisa, com a ASPRUNE, foi possível desenvolver as atividades, enquadrando essas condições citadas por Thiollent (1997). Havia a intenção, dessa associação, se agroindustrializar, porém faltava aprimorar seus conhecimentos técnicos para formatar a gestão para esse fim, ou seja, os sócios tinham esse objetivo. Então, todos foram convocados para aprovar a execução desta pesquisa, com suas respectivas sugestões e ajustes foi iniciado o projeto. As reuniões ocorriam com prévia convocação da diretoria e decididas, por maioria de votos, entre os associados. As deliberações, quando necessárias, foram orientadas pelos pesquisadores.

Betanho (2008), em sua tese de doutorado, ressalta que, no contexto sócio-político, a pesquisa-ação, para ter sucesso, precisa esclarecer objetivos, implicações da ação e as condições de mobilização; isso requer uma cultura política aberta, despojada de imposições autoritárias, além de extremamente apegada à ética. A pesquisa-ação não pode ultrapassar as barreiras do local e do foco da pesquisa, excluem-se intenções de solucionar problemas de conflitos sociais existentes. Ela limita-se a fatos e situações delimitadas.

Os projetos multidisciplinares são constituídos em meio a acordos entre os envolvidos para que sejam viabilizados e realizados. Nesse sentido, El Andaloussi (2004 apud THIOLLENT; SILVA 2007) ressalta que em termos de conhecimento, a pesquisa-ação precisa ser adaptada a fim de manter coesão produtiva.

Por isso, que nesta pesquisa, desde sua fase de planejamento, houve preocupação em solicitar o aceite dos trabalhadores associados, que participariam da pesquisa-ação, e, portanto, foi submetido ao coletivo de trabalhadores associados da ASPRUNE, a fim de não haver nenhum tipo de constrangimento na

relação entre pesquisador e as famílias de agricultores familiares associadas (principais sujeitos envolvidos).

A metodologia não é uma fórmula infalível, como qualquer prática, seu resultado poderá ou não ter sucesso. Dependendo das condições objetivas que essa prática se desenvolve, assim como do processo subjetivo e das ações a que essa tomada de consciência leva é que se terão resultados satisfatórios ou não. Mas, na prática, a partir do momento que as pessoas tomam consciência de seus atos (por meio do conhecimento - do saber), das condições objetivas em que atuam, podem assumir a condução dos processos históricos, fazendo e produzindo sua própria história.

A pesquisa-ação, como a “prática” de um projeto, tem a pretensão de contribuir para bons resultados. Por isso, a partir da aplicação dessa metodologia, nesta pesquisa, foi obtido o resultado esperado.

1.4 Resultados esperados

O resultado final deste trabalho foi a elaboração do planejamento estratégico para a agroindustrialização da ASPRUNE, dando condições aos agricultores rurais de articular contratos com instituições públicas, principalmente, com a merenda escolar (PNAE), com órgãos governamentais ou parcerias afins; além de promover, periodicamente, ações coletivas e de assistência técnica aos associados junto aos órgãos competentes, a fim de que com isso, consigam se organizar, estrategicamente, para a ampliação da construção de sua agroindústria – a casa da polpa - dando condições de utilizar os processos corretos do manejo de frutas, beneficiamento dos produtos e, conseqüentemente, conquistar sua autonomia econômica com aumento de rentabilidade.

Espera-se, que questões de produção, administração e atividades comerciais sejam atualizadas, periodicamente, nos empreendimentos da economia solidária, como por exemplo, organizar pequenas cadeias produtivas de mercado curto, aplicar ou adaptar tecnologias sociais capazes de solucionar ou amenizar problemas coletivos da comunidade, o que contribui para torná-los melhor preparados estendendo sua capacidade de resistência ativa ao mercado consumidor (EID, 2012).

Em suma, o PE fornecerá à associação embasamento e conhecimento ao uso de ferramentas de gestão para o alcance da agroindustrialização e possível aumento de produção, em fases que antecedem a venda final dos produtos, a fim de suprir exigências dos contratos comerciais com parceiros, principalmente, quanto ao fornecimento de merenda escolar, direcionando-a ao desenvolvimento socioeconômico, e melhoria na geração de renda do coletivo de trabalhadores associados da ASPRUNE.

Os dados obtidos estão apresentados em forma de quadros, figuras e contextualizações, no sentido de explicitar os procedimentos estratégicos que compõe os caminhos para atingir os requisitos satisfatórios para a agroindustrialização da associação inserida na pesquisa.

Considerando que o objetivo deste trabalho é a elaboração do Planejamento estratégico para sua efetiva agroindustrialização, e que o objetivo da pesquisa-ação vai além do prazo limite para defesa da dissertação, ficará a continuidade da aplicação, avaliação e controle dos resultados sob responsabilidade dos associados da ASPRUNE.

Para a dissertação, limitamos a Pesquisa-ação às fases da análise do ambiente, diagnóstico da dinâmica da gestão operacional, reunião e realização de oficinas, assim como elaboração do PE, validação em assembleia geral e início de sua aplicação, cujos resultados a serem obtidos, possam servir de parâmetro para outras associações que se encontram com entraves similares.

Dessa forma, concluída a pesquisa-ação, possivelmente, dois a três anos após a defesa da dissertação, todos os esforços dos associados deverão ser efetivados para conquistar sua autonomia econômica - um dos pilares para conquistar a plena autogestão - com aumento na rentabilidade, na articulação para contratos com instituições públicas, principalmente, com a merenda escolar; promover, periodicamente, ações de capacitação e assistência técnica aos associados, em articulação com prefeitura local, outras instituições e com políticas públicas estaduais e federal.

É importante que a promoção de políticas públicas à agricultura familiar esteja aliada a um conjunto de iniciativas dos sujeitos que fazem a história do município. Essa é condição primeira na relação com os entes federados (União, Estado do Pará e Municípios), para superar as condições que impõem obstáculos nos processos do governo local e da sociedade civil.

Os resultados desse estudo estão apresentados, no capítulo 3, desta dissertação.

1.5 Referencial teórico

1.5.1 Associativismo

Inicialmente, iremos discorrer sobre uma dúvida que, constantemente, percebe-se entre o meio rural e até mesmo entre os acadêmicos iniciantes do tema, que são as aplicações equivocadas do termo cooperativa ao invés de associação. Isso se faz necessário, já que a ASPRUNE é uma associação (sociedade civil sem fins lucrativos) de agricultores familiares com particularidades (objetivo social sobreposto ao comercial) não existentes em cooperativas. Enquanto que, conceitualmente, as cooperativas são sociedades civis sem fins lucrativos, mas, essencialmente, comerciais, independente do social como veremos no quadro 02.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA², Brasil (2012) define associação como uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses, permitindo na sua constituição possibilidades de melhorias de trabalho e comercialização, e segundo essa instituição, existe associações de várias atividades (filantrópicas, moradores, pais e mestres, defesa da vida, culturais, desportivas, sociais, consumidores, de classe, de trabalho entre outras). A partir daí podemos classificar a ASPRUNE como uma “associação de trabalho”, pois aglutina pequenos proprietários rurais, organizados para a realização de atividades produtivas.

A cartilha do associativismo produzido pelo MAPA/Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo - Brasília-DF, em 2012, destaca três (03) tipos de organização, no processo associativo: associação, cooperativas e sindicatos.

² O MAPA direciona suas ações no campo da atividade agrícola e objetiva contribuir para a melhoria da população e das condições de vida no meio rural. Implementa, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo – SDC, uma série de programas que estimula a organização de associações rurais e cooperativas, em cumprimento aos preceitos legais apresentados na Constituição Brasileira, no seu artigo 174, §2º, combinados com o artigo 45 do capítulo XI da Lei nº 8.171/91 - “Lei agrícola” -, que explicita: “O poder público apoiará e estimulará os produtores rurais a se organizarem na suas diferentes formas de associações, cooperativas, sindicatos, condomínios e outras(...)” (BRASIL, 2012)

Como esta dissertação referenda uma associação de agricultores familiares, e não uma cooperativa, para não ocorrer dúvidas, há o entendimento e a visualização de suas diferenças e semelhanças, demonstradas no quadro 02, com características básicas entre associação e cooperativa, editados por instituições como o SEBRAE (2009/2014) e o MAPA (2012).

Quadro 02 - Quadro comparativo entre associação e cooperativa

QUADRO COMPARATIVO		
ITENS	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
Conceito	Sociedade civil sem fins lucrativos - onde vários indivíduos se organizam de forma democrática em defesa de seus interesses. Pode existir em vários campos da atividade humana e sua criação deriva de motivos sociais, filantrópicos, científicos, econômicos e culturais.	Sociedade civil/comercial sem fins lucrativos com especificidade de atuação na atividade produtiva.
Finalidade	- Representar e defender os interesses dos associados. - Estimular a melhoria técnica, profissional, econômica e social dos associados.	- Viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção, crédito, prestação de serviços e comercialização de acordo com os interesses de seus cooperados. - Atuar em nível de mercado. - Formar e capacitar seus integrantes para o trabalho e a vida em comunidade.
Legislação básica	- Constituição (art.5º, incisos XVII a XXI e art. 174, § 2ª). - Código Civil.	- Constituição (art.5º, incisos XVII a XXI e art. 174, § 2ª). - Código Civil. - Lei nº 5.764/71.
Formação	Teoricamente o mínimo de duas pessoas. Na prática, segundo novo código civil não se pode constituir uma associação por menos de 10 pessoas para compor os conselhos de administração e fiscal.	Mínimo de 20 pessoas
Procedimentos para Constituição	- Aprovação do estatuto, em assembleia geral, pelos associados - Eleição da diretoria - Elaboração da ata de fundação - Registro do estatuto e ata de fundação no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas da Comarca - CNPJ na Receita Federal - Registro no INSS e Ministério do Trabalho - Abertura de livros: ata e caixa	- Aprovação do estatuto, em assembleia geral, pelos cooperados - Eleição do conselho de administração e fiscal - Elaboração da ata de fundação - Registro do estatuto e da fundação no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas da Comarca - Registro na junta Comercial para obtenção de CNPJ na Receita Federal - Registro no INSS e Ministério do trabalho - Alvará da prefeitura - Abertura de livros: ata e caixa
Patrimônio	formado por taxas pagas pelos associados, doações, fundos de reservas. Não possui capital social. A inexistência do mesmo dificulta a obtenção de financiamentos junto às instituições financeiras.	- Possui capital social, facilitando, portanto, financiamentos junto às instituições financeiras. - O capital social é formado por quotas-partes ou pode ser substituído por doações, empréstimos e processos de capitalização.

Representação	• Pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse. • São representadas por federações e confederações.	• Pode representar os associados em ações coletivas de interesse. • São representadas, conforme lei vigente, nacionalmente, pela organização das cooperativas Brasileiras e no nível estadual, pela Organização das Cooperativas Estaduais.
Participação Democrática (Forma de gestão)	• Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.	• Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.
Abrangência	• Área de atuação limita-se a seus objetivos.	• Área de atuação limita-se a seus objetivos.
Operações	• Auxilia no processo de comercialização dos associados, ou seja, a associação não tem como atividade-fim a comercialização, podendo realizar como complementação de seus objetivos sociais; • Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.	• Realiza plena atividade comercial, operações financeiras e bancárias podendo inclusive se candidatar a empréstimos e aquisições do governo federal. • As cooperativas de produtores rurais são beneficiárias do crédito rural de repasse.
Responsabilidades	• Os resultados das atividades da associação são de responsabilidade dos associados.	• Os resultados das atividades da cooperativa são de responsabilidade dos associados.
Remuneração	• Os dirigentes têm ou não, conforme estatuto, remuneração pelo exercício de suas funções, recebem apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho de seus cargos.	• Os dirigentes são remunerados com retiradas mensais “pró-labore”, definidas pela assembleia.
Contabilidade	• Escrituração contábil simplificada.	• A escrituração contábil é mais complexa em função do volume de negócios.
Resultados Financeiros	• As possíveis sobras das operações financeiras não são divididas entre os sócios, sendo aplicadas na própria associação.	• Após decisões em assembleia geral, as possíveis sobras podem ser divididas de acordo com o volume negócios do associado com a cooperativa. É obrigatória a destinação de 10% para o fundo de reserva e 5% para o fundo educacional e social.
Tributação	• Deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda.	• Não paga impostos de renda sobre suas operações com os associados. Deve recolher o imposto de renda na fonte sobre operações com terceiros. • Paga as taxas e impostos decorrentes das ações comerciais.
Fiscalização	• Pode ser fiscalizada pela prefeitura, Fazenda Estadual, INSS, Ministério do Trabalho e Receita Federal.	• Pode ser fiscalizada pela prefeitura, Fazenda Estadual, (nas operações de comércio), INSS, Ministério do trabalho e Receita Federal.
Dissolução	• Definida em assembleia geral ou mediante intervenção judicial realizada por representante do Ministério Público.	• Definida em assembleia geral ou mediante processo judicial. Neste caso, é nomeado um liquidante.

Fonte: BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento-MAPA/Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo-Brasília-DF, 2012; Fonte 2: SEBRAE/ Brasília, (2009/2014). Adaptado pela pesquisadora.

Como se vê, as associações são sociedades civis, não, necessariamente, comerciais, em que sua criação deriva, essencialmente, de movimentos sociais com objetivos da mesma natureza (sociais) enquanto as cooperativas, conceitualmente, já tem fins comerciais e desenvolvem necessariamente atividades de consumo à interesse do cooperado.

Porém, percebe-se também que apesar de haver algumas diferenciações entre associação e cooperativa em relação a formação, patrimônio, tributação, finalidade (objetivo) entre outros, mas os princípios organizacionais e a forma de gestão são bem semelhantes. Contudo, devemos lembrar que a gestão é focada no objetivo e esse tem fim diferenciado entre associação e cooperativa, por isso deve-se ter cautela quando se pensar gerir uma associação, considerando que objetivo social, no associativismo, é maior do que o econômico.

O estudo da gestão empresarial, de modo geral, é pautado, primeiramente, no “lucro” como resultado financeiro e não em “sobras” como é feita na gestão cooperativa ou no “bem estar social” da gestão associativa. Nota-se, ainda, nesse sentido a inexistência de um capital social no patrimônio de associações, dificultando a obtenção de financiamentos junto à instituições bancárias, valendo-se apenas de mensalidades cujo nível de inadimplência geralmente é elevado; contribuições associativas; doações; fundos de reservas para investimentos em inovações; elementos importantes para uma boa gestão.

Também deve-se considerar que o caminho cooperativo e associativo precisa ser construído pelos trabalhadores e suas organizações, visando, ao mesmo tempo, superar a cultura da delegação e criar um ambiente propício a que tais trabalhadores tornem-se sujeitos conscientes e ativos do seu próprio desenvolvimento (EID, 2012, p 29-54).

O associativismo é uma das estratégias que os pequenos produtores rurais podem adotar, criando parcerias, permitindo, entre outras coisas, que ganhem em nível de escala de produção, já que juntos passam a comprar em maior quantidade e conseguem melhores preços. Conforme Oliveira (1991), “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida”.

Para Sangalli, A. R. et al, (2015) o associativismo traz benefícios sociais, econômicos, técnicos e profissionais quando o grupo social, mesmo que distinto, tem

em suas características, interação e interesses homogêneos, resultando num produto harmônico. Para eles, a ideia do associativismo no contexto rural está ligado a formação de uma classe trabalhadora.

Mas, a prática associativista enfrenta entraves e até prejuízos quando no meio rural são encontradas tendências individualistas e pessoais.

Para Bandeira (2007) não existe vontade expressiva de colaboração e nem desejo de atuarem coletivamente em associações dos assentamentos de reforma agrária.

Assim como, Moraes e Curado (2004) constataram que em várias organizações associativas rurais brasileiras existe a imposição de um modelo de associativismo ligado a créditos rurais e políticas públicas sem haver a caracterização solidária e participativa que exige o espírito associativista.

É comum o surgimento de associações por motivos e interesses passageiros, o grupo de pessoas reúne-se apenas para atingir objetivos momentâneos cuja continuidade se torna dispersa, evasiva sem o sentimento de associativismo. Porém, se o grupo social for liderado por gestores participativos e solidários esses aspectos mercantilistas podem ser amenizados ou até excluídos da essência ética e cultural da associação.

A crise econômica, o desemprego, as dificuldades financeiras e a necessidade de produzir bens e serviços proporcionando qualidade de vida à população associada são alguns dos motivos que pequenos agricultores se organizam em associações e cooperativas, contribuindo, mesmo com entraves, para o desenvolvimento local.

E, apesar dos problemas citados, é nessa perspectiva que Sangalli, A. R. et al. (2015) enfatizam que tanto o associativismo como o cooperativismo são considerados instrumentos importantes para fortalecer a coletividade rural, promovendo a inserção do pequeno produtor no mercado e sua fixação no campo, aproximando-os da autossuficiência produtiva, satisfazendo, coletivamente, suas necessidades sociais, econômicas e humanas promovendo o desenvolvimento da agricultura familiar.

Para Eid (2012) um dos maiores desafios para os empreendimentos associativos é encontrar mecanismos de poder e decisão equilibrados, atendendo às exigências essenciais, democrática e eficiente, com todos envolvidos.

E, para que o ambiente rural conquiste sua autonomia, uma opção adequada para as associações de agricultores familiares pode ser a prática de gestão, num modelo que facilite o ganho de competitividade, mantendo ao mesmo tempo, características de solidariedade e cooperação nos empreendimentos solidários, ressignificando a gestão considerando as peculiaridades da agricultura familiar.

1.5.2 Gestão

A gestão vem sendo utilizada há milênios de anos, porém foi evidenciada na revolução industrial por volta do século XVIII, na ocasião das divisões de trabalhos nas fábricas. Defendida por Adam Smith, filósofo escocês, influenciando, inclusive, a gestão em seu livro "A Riqueza das Nações" servindo de inspiração para Karl Marx, David Ricardo, Friedman e Keynes.

Guerras, revoluções, descobrimentos e outros movimentos só foram possíveis por meio de planejamento e gestão. Surgiram várias abordagens e correntes a respeito de gestão, e definidas pela peculiaridade das tarefas vistas por cada uma, diante de suas perspectivas estrutural, humanista, integrativa e contemporânea.

Fayol, Taylor, Weber, Mayo, Drucker, Porter são alguns dos estudiosos que contribuíram na evolução das teorias da gestão.

Numa perspectiva contemporânea, voltada para o século XX e XXI, tem-se as teorias/escolas da Organização em aprendizagem – *learning organization* de Peter Senge por volta de 1990/2010; A Teoria do Caos em 2000/2010 - *The Technology-Driven Workplace*; no Séc. XXI - Sociedade do conhecimento (Peter Drucker) e Vantagem Competitiva (Porter).

Dentre essas correntes teóricas, é possível enquadrar as associações rurais numa “organização em aprendizagem” (*learning organization*, Peter Senge 1990/2010) já que essa apresenta características como: identificar e solucionar problemas; proatividade; satisfação ao cliente; trabalho em equipe; delegação de poder; compartilhamento de informação e conhecimento, dentre outros.

A Gestão é o processo que visa atingir os objetivos e as metas de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de funções como organização, planejamento, liderança e controle (*control*) dos recursos disponíveis, ou ainda, um conjunto de normas e funções cujo objetivo visa alcançar resultado eficaz e retorno

financeiro. A eficiência e a eficácia da gestão são atingidas por meio das competências designadas ao gestor.

Para Eid (2012), a gestão do trabalho coletivo, nos empreendimentos cooperativos, é um elemento estratégico para se entender a racionalidade econômica e social do empreendimento. Para isso, os gestores com liderança participativa e entusiasta, utilizam bons instrumentos de trabalho, como as competências conceituais, humanas, estratégicas, liderança compartilhada, delegação de poderes, estabelecimento de relações de colaboração, construção de equipes, aprendizagem, entre outras.

Levando essas habilidades para a realidade rural, principalmente, na agricultura familiar, pode-se considerar como desafio, o entendimento acadêmico a um público alvo limitado no conhecimento escolar fundamentado no 1º e 2º. graus.

Quaisquer sistema de gerenciamento, demanda um mínimo de formalização no registro das informações, o que pressupõe um nível educacional mínimo. E, mesmo entre aqueles com melhor nível educacional, o fato de não possuírem a cultura da elaboração de registros escritos – comum entre os agricultores familiares – dificulta, consideravelmente, a implantação de práticas gerenciais modernas.

Além disso, deve-se ainda indicar a inexistência de computadores, assim como do acesso a internet, na maioria das propriedades rurais de pequeno porte. Essa condição dificulta sobremaneira a utilização de tecnologias de gestão por parte dos agricultores familiares.

Por isso, agregar profissionalização para empreender nas práticas laborais rurais, ainda tem sido um trabalho árduo de técnicos e pesquisadores que tentam inserir a gestão na agricultura familiar de porte pequeno.

Essa constatação, mais do que apontar para dificuldades conhecidas reforça o argumento que Batalha, Buainain e Souza Filho (2004) sustentam sobre a necessidade de desenvolver tecnologias de gestão adequadas aos agricultores familiares.

Então, a falta de tecnologias pode ser um fator limitador para o aumento da produção e renda do agricultor familiar, tornando-o dependente de apoios governamentais e políticas públicas favoráveis ao setor. A tecnologia facilita a busca por conhecimentos teórico e prático mais modernos e atualizados, assim como, à capacitação para o incremento no desenvolvimento de suas atividades, ampliando suas possibilidades de crescimento.

Geralmente, os gestores de associações da agricultura familiar solucionam seus problemas por meio da tentativa de acerto ou erro (empirismo), intensificando a prática e ignorando as bases teóricas. Isso se dá pelo fato de dedicarem a maior parte do tempo para ações meramente operacionais e não compartilham, muitas vezes, seus pensamentos estratégicos. Para eles, planejar suas ações não é trabalho, é tempo perdido, já que, para as pessoas voltadas a prática, isso rouba tempo produtivo do negócio.

Com isso, o planejamento é rejeitado, na maioria das associações agrícolas familiares, onde suas ações tem grande possibilidade de perder o controle da aplicação da prática, podendo ocorrer desvios nos objetivos decididos em assembleias.

Percebe-se a presença acentuada do pragmatismo no ambiente rural, em que a valorização de resultados imediatos, sem perda de tempo, chega a ser cultural, passando de pai para filhos, e os jovens aprendem que o importante é trabalhar. Os adultos interpretam a reflexão como preguiça, logo dizendo: não perca tempo! trabalhe!. Para os pragmáticos o sentido de tudo está na utilidade – no efeito prático real.

Silva e Binotto (2013) identificaram que a forma como os agricultores mais aprendem se dá na prática, sendo destacadas as conversas, a observação e a imitação, além de programas de televisão e leitura específica. Os autores ressaltam que a utilidade imediata é uma grande barreira, nesse meio rural, para adoção e prática do modelo convencional de planejamento estratégico o qual demanda tempos maiores de interação, diagnóstico, planificação, organização, direção, execução e controle.

Para isso, os extensionistas podem ser um elo transformador dessa prática imediatista e por meios de conhecimentos técnicos específicos sejam capazes de transmitir aos agricultores familiares informações direcionadas a esse ato de maneira correta, atualizada e precisa, para o desenvolvimento de uma boa gestão rural, agregando aos objetivos do empreendimento familiar.

O tipo de gestão das associações de agricultura familiar, deve ser em prol dos objetivos comuns do coletivo, administrada por todos, praticando autogestão democrática e solidária. Por isso, quando se pensar em gestão voltada para a realidade das associações rurais, com particularidades específicas, é preciso ser

criterioso, porque nem mesmo os melhores visionários em administração tem uma “receita” pronta para esse tipo de empreendimento.

Para Batalha, Buainain e Souza Filho (2004), as propriedades rurais que utilizam gestão individual passam por dificuldades, como baixo nível de educação formal dos agricultores familiares. Isso os leva a não utilização de ferramentas gerenciais voltadas à realidade da agricultura familiar; assim como a descapitalização dos pequenos agricultores que não podem ter acesso e beneficiar-se das modernas tecnologias de informação; conseqüentemente não os dá condições de adoção de novas tecnologias de gestão e, finalmente, falta de investimento e políticas públicas que facilite o acesso da assistência técnica aos produtores rurais.

Para esses autores, vários fatores internos (baixa qualificação, formação escolar deficitária, acesso restrito à informática, entre outros) e externos (falta de expansão de mercado, e do pouco acesso a crédito e grandes mercados, etc.) atuam, negativamente, sobre a gestão das empresas agrícolas familiares, e prejudicam o seu desenvolvimento.

Por isso, Eid (2012) defende a ideia de que a eficácia da gestão está, entre outros elementos, no acerto da tomada de decisões e na adesão de todos os coletivos de trabalhadores associados.

Na coleção Gestão Empresarial da Faculdades Bom Jesus (2002), a gestão estratégica (GE) é citada como uma ferramenta para alavancar novos mercados. Por meio da GE há possibilidade de se fazer um diagnóstico da situação, destacando as oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar essas informações e descobrir suas inter-relações. A partir desse processo de autocrítica organizacional o empreendimento terá como direcionar seu foco para a definição de visão de futuro, missão organizacional, desafios estratégicos e estratégias gerais que darão os rumos do negócio para o curto, médio e longo prazos. Em síntese, isso dará condições para se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.

Alday (2002, p.21) define a administração ou gestão estratégica assim:

Administração estratégica ou gestão estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as seguintes tarefas:

- 1) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- 2) analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- 3) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- 4) formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- 5) implementar as estratégias;
- 6) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Cordeiro e Ribeiro (2002) citam a gestão participativa, como outra forma de gerir, ocorrendo maior autonomia, comprometimento e participação dos envolvidos, fornecendo respostas rápidas às demandas ambientais.

Nas associações rurais os objetivos finais são prioritariamente sociais, então a escolha do tipo de gestão aplicada, deve ser voltada para essa finalidade, como forma de organização.

Calbino (2013) sugeriu um modelo de “ressignificação” da gestão, modificando e diluindo as funções administrativas no coletivo, diferente dos “clássicos” da administração - onde o papel da gerência é atribuído aos administradores que cumprem a função de planejar, organizar, dirigir e controlar. Esse modelo, sugerido pelo autor, serve de contribuição para um planejamento diferenciado em espaços rurais, demonstrado por meio de um caso empírico (Cecosesola) em que utilizou a seguinte estratégia:

Numa estrutura baseada em reuniões e no conceito de responsabilidade individual coletiva ao contrário das estruturas tradicionais que realizam uma separação entre direção e produção, concentrando os papéis administrativos nos gestores. O planejamento passou a ser coletivo, cotidiano, cumprido por todos aqueles que participam das reuniões. A função de organização, antes centrada na lógica de divisão de papéis, cargos, tarefas, foi substituída por um sistema de rotatividade, comissões e funções coletivas. A delegação, passou de uma atividade específica de coordenadores e supervisores, para um conceito de auto delegação, na qual cada membro se responsabiliza e delega suas próprias ações. E o controle, antes centrado em mecanismos rígidos e subordinado à administração, foi substituído pela ideia de controle coletivo. A resignificação gerou não apenas o resgate do controle e da autonomia do coletivo, como também trouxe significativos resultados econômicos para a organização. (CALBINO, 2013, p. 311-312)

O autor mostra, como resultado e produto final nesse modelo, uma tabela para fins didáticos, com ideias sintetizadas que podem servir de referências enquanto ponto de partida para se pensar em uma gestão solidária, contrapondo a lógica hegemônica da gestão tradicional.

Para esse autor, o desafio da gestão em uma organização solidária emana não apenas na ressignificação de conceitos, objetivos, finalidades ou teorias da administração mas sim, por se apresentar como contraponto à lógica existente e, ainda assim, adaptar-se, reconfigurar-se, sobreviver em um ambiente e processos totalmente conflitantes e distintos.

Dessa forma, na ressignificação da gestão rural, deve-se levar em consideração, principalmente, o ambiente e a cultura de cada empreendimento estudado ou pesquisado.

Diante disso, no âmbito conceitual, citamos contribuições de alguns autores, que apesar de tratarem de um contexto de organizações coletivistas, não se referem ao mesmo período histórico, nem às mesmas unidades de análise. Nesses contextos distintos, a proposta desta dissertação, se resume a não abordar um tipo ideal de gestão, mas trazer apenas algumas contribuições que podem ser úteis para as organizações coletivistas rurais no estado do Pará.

Reiteirando, que não existe uma “receita” pronta para viver neste universo da administração e da gestão agrícola familiar. O que poderia ser simples é complexo, quase hostil, pois rotineiramente enfrentam desafios e mudanças como: novas legislações; pessoas com objetivos individualistas e divergentes; novas tecnologias que revolucionam as ações mercantis; constantes mudanças na economia e concorrência acirrada buscando cada vez mais espaço e a conquista de novos consumidores, além de que na agricultura ainda existe diferenciais como intempéries climáticas, pragas e preservação ambiental.

Por isso, é difícil conciliar os interesses de cada um, com os da organização e as pressões internas e externas existentes, daí a necessidade de um planejamento adequado para esse tipo de ambiente rural – a agricultura familiar. Para Drucker (1909-2005), o planejamento é tentar prever o que vai ocorrer.

E, para Andion e Fava (2002), o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações, na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é por meio dele que o gestor e sua equipe

estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização do empreendimento, a condução da liderança, assim como o controle das atividades.

O planejamento estratégico vem ser uma forma de equalizar objetivos, decidir metas e partir para ação. Mas, para o bom entendimento da organização, é necessário escolher estratégias em que seja observado o cenário atual, assim como ter compreensão do ambiente interno e externo e, acima de tudo, manter o controle para ver se o que foi planejado se estendeu – de fato – para a prática.

1.5.3 Planejamento estratégico (PE)

Desde as civilizações mais antigas, o planejamento estratégico era utilizado de forma empírica pela sociedade e ao longo do tempo foi se modificando conforme suas necessidades e à medida que se avançava tecnologicamente as concepções foram evoluindo, passando da era industrial para a era da informação e dessa para a do conhecimento. Governantes usavam o planejamento estratégico como forma de antecipar suas ações a fim de obter sucesso, e no decorrer do tempo vários autores estudaram o tema, evidenciando a obra “O Príncipe”, de Maquiavel, contendo princípios básicos de estratégia e até mesmo de planejamento.

No contexto histórico do planejamento estratégico, autores como Peter Druker, Michael Porter, Henry Mintzberg, Nitin Nohria, Clayton Christensen, Kaplan e Norton, entre outros, contribuíram ou influenciaram, com trabalhos expressivos ou acadêmicos, o modo de gerir as empresas e instituições, estimulando a aplicação do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão nos dias de hoje.

O planejamento estratégico, para Andion e Fava (2002), é uma ferramenta que visa fornecer informações para as tomadas de decisões dos gestores e suas equipes, agindo de forma proativa e servindo de subsídios para as mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Por isso, que Zuin e Queiroz (2006) ressaltam que as informações confiáveis, que dam subsídios às tomadas de decisão, são tão importantes quanto o planejamento, informações essas que devem ser bem catalogadas para serem utilizadas a qualquer momento.

E, na estruturação do planejamento estratégico, essas informações são catalogadas por meio de coleta de dados e diagnósticos, resultando em análises precisas para as tomadas de decisões e o bom desenvolvimento do

empreendimento. Dessa forma, o sucesso de um PE depende da precisão e confiabilidade das informações, assim como, do tempo dedicado ao trabalho executado com eficiência e eficácia.

Para se obter resultados, na elaboração do planejamento estratégico convencional, Barbosa e Brondani (2004;2005, p.116) e Luck, H. (2000) citam algumas premissas que devem ser seguidas: definir missão; identificar fatores de sucesso; estudar o mercado; definir metas e objetivos; estabelecer estratégias; planejar e controlar ação, entre outras.

Corroborando com a ideia, Alencastro Junior.(2013), diretor de Planejamento e Gestão, da Acesso Digital, cita algumas etapas que devem ser respeitadas na elaboração do planejamento estratégico, como: definição da missão e visão; definição dos objetivos tangíveis; definição de ciclos menores de planejamento; definição de metas; definição de planos de ação.

Em “sites” de recursos humanos como o Convenia e dos administradores, encontra-se, reproduzido, a definição de alguns desses passos: determinar a meta; analisar a organização; determinar missão, visão e valores da corporação; identificar seu público; identificar os objetivos da ação; valorizar a imprensa; definir objetivos, estratégias e metas; planejar a ação; fazer a monitoração; avaliar os resultados.

No planejamento convencional as funções são delimitadas entre os gestores e sua equipe, porém, a função de planejar numa associação de agricultores familiares cabe àqueles mesmos que organizam, dirigem e controlam, ou seja ao coletivo.

O gestor rural acumula funções de gerir e produzir ao mesmo tempo, passando ser uma tarefa árdua entre planejar o que produzir, considerando os acontecimentos externos que influenciam diretamente nessa produção. Com isso o administrador rural acaba se concentrando mais no operacional do que no gerencial não exercendo a função de planejador.

Para Zuin e Queiroz (2006), os empreendimentos rurais se diferenciam quando, ao administrar, consideram particularidades quanto as sazonalidade e perecibilidade dos produtos, a disponibilidade e capacitação de mão de obra, as distâncias de mercados consumidores e diferenças regionais como a qualidade do solo e as variações climáticas, complicadores esses que impedem que se tenham modelos definidos de gestão para o setor.

Albuquerque (2013) complementa, o ciclo de produção agrícola, é instável levando o administrador/gestor se desdobrar entre seus afazeres normais e os extras, dificultando as atividades administrativas.

E, Callado (2015) afirma, ainda, que não bastam o domínio das técnicas de manejo e dos saberes tradicionais adquiridos com suas experiências empíricas, é necessário associar ao conhecimento do produtor rural ações de gerenciamento no desenvolvimento das atividades rurais para que haja sucesso nesse tipo de empreendimento.

Mas, como esses gestores rurais poderão buscar forças em administrar, tecnicamente, depois de um dia-a-dia cansativo, no sentido físico e psicológico, existente no labor rural? A resposta dessa pergunta é difícil, dada as particularidades existentes nesse meio rural, quando se sabe que no sucesso dos empreendimentos também estão contidos acidentes e eventos aleatórios, não dependendo só de trabalho e sorte, mas, contudo da capacidade de adaptação às mudanças de seu ambiente, considerando também a concorrência dos médios e grandes produtores, principalmente, do agronegócio.

Será que é possível, na agricultura familiar, planejar nos dias de hoje, diante dessa globalização avançada, de mudanças e incertezas, principalmente, com a atual crise que se instalou em nosso país? Agora mais do que nunca deve-se planejar, e o gestor rural ter conhecimento de cada um de seus instrumentos, funções, limites e, acima de tudo, ser flexível.

Diante desse cenário peculiar, a EMBRAPA (2001) desenvolveu o projeto, “GESPPAR”, que criou um boletim de pesquisa e desenvolvimento onde defende a aplicação do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) em associações de agricultores de base familiar.

Nesse PEP foram utilizadas técnicas adaptadas e testadas para esse tipo de organização. Porém, eles não asseguram o sucesso de desenvolvimento da organização, pois conforme a execução da metodologia, problemas não previstos no planejamento surgem no grupo, por exemplo, atitudinais/comportamentais, deficiência de habilidades para execução do trabalho e condições de trabalho estruturais e materiais. Nesse caso, são sugeridas encontrar outras estratégias para se trabalhar as forças dinâmicas do grupo.

Sperry (1997), citado nesse boletim, discute em “planejamento e estruturação de agricultores de base familiar”, quatro etapas que devem ser observadas no

planejamento estratégico, que são: estabelecer objetivos do grupo; definir a situação atual da organização; determinar facilidades e barreiras para se estabelecer um trabalho coletivo; e, definir as medidas necessárias para a implementação de um projeto de desenvolvimento. O documento final, referente a esse PEP, serve, não somente como instrumento norteador para o grupo, mas também, como instrumento de apoio para obtenção de recursos.

O Planejamento convencional passa por questionamentos como: O que fazer? Por que fazer? Quando será? Quem vai fazer? Como vai fazer? Onde vai fazer? Quanto custa?, já nas etapas do planejamento participativo as principais questões são: Onde estamos? onde queremos ir? Podemos chegar lá? Quais os caminhos? Que decisões tomar para chegar lá?

Calbino (2013) sugere um planejamento coletivo para as organizações solidárias, indo desde a elaboração das diretrizes e políticas da organização até a definição dos objetivos e execução das tarefas. Ressalta, ainda, que é necessário um mínimo de planejamento estratégico, para a sobrevivência dos empreendimentos solidários. E, cita Novaes e Dagnino (2004), Severino e Eid (2007) apontando a imprevisibilidade do setor no qual estão inseridos e a concorrência direta do mercado dificultando a sobrevivência das organizações.

Por isso, na elaboração do planejamento estratégico devemos, inicialmente, analisar o ambiente, lembrando que esse ambiente é dinâmico, sofre mudanças rápidas e contundentes, assim como, levar em consideração as tendências do mercado.

Então, o planejamento estratégico associativo rural deve ter como diferencial a participação ativa de todos associados a fim de que possam se sentir motivados e responsáveis a controlar rotineiramente as ações planejadas em assembleias. Manter, continuamente, o controle dessas ações é um dos principais motivos de sucesso na organização rural. O instrumento de planejamento utilizado pelos gestores rurais, na agricultura familiar, deve ser coerente e adaptado as suas realidade e necessidade, sempre em prol do bem comum dos envolvidos.

No caso da ASPRUNE, que é uma associação de agricultores familiares que visa a comercialização de suas frutas, minimamente, industrializadas, finalizando-as em polpas, devemos neste trabalho, elaborar um planejamento estratégico voltado para agroindustrialização num ambiente agrícola familiar, levando em consideração,

além dos princípios associativistas, o ambiente estrutural, organizacional e situacional ao qual estão inseridos.

1.5.4 Agroindustrialização da agricultura familiar

O Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) define assim a agroindustrialização:

O beneficiamento e/ou transformação dos produtos provenientes de explorações agrícolas, pecuárias, pesqueiras, aquícolas, extrativistas e florestais, abrangendo desde processos simples, como secagem, classificação, limpeza e embalagem, até processos mais complexos que incluem operações físicas, químicas ou biológicas, como, por exemplo, a extração de óleos, a caramelização e a fermentação. Inclui, também, o artesanato no meio rural. (BRASIL, 2008, p. 07)

Para Mior (2005), a constituição de agroindústrias rurais familiares se deu por meio da necessidade de reconfiguração dos recursos existentes na agricultura familiar, em conjunto com associações e poder públicos, e se referem às formas de organização cuja produção se dá pelo processamento e/ou transformação de parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo, a produção de valor de troca realizada na comercialização.

No entendimento da Agroindústria (2010, p 01), a Agroindústria é definida assim:

É um conjunto de atividades relacionadas à transformação de matérias-primas provenientes da agricultura, pecuária, aquíicultura ou silvicultura. O grau de transformação varia amplamente em função dos objetivos das empresas agroindustriais. Para cada uma dessas matérias-primas, a agroindústria é um segmento da cadeia que vai desde o fornecimento de insumos agrícolas até o consumidor. Em comparação a outros segmentos industriais da economia, ela apresenta uma certa originalidade decorrente de três características fundamentais das matérias-primas: sazonalidade, perecibilidade e heterogeneidade.

O surgimento da agroindustrialização ocorreu a partir dos anos 90, segundo Maciel, Simoura e Cavalcante Filho (2015), quando a agricultura, convencional, que vinha sendo praticada deu sinal de fracasso, passando a transformação e/ou beneficiamento de produtos da produção agrícola, a ser vista como alternativa viável para promover o desenvolvimento da agricultura familiar, sendo observada por vários segmentos sociais que passaram a valorizar esse tipo de agricultura.

Segundo Eid et al (2015), autores como Pimentel (2004), Eid et al (2006), Severino (2006), Vazzoler (2004), Chiariello (2008) e Christofolli (1998), discutem essa transição da produção agrícola para a produção agroindustrial. E no 47º. Congresso Nacional da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural em 2009, foram citados estudiosos como: Azevedo, Colognese e Shikida (2000), Prezotto (1999), Vieira (1998), Wilkinson (1999) e Mior e Wilkinson (1999) apontando em seus estudos a importância da agroindustrialização na agricultura familiar.

Como se vê, a implantação da agroindustrialização surgiu há algumas décadas a partir de lutas de movimentos sociais rurais não advindo como muitos citam, somente, de projetos governamentais, e das políticas voltadas para esse setor, partiu tanto das organizações de sociedade civil quanto das instituições governamentais, assim como de diversos estudos acadêmicos e científicos.

E, dentre as políticas públicas voltadas para a agroindustrialização, desenvolvidas nos últimos anos, pelo governo federal, encontramos o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) resultado de pressões de movimentos sindicais desde o final da década de 1980.

Em 1994, criou-se o Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (Provap) em parceria com o BNDES, considerado por Eid et al (2015) como o programa precursor da primeira e mais importante política diferenciada para o agricultor familiar. Esse programa sofreu reformulações em 1996 se transformando em PRONAF. Em 1998 o PRONAF incorporou uma linha de crédito para investimento denominada Agregação de Renda a Atividade Rural (PRONAF-Agregar), mas esse programa foi direcionado aos mais favorecidos economicamente não agregando os agricultores menos capitalizados, além de que os financiamentos eram individualizados ignorando-se a filosofia do coletivo. Entre 1999 a 2003, esse foi renomeado e passou a ser chamado de PRONAF-Agroindústria, surgindo como forma de inclusão de uma linha de atuação específica para a agroindústria sendo uma política de crédito rural direcionada às agroindústrias familiares. Hoje o PRONAF agroindústria se readequou atingindo agricultores tanto individuais quanto coletivos.

Para Mior (2003, p. 157-158) a transição do Ministério da Agricultura para o Ministério do Desenvolvimento Agrário descaracterizou a filosofia desse programa com perdas de garantias de recursos e apoio técnico às agroindústrias, assim como

desinteresse de operacionalização dos agentes financeiros junto a esse programa. E no 47º. Congresso Nacional da SOBER – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL (2009), concluiu:

Mesmo com a abrangência nacional do Pronaf-Agroindústria e com a sua importância na implementação de atividades diferenciadas dentro da agricultura de base familiar, são inexistentes os estudos que se debrucem sobre a trajetória dessa linha de crédito direcionada às pequenas unidades de beneficiamento e industrialização da produção no meio rural.

Foi concluído, também, nesse congresso da SOBER que no decorrer dos anos, “as alterações nas condições de financiamento e o alastramento do público beneficiado provocaram uma dissolução dos princípios iniciais do pronaf-agroindústria” ocorrendo um rearranjo no financiamento beneficiando, em sua grande maioria, os grandes empreendimentos.

Nesse congresso foram citadas algumas iniciativas na escala estadual destinadas ao apoio das agroindústrias familiares, destacando: o Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola do Distrito Federal – PROVE/DF (1995 a 1998), Programa de Verticalização da Pequena Produção Agropecuária – PROVE-Pantanal/MS (1999 a 2002), o Programa de Desenvolvimento da Agricultura Familiar Catarinense pela Verticalização da Produção – Desenvolver/SC (1999 a 2001), o Programa da Agroindústria Familiar – PAF/RS (1999 a 2002) e o Programa Fábrica do Agricultor – PR (1999 a 2010).

Esses programas deram apoio ao desenvolvimento da agricultura e da agroindústria familiar e mapeou as políticas públicas, destacando mudanças na regulação do desenvolvimento rural, com abordagens endógenas e participativas, tanto no âmbito federal quanto no estadual, com iniciativas de desenvolvimento que potencializaram a agricultura familiar.

No entanto, o PRONAF identificou fragilidades e dificuldades nessas abordagens, à medida que esses programas foram implementados, como a existência de interesses pessoais e institucionais incompatíveis com as necessidades da comunidade.

Nesse contexto, Wilkinson (1999, 2000) defende a ideia do fortalecimento da capacidade de reprodução social da agricultura familiar por meio da ocupação de um lugar de destaque em processos autônomos de agroindustrialização. Mior (2003), complementa que as agroindústrias familiares mobilizam recursos sociais e naturais

locais. Mas, pra isso é necessário políticas públicas voltadas para as diferentes formas de agroindustrialização, que vai desde o mercado informal até mercado de nicho, produtos orgânicos e de qualidade diferenciada.

Mior (2003), citou o “enfoque agroindustrial”, discutidos em debates brasileiros, como uma das formas de reinserção da agricultura familiar e seus respectivos territórios rurais no contexto da globalização. Esse enfoque, segundo esse autor, visa a reinserção no mercado das novas cadeias produtivas, atendendo aos emergentes padrões de consumo associado a produtos locais, artesanais/coloniais, orgânicos/agroecológicos como forma de desenvolvimento rural na agricultura familiar, sendo esse o objetivo da associação em estudo. Mas, para inserir a agricultura familiar nesse processo de globalização, para esse autor, é necessário um “leque” de estratégias por meio de novas alternativas, considerando o contexto socioespacial.

E, a inserção no mercado, por meio de agroindústrias, é uma das formas mais rentáveis para os agricultores familiares diminuindo a intervenção de atravessadores, a perda excessiva durante as safras, melhoria da conservação dos produtos possibilitando preços estáveis, agregando valor à produção e garantia de melhores condições de vidas aos seus trabalhadores. Esse enfoque agroindustrial, é discutido, por alguns autores, como uma das alternativas para a reinserção da agricultura familiar no contexto globalizado, assim como forma de desenvolvimento rural.

Contudo, nem sempre a presença de agroindústria possibilita redução de desperdício de matéria-prima ou agrega valor à produção segundo Rocha Jr e Cabral (2016), isso vai depender do grau de organização associativa, considerado um dos pilares de sustentação de uma agroindústria na agricultura familiar.

Wilkinson (1999, p.35) ressalta que as estratégias de inserção da agricultura familiar devem se pautar por linhas de atuação amplas levando em consideração as novas exigências do mercado consumidor. Nesse aspecto, esse autor vem se diferenciando da literatura, que trata das trajetórias tecnológicas no sistema alimentar. Para ele, as alternativas industriais não eliminaram a agricultura como setor de produção de produtos finais, aproximando cada vez mais a estratégia da indústria alimentar do produto final, das características do produto agrícola. “Como um grande paradoxo, o produto “pré-industrial” é estabelecido como a norma de qualidade na industrialização do sistema alimentar”.

Por isso, que as novas formas de organização da produção e o processamento dos alimentos de base artesanal, citados por Rocha Jr e Cabral (2016) vem ganhando relevância. Assim, com o passar dos anos, nas análises desenvolvidas por Wilkinson de 1985 até 2010, continua considerando o desenvolvimento tecnológico importante para a agroindústria.

Sendo assim, na produção agrícola familiar devemos considerar, atualmente, que as novas exigências de mercado, demandam inovação nas formas de organização, considerando o desenvolvimento tecnológico. Mas, esse desenvolvimento deve, ser pautado em programas voltados para a realidade da agricultura familiar, geralmente com pouco ou nenhum recurso e apoio para investimentos do tipo agroindustrial.

Baseado nisso, o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) montou um Programa de Agroindustrialização da Produção da Agricultura Familiar para o período de 2007 a 2010 que por meio da Secretaria da Agricultura Familiar (SAF) priorizou quatro temas norteadores dos projetos e ações de sua responsabilidade, são: combate à pobreza; geração de renda e agregação de valor; sustentabilidade ambiental; e, segurança alimentar. Para isso, foram abertos diversos debates entre segmentos sociais representativos dos agricultores familiares, vários parceiros e colaboradores dos setores público e privado. O objetivo principal foi o apoio na produção e comercialização na agroindústria dos agricultores familiares, agregando valor, gerando renda e criando oportunidades de trabalho no meio rural.

Esse programa foi executado pelo SAF/MDA a partir das necessidades das demandas dos agricultores organizados e em parceria com várias instituições governamentais (federais, estaduais e municipais) e outros interessados em apoiar a inserção dos agricultores familiares no processamento agroindustrial. Porém, esse programa, por razões indefinidas e variadas, não contemplou a maioria dos empreendimentos de nossa região.

Para Brasil (2008, p. 7), “a implantação de agroindústrias é uma das alternativas econômicas para a permanência dos agricultores familiares no meio rural e para a construção de um novo modelo de desenvolvimento sustentável”. Assim como, oportuniza a inclusão social, promovendo a participação no desenvolvimento e a equidade, principalmente dos jovens, mulheres e os mais velhos, representando o (re)início da construção de cidadania e melhoria da qualidade de vida.

Porém, a complexidade dessa atividade pode ser um agravante e não a solução para a geração de renda desses agricultores, devido a aplicação e retorno financeiro não serem imediatos. Além de que, a falta de um planejamento e de apoios adequados podem frustrar os agricultores familiares causando resultados negativos nesse processo.

No SAF/MDA pode-se identificar vários fatores determinantes para o sucesso dos empreendimentos que devem ser abordados, adequadamente, no âmbito das políticas públicas, entre os quais se destacam:

estudos de viabilidade na implantação; economia de escala na comercialização e/ou adequação da escala da agroindústria ao mercado, a disponibilidade de matéria-prima, a mão-de-obra, o capital e os equipamentos e instalações; a padronização e a qualidade dos produtos; a continuidade da oferta; a capacidade gerencial em todas as etapas do processo produtivo; o processo de organização; a disponibilidade de infraestrutura pública; a adequação e/ou o conhecimento das legislações sanitária, tributária, ambiental, previdenciária e trabalhista; e o suporte creditício para a estruturação produtiva e o capital de giro. (BRASIL, 2008, p. 7)

Santos, técnico da EMATER/RS, elaborou um manual de base legal da Agroindústria Familiar Rural, no Brasil, em que inseriu diversos aspectos legais a serem considerados ao se elaborar um projeto de agroindustrialização rural, dentre eles estão: tributário, previdenciário, sanitário e ambiental, além da Constituição Federal que se encontra no topo da pirâmide normativa, recebendo várias denominações inclusive Lei Fundamental, Lei Suprema, Lei das Leis, Lei Maior, Magna Carta ou Carta Magna. Assim como, devemos considerar as legislações estaduais e municipais, instruções normativas, regulamentos técnicos, entre outros.

Dada a complexidade geral e específica desse assunto vale consultar profissionais abalizados para dirimir dúvidas ou até direcionar os caminhos corretos, adequando às legislações, para o sucesso da implantação agroindustrial.

Recentemente, em 23 de junho de 2015, foi publicado o Decreto No. 8.471, de 22 de junho de 2015 que altera o Anexo do Decreto nº 5.741/06. Dentre as alterações foi definido e classificado, em seus artigos 144º.- A e 7º- A, respectivamente, o estabelecimento agroindustrial de pequeno porte de bebidas:

Art. 144 – A - O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento definirá o estabelecimento agroindustrial de pequeno porte de bebidas, que deverá pertencer, de forma individual ou coletiva, a agricultores familiares ou equivalentes ou a produtores rurais e dispor de instalações destinadas à produção de bebidas.

Parágrafo único. A definição de que trata o caput deverá considerar a escala de produção e a área útil construída."

Art. 7º-A. - O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento poderá classificar o estabelecimento agroindustrial de bebidas ou de produtos de origem animal como agroindústria artesanal, considerados os costumes, os hábitos e os conhecimentos tradicionais na perspectiva da valorização da diversidade alimentar e do multiculturalismo dos povos, comunidades tradicionais e agricultores familiares. (BRASIL, 2015)

Mas, para que o agricultor familiar possa ser inserido no processo de agroindustrialização, deve compreender todo o funcionamento do sistema de distribuição de alimentos, padronização e qualidade dos produtos industrializados (WILKINSON, 2008). Além de que, deve seguir a legislações e regulamentos direcionados, por exemplo, de uma agroindústria de processamento de polpa de fruta congelada, atendendo aos padrões estabelecidos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Esses padrões existem para que a produção de alimentos seja de qualidade e segurança.

Apesar da implantação de projetos de agroindustrialização na agricultura familiar ter bases legais sanitária, fiscal e tributária, cooperativista, ambiental, trabalhista e previdenciária; e disponibiliza créditos rurais por meio de Programa de Agroindústria constituído em duas linhas principais de crédito: PRONAF/Agroindústria e PRONAF/Custeio Agroindustrial, em contrapartida, os agricultores familiares enfrentam problemas de morosidade, dos órgãos governamentais, no desempenho, execução e efetivação dessas mesmas legislações, normativas e políticas públicas, complementadas às exigências da lei, o excesso burocrático cobrado em proporção de igualdade com os médios e grandes produtores, como o agronegócio.

Esse processo burocrático impacta no pouco ou nenhum recurso e na falta de conhecimentos técnicos presentes nos gestores das associações de agricultores familiares, dificultando o ingresso desses agricultores familiares no mercado.

Além disso, outras dificuldades enfrentadas, por esse grupo de trabalhadores rurais familiares, estão explícitas na falta de infra-estrutura física; na falta de entendimento às leis pela baixa escolaridade e do suporte jurídico; a deficiência de

assistência técnica, os levando ao desconhecimento técnico orientado; a ineficiência em parcerias, quando surgidas por interesses individuais;

Nesse contexto, o desenvolvimento da Agroindustrialização no Pará foi contextualizado historicamente por Homma (2001) citando a limitação da oferta dos produtos agrícolas, a falta de investimentos em C&T (ciências e tecnologia) para geração de tecnologia agrícola, de alimentos, de novos produtos e da precariedade do capital físico e social, uma das maiores dificuldades para o desenvolvimento da agroindústria no Estado do Pará. Para ele, transformar líderes sindicais em gerentes de agroindústrias ou montar unidades agroindustriais sem capital de giro, constituem equívocos de muitos projetos financiados com recursos externos na Amazônia. E, considera como aspecto positivo diversas ONGs orientarem essas pequenas agroindústrias, descobrindo mercados, oferecendo novas opções tecnológicas e valorizando a dimensão de produtos naturais e do nome Amazônia como produto.

Segundo esse autor, o marco referencial da agroindustrialização no Pará foi em 1991 - a inauguração da fábrica de beneficiamento de polpa de frutas da CAMTA - alavancando esse seguimento no estado. No início, as frutas com maior beneficiamento foram: maracujá, cupuaçu e acerola. Posteriormente, foram incluídas a laranja, açaí, graviola, carambola, goiaba, cajá, manga, bacurí, murucí e abacaxi.

Dentre as limitações, dificuldades e precariedades quanto ao desenvolvimento da agroindustrialização no Pará, percebe-se que após 15 (quinze) anos dessa atividade no Estado, pouco se evoluiu no âmbito da agroindustrialização da agricultura familiar paraense, Homma (2001).

Baseado nessas informações e ensinamentos surgiu a necessidade da ASPRUNE se organizar, direcionando suas atividades com mais eficiência, eficácia e controle contínuo, a fim de que haja resultados positivos na sua agroindustrialização.

Então, a ideia de agroindustrializar os produtos da ASPRUNE pelos associados partiu dessa necessidade e de se produzir em escala, dentro dos padrões exigidos pela legislação, para aquisição maior da oferta do produto ao cliente e consumidores.

E, a elaboração do planejamento estratégico servirá de instrumento norteador às tomadas de decisões e aos processos necessários para os ajustes dessa associação de agricultores familiares implantar a sua agroindústria, adequada ao seu ambiente organizacional.

CAPÍTULO II

2 DESCRIÇÃO DA ASPRUNE

2.1 Histórico

A comunidade de Nova esperança, atualmente, disponibiliza de escolas e a maioria dos habitantes possui casa própria, porém a unidade de saúde, pôr meio de posto médico, localiza-se em Concórdia. O sistema de abastecimento de água é satisfatório e de energia elétrica razoável, algumas vezes oscilante, assim como, o serviço de telefonia é deficitário e o acesso à *internet* inexistente. A maioria da renda familiar da comunidade advém da agricultura, de aposentadorias e bolsas-família, fato que não tem possibilitado a criação do excedente necessário para melhorar a tão almejada qualidade de vida da comunidade e mais especificamente da associação. Mas, no passado, esse cenário era mais deficitário, sendo que e o desenvolvimento do povoado ocorreu com a organização das famílias em comunidade e o surgimento, posterior, da associação.

No período que antecede a criação da associação, as famílias, da comunidade de Nova Esperança, se reuniam, dominicalmente, nos atos religiosos (cultos) da região, onde eram discutidos assuntos referentes a problemas sociais, considerados pelos agricultores como grande “diferencial” a presença das crianças nesses eventos religiosos, crescendo e convivendo com a realidade e dificuldades expostas pelos seus familiares.

Com isso, as famílias se ajudavam, de acordo com os problemas circunstanciais de cada um, sendo desde uma contribuição financeira até um mutirão para terminar uma produção. Dessa forma, foi se manifestando a consciência política entre a comunidade onde eram discutidos desde problemas de saúde dos moradores (instalação de um posto de saúde na comunidade) até a produção e comercialização de seus produtos.

Em 2003, o povoado da comunidade percebeu a necessidade de identificação daquela região e por meio de votação entre a comunidade, foi escolhido, o nome da localidade “Comunidade Nova Esperança”(Figura 01)

Figura 01 - Localização da Comunidade Nova Esperança



Fonte: Registrada pela própria autora, 2017.

Nessa época algumas pessoas desta comunidade eram associadas ao Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais de Concórdia do Pará (STTRCON), estimulando os demais se organizarem. Iniciando-se assim, o trabalho sob forma de mutirões para apoio aos familiares, em regime de rodízio semanal, assim como, para as festividades da comunidade, passaram a ocorrer por meio de trabalhos conjuntos.

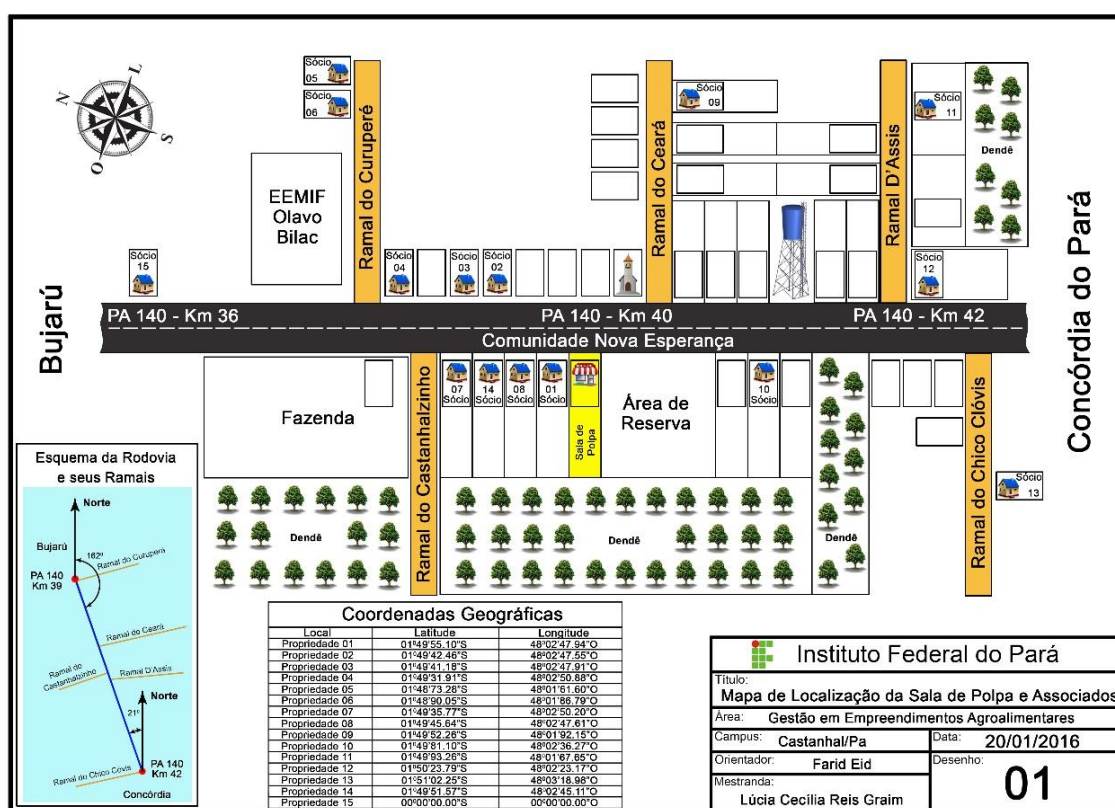
Com o decorrer do tempo, a comunidade passou a ter necessidade de oficializar essa organização nos órgãos governamentais, a fim de dar personalidade jurídica sob forma de associação. Com isso, entendiam que, com essa documentação poderiam expandir a comercialização de seus produtos a outros mercados.

Entre os anos de 2004 a 2005, surgiu o projeto da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), chamado de “doação simultânea”, funcionando na base da troca, em que o governo comprava a produção do agricultor e esse doava para as escolas ou creches das localidades. Porém, o órgão exigia dos agricultores que fossem organizados em associação, para distribuição da produção em Concórdia, com um valor melhor, diante disso houve a necessidade de se fundar uma associação para trabalhar com o governo.

Então, o grupo de agricultores da comunidade Nova Esperança, com o objetivo de resolver problemas comunitários e se estabelecer comercialmente, criou em 2006 a Associação dos Produtores Rurais de Nova Esperança (ASPRUNE). Inicialmente a sigla foi grafada, erroneamente, no estatuto como APRONE e posteriormente alterada para ASPRUNE.

E assim, segundo Ata do dia vinte e sete de julho de dois mil e seis, na comunidade Nova Esperança – situada na Rodovia PA 140, Km 40, no Município de Concórdia do Pará, um grupo de pessoas reuniu-se com o propósito de constituir a Associação de Produtores Rurais. Consta em Ata que o registro em cartório só aconteceu em janeiro de 2007. Atualmente, os associados residem entre os Km 36 ao 42.

Figura 02 - Mapa da localização da “Sala de Polpa” e das propriedades dos associados



Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017.

Vale ressaltar, que em cada empreendimento familiar existe de 01 a 03 associados, estando bem localizado quanto às vias de acesso, não possuindo dificuldades nesse sentido.

A partir da fundação da ASPRUNE, as oportunidades foram aparecendo e por meio da parceria com o sindicato de Concórdia a associação foi se desenvolvendo.

Na ocasião da fundação da associação, o quadro associativo, foi composto por 13 membros. Em 2013, segundo a citação da associada – Sra. Jacilma Rodrigues da Costa e Albernaz (2015) em seu Trabalho de Conclusão de Curso, as adesões eram de 32 sócios, porém, nesse mesmo ano, conforme ata de reunião do dia vinte e quatro de julho do ano de dois mil e treze (24.07.13), consta que 03 sócios pediram desligamento por divergências de opiniões quanto à parceria com o projeto da CONAB. Em 2014 houve mais 01 adesão, além de um óbito.

Com isso, no início de 2015, o quadro associativo era composto por 29 trabalhadores-sócios, mas, segundo as fichas de filiação da ASPRUNE constam, atualmente, como associados, 24 membros na instituição distribuídos em 15 propriedades; desses, aproximadamente 13 associados se encontram, efetivamente, desenvolvendo suas funções na associação (ativos). Ressaltando que alguns associados inativos participam de algum programa específico, de ocasião, ocupando passivamente sua função de associado. Outros, pela idade avançada, permanecem na associação apenas como parte integrante da história, passando, em alguns casos, a função aos filhos.

Desse quadro social, todos trabalham e produzem no campo, sob regime de agricultura familiar, no entanto, a maioria, possui renda complementar por meio de aposentadorias, salários públicos ou participação no programa do governo federal – “Bolsa família”.

Seu corpo diretivo até meados de 2016 era composto pela presidente: Maria das Graças Lopes Trindade; Vice-Presidente: Alex Ferreira Costa; 1º. Tesoureiro: Edivan Santos Cardoso; 2ª. Tesoureira: Lourença Rayol Pires; 1º. Secretário: Maria Guimarães dos Reis Santiago; 2º. Secretário: Maria Nila Ferreira Costa; Conselheiros Fiscais: José Maria de Andrade Sousa. José Augusto Santos Ferreira, e José Maria Santiago.

Mas, por motivos de saúde e pessoais da Presidente e do vice-presidente, respectivamente, foi decidido em assembleia que esses afastamentos e o fato de só faltarem 02 (dois) meses para o término da atual gestão (05.08.16), seria mais prudente antecipar a eleição, a fim de facilitar a sistematização dos processos gestionários dessa associação.

E, em 18 de junho de 2016 foi empossada a nova diretoria, em substituição a anterior, formada por: Presidente: Jacilma Rodrigues da Costa; Vice-Presidente: José Augusto dos Santos Ferreira; 1º. Tesoureiro: Edivan Santos Cardoso; 2º. Tesoureiro: Adriano Ferreira Costa; 1º. Secretário: Miguel da Conceição Costa; 2º. Secretário: Ana Maria Conceição; Conselho Fiscal – 1º. Conselheiro Fiscal: Moisés Souza Pires e seu suplente Roseli Ferreira da Silva; 2º. Conselheiro Fiscal: Antônio Félix de Souza e seu suplente Analice Conceição Santos; 3º. Conselheiro Fiscal: Eder Gonçalves Santos e seu suplente Maria Guimarães dos Reis Santiago. Essa nova direção tem um mandato de 04 (quatro) anos terminando em 18 de junho de 2020.

A formação de grupos de trabalho foi definida em reunião do dia sete de janeiro de dois mil e sete, segundo a ata de reunião da ASPRUNE, foi proposta, votada e aceita pelos sócios presentes os seguintes grupos de trabalho: 1º Piscicultura, 2º Apicultura, 3º Viveiro de produção de mudas e 4º Processamento de fruticultura, como alternativas de outras formas de produção agroalimentares.

Dessa forma, atualmente, a ASPRUNE desenvolve atividades e comercializa produtos, conforme demonstrado no quadro 03 a seguir.

Quadro 03 - Atividades e Produtos da ASPRUNE

Agricultura	•Fruticultura: cupuaçu; maracujá; laranja; acerola; cacau; açaí; melancia; mamão; tangerina. •Olericultura (Horticultura): Cheiro verde; alface; maxixe, entre outros. •Cultura industrial: Pimenta do reino; mandioca; macaxeira; feijão de corda.
Apicultura	•Mel
Avicultura	•Frango caipirão.
Psicultura	•peixes.
Artesanato	•Arranjos de flores; •Pintura em tecido e tela.
Floricultura	•Flores regionais: jequitibá rosa ; quaresmeira; entre outras.
Atividades Agroindustriais	•Farinha de mandioca; •Polpas de frutas.

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017.

O artesanato com Natureza Morta; Pinturas em Tecido; Pintura em Tela; Artesanato com Materiais Recicláveis; Artesanato com sementes na produção de “Biojóias” e Floricultura Orgânica são desenvolvidos, por meio de incentivo de cursos realizados em parcerias, pelas mulheres da comunidade.

Essa produção, exclusiva da ala feminina da associação, foi incentivada por meio de alguns cursos de capacitação efetivados na associação, para desenvolver suas aptidões artesanais e culinárias, a fim de expressar seus talentos, com matérias primas adquiridas de hortas, pomares e roças, porém essa atividade encontra-se, temporariamente, inativa.

O plantio, bem como, a colheita no geral é feito pelos homens, enquanto o beneficiamento é realizado pelas mulheres, dividindo, assim, as tarefas como demonstração da importância de todos na manutenção do empreendimento. Não existe carga horária para o trabalho no campo, a disponibilidade dos agricultores é ininterrupta, diuturnamente, conforme a necessidade da produção mas, com planejamento essa carga horária poderá ser controlada, a fim de ser adquirida qualidade de vida para os associados.

A documentação da ASPRUNE encontra-se atualizada. Seu regulamento está registrado em estatuto porém, não possui ainda regimento interno, dispõe de documentos como: CNPJ; Declaração de Aptidão ao PRONAF-DAP's jurídicas para chamadas públicas; DAP's individuais; carteira de agricultor rural; entre outros. As reuniões ocorrem, ordinariamente, uma vez ao mês e, extraordinariamente, de acordo com a necessidade, registradas em atas.

A ASPRUNE, no início da elaboração do Planejamento estratégico para agroindustrialização dessa associação, não dispunha de sede própria, tendo apenas o terreno (Figura 03), em fase de espera na liberação de recurso do programa do governo federal (BNDES/CONAB) para a construção, inicial, do prédio da “sala de polpa”.

Figura 03 - O terreno



Fonte: Registrada pela própria autora, 2017.

Pelo fato da inexistência de estrutura física da ASPRUNE, adequada para o manejo coletivo dos produtos, cada associado que trabalha com hortaliças e frutas *in natura*, após a higienização, imediatamente, embalam e transportam ao consumidor final; quanto ao frango e polpas de frutas, após a manipulação, são armazenados em suas casas, contendo, de dois a três freezers para conservação dos mesmos. As condições de higiene como determina a legislação, segundo relato dos associados, são mantidas no empreendimento.

Os associados tem consciência da responsabilidade da manipulação de seus produtos agroalimentares, mas existe apenas uma “tímida” fiscalização, interna, pelos próprios sócios para adequação da alimentação, sem prejuízo, não só de um associado, mas do grupo. No entanto, às vistas da fiscalização dos órgãos competentes, isso não é satisfatório para garantir a qualidade do produto.

O registro fornecido pela vigilância sanitária, dando qualificação ao estabelecimento e aos produtos, também, se dá por meio de boas práticas de processamento (BPP) desenvolvidas em ambiente apropriado e adequado para esse fim, a partir disso a ASPRUNE irá adquirir requisitos legais, para transformar a sala em casa de polpa e, efetivar sua agroindustrialização.

Diante disso, após 03 anos de espera, em setembro de 2016, com valor fixo, definido em contrato, sem correção monetária, foi liberada a verba de R\$ 50.000,00

(cinquenta mil reais), para construção da Casa de polpa e compra de equipamentos (Figura 04).

Figura 04 - Liberação da verba



Fonte: Registrada pela própria autora, 2017.

Esse valor foi distribuído em R\$ 35.000,00 (trinta e cinco mil reais) para a construção da “casa da polpa” e R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) para compras de máquinas e equipamentos. Considerando R\$ 35.000,00 (trinta e cinco mil reais) um valor irrisório para construção de uma agroindústria nos padrões exigidos pela legislação, a associação decidiu em assembleia que faria a construção inicial de uma “sala de polpa” para manuseio coletivo e adequado das frutas e polpas dos associados e, num segundo momento, com outras verbas, esse seria de transformar na “casa da polpa”, efetivando a agroindustrialização.

Então, a liberação da verba possibilitou a construção da sala de polpa, modificando o cenário, facilitando a produção e comercialização dessa associação. E, assim, deu-se início à construção da “sala da polpa” (Figura 05) da ASPRUNE, em setembro de 2016, por meio de mutirão, entre os associados e acordos empreitados com mestre-de-obras, cuja finalização da obra ocorreu em outubro desse mesmo ano, posteriormente, a cotação de preços para compra de equipamentos adequados, e, na sequência, irá ocorrer a inauguração do estabelecimento.

Figura 05 – Construção da Sala de polpa



Fonte: Registrada pela própria autora, 2017.

O objetivo da ASPRUNE, segundo estatuto, é a “prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o formato e racionalização das atividades agropecuárias e defesa das atividades econômicas, sociais e culturais de seus associados”.

Esse objetivo, vai ao encontro do que Sangalli, A. R. et al, (2015) citam sobre o associativismo: [...] traz benefícios sociais, econômicos, técnicos e profissionais quando o grupo social, mesmo que distinto, tem em suas características, interação e interesses homogêneos, resultando num produto harmônico.

Uma vez que, visam estimular a exploração de produtos rurais com melhorias nas condições de vida de seus associados, sem interesse, prioritário, do lucro e, sim, do bem estar geral da associação. A qualidade de vida dos associados é prioridade. Viver, exclusivamente, da agricultura é a meta dessa associação.

2.2 Perfil socioeconômico dos associados

Como o sistema produtivo dessa associação é o familiar, a força de trabalho vem da família, com isso a terra é manuseada de maneira tradicional, por meio de aprendizados, adquiridos ao longo dos anos, por seus ancestrais, passado de geração em geração, mantendo os saberes tradicionais dessa comunidade.

O manejo da terra é por meio, de ferramentas como foice, terçado, enxada e machado, mas já dispõem de alternativas como as máquinas de roçagem, arado e os diaristas do campo, para a melhoria do trabalho braçal e manual.

Na sequência fazem a queima da vegetação desmatada, ou como dizem “brocada” para que se possa fazer a “coivara” – cultivo de corte e de queima – “limpar a terra depois da queimada”.

Após a terra ser preparada para o plantio, com adubação de insumos orgânicos ou não, por meio de conhecimentos empíricos, ocorre a plantação e o cultivo dos produtos proporcionando, o crescimento dos alimentos e o melhoramento natural do solo, aumentando a produção e, aliado ao conhecimento técnico, há o desenvolvimento da prática agrícola.

Os mutirões ocorrem frequentemente, porém com algumas resistência dos participantes, contrários a esse movimento, ignorando a importância do trabalho em equipe, executado no associativismo, precisando, nesse caso, da prática pedagógica aos envolvidos, considerado pelos dirigentes como essencial para o desenvolvimento atual e futuro da associação e para estimular os jovens a se inserir cada vez mais na associação.

Anteriormente, se praticava a monocultura da pimenta-do-reino e mandioca, porém a inserção da Biopalma Vale – grande produtora de óleo de palma - no município de Concórdia, provocou a evasão dos produtores rurais e a venda de vários empreendimentos rurais familiares na região. Isso, enfraqueceu o cultivo da produção familiar na região, a pimenta-do-reino e a farinha de mandioca tornaram-se escassas, acarretando aumento nos valores da mesma no município, surgindo grandes dificuldades financeiras aos associados.

Então, a alternativa encontrada foi a diversificação da produção – a policultura - da agricultura familiar, com o plantio de culturas frutíferas, como abacaxi, cupuaçu, graviola, maracujá, muruci ou murici, acerola, goiaba entre outros. A partir da colheita bem sucedida esses produtos foram beneficiados, para consumo, em escala de comercialização.

A diversificação de produtos comercializados, possibilita o agricultor da ASPRUNE, desenvolver outras atividades nos períodos de entre safra, tendo essa relação intrínseca com a organização e adequação de novas práticas agrícolas. A economia familiar costuma ser muito diversificada (VEIGA, 2001, p. 103).

Isso leva à busca constante, pelos associados da ASPRUNE, de capacitação e qualificação, então, vários cursos, por meio de parcerias, foram desenvolvidos, nessa associação, destacados no Quadro 04.

Quadro 04 - Parceiros de cursos de capacitação e informação

PARCERIAS	CURSOS DE CAPACITAÇÃO E REUNIÕES INFORMATIVAS
Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Concórdia do Pará(STTRCON)/ Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR)	Curso de processamento, congelamento e armazenamento de polpas; Curso de apicultura - os associados receberam material de trabalho (equipamentos de proteção individual - EPI's), estimulando os associados à produção do mel, adquirindo mais um produto rentável para ASPRUNE;
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR)	Curso de avicultura para formação de grupos de trabalho de criadores de "frango caipirão". Uma formação específica para os associados, diante de um mercado em crescimento, com vantagens de comercialização.
Vigilância Sanitária	Curso de manipulação de alimentos, respaldado por laudo técnico além de certificado;
Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) - escritório de Concórdia	Curso de olericultura - Além da fruticultura, apicultura e avicultura, houve, também, o interesse da produção de hortaliças orgânicas. A partir desse curso, foi iniciado o cultivo de folhosos, como a couve do tipo manteiga e coqueirinho, o carirú, o jambú, o cheiro-verde, o pimentão e a pimentinha verde e a amarela, o maxixe, o pepino, a batata doce. Curso de materiais recicláveis - executados, pelo fato do meio rural de Concórdia não possuir coleta de lixo.
Instituto Federal do Estado do Pará-IFPA/Castanhal	Cursos de formação sobre agroindústria - possibilitando conhecimentos sobre normas e leis para geração de uma futura agroindústria. Assim como, outros cursos de capacitação, já proporcionados pelo IFPA-Castanhal.
Delegacia Sindical da Comunidade	Essa delegacia é uma célula do sindicato, que realiza reuniões mensais, ministradas por representantes da instituição, desenvolvendo trabalhos informativos quanto as atuais pautas do governo federal referente a agricultura familiar, sobre o Imposto Territorial Rural (ITR), pendências documentais, e outros assuntos pertinentes à associação.

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017.

Como se vê, vários cursos, foram desenvolvidos na associação para adequação da excelência dos produtos no mercado. O intuito dessa associação é tornar o sistema produtivo cada vez mais adequado aos padrões da legislação vigente, por isso, o aperfeiçoamento profissional é uma prática constante que vem se conquistando com o decorrer dos anos na ASPRUNE.

O sindicato, também, têm contribuído para agilização da emissão do Cadastro Ambiental Rural – CAR, para a associação, funcionando como uma licença ambiental, com intuito de facilitar a comercialização dos produtos.

Quanto à comercialização dos produtos da ASPRUNE, entre 2008 à 2014, era distribuído por meio do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA/CONAB), mas perdeu o contrato por não disponibilizar de infraestrutura adequada para a produção de polpas de frutas, cuja demanda foi disseminada entre outras associações agrícolas já legalizadas e estruturadas.

Outro entrave, que essa associação enfrentou, foi o fortalecimento do agronegócio - BIOPALMA VALE - na região, causando quebra de produção, queda de comercialização e, conseqüentemente, foram atingidos por uma forte crise econômica interna.

Diante disso, a associação optou expandir sua produção por meio de diversificação dos produtos. Assim como, nesse mesmo ano, em 2014, a ASPRUNE aderiu ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE³). Essa adesão ressignificou os negócios da associação.

Dessa forma, a produção, atual, da ASPRUNE, é comercializada por meio de parcerias com a prefeitura local, agregando esse fornecimento à merenda escolar (PNAE-Programa Nacional de Alimentação Escolar) no município vizinho, além da venda porta-a-porta, feiras locais e nacionais, como a Feira da Agricultura Familiar da Amazônia Legal (AGRIFAL), e a alguns pequenos comerciantes das localidades vizinhas. A rentabilidade predominante é a de processamento e venda de polpas de frutas.

Nesse ínterim, em 2013, também, ocorreu a chamada pública do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), em parceria com a CONAB, um projeto do governo federal com recursos financeiros não-reembolsáveis à agricultores rurais

³ O PNAE é financiado pelo Tesouro Nacional e gerenciado pelas esferas nacional, estadual e municipal.

familiar, onde a ASPRUNE conseguiu ser inserida. Por questões burocráticas, a liberação dessa verba aconteceu, apenas, em meados de 2016.

Diante desse acesso, a ASPRUNE obteve condições de se adequar às legislações de processamento, garantindo melhorias no processo de sua comercialização, conseqüentemente, possibilitando maiores perspectivas para o aumento de produção.

Dessa produção, cada associado, ganha em cima do que produz, menos 5%, que é a cota-parte que mantém a associação além das mensalidades, utilizadas para despesas de viagens, emissão de documentações e o que vier a ocorrer.

Quanto a emissão de notas das vendas dos produtos, se dá sob regime de nota avulsa emitida, atualmente, pela internet, disponibilizadas pela prefeitura de Concórdia, não sendo necessário o deslocamento dos agricultores até a prefeitura de Castanhal, como ocorria anteriormente.

No tocante ao controle da produção, a direção da Associação trabalhava, até 2014, com suposições, não tendo controle rigoroso quanto ao escoamento da produção entre os associados.

A diretoria registrou que em 2014, a produção anual gerou R\$ 46.000,00 (PNAE). Mas, em 2015 essa produção já foi registrada e catalogada, por produto e por sócio, em cadernos de brochura controlada pela assistente financeira e sócia – Sra. Jacilma Rodrigues, totalizando entre os associados ativos, um valor monetário de R\$ 76.000,00 (setenta e seis mil reais), cujos resultados foram considerados promissores, pelos associados. E, em 2016, segundo controles financeiros internos pelo tesoureiro dessa associação, o PNAE gerou uma renda a essa associação em torno de R\$ 56.751,00.

Dentre esse perfil socioeconômico da ASPRUNE, os associados almejam que, a partir de 2017, até 2020, por meio da elaboração do PE e das respectivas mudanças na dinâmica de gestão, sejam um dos instrumentos norteadores para incrementar as vendas, emitir o registro da vigilância sanitária e transformar a sala em casa de processamento de polpas. No entanto, nesse planejamento deve-se, também, considerar a localização territorial, econômica e social dessa associação, caracterizadas no item seguinte.

2.3 Localização territorial, econômica e social

A origem do município de Concórdia do Pará remonta a um povoado que foi criado em função da construção da antiga Rodovia PA-01, atual PA-252, e da Rodovia PA-140, entre os anos de 1969 e 1970, ligando-o ao município de Bujaru. [...] Os primeiros moradores instalaram-se no local quando o acesso terrestre foi aberto, no sentido de Tomé-Açu, através da construção de parte da Rodovia PA-140. (PARÁ, 2016)

O município de Concórdia, pertence a Mesorregião do Nordeste, a Região de Integração do Rio Capim, com vocações econômicas em grande parte voltadas a agricultura, sobretudo a familiar, com destaque para a fruticultura (côco, laranja, cupuaçu, etc) e as culturas industriais (pimenta do reino, mandioca e mais recente o dendê). (PARÁ, 2016)

Nos estudos estatísticos dessa instituição governamental, constam as seguintes informações econômica e social do município de Concórdia do Pará:

Com uma população de pouco mais de 31 mil habitantes, distribuída em mais de 691 km², Concórdia do Pará concentra 46,53% da sua população na área rural. Nesse município, em 2010, 85% dos domicílios foram declarados como próprios, 69% dos domicílios possuíam água provenientes de poço ou nascente, 88% possuíam esgotamento sanitário inadequado. (PARÁ, 2016)

Esses indicadores, referente ao saneamento dessa região, podem ser um agravante para liberação do registro da vigilância sanitária ao estabelecimento, considerando que a qualidade da água é pré-requisito para essa aquisição.

Segundo observou-se na estatística municipal de Concórdia, publicada pela Fapespa (2016), na área da saúde do município, a taxa de mortalidade infantil era de 17,9% óbitos de menores de um ano a cada mil nascidos vivos, possuía uma cobertura do programa estratégia saúde da família, que garante a atenção básica no município, de 100% pelos Agentes Comunitários de Saúde e de 82,4% da equipe saúde da Família. O município possui um hospital geral e 7 postos e centros de saúde para o atendimento da rede SUS.

No âmbito educacional, segundo o mesmo estudo, a taxa de analfabetismo entre as pessoas de 15 anos ou mais, em Concórdia do Pará, era de 20,42%. 93,83% dos alunos em idade para cursar o ensino fundamental encontravam-se cursando. Dos alunos com idade para frequentar o ensino médio somente 17,9% estavam de fato cursando e se considerarmos a população acima de 25 anos somente 2,17% possuem ensino superior nesse município.

Observando indicadores de exclusão social, o município apresentou uma taxa de pobreza de 38,98%, sendo pessoas que vivem em domicílios particulares permanentes com renda inferior a $\frac{1}{2}$ salário mínimo per capita, e uma taxa de extrema pobreza de 15,4% ($\frac{1}{4}$ per capita).

Outro fator importante a considerar, segundo a Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisa (2016), ocorre no mercado de trabalho de Concórdia do Pará, possuindo cerca de 10,6 mil pessoas ocupadas, sendo cerca de 21,51% formais, ou seja, com todos seus direitos trabalhistas reconhecidos. Do total da população ocupada 43,49% trabalham no setor agropecuário e 83,86% possui remuneração de até 2 salários mínimos. No âmbito formal o principal setor empregador é a administração pública, seguida do agropecuário/agronegócio. (PARÁ, 2016)

Esses números refletem diretamente no Produto Interno Bruto (PIB) gerado no município, cerca de R\$ 236 milhões, distribuído com 61% entre serviços (comércio, serviço e administração pública), 33% no agropecuário e somente 6% no setor industrial, conforme apontava estudo da FAPESPA (2016).

Dentre os produtos agrícolas destaca-se a produção de mandioca, com uma produção de 72 mil toneladas, a pimenta do reino com 1.200 toneladas e o dendê com 28 mil toneladas, esse último fruto de uma produção mais recente, potencializada por meio de incentivos fiscais voltados ao biodiesel, concedidos pelo Governo Federal. Dentre os rebanhos, com ênfase no município, sobressai a avicultura com uma produção de 105.797 cabeças e um rebanho bovino de 9.705. Destaca-se ainda no estudo uma diversidade na fruticultura da região.

Apesar da ASPRUNE pertencer ao município de Concordia do Pará, na localidade Nova esperança, essa associação encontra-se nas proximidades também do município de Bujaru, o que lhe garante possíveis relações comerciais com ambos os municípios de imediato.

E, é nesse ambiente territorial econômico e social que hoje a ASPRUNE desenvolve suas atividades, apresentando dificuldades e vantagens influenciadas pelo ambiente externo, com a disponibilidade de oportunidades e possíveis ameaças para a realização de suas atividades comerciais.

Diante disso, faz-se necessário que essa associação se planeje efetivamente por meio de um instrumento acadêmico/científico, aliando saberes tradicionais, considerando o ambiente situacional, a fim de construir sua própria história social e econômica mais estruturada.

E, o planejamento estratégico vem oferecer requisitos para a organização, direção e controle dos possíveis pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças dessa associação. Por isso, no capítulo seguinte encontra-se a elaboração do planejamento estratégico para agroindustrialização da ASPRUNE.

CAPÍTULO III

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE) PARA AGROINDUSTRIALIZAÇÃO DA ASPRUNE

3.1 Elaboração do planejamento estratégico da ASPRUNE

O planejamento estratégico (PE) para a agroindustrialização da ASPRUNE foi construído baseado na metodologia da Pesquisa-Ação. Por isso, a participação e interação dos envolvidos foram primordiais para esse planejamento.

Baseado em Thiollent (1997), quanto as etapas da pesquisa-ação, a execução desse PE foi dividida em quatro fases - Exploratória, Principal, Ação e Avaliação.

Na Fase Exploratória foram realizadas entrevistas informais e reuniões formais. A primeira com a presidente e alguns membros da diretoria, para conhecer a associação, sua história, aspirações, necessidades e problemas. Nesse momento, o importante era ouvir, não opinar, ser receptivo e humilde, e mesmo fazendo um *check-list* de perguntas, algumas ficaram pendentes, dado o prolongamento e descentralização em determinados assuntos, entendendo que quaisquer informação era importante, mesmo que não estivesse no rol das perguntas estabelecidas previamente.

No intuito da entrevista não se tornar cansativa aos interessados, as perguntas, que ficaram pendentes, foram realizadas em reunião seguinte. Nesse segundo momento, também, entrevistou-se a responsável pela movimentação financeira da associação.

O terceiro momento foi realizado por meio de algumas informações capturadas nas conversas informais, e de reunião, previamente convocada pela diretoria.

Nessa reunião, os pesquisadores foram apresentados aos demais associados, perguntando se havia interesse desses em fazer parte do projeto, que visava melhorar administrativamente a ASPRUNE. Na sequência, foi feita a explanação do projeto e das possibilidades da associação ser inserida num processo evolutivo de desenvolvimento rural agrícola familiar. Com isso, após o aceite informal dos associados, os pesquisadores partiram para a formalidade do projeto, de modo que a carta de aceite foi assinada em reunião seguinte, devidamente convocada para formalizar o início do projeto.

Nessa fase, a preocupação maior foi absorver o máximo de informações, para a elaboração do projeto, então, por meio da interação e troca de informações com os interessados, formatou-se o diagnóstico inicial.

Na Fase Principal foi construída a ação (Figura 06) colocada em prática na fase seguinte, quando ocorreram reuniões (convocadas previamente) entre pesquisadores e pesquisados, com dinâmicas de grupo, além da utilização de questionários semi-estruturados, entrevistas, visitas técnicas e oficinas, respeitando o anonimato dos entrevistados/questionados, quando assim fosse manifestado. Nessa fase, o objetivo foi coletar informações para elaboração do PE.

Figura 06 - Pesquisadores e associados visitando o terreno



Fonte: Registrada pela própria autora, 2017.

Na sequência, foi realizada a Fase da Ação, quando foi reunido os elementos práticos, no que, diante das dinâmicas utilizadas, foram divulgados os resultados e implementadas as ações-piloto.

Para o desenvolvimento dessa fase, foram criados grupos de trabalho, intitulados de equipes de gestão (EG's), com intuito da constante participação dos principais envolvidos na elaboração do planejamento estratégico, visando a agroindustrialização da associação, a fim de que, posteriormente, os associados realizem suas ações, sem a participação dos pesquisadores, em busca da autogestão.

Na Fase da Avaliação, realizada coletivamente, ocorreu o controle e verificação efetiva das ações objetivadas. Vale ressaltar que o controle se dá de forma contínua e ininterrupta, ou seja, a curto, médio e longo prazo. Em se tratando de planejamento estratégico essa fase se efetiva em médio e longo prazo, nesse caso de até 04 anos.

No final dessa fase, a partir dos esforços dos sócios, foram reunidos conhecimentos úteis para a efetivação e continuidade dessa experiência estendendo-se para outras atividades, necessárias ao desenvolvimento rural dessa associação e melhoria na qualidade de vida.

Corroborando com as afirmativas de Thiollent (1997), essas fases a princípio são sequenciais, mas na prática as três últimas fases se integram entre a pesquisa e a ação.

3.1.1 Composição do Planejamento Estratégico

Conforme mencionado no item anterior, o planejamento estratégico da ASPRUNE foi construído a partir de passos na estrutura do PE, executadas em momentos distintos, conforme Quadro 05 a seguir:

Quadro 05 - Passos do Planejamento Estratégico para agroindustrialização da ASPRUNE

Etapas	Descrição
Linha do Tempo	histórico condensado da associação construído por meio de entrevistas formais/ informais e questionários.
Avaliação das Lições aprendidas e preparação para o futuro	executadas por meio de reflexões a partir dinâmicas de grupo.
Análise do ambiente interno e externo	por meio de entrevistas, questionários e oficinas se elaborou a matriz swot da associação.
Definição da Missão, Visão, Valores e objetivos	essencial para a formatação do planejamento estratégico.
Equipes de Gestão (EG's)	foi necessária a participação efetiva dos principais interessados, de modo a se sentirem interagidos nos processos e entendam a forma de agir continuamente na associação; foram, criadas 03 equipes de gestão.
Formatação das funções	intituladas de Administrativas; Padronização dos produtos; Mercado e preço – funções importantes para a concretização efetiva da agroindustrialização da ASPRUNE, levando em consideração que inicialmente irá ocorrer a agroindustrialização parcial (sala de polpa), por falta de verba suficiente para construir a casa de polpa.

Estratégias	articulação das estratégias para a realização das metas pré-estabelecidas, definindo responsáveis, prazos, recursos e produto final para obtenção do resultado.
Escolha de sistema de gestão e a formação de um comitê executivo	estabelecimento do modelo de gestão, demonstrando o funcionamento técnico e formação do comitê executivo, a fim de que o plano fosse implementado, executado e controlado para obtenção dos resultados.
Planilha de monitoramento	Por fim, foi montado a planilha para facilitar o controle efetivo dos resultados.

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017.

3.1.2 Considerações para elaboração do PE

O planejamento estratégico para a agroindustrialização da ASPRUNE foi elaborado e adaptado à realidade dessa associação.

No íterim do desenvolvimento desse projeto ocorreram a troca de direção da associação e a liberação do recurso pelo projeto BNDES para a construção da Casa da Polpa.

A nova gestão assumiu, dando continuidade às ações que a associação vinha executando com a antiga diretoria, mas, iniciaram a formatação de uma liderança mais específica voltada para a intensificação da prática dos princípios associativistas entre os sócios, principalmente no combate ao individualismo de alguns, com objetivos voltados, sempre, para o coletivo. Assim como, direcionada à construção e funcionamento da “sala da polpa”.

Como já mencionado, anteriormente, no início desta dissertação essa associação estava aguardando desde 2013/2014, liberação de uma verba não-reembolsável por meio de uma chamada pública via CONAB/BNDES ocorrida em 2013. No entanto, dada a morosidade do processo, aliado a crise que se instalou no país, em 2015/2016, os associados não esperavam obter mais esse recurso. Mas, em meados de agosto de 2016 a liberação dessa verba foi aprovada. Então, todos os esforços dos associados se voltaram para o crédito desse recurso na conta corrente dessa associação, para o cumprimento de prazos contratuais, a devida efetivação do valor creditado e finalmente a construção do prédio.

A ASPRUNE viveu momentos de euforia e tensão, já que foram, inicialmente, pontuados pela CONAB que deveriam haver uns “ajustes no Estatuto” da associação para que ocorresse o depósito da verba. Esses ajustes voltados a adequação da

razão social ao perfil de agricultura familiar, e alguns termos inseridos inicialmente pelos associados, que no decorrer desses anos foram modificados, como por exemplo a troca da denominação “tesoureiro” para “secretário de finanças”. Porém, os próprios associados alertaram e questionaram que se fizessem essa modificação estavam “ferindo” o teor contratual do BNDES, aprovado em 2014, o qual foi direcionado ao estatuto em voga. Se fizessem essa modificação o valor não seria liberado já que não se trataria da mesma pessoa jurídica que formalizou o contrato. Dessa forma, os associados ganharam o direito de obter o crédito da verba na conta corrente da associação no dia 05 de setembro. No contrato constava prazos determinados (na maioria de 60 dias) para prestar contas da construção do prédio e compra dos equipamentos.

O valor máximo contratual de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) conseguido foi um fator limitador para essa associação, dada defasagem da verba para a construção de uma “Casa de Polpa” atendendo a todas as exigências e adequações da legislação.

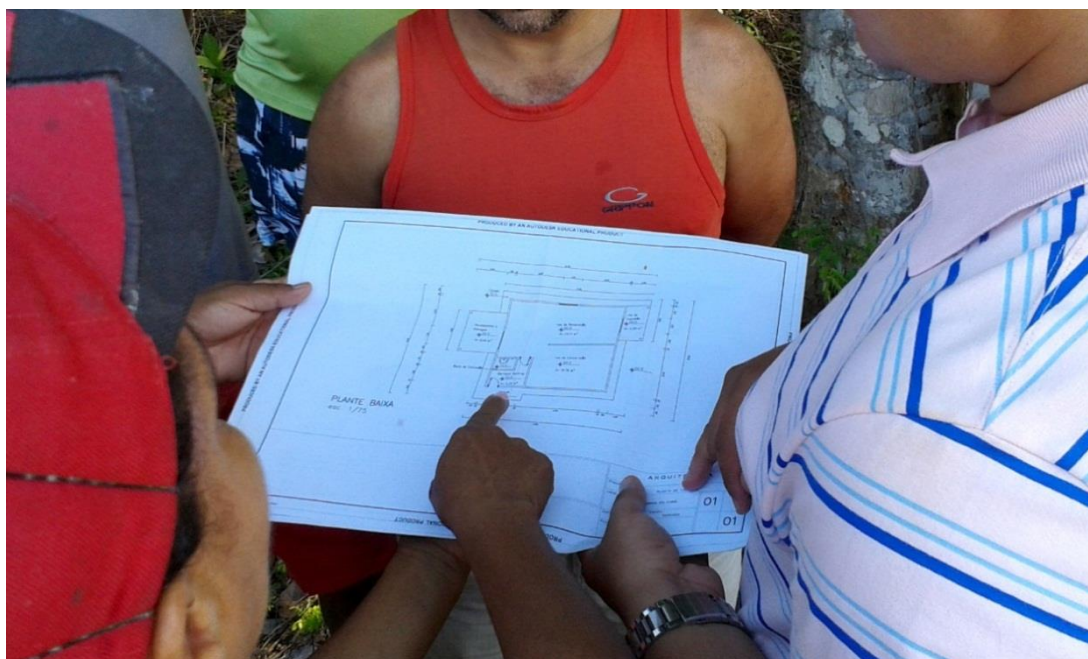
Outro agravante, foi a aprovação da planta baixa inserida no contrato desse projeto, no qual conforme avaliação técnica da incubadora do IFPA – Instituto Federal do Pará/Castanhal, no início de outubro/2016, não estava adequada para iniciação da construção da “Casa da polpa”, cujo terreno deveria sofrer um nivelamento estrutural para não haver futuros alagamentos e o início da construção ocorrer sobre ameaças de embargos junto a vigilância sanitária. Porém os próprios técnicos responsáveis pelo projeto alertaram aos associados que quaisquer modificação documental alteraria o teor contratual e correria riscos quanto a liberação do valor conseguido nessa chamada pública.

Nesse contexto, pode-se dizer que com esse ocorrido, a racionalidade técnica de uma instituição se contrapôs a outra, assim como, se sobrepôs a racionalidade social, se contrapondo às ideias de Eid (2012) quando cita que a racionalidade técnica deve estar subordinada à racionalidade social na economia solidária. Esse fato, poderá causar alguns transtornos futuros a essa associação, como, por exemplo, o embargo estrutural do prédio construído, fora dos parâmetros da legislação, pela vigilância sanitária ou órgão competente na ocasião.

Mesmo assim, diante disso, foi decidido em assembleia pela associação, que para não perder o recurso tão almejado para o início da agroindustrialização da ASPRUNE, fariam a construção de acordo com a planta baixa (Figura 07)

apresentada na ocasião da aprovação documental do projeto e, posteriormente, quando adquirissem recursos adicionais, com o labor de seus trabalhos, iriam fazer a adequação dessa planta conforme orientação da equipe técnica da incubadora do IFPA/Castanhal.

Figura 07 - Análise da Planta Baixa – técnico e associados



Fonte: Registrada pela própria autora, 2017.

Reiteirando que para a efetiva agroindustrialização de um empreendimento é preciso a adequação rigorosa dos processos conforme rege a legislação, como, por exemplo, os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e as Boas Práticas de Produção (BPP), a fim de ser conseguido o registro do estabelecimento e dos produtos para o devido funcionamento.

Nesse sentido, futuramente, após adequação aos parâmetros exigidos nas legislações, transformarão a sala em casa de polpa (Figura 08), para a agroindustrialização da ASPRUNE.

Figura 08 – Sala de Polpa construída



Fonte: Registrada pela própria autora, 2017.

Com ênfase nesses recentes acontecimentos o planejamento estratégico foi construído para futura implantação, legalização e funcionamento efetivo da agroindústria da “casa de polpa” dessa associação.

Mesmo diante das adversidades citadas, ajustes e tensões, foram realizadas as dinâmicas do PE desse projeto com participação efetiva dos envolvidos, além da dedicação e perseverança dos associados. Para isso, foi necessário a criação dos grupos de trabalho.

3.1.3 Grupos de trabalhos / Equipes de Gestão (EG’S)

Os grupos de trabalho foram formados, de livre escolha, conforme perfil e características pessoais de cada associado. Em cada grupo continha entre 3 a 5 associados. E, se intitularam equipes de gestão.

Essas equipes foram classificadas em: Administrativas; Padronização e Adequação dos produtos; Mercado e preço.

Convencionou-se que no planejamento estratégico da ASPRUNE, para cada grupo haveria 01 (hum) objetivo estratégico com 03 (três) resultados específicos. O prazo a ser cumprido é essencial para o sucesso de cada etapa do planejamento estratégico.

A equipe de Gestão administrativa intitulada como Equipe de Gestão 01 (EG1) (Figura 09) ficou responsável pela Organização Administrativa Documental da associação, a fim de que essa, por meio sistemático de organização de documentos necessários, exigidos, rotineiramente, em órgãos públicos, evitem perda de tempo e prazos para sua realização, quando necessário, como ocorre nas chamadas públicas.

Figura 09 – Equipe de Gestão 1



Fonte: Registrada pela própria autora, 2017.

Lembrando que, a agroindustrialização efetiva de um empreendimento não depende apenas da construção de um prédio adequado à legislação, mas também a necessidade de equipamentos padronizados, processos de manejo, boas práticas, qualidade de produtos, registro do estabelecimento, embalagem, requisitos necessários para um estabelecimento ser considerado como agroindústria.

Nesse contexto, a ASPRUNE para se agroindustrializar terá que adequar a planta baixa inicialmente projetada de acordo com as exigências da legislação, conforme orientação dos técnicos (engenheiro de produção) da incubadora do IFPA/Castanhal, em consonância com orientações de um engenheiro civil. Em seguida, fazer as adequações no prédio, transformando a sala em “casa da polpa”, com intuito de obter a liberação para funcionamento efetivo, junto aos órgãos competentes e ser considerada, oficialmente, como agroindústria.

A EG - 2 (Figura 10) ficou responsável pela Padronização e Divulgação da Marca, após modificação e inclusão do logotipo, nos rótulos. Com a preocupação na padronização do estabelecimento e dos produtos, a aquisição das mobílias, equipamentos, utensílios, material promocional e acessórios da ASPRUNE ficou, também, sob responsabilidade dessa equipe.

Figura 10 - Equipe de Gestão 2



Fonte: Registrada pela própria autora, 2017.

O terceiro grupo EG-3 (Figura 11) foram os responsáveis pela Inovação Tecnológica e Adequação em busca de novos mercados para essa associação. Observando os prazos para a realização dos resultados dessa equipe, que variam de 24 à 48 meses, dada a necessidade de aquisição de maiores recursos por meio da própria atividade de agroindustrialização inicial dessa associação.

Figura 11 - Equipe de Gestão 3



Fonte: Registrada pela própria autora, 2017.

Ao final desses 48 (quarenta e oito) meses, se os associados cumprirem suas metas até os prazos máximos pré-estabelecidos nesse planejamento estratégico, estarão adequados para a agroindustrialização da “casa de polpa”. Ressalte-se que essas atividades desenvolvidas pelas 03 equipes de gestão são pré-requisitos necessários para o empreendimento se tornar uma agroindústria dentro dos padrões legais.

3.1.4 Sistema de Gestão para o PE da ASPRUNE

Para que as equipes de gestão pudessem agir de forma sistemática foi necessário elaborar uma estratégia para administrar os processos do PE, baseada em Thiollent (1997), isso ocorreu na fase da ação da pesquisa-ação.

Dessa forma, foi eleito um Comitê Executivo responsável pelas ações, assim como, um coordenador e responsável estratégico desse comitê. Eles foram os responsáveis pelo controle das metas, prazos e resultados das equipes de gestão, dando ciência aos envolvidos com constante monitoramento, empenho e participação de todos para a realização desse planejamento.

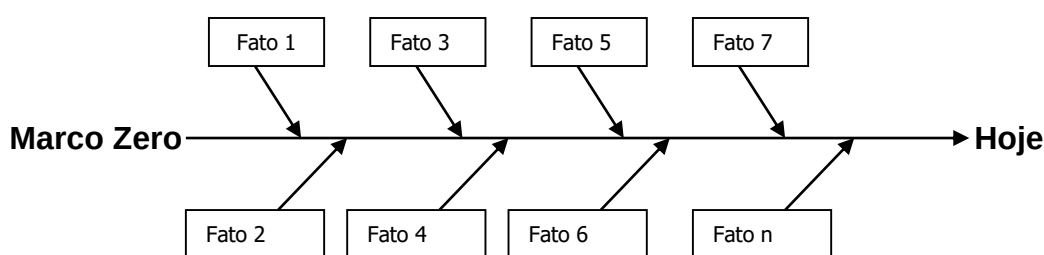
O monitoramento serviu para assegurar que as estratégias fossem executadas de acordo com as formulações e detalhamentos definidos, produzindo a realização efetiva dos objetivos estratégicos.

Então, para melhor visualização, pelo comitê e demais associados, ao cumprimento dos prazos, foi construído uma planilha de monitoramento,.

3.1.5 Produto realizado

Foi produzido, nesta dissertação, o planejamento estratégico para a agroindustrialização da ASPRUNE, por meio da metodologia de pesquisa-ação (Figura 12)

Figura 12 - Modelo de Linha do tempo



Fonte: Autor desconhecido

Marco Zero – Reuniões dominicais – soluções de problemas da comunidade;

Fato 01 – Escolha do nome da comunidade por meio de votação – “Nova Esperança” - 2003;

Fato 02 – Surgimento do projeto CONAB – exigências de formação associativa para sua inserção – 2004/2005;

Fato 03 – Fundação da associação - ASPRUNE – 2006/2007;

Fato 04 – Formatação dos grupos de trabalho – 2007;

Fato 05 – Adesão ao Projeto MDA/CONAB – PAA (Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar) - 2008/2009;

Fato 06 – BIOPALMA na região – Agronegócio - evasão dos produtores rurais - fim da monocultura e início da policultura - 2010;

Fato 07 - Lançamento do Edital da CONAB/BNDES, envio do projeto, aprovação e envio de documentos – junho a setembro, 2013

Fato 08 – Perda do contrato - PAA - com a CONAB por falta de estrutura física adequada para agroindustrializar as polpas – impacto negativo – Agosto, 2014;

Fato 09 – Crise Financeira dos associados – consequência;

Fato 10 – Adesão ao PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) – DAP Jurídica – 2014 (DAP individual 2013);

Fato 11 – Diversificação de mercadorias - Expansão dos produtos – 2014;

Fato 12 – Aprovação da documentação do Programa CONAB/BNDES – 2014 – verba não reembolsável;

Fato 13 – Capacitação – Diversas parcerias – apoio do sindicato – 2014/2016;

Fato 14 – Crise Financeira no País – escândalos políticos diversos – 2015/2016;

Fato 15 – Liberação e aquisição da verba – Programa CONAB/BNDES - para construção da “sala/casa de polpa” – agosto/setembro, 2016;

Fato 16 – Início e conclusão da Construção da “sala/casa da polpa” – setembro/outubro, 2016;

Fato 17 – Aquisição de equipamentos básicos (*freezers*) e Inauguração do prédio – “sala da polpa” – janeiro à março 2017;

HOJE – Adequação de “sala” para “casa da polpa” – agroindustrialização definitiva.

Com esse instrumento os associados, dessa associação, dispõem de uma ferramenta norteadora à realização da construção e funcionamento da “sala de polpa”, entre outras ações.

O PE, descrito no item 3.2, possui o passo-a-passo de cada etapa e os quadros com os objetivos, ações estratégicas, metas, responsabilidades, entre outros elementos.

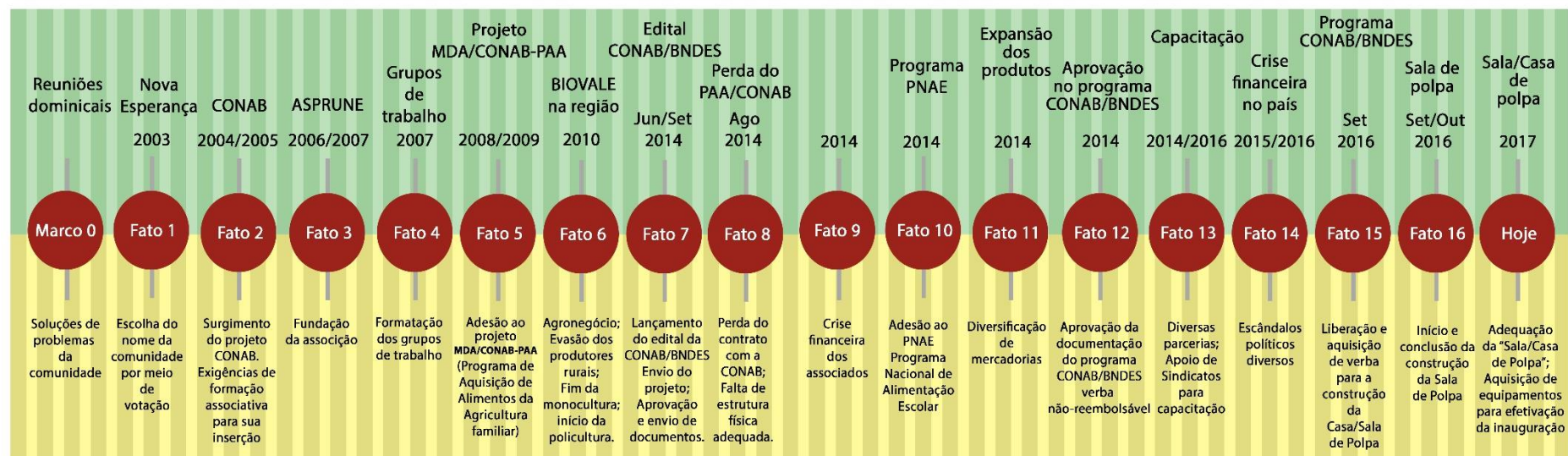
3.2 Planejamento estratégico para agroindustrialização da ASPRUNE 2016 – 2020

3.2.1 Passo 1 – Linha do Tempo da ASPRUNE

Inicialmente, foi construída a história do empreendimento como forma de pré-planejamento, utilizando os principais e importantes acontecimentos históricos, contextualizado no item 2.1 da capítulo 2 desta dissertação.

Os dados foram coletados por meio das entrevistas, questionários e dinâmicas de grupo, feitos na fase exploratória e principal da pesquisa-ação. Diante disso, montou-se a linha do tempo da ASPRUNE (Figura 13).

Figura 13 – Linha do tempo da ASPRUNE



Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017.

3.2.2 Passo 2 – Análise dos Ambientes Internos e Externos

Esse momento ocorreu na fase principal da pesquisa-ação. Foi feita combinação dos ambientes, interno e externo, e das suas variáveis: Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças, com o objetivo de facilitar a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da associação. Essas combinações é uma técnica de análise “Swot” desenvolvida, entre as décadas de 1960 e 1970, por Albert Humphrey.

Com isso, foi construída a matriz “swot”⁴ da ASPRUNE, ferramenta utilizada para análise dos cenários internos e externos, com finalidade de otimização do desempenho do empreendimento no mercado.

As tomadas de decisões ocorreram por meio das técnicas de análises diretas e/ou cruzadas das variáveis, utilizando a dinâmica demonstrada nos quadros 06 e 07

Quadro 06 - Análise direta das variáveis

VARIÁVEIS	ANÁLISE
Pontos Fortes - Facilidades (são os caminhos sem obstáculos para fazer as oportunidades acontecerem)	Quais são atualmente os aspectos positivos internos da ASPRUNE ? Como aproveitá-los?.
Pontos Fracos - Fraquezas (falta de forças para mudar uma deficiência)	Quais são atualmente os aspectos negativos internos da ASPRUNE na situação atual? Como corrigi-los?
Oportunidades (tudo que aparece sem esperar pode cobrir lacuna – algo que falta no Plano)	Quais as vantagens que a ASPRUNE tem em relação a outras associações que podem atrair interesses externos? Como aproveitá-las?
Ameaças (tudo que pode impedir o bom andamento do empreendimento)	Que acontecimentos ou decisões externos podem prejudicar ou impedir o bom andamento da ASPRUNE? como evitá-los ou reduzir sua influência?

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017.

⁴ MATRIZ SWOT: o norte-americano Albert Humphrey elaborou a técnica de análise SWOT, quando desenvolvia um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, usou dados da Fortune 500, uma revista que compõe um ranking das maiores empresas americanas. SWOT é a sigla dos termos ingleses **Strengths** (Forças), **Weaknesses** (Fraquezas), **Opportunities** (Oportunidades) e **Threats** (Ameaças) que consiste em uma ferramenta de análise bastante popular no âmbito empresarial.

Quadro 07 - Análise cruzada das variáveis

VARIÁVEIS	ANÁLISE
Forças e Oportunidades (estratégias ofensivas)	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.
Forças e Ameaças (estratégias de confronto)	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.
Fraquezas e Oportunidades (estratégias de reforço)	Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades detectadas.
Fraquezas e Ameaças (estratégias defensivas)	As estratégias a adotar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Autor desconhecido

As ferramentas utilizadas para a construção da matriz “Swot” da ASPRUNE foram reuniões, entrevistas formais e informais, assim como, questionários semiestruturados auxiliares.

Essa reunião foi realizada aos sócios, na residência de um dos associados, previamente agendada pela diretoria. Participaram 12 associados (Figura 14) dos efetivamente ativos, pesquisador e colaboradores, resultando no diagnóstico inicial para a análise do ambiente interno e externo da ASPRUNE.

Figura 14 - Reunião em casa de associado

Fonte: Registrada pela própria autora, 2017.

Inicialmente, foi apresentada carta de aceite oficial do desenvolvimento do projeto, após esclarecidas algumas dúvidas existentes sobre o produto dessa pesquisa, houve o aceite formalizado pela assinatura dos participantes.

Em seguida, foram feitas algumas considerações, pela pesquisadora, a respeito do desenvolvimento rural na Amazônia e a importância da agricultura familiar para essa conquista, assim como, esclarecimentos a respeito do significado de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e dos questionamentos demonstrados no quadro 06 desta dissertação.

Na sequência, os presentes foram convidados a iniciar a dinâmica em duplas (Figura 15) (na maioria em casais de sócios) e, posteriormente, ao preenchimento do questionário.

Figura 15 - Dinâmicas em duplas e preenchimento de questionários



Fonte: Registrada pela autora, 2017.

Com isso, foi solicitado aos sócios que numa folha de papel colocassem, na opinião deles, o que identificavam como pontos fortes e fracos da associação, assim como ameaças e oportunidades, após o término do prazo estipulado, foram discutidas as respostas (uma a uma) e o resultado acordado entre os sócios.

Em continuidade a dinâmica, foi distribuído aos sócios o questionário semiestruturado auxiliar, apresentado no apêndice C dessa dissertação, para preenchimento pelos sócios presentes.

Por meio dos resultados, e dentre as informações coletadas e compiladas foi construída a matriz *Swot* da ASPRUNE (Quadro 08).

Quadro 08 - Matriz *Swot* da ASPRUNE

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
- Boa quantidade produzida; - Diversidade da produção; - Prática de Mutirão; - Buscam melhorias para a ASPRUNE; - Acesso a capacitações; - Boa Localização; - Boa área de produção; - Disponibilidade de energia; - Transporte (fácil acesso) - Escolaridade dos associados; - Qualidades dos produtos; “Sala de polpa” construída.	- Inexistência do registro da vigilância da ASPRUNE (SIM, SIE, SIF); - Inexistência, inicial, do espaço físico para o manejo da produção; - Área física da “sala de polpa” insuficiente; - Poucos clientes; - Inexistência, inicial, de infraestrutura e equipamentos adequados; - Idade avançada de alguns associados; - Pouco conhecimento sobre associativismo rural; - Poucos sócios atuantes; - Poucas ações para buscar envolvimento dos demais associados; - Pouco recurso financeiro para aumentar a produção; - Dificuldade de se enquadrar em normas ambientais e sanitárias; - Embalagem disponível com validade inferior a real; - Acessibilidade deficitária de internet; - Dificuldade de acesso aos serviços públicos disponíveis (financeiros e assistência técnica); - Razoável individualismo dos associados; - Dificuldade de acessar parceiros; - Inadimplência das mensalidades; - Custo de transporte para entrega dos produtos; - Ausência de procedimentos administrativos (financeiros e estoque); - Escassez de mão de obra;
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Biopalma (geração de trabalho e renda na região); - Fronteira entre dois municípios; - Novos mercados (hospitais, secretarias); - Participação em feiras; - Proximidades com mercados (CEASA, feiras); - Políticas públicas voltadas para a agricultura familiar; - Parcerias com sindicatos, associações e cooperativas;	- Assistência técnica deficitária; - Biovale (monocultura) - estabilização, interesse dos jovens; - Condições climáticas; - Pragas; - Sazonalidade dos produtos (entre safras); - Flutuações nos preços; - Excesso de burocracia administrativa; - Energia Elétrica instável nos ramais; - Elevado custo de transporte; - Telefonia deficitária na região; - Preço bom do principal cliente chamando atenção de outros fornecedores;

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017

O Processo de Elaboração do Diagnóstico foi analisado dessa forma:

O ambiente interno deve ser controlado pelos dirigentes da Associação que não são muito difíceis de serem entendidos, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros do empreendimento. Então, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, o empreendimento deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está fora do controle da associação, uma vez que o que ocorre fora do empreendimento não depende deles. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a associação deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

Por meio da análise “swot” cruzada verificou-se, nesse cenário rural, que um dos pontos fracos, no início desse projeto, era a inexistência do espaço físico coletivo, para o manejo da produção dessa associação, com a oportunidade surgida da liberação da verba pelo BNDES, essa associação utilizou estratégias do PE, transformando o ponto fraco em forte, e construíram a “sala de polpa”. Isso, também, foi possível pelo fato dessa associação ter como um dos pontos fortes a prática do mutirão, facilitando a imediata conclusão das obras.

E, mesmo com a pouca atuação de alguns e a idade avançada de outros, não enfraqueceu a realização de seus objetivos e metas. Apesar do pouco conhecimento do significado de associativismo rural, agiram em coletividade.

3.2.3 Passo 3 – Lições Aprendidas

Nesse momento foi avaliado o que conseguiram baseado nas metas, quais as dificuldades encontradas, o que se aprendeu com os erros do passado e transformar em lições para o sucesso do futuro, como retrata o quadro 09 e 10.

Quadro 09 - Matriz Lições do Passado

Quais principais metas alcançadas? (avanços obtidos)	O que foi fácil de conseguir?
Contrato CONAB; Contrato PNAE; Capacitação; Doação para Infra estrutura; Construção da “sala de Polpa”.	Associados; Parcerias para capacitação.
	O que foi difícil de conseguir?
	Liberação de verba governamental
Quais as metas não alcançadas?	Quais foram as velhas dificuldades de sempre?
Recuperação do Contrato PAA/CONAB; Aquisição do registro do estabelecimento e produtos.	Recursos financeiros para investimentos
	Quais foram as novas dificuldades?
	Burocracia para liberação de verba; Adequações administrativas de documentos internos

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017

Quadro 10 - Matriz Preparação para o Futuro

Quais as coisas que aprendemos com o passado?	O que devemos aprender para enfrentar o futuro?
A união, o associativismo e atuação de todos é primordial.	Se planejar
Quais os potenciais parceiros para nos ajudar?	Que tipo de apoio precisamos para realizar?
IFPA/CASTANHAL; SINDICATOS; EMATER; EMBRAPA; SEBRAE; UNIVERSIDADES; ONG'S.	Apoio financeiro governamental e outros; Apoio técnico; Novas parcerias.
Quais os potenciais atores de oposição?	Que tipo de estratégia precisamos para minimizar os efeitos?
Cooperativas de médio e grande porte (agronegócio); Modernidade (internet); Atrativos urbanos.	Organizar processos administrativos e funcionais; Atrativos rurais – apoio familiar
Quais os principais problemas a serem enfrentados pelo grupo?	Como resolver tais problemas?
Interação entre os associados; Individualismo de alguns.	Conscientização de que unidos serão mais fortes.

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017

3.2.4 Passo 4 – Objetivos Estratégicos por Equipes de Gestão – Resultados

Nesse momento, foram elaboradas as etapas do Planejamento, por meio de cada Equipe de Gestão (EG).

As atividades foram mais específicas, os grupos de trabalho foram criados, levando em consideração as habilidades preponderantes de cada colaborador, aproveitando as oportunidades relevantes, eliminando ou reduzindo ameaças. Para isso, foram feitas algumas abordagens, demonstradas no Quadro 11.

Quadro 11 - Abordagens Realizadas na Elaboração dos Objetivos

1. Quais elementos são necessários para subsidiar o plano?
•Gestão/Liderança - Insuficientes ações previstas nos planos de trabalho para preparar base da Estratégia de Informação da ASPRUNE
2. Quais ações são complementares?
•Capacitação - Boa capacidade de atuação dos associados da ASPRUNE (parcerias)
3. Identificar demandas necessárias à elaboração do plano?
•Participação – deficiência nos mecanismos de comunicação e divulgação do comprometimento dos associados.
4. Identificar quais lacunas precisam ser preenchidas para elaboração do Plano?
•Efetivar a prática constante do associativismo, credibilidade coletiva, controle e habitualidade

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017

A dinâmica participativa desenvolvida nessa fase de ação da metodologia de pesquisa-ação, foi por meio de reuniões, em dias alternados.

Nesse momento foram divulgados os resultados das análises da matriz *SWOT* desenvolvida, anteriormente. Diante das informações, o grupo definiu sua prioridade – a construção e funcionamento da sala de polpa.

No dia seguinte, ocorreu outra reunião para explicar a importância do planejamento nos empreendimentos, principalmente os rurais. Os associados entenderam o significado dessa ferramenta para nortear as metas da ASPRUNE, diante disso, foi projetado um planejamento estratégico com procedimentos que antecedem a implantação do prédio, minimamente, adequado para seu funcionamento.

Na sequência, com acompanhamento técnico e dando significado a cada procedimento, foram discutidas e definidas pelos associados, a missão, visão, valores e objetivos da associação (Quadro 12), princípios essenciais do PE que contribuem para manter o foco da associação, demonstrados no quadro a seguir.

Quadro 12 – Missão, visão, valores e objetivos da ASPRUNE

Missão
• “Melhorar e ampliar a organização, produção e comercialização da associação para melhoria da qualidade de vida dos associados.”
Visão
• “Ser uma associação de agricultores familiares agroindustriais com registro do estabelecimento e dos produtos comercializados até 2020.”
Valores
• Associativismo; • União; • Cooperação; • Comprometimento; • Responsabilidade; • Legalidade; • Qualidade; • Respeito;
Objetivo
• “Construção e funcionamento da Casa de Polpa”, para maior comercialização e rentabilidade.

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017

Posteriormente, foi explicada a necessidade da participação constante dos associados da ASPRUNE na execução deste PE, e para isso, a necessidade da formação das equipes de gestão (EG).

Então, três grupos foram criados e subdivididos cada um com três a cinco integrantes. Os grupos se autodividiram, espontaneamente, de acordo com as habilidades de cada um.

E, para a operacionalização das ações da ASPRUNE foram criadas, com funções distintas, as Equipes de Gestão, assim definidas :

- EG 1 - Grupo do Administrativo;
- EG 2 - Grupo de Padronização e Adequação do Produto;
- EG 3 - Grupo de Mercado e Preço.

Os grupos, se organizaram e definiram outras reuniões, em momentos distintos, para elaborar as estratégias dos objetivos e tomadas de decisões em busca da agroindustrialização dessa associação.

Dessa forma, os objetivos estratégicos ficaram definidos conforme ilustrado no quadro 13.

Quadro 13 - Objetivos Estratégicos e Resultados das EG's

EG – 1
Objetivos Estratégicos: Organização Administrativa Resultados: ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DOCUMENTAL
Adequação do Estatuto (nova legislação para enquadramento à agricultura familiar)
Agroindustrialização
Registro do Estabelecimento
EG – 2
Objetivos Estratégicos: Padronização do Estabelecimento e Produtos Resultados: PADRONIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA MARCA
Sala/Casa de Polpa
Logotipo
Embalagem
EG – 3
Objetivos Estratégicos: Acesso a novos mercados Resultados: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ADEQUAÇÃO PARA NOVOS MERCADOS
Ativos imobilizados
Formação de preço
Novos mercados

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017.

Vale ressaltar, que a determinação de funções e atividades a cada envolvido causou grande entusiasmo entre os associados, incentivando-os a maior participação e busca de seus objetivos.

3.2.5 Passo 5 – Estratégias por Equipe e Objetivos (Material e Métodos)

Nesse quinto momento foram definidas ações para alcançar os objetivos. Baseado nos aspectos internos da organização (forças e fraquezas).

Foram feitos questionamentos do tipo: Como alcançar o objetivo estratégico? Quais estratégias (materiais e/ou métodos) devem ser implementadas para alcance desse objetivo?

Nesse sentido, as EG'S se reuniram, separadamente, para as definições das estratégias, em busca do alcance de seus objetivos, demonstrados nos quadros 14, 15 e 16.

Quadro 14 - EG 1 – Grupo Administrativo

EG 1					
ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DOCUMENTAL					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Organização Administrativa (Resultado)					
1: AJUSTE DE ESTATUTO ADEQUADO À AGRICULTURA FAMILIAR ATUAL					
ESTRATÉGIAS (Material e Métodos Científicos)	META	RESPON- SÁVEL(IS)	PRAZO	RECURSO	PRODUTO
- Reuniões extraordinárias com sócios; mobilização imediata e urgente	Trocar expressão: pequeno produtor para agricultor familiar	Edivan / Miguel/ Adriano	15 dias	próprio	Estatuto adequado
- Reuniões extraordinárias com sócios; mobilização imediata e urgente	Trocar expressão: tesoureiro para Secretário de Finanças	Edivan / Miguel/ Adriano	15 dias	próprio	Estatuto adequado
- Reuniões extraordinárias com sócios; mobilização imediata e urgente	Inserção do % de produção em cláusula do estatuto	Edivan / Miguel/ Adriano	15 dias	próprio	Estatuto adequado
EG 1					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Organização Administrativa (Resultado)					
2: AGROINDUSTRIALIZAÇÃO DA “SALA DE POLPA”					
ESTRATÉGIAS (Material e Métodos Científicos)	META	RESPON- SÁVEL(IS)	PRAZO	RECURSO	PRODUTO
- visitas técnicas; equipe IFPA; -adequações	Adequar o terreno para início de construção	Edivan/ Miguel/ Adriano	02 meses	Próprio e parcerias	Planta Baixa
- Mutirão; - visitas técnicas; - Inauguração.	Prédio construído e compra de equipamentos	Edivan/ Miguel/ Adriano	06 meses	Próprio e parcerias	Construção do Salão
- Adequações; - Treinamentos; - Palestras; -Adaptação individual e coletiva	Liberação dos órgãos competentes para funcionamento	Edivan/ Miguel/ Adriano	24 meses	Próprio e parcerias	Habite-se
EG 1					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Organização Administrativa (Resultado)					
3: REGISTRO DO ESTABELECIMENTO E PRODUTOS					
ESTRATÉGIAS (Material e Métodos Científicos)	META	RESPONSÁV EL(IS)	PRAZO	RECURSO	PRODUTO
- Adequação a legislação – resp.técnico (IFPA) - Parcerias: EMATER/ADEPARÁ/PARÁ RURAL	Registro da vigilância sanitária	Adriano/ Edivan/ Miguel	12 meses	Próprio e parcerias	Planta baixa e de cortes; Memorial descritivo das instalações
- Qualidade da água e produtos – resp.técnico (IFPA); - Cursos dePOP/BPP/outros.	Controle de qualidade	Adriano/ Edivan/ Miguel	12 meses	Próprio e parcerias	Água e produtos
- Documentos necessários; – análise da vigilância sanitária; - Parcerias: EMATER/ADEPARÁ/PARÁ RURAL	Aprovação da vigilância sanitária	Adriano/ Edivan/ Miguel	12 meses	Próprio e parcerias	Registro municipal

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017

O objetivo estratégico da EG 1 (Quadro 14) foi a organização administrativa documental do estatuto, da agroindustrialização e do registro de vigilância da ASPRUNE. Para essa associação se agroindustrializar, efetivamente, havia necessidade no atendimento às exigências da legislação, para isso foi preciso fazer adequações e organização em seus documentos e procedimentos.

Inicialmente, nos resultados da EG1, foi incluída a adequação do estatuto, voltado ao perfil atual de agricultura familiar, levando em consideração ter sido um dos entraves obtidos via BNDES/CONAB para a liberação de verba da “casa de polpa”. Então, em caráter de urgência, a EG1 reuniu com os demais associados para providenciar os trâmites documentais exigidos para essa liberação.

Esses procedimentos já se encontram organizados na associação, aguardando apenas formalizar e finalizar junto aos órgãos competentes, estando o resultado 01 dessa equipe em fase conclusiva. Com isso, a verba foi liberada para a construção do prédio da “casa de polpa”, conforme contrato. Porém, o valor creditado não sofreu correção monetária e passado 03 anos, dos R\$ 50.000,00 somente R\$ 35.000,00 foi destinado a essa construção, então os associados decidiram que ao invés de casa de polpa construiriam, inicialmente, a sala de polpa.

Diante disso, a agroindustrialização da “sala de polpa” foi o resultado 02 dessa equipe, cujas metas a alcançar foram a adequação da planta baixa do terreno; conclusão da construção e finalmente a liberação do habite-se, pelos órgãos competentes, para seu funcionamento.

Para isso, ocorreram visitas dos técnicos de engenharia de produção do IFPA-Castanhal para avaliação das condições do terreno e, posteriormente, a construção da sala de polpa, por meio do mutirão. Quanto ao habite-se, encontra-se no aguardo da liberação dos órgãos competentes.

A construção da sala de polpa, foi iniciada no dia 10 de setembro e o término deu-se em 20 de outubro, aguardando a breve inauguração, cumprido-se os prazos estabelecidos no PE. O incentivo, dessa equipe, ao mutirão entre os associados foi o instrumento facilitador dessa conquista.

Dos 03 resultados, os dois primeiros foram concluídos em tempo menor ao estipulado no PE (02 a 06 meses), dadas exigências contratuais do BNDES para prestação de contas.

O terceiro resultado a ser realizado por essa equipe foi o registro do estabelecimento e dos produtos, diante da vigilância sanitária, requisito primordial

para uma agroindustrialização nos padrões exigidos. São resultados mais complexos, dada as adequações que devem ser feitas para liberação desse registro, exigindo prazos mais extensos, para as devidas adequações à legislação.

Então, a adequação para obtenção do registro, diante da vigilância sanitária, encontra-se em fase de espera para sua devida conclusão, já que depende de alguns processos desenvolvidos pelas outras equipes, além de que esses procedimentos burocráticos, junto aos órgãos competentes, são mais morosos, porém o prazo determinado no PE, para essa equipe apresentar o resultado três, é de 12 meses.

Quadro 15 - EG 2 - Grupo de Padronização e Adequação do Produto

EG 2					
PADRONIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA MARCA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Padronização do Estabelecimento e Produtos (Resultado)					
1: SALA / CASA DA POLPA					
ESTRATÉGIAS (Material e Métodos Científicos)	META	RESPON-SÁVEL(IS)	PRAZO	RECURSO	PRODUTO
- bingos; - doações; - novos ou usados? - levantamento de móveis e utensílios; - Pesquisa de preço; - efetivação da compra.	Compra de móveis	Jaciara/ Jacilma/ Graça/ Nila/ Lourença	06 a 12 meses	Próprio, doações e parcerias	Mobiliários
- bingos, festas dançantes; - doações - levantamento de produtos e preços; - Coleta de preços; - Efetivação da compra;	Compra de material promocional	Jaciara/ Jacilma/ Graça/ Nila/ Lourença	06 a 12 meses	Próprio, doações e parcerias	Acessórios (1)
- bingos, festas dançantes; - doações; - novos ou usados? - levantamento de produtos e preços; - Coleta de preços; - Efetivação da compra;	Compra de utensílios Divulgação da marca Padronização da pesagem	Jaciara/ Jacilma/ Graça/ Nila/ Lourença	24 meses	Próprio, doações e parcerias	Equipamentos (2)
(1) Carimbos, adesivos, Papel timbrado; Telas; Banners; camisas; bonés; panfletos; bottons;					
(2) Balanças; basquetas; paletes; sacos; bacias; caixas plásticas; outros					
EG 2					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Padronização do Estabelecimento e Produtos (Resultado)					
2: LOGOTIPO / RÓTULO					
ESTRATÉGIAS (Material e Métodos Científicos)	META	RESPON-SÁVEL(IS)	PRAZO	RECURSO	PRODUTO
- concurso entre associados e filhos dos associados; - elaboração do desenho.	Padronizar o produto	Jaciara/ Jacilma/ Graça/ Nila/ Lourença	2 meses	Próprio, e parcerias	Marca (sigla)
- escolha conforme princípios associativo; - elaboração de imagem e figuras	Padronizar o produto	Jaciara/ Jacilma/ Graça/ Nila/ Lourença	1 mês	Próprio, e parcerias	Imagem (desenho, figura)

- Escolha da qtdade e tipo de cores para impressão (1); - cotação pelo menor preço;	Padronizar o produto	Jaciara/ Jacilma/ Graça/ Nila/ Lourença	1 mês	Próprio, e parcerias	Arte gráfica
(1) Quanto maior o número de cores, mais oneroso fica a impressão na embalagem					
EG 2					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Padronização do Estabelecimento e Produtos (Resultado)					
3: EMBALAGEM					
ESTRATÉGIAS (Material e Métodos Científicos)	META	RESPONSÁVEL (IS)	PRAZO	RECURSO	PRODUTO
- palestras; - reuniões; - visitas técnicas; - oficinas; - <i>workshop</i> .	Embalar polpas em sacos padronizados	Jaciara/ Jacilma/ Graça/ Nila/ Lourença	24 meses	Próprio, doações e parcerias	Embala-gem de 1 kg
- palestras; - reuniões; - visitas técnicas; - oficinas; - <i>workshop</i> .	Embalar polpas em sacos padronizados	Jaciara/ Jacilma/ Graça/ Nila/ Lourença	36 meses	Próprio, doações e parcerias	Embala-gem de 500 g
- palestras; - reuniões; - visitas técnicas; - oficinas; - <i>workshop</i> .	Embalar polpas em sacos padronizados	Jaciara/ Jacilma/ Graça/ Nila/ Lourença	48 meses	Próprio, doações e parcerias	Embala-gem de 50 g

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017

Quanto a EG 2 (Quadro 15), cujo objetivo estratégico definido foi a padronização do estabelecimento e seus produtos, optaram por padronizar e divulgar a marca como forma de avançar rumo ao objetivo de transformar a sala em casa de polpa, em busca da agroindustrialização.

Diante disso, os resultados escolhidos foram a padronização da sala para casa de polpa, padronização do logotipo com intuito de produzir o rótulo para divulgação da marca e por fim, a padronização da embalagem, a fim de divulgar a marca.

Para a padronização da sala em casa de polpa é necessário, inicialmente, mobiliar dentro das exigências, mínimas, da legislação.

Os equipamentos e utensílios, iniciais, necessários ao processamento de polpa de frutas, segundo consta na “Coleção da Agricultura Familiar” da EMBRAPA (2005, p. 25), são os seguintes:

- Tanque de alvenaria azulejado ou de aço inoxidável, para lavagem;
- Mesas para seleção (em aço inoxidável);
- Mesas para preparo (em aço inoxidável);
- Mesa para a polpa embalada;
- Balança;
- Desintegrador ou liqüidificador industrial (em aço inoxidável);
- Despoldadeira (em aço inoxidável);
- Dosadora ou envasadora (em aço inoxidável);
- Termosseladora ou máquina para fechar sacos de plástico (a quente);
- Câmara para congelamento ou *freezer*;
- Baldes, facas, cestos para lixo e caixas de plástico.

Com os R\$ 15.000,00 da verba do projeto BNDES/CONAB, destinado a compra desses equipamentos, foram utilizados para a aquisição de 03 (três) *freezers* horizontais, 01 (uma) geladeira e 01 (uma) balança industrial, consumindo todo o recurso para esse fim. Então, por meio desse valor liberado, foi possível a conclusão do primeiro resultado apresentado por essa equipe. A falta de mais verba, adiou a aquisição dos demais móveis e utensílios.

Os mobiliários, acessórios e equipamentos comprados serão padronizados com o rótulo, incluso logotipo, da associação.

Dentre as estratégias escolhidas para a aquisição de todos os itens necessários para equipar a sala da polpa foram definidos de 06 a 24 meses de prazo para concluir o resultado 01 da EG 2.

Os associados optaram em inserir “rótulo” padronizado nas suas basquetas, camisas, bottons, bonés e panfletos como forma barata e inicial dessa divulgação. A padronização em embalagem específica ficou para um segundo momento, já que a associação, não dispõe mais de verba para essa finalidade. A divulgação da marca favorece as vendas, cujo resultado facilitará melhorias na rentabilidade, dando possibilidade de continuidade no processo de agroindustrialização da ASPRUNE.

Então, baseado na sigla da associação será criada o logotipo e a imagem da associação para dar mais credibilidade ao produto. A partir daí será feita arte gráfica para impressão do rótulo, e inserção no material e produtos de divulgação.

O resultado 02 dessa equipe tem prazos de 01 à 02 meses para produzir os rótulos, com intuito na padronização e divulgação da marca dos produtos ASPRUNE.

O terceiro resultado dessa equipe foi a padronização e adequação da embalagem em 01 kg, 500 g e 50g, para facilitação de abertura de mercado, e consequentemente geração de renda.

A padronização da pesagem foi uma das metas dessa equipe. Por isso, com o recurso da BNDES/CONAB, também foram compradas balanças. Essa equipe tem entre 24 a 48 meses para concluir seus resultados. Dessa forma, o segundo e terceiro resultados dessa equipe estão em andamento.

Quadro 16 - EG 3 - Grupo de Mercado e Preço

EG 3					
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ADEQUAÇÃO PARA NOVOS MERCADOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Acesso a novos mercados (Resultado)					
1: ATIVOS IMOBILIZADOS					
ESTRATÉGIAS (Material e Métodos Científicos)	META	RESPONSÁVEL(IS)	PRAZO	RECURSO	PRODUTO
- empréstimos; - Poupanças; - reservas específicas.	Aquisição de equipamentos modernos	Antonio/ Eder/ Elísio/ José Augusto/Moisés	24 meses	Próprio, doações e parcerias	Ensaçador a e lacradoras
- empréstimos; - Poupanças; - reservas específicas.	Aquisição de equipamentos com maior capacidade de produção	Antonio/ Eder/ Elísio/ José Augusto/Moisés	36 meses	Próprio, doações e parcerias	Despolpadeiras
- empréstimos; - Poupanças; - reservas específicas.	Aquisição de equipamentos com maior capacidade de locomoção facilitando a produção	Antonio/ Eder/ Elísio/ José Augusto/Moisés	48 meses	Próprio, doações e parcerias	Motocultivadores
EG 3					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Acesso a novos mercados (Resultado)					
2: FORMAÇÃO DE PREÇOS					
ESTRATÉGIAS (Material e Métodos Científicos)	META	RESPONSÁVEL (IS)	PRAZO	RECURSO	PRODUTO
- oficinas; - cursos específicos.	Formar preço justo ao atacado	Antonio/ Eder/ Elísio/ José Augusto/Moisés	48 meses	Próprio e parcerias	Preço atacado
- cursos específicos ; - oficinas.	Formar preço mínimo ao varejo	Antonio/ Eder/ Elísio/ José Augusto/Moisés	48 meses	Próprio e parcerias	Preço varejo
- oficinas; - cursos específicos.	Formar preço mínimo à promoção	Antonio/ Eder/ Elísio/ José Augusto/Moisés	48 meses	Próprio e parcerias	Preço promocional
EG 3					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Acesso a novos mercados (Resultado)					
3: NOVOS MERCADOS					
ESTRATÉGIAS (Material e Métodos Científicos)	META	RESPONSÁVEL (IS)	PRAZO	RECURSO	PRODUTO
- feiras agrícolas; feira do agricultor; - Ceasas; - outras prefeituras;	Aumentar abrangência de vendas	Antonio/Eder/ Elísio/ José Augusto/Moisés	24 meses	Próprio e parcerias	Supercasas Municipais; escolas particulares e integrais
- acessar a internet própria; - busca de recursos <i>on line</i> – aplicativos, softwares, outros	Aumentar abrangência de vendas	Antonio/ Eder/ Elísio/ José Augusto/Moisés	36 meses	Próprio e parcerias	Vendas <i>on line</i> (via internet)
- políticas públicas voltadas ao AF (30%); - outras políticas públicas que surgirem.	Aumentar abrangência de vendas	Antonio/ Eder/ Elísio/ José Augusto/Moisés	48 meses	Próprio e parcerias	Supermercados estaduais, hospitais e delegacias.

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017

O acesso a novos mercados é o objetivo estratégico da equipe de inovação tecnológica e adequação para novos mercados. Porém, a EG 3 (Quadro 16) necessita de prazos mais estendidos pela dependência de arrecadar mais recursos, para aquisição de equipamentos mais modernos, facilitando sua inserção em mercados mais rentáveis.

Em novembro de 2016, por meio das estratégias e metas dessa equipe, essa associação foi inserida na “Feira do Agricultor Rural” (Figura 16) ocorrida, mensalmente, na Central de Abastecimento do Pará – CEASA, em parceria com a EMATER/PA. Isso ocorreu por meio de reunião entre associados e representantes da EMATER em Marituba/Pa. Dessa forma, a ASPRUNE começou a participar desse projeto do Governo do estado do Pará.

Figura 16 – ASPRUNE na Feira do Agricultor Familiar – Ceasa/2016



Fonte Registrada pela própria autora, 2017

Também, estão participando, desde janeiro/2017, de um projeto local de Concórdia do Pará destinados a agricultura familiar, os quais foram inseridos, mensalmente, na feira livre do município.

Essa equipe está se mobilizando para conseguir parcerias com feiras de outros municípios, para aumentar a abrangência de vendas e abertura de novos mercados. Como se vê, o resultado 03 dessa equipe está em operação.

Com a finalidade de realizar o segundo resultado – a formação de preços – foi decidido que essa equipe se engajará em parcerias com instituições de ensino que promovam cursos de formação de preços, pois a padronização dos preços facilita nas negociações comerciais, possibilitando na alavancagem da rentabilidade dessa associação. E assim, adquirir recursos para aquisição de ativos imobilizados mais caros e necessários para uma produção mais rápida e de qualidade, realizando o primeiro resultado da EG 3 e concluindo os resultados das metas estipuladas por essa equipe.

Vale ressaltar que os prazos se interpõem nesse PE, já que teve seu início em junho de 2016 e terá até maio de 2020 para a efetivação definitiva. Porém, poderão em casos esporádicos ser redefinidos de acordo com a necessidade, não devendo extrapolar o prazo final desse PE.

3.2.6 Passo 6 – Estabelecimento do Sistema de Gestão – Modelo de Gestão – Monitoramento Estratégico

Foi o momento onde ocorreu o processo técnico-gerencial tendo como objetivo final assegurar que o plano fosse implementado, produzindo os resultados planejados.

Logo, ele não foi reduzido a um mero sistema de captação e fornecimento de dados e informações brutas, já que esse sistema pode proporcionar análises, prospecções e recomendações aos processos decisórios, incluindo tomadas de decisões corretivas e pró-ativas, bem como sua implementação e execução.

Esse momento ocorreu na fase de ação da pesquisa-ação, onde foi estabelecido o modelo de gestão, a fim de haver o monitoramento estratégico das equipes de gestão.

O monitoramento estratégico é um elemento componente da administração estratégica, não devendo, porém, ser confundido com ela, uma vez que não envolve as atualizações periódicas do plano, como um todo.

O objetivo desse Monitoramento Estratégico são quatro:

- 1- Assegurar que as estratégias e projetos estratégicos sejam executados segundo suas formulações e detalhamentos;
- 2- Assegurar que as estratégias e projetos estratégicos produzam, como consequências a realização efetiva dos objetivos estratégicos;

3- Verificar se os comportamentos das premissas e variáveis internas e externas, que orientam as decisões do planejamento, evoluam segundo o previsto; e

4- Identificar os novos fatores capazes de impactar, de forma relevante, a ASPRUNE e/ou seu ambiente de atuação.

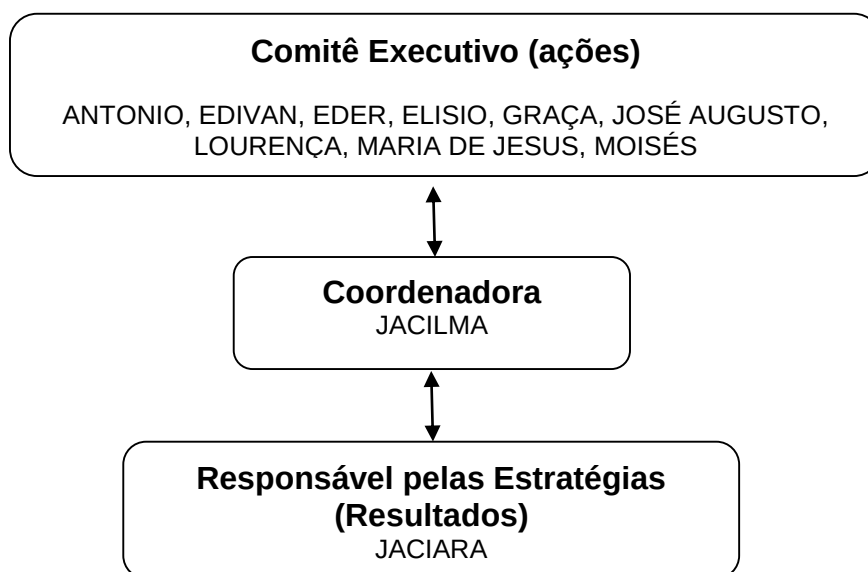
3.2.7 Passo 7 – Comitê Executivo do PE da ASPRUNE

O Planejamento estratégico para ter eficácia deve ser monitorado, a fim de não perder o controle do alcance das metas objetivadas. As pessoas responsáveis pelo controle das metas, prazos e resultados, devem ter ciência de que o sucesso do empreendimento depende diretamente do constante monitoramento, do empenho e participação de todos. Com, permanente, lembranças aos envolvidos para o cumprimento das metas.

Esse grupo serve de apoio técnico, uma espécie de “radar” para essa associação, capaz de identificar os acertos e erros para sua correção, a fim de que sejam sustentados pelo controle, principal requisito para uma boa gestão.

Então, nesse momento o comitê executivo dessa associação foi escolhido, para monitorar as ações e execuções da ASPRUNE. Os associados escolheram os integrantes desse comitê por meio de seleção, baseados na frequente participação deles, em reuniões que envolveram a elaboração deste PE. Essa escolha ocorreu de forma democrática, assim definida na Figura 17.

Figura 17 – Comitê Executivo de monitoramento estratégico



3.2.8 Passo 8 – Planilha de Monitoramento

Esta planilha de Monitoramento (Quadro 17) é o instrumento monitorador para o comitê executivo controlar seus prazos. Sua construção facilitou a visualização dos prazos estabelecidos ao cumprimento das ações, ilustrada a seguir.

Quadro 17 - Planilha de Monitoramento do Comitê Executivo

PRAZOS ATIVIDADES	15 DIAS	01 MÊS	02 MESES	06 MESES	12 MESES	24 MESES	36 MESES	48 MESES
ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DOCUMENTAL EG 1								
Adequação do Estatuto	X							
Agroindustrialização da "sala/casa de polpa"					X	X		
Registro do estabelecimento e produtos					X			
PRAZOS ATIVIDADES	15 DIAS	01 MÊS	02 MESES	06 MESES	12 MESES	24 MESES	36 MESES	48 MESES
PADRONIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA MARCA EG 2								
Sala/Casa da Polpa				X	X	X		
Logomarca/rótulo		X	X					
Embalagem						X	X	X
PRAZOS ATIVIDADES	15 DIAS	01 MÊS	02 MESES	06 MESES	12 MESES	24 MESES	36 MESES	48 MESES
NOVAS TECNOLOGIAS E MERCADOS EG 3								
Ativos imobilizados						X	X	X
Formação de preços								X
Novos mercados						X	X	

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação, a construção das ações referentes ao PE foram realizadas pelos próprios sujeitos e não pela equipe técnica, resguardando um dos princípios da metodologia utilizada. A equipe técnica se constituiu como um instrumento norteador das ideias dos pesquisados e, por meio da teoria e práticas pedagógicas buscou-se orientar e transformar a realidade dos sujeitos e processos, indo ao encontro do que foi postulado por Thiollent e Silva (2007).

Para a elaboração do PE da ASPRUNE foi levado em consideração, inicialmente, o ambiente e o enfoque cultural dessa associação.

Por meio da observação foram detectados entraves como as relações sociais e interpessoais, individualismo muito arraigado, falta de cooperação, falta de liderança efetiva e estratégica entre os associados, aspectos importantes para uma boa gestão rural, principalmente na agricultura familiar. A comunicação, entre os associados, era conflituosa devido aos interesses individualizados, isso gerava competição interna e falta de cooperação, além de existir certa timidez na ação dos deveres dos associados, onde os gestores inseriam a “consideração do compadre/comadre” na sua gestão.

Então, problemas comportamentais, habilidades deficientes, condições estruturais e materiais para o trabalho associativo foram encontrados nesta pesquisa, alguns requisitos que impedem o bom desenvolvimento de um empreendimento rural, no entanto a medida que este PE foi se desenvolvendo, esses problemas foram se dissipando, em decorrência da participação, mais efetiva, dos envolvidos. Diante disso, podemos considerar a participação, exigida pela metodologia utilizada, contribuiu na solução da maioria dos entraves existentes na ASPRUNE, no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa.

Percebeu-se nítido entusiasmo dos associados, com efetivo envolvimento deles, a partir da delegação de tarefas entre as equipes de gestão, demonstrando, também, a capacidade deles, por meio das orientações teóricas, dando aos mesmos oportunidade para construir, em coletividade, sua própria história.

O pragmatismo existente no meio rural, foi identificado como outro fator que deve ser levado em consideração na elaboração de um PE. Na agricultura familiar a utilidade imediata da prática é uma barreira para aplicação de modelos

convencionais desse instrumento, então esse requisito leva a adequações específicas do PE.

A adequação da metodologia da pesquisa-ação ao ambiente rural foi importante para a participação dos envolvidos (pesquisadores-pesquisados), não sendo possível analisar a realidade dos fatos sem esse envolvimento. E, apesar de contestações de correntes científicas alegando influência dos técnicos (pesquisadores) sobre os principais sujeitos (pesquisados), isso só ocorrerá se a comunidade rural envolvida não tiver seus objetivos definidos e suas metas construídas.

Na prática da pesquisa-ação, a partir do momento que as pessoas tomam consciência de seus atos (por meio do conhecimento - do saber), das condições objetivas em que atuam, passam a assumir a condução dos processos, elaborando sua própria história. E, a pesquisa-ação, como a prática de um projeto tem a pretensão de contribuir para bons resultados. Neste processo, observou-se forte estabilidade de “quereres” entre os associados, portanto, seus objetivos e metas foram preservados e o foco proposto realizado.

Sendo o meio rural um ambiente dinâmico, de mudanças de mercado constantes, rápidas e contundentes, assim como de instabilidade na natureza, a análise para se elaborar um PE deve ser criteriosa, a fim de que as informações coletadas e catalogadas sejam as mais adequadas para as tomadas de decisões e utilização a qualquer momento. Por isso, deve-se considerar, também, a confiabilidade e precisão das informações como fatores importantes para o sucesso dessa ferramenta nesse ambiente, contribuindo para eficiência e eficácia da execução das tarefas.

Os dados adquiridos por meio da elaboração do PE dá possibilidades para adequação das exigências de mercado, identifica oportunidades e pode projetar um futuro equalizado e adequado ao ambiente rural, assim como, proporciona ao gestor rural, administrar de forma mais organizada, racional e profissional, diminuindo as incertezas, em busca de melhores resultados.

A posição geográfica é outro fator que deve-se considerar na elaboração de um PE rural. No caso do estado do Pará, a exemplo dos agricultores familiares e associações dessa natureza, se encontram distantes ou até isolados dos centros comerciais, cujo acesso rodoviário e/ou fluvial oneram os custos de uma venda

rentável. Na ASPRUNE, a via de acesso é um fator facilitador, porém a distância aos maiores e melhores centros comerciais, tornam os custos mais elevados.

Além disso, os interesses políticos direcionam os projetos institucionais e governamentais, em sua maioria, aos produtores rurais melhores estruturados, ou ao agricultor familiar organizado, o que não ocorre com grande parte dos agricultores familiares dessa região. Por isso, a organização documental foi inserida como um dos resultados dos objetivos estratégico deste PE, com intuito de ser uma alternativa para a agilização na participação, dessa associação, nos projetos vindouros.

A definição prévia da missão, visão e valores, foi outra importante contribuição nesse PE, norteador as estratégias com o objetivo de organizar, dirigir e controlar a produção e comercialização da ASPRUNE, para obtenção de renda satisfatória aliada a qualidade de vida, almejada pelos associados, respeitando o princípio do associativismo.

A participação de extensionistas e incubadoras, por meio de seus conhecimentos técnicos e científicos, vem ser uma das alternativas para a continuidade dos objetivos e metas de um PE rural, evitando a perda do controle, dando sentido a multidisciplinariedade necessária nesse ambiente.

Dessa forma, o planejamento estratégico é um dos instrumentos facilitadores para o agricultor familiar desenvolver e implantar suas metas propostas, mas há necessidade do compromisso individual e coletivo dos principais envolvidos.

Para isso, a metodologia da PA pode vir contribuir para esse fim, cuja necessidade da participação, vem ser a luz para a construção e o sucesso dessa ferramenta, no meio rural.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Agricultura familiar e uso do solo. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 73-78, abr/jun. 1997.

AGROINDUSTRIA: Definição de agroindústria. 2010. Disponível em: <
<http://agroindustrianews.blogspot.com.br/2010/06/definicao-de-agroindustria.html>>
Acesso em 10 dez. 2015.

ALBUQUERQUE, H. B. **Estudo da gestão de propriedades agroecológicas em Cacoal/Ro**: A Percepção dos agricultores sobre a economia solidária. 2013. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências contábeis) - Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus de Cacoal, Cocal, RO, 2013.

ALDAY, H. E. C. Estratégias Empresariais. In: FACULDADES BOM JESUS. **Gestão Empresarial** Curitiba, PR: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ: Gazeta do Povo: FAE Business School. 2002. (Coleção Gestão Empresarial, 2.). Cap. 02. p. 15-25.

ALENCASTRO JUNIOR, P R. de. **Como montar um planejamento estratégico na sua empresa**. 2013. Disponível em: <
<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/como-montar-um-planejamento-estrategico-na-sua-empresa/80327/>>. Acesso em: 30 dez. 2015.

ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento Estratégico. . In: FACULDADES BOM JESUS. **Gestão Empresarial** Curitiba, PR: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ: Gazeta do Povo: FAE Business School. 2002 (Coleção Gestão Empresarial, 2). Cap. 03, p. 27-38.

BALDISSERA, A. Pesquisa-Ação: Uma Metodologia do “Conhecer” e do “Agir” Coletivo. **Sociedade em Debate**, Pelotas, p. 5-25, ago. 2001.

BANDEIRA, P. S. Diferenças regionais quanto ao capital social e crescimento econômico no Rio Grande do Sul. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 1, p. 93-124, Jan./abril. 2007.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade do Curso de Ciências Contábeis da UFSM**. v 1. n.2 dez/2004-fev/2005. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em: 30 dez. 2015.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN A. M.; SOUZA FILHO, H. M. **Tecnologia de Gestão e Agricultura Familiar**. 2004. Disponível em: <
<http://www.sober.org.br/palestra/12/02O122.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2015.

BECKER, C.; ANJOS, F. Sacco. São os mercados institucionais da agricultura familiar um instrumento para o desenvolvimento rural? estudo de caso em municípios do Sul do Brasil - **Rev. Fac. Agron. La Plata**. v.. 114, p. 143-152, 2015. Disponível em: <

http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT33/GT33_BeckerCSaccoF.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2015.

BETANHO, C. **Produção e comercialização em assentamentos de reforma agrária do MST**: pesquisa participativa e pesquisa-ação em Pernambuco e no Rio Grande do Sul. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.2008.

BOSCO PINTO, J. G. A pesquisa-ação como prática social. **Revista Contexto e Educação. Universidade de Ijuí**, v.. 1, n. 2. Ijuí, p. 27- 46, Abr/jun,1986.

BRASIL. Lei n. 8.629, de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 fev. 1993. Disponível em: <<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/dh/volume%20i/prolei8629.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

_____. Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964. Dispõe sobre o Estatuto da terra, e dá outras providências **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 nov. 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4504.htm>. Acesso em 27 dez. 2015.

_____. 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 jul. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm>. Acesso em 27 dez. 2015.

_____. Decreto nº 8.471/15, de 22 de junho de 2015. Altera o Anexo ao Decreto nº 5.741, de 30 de março de 2006, que regulamenta os arts. 27-A, 28-A e 29-A da Lei nº 8.171, de 17 de janeiro de 1991, e organiza o Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 jun. 2015. Seção 1. p. 9

_____. Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015. Estabelece o percentual mínimo a ser observado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional para aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários que se enquadrem na Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 ju. 2015. p. 09. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8473.htm. Acesso em: 27 dez. 2015. Acesso em: 24 dez. 2015.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília, Df, 2012 - **Cartilha do Associativismo** - disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Cooperativismo%20e%20Associativismo/Publica%C3%A7%C3%B5es%20e%20M%C3%ADdias/cartilha_associativismo_atualizada%202012.pdf> -acesso em 03 ago 2016

_____. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria da Agricultura Familiar, 2008. P. 1-18. **Programa de Agro industrialização da Produção da Agricultura Familiar para o período de 2007 a 2010**. Disponível em: www.mda.gov.br/saf - acesso em: 21 ago. 2016.

CALBINO, D. P. **Em busca de contribuições para a gestão na Economia Solidária**: Um estudo a partir da literatura e do Caso Cecosesola. Belo Horizonte, MG. 2013. p. 1-390. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

CALLADO, A. A. C. (Org.). **Livro Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2015.

CORDEIRO, J. V. B. de M.; RIBEIRO, R. V. Gestão da empresa. In: FACULDADES BOM JESUS. **Gestão Empresarial** Curitiba, PR: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ: Gazeta do Povo: FAE Business School. 2002. (Coleção Gestão Empresarial, 2.). Cap. 01.

COSTA, J. R DA, ALBERNAZ, R. DA CRUZ - **Economia Solidária e Autogestão como Prática Pedagógica**: Experiência da Asprune- Concórdia do Para. 2015. 40 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Licenciatura Plena em Educação do Campo com Habilitação em Ciências Naturais) - Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia do Pará, Campus Castanhal, Castanhal-Pa, 2015.

EID, F. **Economia Solidária, desenvolvimento organizacional e cooperativismo Rural**. 2012. P. 29-54. Disponível em: <http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=/107240/mod_book/chapter/1980/eixo_2_diversidade_cultural_e_desenvolvimento/perodo_2/ECONOMIA_SOLIDARIA_Farid.pdf>. Acesso em: 24 dez. 2015.

_____. et al. Políticas de agroindustrialização em assentamentos da reforma agrária: uma análise do diálogo entre a prática das cooperativas do MST e as políticas governamentais. Revista Tecnologia e Sociedade. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 11, n. 22, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3133/2153>>. Acesso em: 22 dez 2015.

EL ANDALOUSSI, K. **Pesquisas-ações. Ciência, desenvolvimento, democracia**. São Carlos: Edufscar, 2004. p.192.

EMBRAPA. **Boletim de pesquisa, desenvolvimento**. Cerrados, Planaltina, n.7, p. 1-50, set. 2001. Disponível em: <[Http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta/](http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta/)> . Acesso em 27 dez. 2015

_____. **Manual de Polpa de Fruta Congelada**. Brasília, DF: [S.n.], 2005. p.1-38.

EMATER,RS. **Agroindústria Familiar Rural**: Base legal. Disponível em : <<http://www.emater.tche.br/site/arquivos/agroindustria/cartilha%20do%20programa.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

FACULDADE BOM JESUS. **Gestão Empresarial** Curitiba, PR: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ: Gazeta do Povo: FAE Business School. 2002 (Coleção Gestão Empresarial, 2).

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. p.55.

HOMMA, A. K. O. - **O Desenvolvimento da Agroindústria no Estado do Pará: Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Tecnologia Agropecuária para o Brasil** (Prodetab). Saber. Ciências exatas e tecnologia, Belém. v. 3, p. 49-76, jan./dez. 2001.

LUCK, H. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista Gestão em Rede**, n. 19, p. 8 -13, abril, 2000.

MACIEL, R. C. G.; SIMOURA, F. A. Simoura. S.; CAVALCANTE FILHO P. G. Agroindustrialização e Agricultura Familiar na Amazônia: o caso do Projeto de Desenvolvimento Sustentável Bonal em Senador Guimar – Ac. **Redes** (St. Cruz Sul, Online), v. 20, n. 3, set./dez. 2015. p. 54 - 75. Disponível em <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/4693/pdf>>. Acesso em 30/12/2015

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e território**: A dinâmica das redes de desenvolvimento rural no Oeste Catarinense. 2013. 60 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas/Sociedade e Meio Ambiente) - Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, Florianópolis. 2003.

_____. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó, Unochapeco, Ed: Argos, SC, 2005, 338p. (Coleção Debates)

MORAES, E. G.; CURADO, F. F. Os limites do associativismo na agricultura familiar de assentamentos rurais em Corumbá, MS. In: SIMPÓSIO SOBRE RECURSOS NATURAIS E SÓCIOECONÔMICOS DO PANTANAL. 2004. Corumbá. **Anais...** Corumbá: SIMPAN, 2004. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: Uma abordagem empreendedora, 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PARÁ. FUNDAÇÃO AMAZÔNIA DE AMPARO A ESTUDOS E PESQUISAS – FAPESPA. Estatística Municipal: Concordia do Pará. Belém-Pa. 2016. Disponível em:<<http://www.fapespa.pa.gov.br/upload/Arquivo/anexo/1181.pdf?id=1487965631>>. Acesso em: 02 jun. 2015.

PINTO, J. B. G. **Reflexões sobre desenvolvimento social, trabalho com grupos e mobilização comunitária**. Recife: DRIN/BRASIL, 1980. Doc. A-3

_____. A pesquisa-ação como prática social. In: **Revista Contexto e Educação**. Ijuí. Universidade de Ijuí, v. 1, n. 2, p. 27-46, Abr/jun, 1986.

ROCHA JUNIOR, C. J. G. da; CABRAL, R. M. O Processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no estado de Pernambuco: Desafios para construir competências empreendedoras. **Gestão e Regionalidade**, v. 32, n. 94, jan-abr, 2016.

SANGALLI, A. R. et al. Associativismo na Agricultura Familiar: Contribuições para o Estudo do Desenvolvimento no Assentamento Rural Lagoa Grande, em Dourados (Ms), Brasil. **Organizações Rurais e Agroindustriais**. Lavras, v. 17, n. 2, p. 225-238. 2015.

SARAIVA, E. B. *et all*. Panorama da compra de alimentos da agricultura familiar para o Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Ciência e Saúde Coletiva**. Santa Catarina. v. 18, n.4, p. 927-935, Abr. 2013.

SEIXAS, et al. As Tecnologias Sociais como Instrumento para o Desenvolvimento Nacional - **Revista GEINTEC**. São Cristóvão/SE, v. 5. 2015.

SEBRAE. **Associação**. Série Empreendimentos coletivos. Brasília,DF. 2014.

Disponível em: <

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/\\$File/5192.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/$File/5192.pdf).> Acesso em: 24 nov. 2015.

SILVA, I. F.; BINOTTO, E. O conhecimento e a aprendizagem organizacional no contexto de uma organização rural. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**. João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 132-156, jan./jun, 2013.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Métodos de Pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2009. (Série Educação a Distância). p. 31-42

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 47. **Políticas públicas de agroindustrialização na agricultura familiar: uma análise do Pronaf-agroindústria**. Porto Alegre, 2009.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo:Cortez.1985.

_____. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez; Autores Associados,1986. 14 p.

_____. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-31.

_____, M.; SILVA, G. O. Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. **Revista Eletrônica de Comunicação e Informação e Inovação em Saúde**. Rio de Janeiro, v.1, n.1, jan.- jun. 2007. p. 93-100. Disponível em: <www.reciis.cict.fiocruz.br> . Acesso em 28 dez. 2015.

TRIIP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Tradução Lólio Lourenço de Oliveira. Austrália. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez, 2005.

VEIGA, J. E. V. O Brasil rural ainda não encontrou seu eixo de desenvolvimento. **Estudos Avançados**. v. 15, n. 43, 2001

VITAL, T. W.; MELO, L. M. Comercialização Agrícola na Pequena Produção Familiar da Zona da Mata de Pernambuco: Novos Subsídios para o Planejamento **Anais da Academia Pernambucana de Ciência Agronômica**, Recife, v. 7, p.92-102, 2010. Disponível em: < <http://journals.ufrpe.br/index.php/apca/article/view/123/112>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

WILKINSON, J. Cadeias Produtivas para a Agricultura Familiar. Organizações Rurais e Agroindústrias. **Revista de Administração da UFLA**. v.1, n. 1. 1999.

_____ Distintos enfoques e debates sobre a produção familiar no meio rural. **Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável**. Porto Alegre, v.1, n. 3, jul/set 2000.

_____ **Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar**. UFRGS. Porto Alegre. (BR) 2008.

_____ Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v. 39, jul. 2010.

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ T. R. Livro **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo. Ed: Saraiva, 2006.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

A	Carta de aceite do projeto	108
B	Carta de aprovação do projeto junto à assembleia	109
C	Questionários/formulários semi-estruturados auxiliar	110
D	Instrumentos de coletas de dados (Pesquisa participativa)	111

APÊNDICE A - TERMO DE ACEITE À EXECUÇÃO DO PROJETO

TERMO DE ACEITE DA ASSOCIAÇÃO AO PROJETO ASPRUNE

Castanhal-Pa, 08 de março de 2016

Prezados (as) Senhores (as),

Vimos por meio desse, convidar oficialmente a ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DE NOVA ESPERANÇA - ASPRUNE a participar da pesquisa ANÁLISE DA DINÂMICA COMERCIAL E GESTÃO MERCADOLÓGICA DA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DE NOVA ESPERANÇA - ASPRUNE a ser desenvolvida pela discente Lúcia Cecília Reis Graim, orientada pelo pesquisador Prof. Dr. Farid Eid, como parte de trabalho de conclusão de curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal.

Esse projeto tem por objetivo geral contribuir no processo de reformulação da dinâmica comercial e gestão mercadológica da ASPRUNE sob orientação desses agricultores, transformados em coletivos de trabalhadores associados no elaborar, implementar e avaliar resultados, por meio de uma metodologia chamada de pesquisa-ação. Nessa metodologia todos os envolvidos participam (pesquisador e pesquisado) cujo intuito é a melhoria da qualidade de vida dos integrantes da associação.

Mais especificamente podemos citar alguns procedimentos que serão desenvolvidos nesse projeto: Traçar o perfil socioeconômico dos trabalhadores associados; Avaliar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; Identificar gargalos ao crescimento econômico da associação e melhorias sociais ao coletivo de trabalhadores associados; Elaborar um plano de ação para melhorias comerciais e mercadológicas da associação; Aprovar em Assembleia Geral, implementar e avaliar resultados obtidos com o plano de ação.

A contribuição dos envolvidos nessa pesquisa consistirá basicamente, em relatar ou informar as atividades rurais de seu dia-a-dia (saberes tradicionais) através de possíveis visitas dos pesquisadores, assim como participar de reuniões,

palestras, oficinas ou mini-cursos para seu aperfeiçoamento, se caso houver necessidade.

Dessa forma, solicitamos o aceite da associação de produtores rurais de Nova Esperança para desenvolvermos esse projeto que servirá de contribuição técnica e acadêmica para o desenvolvimento rural da agricultura familiar na Amazônia.

Pesquisador Principal (Orientador): Prof. Dr. Farid Eid

Pesquisadora-discente: Lúcia Cecília Reis Graim
Fone celular: (91) 98992-5628

Eu, Maria das Graças Lopes Trindade, Presidente da ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DE NOVA ESPERANÇA - ASPRUNE como representante principal titular dos sócios dessa associação, aceitamos participar do projeto acima descrito.

Maria das Graças Lopes Trindade
MARIA DAS GRAÇAS LOPES TRINDADE (Presidente)

(vice-presidente):

Tesoureiro: Laurença R. Reis
Conselheiros: João Augusto Ferreira

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal Rodovia BR 316, km 63, s/n, Bairro Saudade- CEP 68740-970, Castanhal – PA, (91) 3412-1645 Fax: (91) 8408-2778 E-mail: ppgrea@ifpa.edu.br/ mestradolpcastanhal@gmail.com

Eden Santos • Maria Socia Reis
Facilma Rodrigues da Silva
Edvan S. Pereira
Maria Rita Ferreira
Walice

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017.

APÊNDICE B - CARTA DE APROVAÇÃO, PELA ASSOCIAÇÃO, DA CONCLUSÃO DO PROJETO

CARTA DE APROVAÇÃO DA ASPRUNE JUNTO A CONCLUSÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ASPRUNE EXECUTADO POR LÚCIA CECÍLIA REIS GRAIM DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO/MESTRADO DO IFPA/CASTANHAL-PA

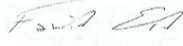
Concórdia do Pará - Pa, 08 de dezembro de 2016

Prezados (as) Senhores (as),

Vimos por meio dessa, apresentar a conclusão do projeto de pesquisa executado para a ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DE NOVA ESPERANÇA - ASPRUNE cujo produto final foi a elaboração do Planejamento estratégico para agroindustrialização da ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DE NOVA ESPERANÇA - ASPRUNE desenvolvido pela discente Lúcia Cecília Reis Graim, orientada pelo pesquisador Prof. Dr. Farid Eid, como parte de trabalho de conclusão de curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - Campus Castanhal.

Esse projeto teve por objetivo geral contribuir no processo de reformulação da dinâmica administrativa da ASPRUNE a fim de que os associados alcançassem a agroindustrialização dessa associação, por meio de uma metodologia chamada de pesquisa-ação. Com participação de todos (pesquisador e pesquisado) envolvidos com intuito principal da melhoria da qualidade de vida dos integrantes da associação.

Com isso, solicitamos aprovação da associação de produtores rurais de Nova Esperança ao projeto elaborado que servirá de contribuição técnica e acadêmica para o desenvolvimento rural da ASPRUNE e da agricultura familiar na Amazônia.

 
Pesquisador-Orientador: Prof. Dr. Farid Eid Pesquisadora-discente: Lúcia C.R. Graim

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DE NOVA ESPERANÇA - ASPRUNE

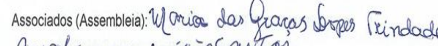
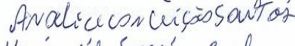
Eu, Jacilma Rodrigues da Costa, (Jacilma R. da Costa), Presidente da ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DE NOVA ESPERANÇA - ASPRUNE representante principal titular dos sócios dessa associação e os demais associados, aprovamos o Planejamento Estratégico de Agroindustrialização desenvolvido para essa associação pela discente Lúcia Cecília Reis Graim por meio do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do IFPA-Castanhal-Pa.


Presidente: Jacilma Rodrigues da Costa

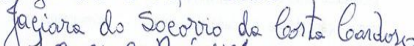

Vice-presidente: José Augusto dos Santos Ferreira


1º, 2º Tesoureiro: Edivan S. Cardoso / Adriano F. Costa

 
Conselheiros Fiscais: Moisés S. Pires/Antônio F. de Souza/Eder G. Santos

Associados (Assembleia): 







PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL
SUSTENTÁVEL E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - Campus Castanhal
Rodovia BR 316, km 63, s/n, Bairro Saudade- CEP 68740-970, Castanhal - PA, (91)
3412-1645 Fax: (91) 8408-2778 E-mail: ppgdrga@ifpa.edu.br/
mestradoifpacastanhal@gmail.com

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO AUXILIAR

Questionário semi-estruturado aplicado em entrevista com membros da direção e demais associados da ASPRUNE.

Dados sobre o entrevistado:

Nome:..... Idade:.....
 Sexo: Masculino (.....) Feminino (.....)
 Tem filhos? Não (.....) Sim (.....) quantos?
 Quantas pessoas residem em sua propriedade?.....
 Dos moradores da propriedade quantos trabalham?.....
 Escolaridade:
 1ª. a 4ª série (....) 5ª. a 8ª. série (...) concluiu o 2º. grau (.....) 3º.grau (....)
 Você pretende fazer um curso superior ou capacitação ou especialização ?
 Não (.....) Sim (.....), qual?
 Você pretende fazer um curso de qualificação para as melhorias de sua
 propriedade?
 Cargo na associação:
 sócio (.....) direção (.....) qual?.....
 Tempo que é sócio na ASPRUNE:.....
 Forma de Propriedade dos meios de produção:.....
 Área em mt² da propriedade:
 Qual a Atividade principal na sua propriedade:.....
 Cite todas as atividades da sua propriedade:
 Recebe outro tipo de renda além da agricultura:
 Aposentadoria (.....) Bolsa-família (.....) outro: qual?.....
 Já foi de outra associação? Sim (.....) Não (.....)
 Que dificuldades você encontra na sua propriedade, na produção e nas vendas dos
 seus produtos?
 Dê uma sugestão para melhorar à associação:
 Outras informações que achar necessária:.....

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017.

APÊNDICE D - INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS (PESQUISA PARTICIPATIVA)

PLANILHA MODELO PARA COLETA DE DADOS														
PERFIL DOS ASSOCIADOS DA ASPRUNE														
QTD	NOME	IDADE	FILHOS	QTD. DE PESSOAS QUE RESIDE NA PROPRIEDADE	TRABALHAM NA PROPRIEDADE	NÃO TRABALHAM	ESCOLARIDADE	PRETENDE SE CAPACITAR OU FAZER CURSO SUPERIOR	PRETENDE SE QUALIFICAR	CARGO NA ASPRUNE	TEMPO DE SÓCIO	ATIVIDADE PRINCIPAL	OUTRA FONTE DE RENDA	PRINCIPAL DIFICULDADE
01														
02														
03														
04														
05														
06														
07														
08														
09														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														

Escolaridade: FUND I (1ª. a 4ª. série); FUND. II (5ª. a 8ª. Série); MÉDIO (2º.grau); SUPERIOR (3º.grau)

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017.

PLANILHA MODELO DAS ATIVIDADES – COLETA DE DADOS			
ATIVIDADES DOS SÓCIOS DA ASPRUNE			
QTD	NOME DO SÓCIO	PRINCIPAL ATIVIDADE	TODAS AS ATIVIDADES
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2017.

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

A	Estatuto da associação – página 01 – comprovando existência da mesma	115
B	Edital de chamada pública do projeto CONAB/BNDES – página 01	116

ANEXO A - ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO – PAG 01



REGISTRO
DE
IMOVEIS
E PESSOAS
JURIDICAS

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CARTÓRIO VALDETE DO CARMO

Único Ofício da Comarca de Concórdia do Pará
Av. Marechal Deodoro, s/nº
Concórdia do Pará, Estado do Pará
CEP: 68685-000

FRANCISCO VALDETE ROSA DO CARMO
Oficial/Tabelião
CPF/MF, nº 179.446.602-97

RAIMUNDO NONATO CONCEIÇÃO DO CARMO
Escrevente Substituto
CPF, nº. 636.626.122-91

ODETE DO SOCORRO LIMA DO CARMO
Escrevente Juramentada
CPF 706.729.542-49



CERTIDÃO DE INTEIRO TEOR

Eu, **Raimundo nonato Conceição do Carmo**, Escrevente Substituto do Registro de Imóveis e Pessoas Jurídicas da Comarca de Concórdia do Pará, Estado do Pará, República Federativa do Brasil, uso das atribuições legais, etc...

ESTATUTO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES RURAIS NOVA ESPERANÇA-ASPRUNE-CAPÍTULO I-DA DENOMINAÇÃO, SEDE, DURAÇÃO E OBJETIVO, ART. 1º- A Associação de Produtores Rurais Nova Esperança- APRONE, fundada em 27 de julho de 2006, Com sede na comunidade Nova Esperança Rodovia PA-140 Km 40, abrangendo toda a comunidade Nova Esperança, Fórum Jurídico na Comarca de Concórdia do Pará, Estado do Pará, tendo duração por tempo indeterminado e o exercício social coincidente como ano civil. É uma sociedade sem fins lucrativos que se rege por este estatuto e pelas disposições legais aplicáveis. **Art.2º-** É objetivo da Associação, a prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o formato racionalização das atividades agropecuárias e defesas das atividades econômicas, sociais e culturais de seus associados. **Art.3º-** Para a consecução de seus objetivos a Associação poderá: promover o transporte, beneficiamento, o armazenamento, a industrialização, Assistência Técnica e outros serviços necessários a produção para servir de assessora ou representante dos associados na comercialização de insumos e da produção. b) Adquirir, construir ou alugar os imóveis necessários para sua instalação e administração. Manter serviços próprios de assistência médica, dentário, recreativa, educacional e jurídica, celebrar convênios ainda com quaisquer entidades públicas ou privadas, poderá filiar-se a outras entidades congêneres sem perder sua individualidade e poder de decisão. **CAPÍTULO II – DOS SÓCIOS DIREITOS E DEVERES- Art.4º-** Poderão ser sócios da Associação de Produtores Rurais Nova Esperança, todos os membros fundadores e os que posteriormente se associarem, após devidamente esclarecidos, aceitarem os estatutos, os regulamentos e os compromissos da Associação. **Art.5º-** Os que quiserem se associar deverão participar da reunião dos sócios e preencher sua ficha estes observarão se o candidato está realmente interessado nos objetivos da Associação. **Art.6º-** Aceitar novo sócio só se for morador da comunidade. **Art.7º-** Os associados terão os seguintes direitos: Tomar parte nas assembleias gerais, discutindo e votando os assuntos que nele forem tratados; Participar de todas as atividades que constituem os objetivos da associação, com ela operando em todos os setores, compra, venda e atividades específicas; Votar e ser votado para os cargos específicos; Requerer com números de associados superior a 10%(dez por cento), a convocação de assembleia extraordinárias justificando-as. Gozar dos

(Assinatura)
Jairme G. Costa F. Rosa
Gerente Serviços UN
Mat. 4132426-5

ANEXO B - EDITAL DE CHAMADA PÚBLICA DO PROJETO CONAB/BNDES – PÁG. 01



EDITAL DE CHAMADA PÚBLICA BNDES-CONAB Nº 001/2013

A Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES tornam público o presente Edital, que tem por objetivo selecionar e apoiar projetos que contribuam para o fortalecimento social e econômico de organizações produtivas rurais de base familiar que fornecem alimentos para o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) ou para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), ou que operem a Política de Garantia de Preço Mínimo dos Produtos da Sociobiodiversidade (PGPM-Bio), importantes instrumentos voltados para o desenvolvimento da agricultura familiar.

Os investimentos previstos neste Edital destinam-se a solucionar gargalos operacionais das organizações produtivas, que lhes permitam expandir suas atividades, aprimorar as condições de trabalho no meio rural e proporcionar ampliação da renda dos produtores, além de melhorar a qualidade dos alimentos destinados ao PAA e ao PNAE e de fortalecer o PGPM-Bio, beneficiando, indiretamente, a população em situação de insegurança alimentar.

Além disso, pretende-se que os empreendimentos apoiados possam viabilizar o acesso de novas famílias aos canais de comercialização, públicos e privados, tomando-se instrumentos importantes de inclusão produtiva no contexto do Plano Brasil Sem Miséria.

1. DO OBJETO

Este Edital de Chamada Pública tem por objeto a seleção e apoio a projetos que fortaleçam cooperativas e/ou associações de produtores rurais de base familiar, formalmente constituídas, através de investimentos voltados para a estruturação de circuitos locais e regionais de produção, beneficiamento, processamento, armazenamento e comercialização, com o intuito de melhorar suas condições de atuação no mercado governamental e privado de alimentos.

2. DA FONTE DOS RECURSOS, DO VALOR E DO CARÁTER DO APOIO

2.1. O montante de recursos destinado ao presente Edital é de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais), provenientes do BNDES Fundo Social.

2.2. O valor máximo do apoio a cada organização proponente será de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais).

2.2.1. Caso o projeto apresentado tenha valor superior ao limite de apoio indicado no item 2.2, a organização proponente deverá comprovar que dispõe de recursos financeiros que assegurem a completa execução do projeto.

2.3. O apoio financeiro tem caráter não reembolsável, o que significa que a organização proponente não precisará restituir os recursos às instituições apoiadoras, desde que comprove a sua correta aplicação, de acordo com o projeto aprovado.