



# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE CONSTRUÇÃO DA AUTOGESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: ESTUDO DA COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR DE MOJÚÍ DOS CAMPOS (COOFAM).

Área temática: Trabalho

Ana Carla dos Santos Evangelista<sup>1</sup>; Luiz Gonzaga Feijão da Silva<sup>2</sup>; Zilda Joaquina Cohen Gama dos Santos<sup>3</sup>; Deyse Cristina Coelho da Silva<sup>4</sup>; Debora Freitas da Silva<sup>5</sup>

Resumo: O objetivo do trabalho é demonstrar como a oficina de planejamento estratégico organizada pela Incubadora de Empreendimento Solidário - IES contribui para construção da autogestão na COOFAM. E assim justificar a relevância do estudo, pois a partir da IES a troca de tecnologias sociais é possível, visto que esse contato possibilita o empreendimento a subsistir fortalecido, autônomo, visando como fim último a autogestão do Empreendimento Econômico Solidário - EES, que apoiando-se na Economia Solidária-ES e na Metodologia de Incubação através do Planejamento Estratégico ferramenta essa que facilita os empreendimentos na construção da autogestão, no entanto para se alcançar a autogestão faz-se necessário primeiramente o conhecimento pois é sabido que este é de suma importância na transformação do meio que se vive. Visto isso a Incubadora juntamente com sua equipe trabalham na elaboração de cursos e oficinas que venham a fortalecer o grupo e a organização um exemplo é o curso de Planejamento que ao estabelecer metas a serem percorridas durante um ano pode-se vislumbrar nos resultados da matriz de metas e objetivos que os mais urgentes identificados pelo grupo foram

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Ciências Econômicas, na Universidade Federal do Oeste do Pará-UFOPA; Bolsista do projeto Incubadora de Empreendimento Solidário.

<sup>2</sup> Professor na Universidade Federal do Oeste do Pará –UFOPA, vinculado ao Programa de Ciências Econômicas e Desenvolvimento Regional; Coordenador da Incubadora de Empreendimento Solidário.

<sup>3</sup> Professora Assistente II da Universidade Federal do Oeste do Pará, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

<sup>4</sup> Graduanda do curso de Ciências Econômicas, na Universidade Federal do Oeste do Pará-UFOPA; Bolsista do projeto Incubadora de Empreendimento Solidário.

<sup>5</sup> Graduanda do curso de Ciências Econômicas, na Universidade Federal do Oeste do Pará-UFOPA; Bolsista do projeto Incubadora de Empreendimento Solidário.

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:





# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

sanados. Ademais a metodologia utilizada no trabalho no primeiro momento foi a pesquisa de campo onde buscou-se entender a dinâmica da cooperativa e dos indivíduos que fazem parte dela. Para tanto, foi aplicado um questionário contendo perguntas qualitativas e quantitativas com o intuito de fazer esse levantamento de forma detalhada. Outro método utilizado consistiu-se em pesquisa bibliográfica para um melhor embasamento das teorias a serem trabalhadas, e por fim utilizou-se também a Pesquisa-ação onde o pesquisador procura entender a realidade da comunidade. Assim Analisando a concretização e efetividade do plano, observou-se que as ações empreendidas pela direção da cooperativa estavam em consonância com o plano estratégico 2015, destacando os objetivos e metas, corroborando com o avanço da autogestão da COOFAM, se utilizado esse critério. Esse compromisso da direção em seguir o Plano ficou evidente na reavaliação do Planejamento Estratégico para 2016, quando um balanço mais minucioso foi realizado quanto a metas e objetivos, não transformando os mesmos em letra morta. Portanto, podemos concluir que o planejamento estratégico participativo foi e é uma ferramenta que impulsiona o desenvolvimento da autogestão.

Palavras chave. Planejamento Estratégico; Metodologia de Incubação; Autogestão.

## 1. Introdução

A produção de alimentos no mundo vem sofrendo contínuas transformações ao longo dos anos, transformações estas que vão desde a modernização da agricultura com o uso intensivo de insumos químicos e maquinário e a posterior inserção dessa produção num mercado global até transformações mais recentes que buscam a retomada da produção livre de insumos e valorizam o local frente ao global.

Nesse contexto de transformações na produção surge a necessidade de fortalecimento das estratégias de organização dos produtores, principalmente dos agricultores familiares que muitas vezes se veem oprimidos pelo fluxo do capital.

Assim surge na década de 1990 no Brasil, órgãos de apoio à iniciativa solidária entre os quais as Incubadora tecnológica de Cooperativas Populares (ITCPs) estão entre eles, intensificando o papel das universidades em busca de alternativas para que se possa intervir junto a sociedade, mudando esse cenário (PINHEIRO & GONTIJO, 2011).

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:





# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

As Incubadoras universitárias promovem a Economia Solidária. A ES vem nortear esses empreendimentos através de seus princípios que partem da cooperação, autogestão, dimensão econômica e solidariedade. Princípios esses que visam antes de qualquer coisa garantir a reinserção de trabalhadores que se encontram desempregados ou em vulnerabilidade social, no mercado de trabalho. (MTE, 2012).

“Uma incubadora universitária de empreendimento de economia solidária – associações e cooperativas populares urbanas e rurais, além de empresas autogestionárias - pode constituir-se em um espaço importante onde se desenvolvam pesquisas teóricas e empíricas sobre a Economia Solidária, cuja ação política pode voltar-se para atender uma classe social desprovida dos meios de produção.” (EID, 2004).

Relacionada à ES, está à metodologia de incubação. Ambas compartilham de princípios semelhantes e buscam os mesmos objetivos, ou seja, tornar os empreendimentos autônomos, o fortalecimento do grupo e a garantia da equidade no EES.

É notório que a metodologia de incubação é uma via de mão dupla, onde o diálogo e a troca de experiências tem papel fundamental na relação entre o saber adquirido na universidade e o saber produzido por cada indivíduo que compõem o grupo atendido. Como demonstra Eid (2004):

“Um traço marcante no processo de incubação de um EES é o mapeamento sobre o conjunto dos conhecimentos de cada indivíduo – os formais, os adquiridos pelas práticas do trabalho e as suas potencialidades profissionais [...]. Esse procedimento pode ser um elemento estratégico para a continuidade dessas iniciativas solidárias que trabalham na perspectiva da autogestão.” (EID, 2004).

Logo, para que esse mapeamento aconteça é de fundamental importância o planejamento estratégico de forma participativa, traçando as metas que desejam alcançar, os cursos, oficinas e palestras que possa melhorar o desenvolvimento de suas atividades na sua propriedade e no grupo, deste modo, cada cooperado expõe suas opiniões e anseios a cerca da cooperativa ao qual é membro, ele se sentirá parte integrante daquele grupo e trabalhará para o seu fortalecimento e assim desencadear, Segundo Freitas & Freitas (2011) um elemento muito importante nesse processo de desenvolvimento do grupo, o empoderamento. De acordo com os autores, o empoderamento diz respeito ao resgate de valores, dignidade, cidadania; relaciona-se principalmente ao grupo ou organização que

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:



Apoio:





# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

## 07 a 09 de setembro de 2016



busca “tornar-se capaz”, visando o desenvolvimento da capacidade de transformar sua própria realidade.

Buscando assim reproduzir relações sociais e produtivas diversas do capitalismo, pautadas no planejamento, cooperação e desenvolvimento humano, a incubação de empreendimentos solidários têm por objetivo último à autogestão.

Segundo Gadotti (2009, apud Xavier (2008), p. 19):

“O que defini a autogestão são as relações sociais democráticas, coletivas e igualitárias, que fazem da produção associada mais do que uma organização econômica, na medida em que se configura em um espaço privilegiado para a experimentação social e a realização de ações pedagógicas no campo político e cultural. As sociedades cooperativas são empresas geridas pelos seus próprios cooperados, denominado o sistema de autogestão onde todos têm os mesmos direitos, deveres e são responsáveis pelas atividades desenvolvidas da cooperativa (...) Pode-se concluir que as sociedades autogeridas são caracterizadas pelas decisões que são tomadas coletivamente, daí a necessidade da cooperativa promover a formação dos seus cooperados, para que estes possam geri-la adequadamente”.

Portanto, as incubadoras desempenham um espaço de interação entre a comunidade e a universidade, onde se constroem a autogestão e a consolidação dos empreendimentos econômicos solidários (cooperativas/associações) e suas estratégias que possibilitam a renovação e expansão do movimento criado pela economia solidária (CULTI, 2009). A IES, dessa forma, é um agente potencializador e multiplicador da ES, contribuindo para uma sociedade mais justa e igualitária.

Assim para se garantir a participação e a autogestão do empreendimento é de fundamental importância que se faça um levantamento da situação do EES, analisar como esta sendo conduzida a gestão interna, fazer um levantamento da qualidade dos produtos, e a capacitação técnica de seus associados. É necessária que busquem sempre a problematização da realidade que eles enfrentam. A partir daí, buscar de maneira participativa elaborar um planejamento que aponte quais os caminhos deve ser seguido, quais as estratégias a serem tomadas e quais as parcerias que se deve firmar (MDA, 2009).

Destaca-se o papel do Planejamento Estratégico. A partir desse planejamento podem-se traçar os objetivos e metas para o futuro do EES, no entanto deve-se salientar que o planejamento estratégico não se trata de uma tentativa de prever o futuro a partir de conjecturas infundadas, mas de construir as condições estruturais para que, de maneira

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:





# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

## 07 a 09 de setembro de 2016



sólida e duradoura, o empreendimento torne-se capaz de subsistir fortalecido, superando eventuais ameaças internas e externas (CARVALHO, 2015 *apud*, OLIVEIRA, 2013).

Criada em 2013 a Incubadora de Empreendimento Solidário-IES/UFOPA vem sendo pioneira na implementação da metodologia de incubação no Município de Santarém-Pa, em Cooperativas Rurais de Agricultura Familiar e Extrativista. Ademais o trabalho tem por objetivo demonstrar como a oficina de planejamento estratégico organizada pela Incubadora contribui para construção da autogestão na COOFAM. E assim justificar a relevância do estudo, pois a partir da IES a troca de tecnologias sociais é possível, visto que esse contato possibilita o empreendimento a subsistir fortalecido, autônomo, visando como fim último autogestão dos EES, que apoiando-se na ES e na metodologia de Incubação, através do planejamento estratégico ferramenta facilitadora no processo de construção da autogestão dos os empreendimentos. No entanto, para se alcançar a autogestão faz-se necessário, primeiramente, o conhecimento, pois é sabido que este é de suma importância na transformação do meio que se vive.

## 2. Material e Metodologia

Um dos métodos utilizados para o trabalho foi à pesquisa de campo, buscando-se entender a dinâmica da cooperativa e dos indivíduos que fazem parte dela. Para tanto, foi aplicado um questionário contendo perguntas qualitativas e quantitativas com o intuito de fazer o levantamento de forma detalhada, de maneira que possibilitasse o máximo de clareza. Outro método utilizado foi à pesquisa bibliográfica, objetivando um melhor embasamento das teorias a serem trabalhadas e ver o que mais se adequaria a realidade, e os possíveis impactos que venham a ter no empreendimento. E por fim, utilizou-se também a Pesquisa-ação que de acordo com Thiollen (2005),

“A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.” Thiollen (2005, p.16).

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:



Apoio:





# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016



## 3. Resultados e Discussões

A COOFAM é constituída por 33 famílias camponesas que desenvolvem a agricultura de produtos perenes e temporários. Identificou-se uma variedade muito grande de produtos cultivados pelos cooperados, num total de 18, entre as quais a laranja, a mandioca, a macaxeira, a banana, o maracujá, o mamão, o jerimum, o coco, entre outros. Contudo, o grande destaque é o Abacaxi. Através de coleta de dados primários, observou-se que em 2014 a produção foi de aproximadamente 658 mil frutos, resultando em um Valor Bruto da Produção de R\$ 983.248,11. Em média cada família é responsável por R\$ 30.726,50 (considerando que uma família não produz o abacaxi), concentrados durante os meses da colheita entre junho e dezembro (é colhido nesses meses 96% da produção).

A COOFAM já vinha sendo acompanhada pela IES no período que compreende outubro de 2013 a setembro de 2014. Nesse período, além de apresentar o projeto e orientar a formalização da cooperativa, houve uma extensa coleta de dados envolvendo os cooperados. No período 2014-2015, realizaram-se encontros com os cooperados, participação em assembleias e visitas técnicas buscando identificar quais problemas eram mais urgentes. Foram identificados problemas organizacionais, de controle financeiro, comercialização e estratégicos da cooperativa. Buscando maior integração da Cooperativa com o trabalho da IES, os problemas mais importantes foram tratados com máxima urgência. Cronologicamente as atividades foram as seguintes:

1) Oficina de Controle do Fluxo de Caixa (4 horas): Disponibilizado para os integrantes da Direção da Cooperativa no sentido de expor uma ferramenta de controle financeiro, que de forma rápida e segura possa orientar decisões e fornecer informações aos cooperados e interessados. Demonstrou-se como organizar o Fluxo de caixa da Cooperativa, mensal e uma estimativa anual, explicando os conceitos de Receitas, Custo Variável, Custo Fixo, Contas à Pagar e Contas a Receber. Essa oficina ocorreu no mês de outubro 2014.

2) Curso de Informática Básica (20 horas): Como o controle do fluxo de caixa pressupunha uma tabela em formato digital, identificou-se restrições de acesso e manuseio das ferramentas básicas de informática. Diante desse problema, a IES ofereceu o Curso de

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:





# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



UFOP  
Universidade Federal  
de Ouro Preto

## 07 a 09 de setembro de 2016

Informática Básica de 20 horas a 10 integrantes da cooperativa, nos meses de novembro e dezembro de 2014, no laboratório de informática em uma escola municipal na sede do município de Mojuí dos Campos. E seu resultado mais evidente foi à aquisição de um microcomputador para a COOFAM. Isso demonstra que o curso conseguiu cumprir com seu objetivo.

3) Curso de Economia Solidária (12 horas): O curso de economia solidária teve início em 20 de agosto. O curso busca demonstrar como o sistema capitalista e seus princípios (ganância, individualismo, concorrência, busca inconsequente pelo lucro, exploração do trabalhador), não são condizentes com as organizações coletivas, representadas por associações, cooperativas, grupo de mulheres e outros. Nesses casos, a Economia Solidária e Seus valores são mais adequados, além de constituir um movimento nacional e internacional de inclusão e de defesa dos trabalhadores (urbanos e rurais) organizados em Empreendimentos Econômicos Solidários contra a opressão do sistema capitalista de produção. Com valores como autogestão, cooperação, democracia e outros, o curso tenta desconstruir os valores capitalistas impregnados em nossa sociedade, em busca de conscientizar o trabalhador como classe oprimida dentro do capitalismo, e viabilizar o desenvolvimento do Empreendimento.

4) Curso de Planejamento Estratégico para Empreendimentos Econômicos Solidários (20 horas): A Gestão Eficaz de um EES deve ser pautado em uma leitura clara dos problemas, objetivos e estratégias a serem delineadas. Para viabilizar tais informações a IES realizou um curso intitulada Planejamento Estratégico para Empreendimentos Econômicos Solidários, realizada uma vez ao mês. No curso, de forma participativa, construíram-se os seguintes marcos da Cooperativa: a missão, visão, valores e análise do ambiente interno e externo (FOFA) da cooperativa. Que podem ser visualizados no quadro 1.

Os resultados do Curso supracitado- que apresentava também aspectos de oficina - serão analisados quanto sua concretização e efetividade. Sobre essa análise, em suma, será construído os resultados desse artigo.

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:





# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

**Quadro 1: Marcos da cooperativa.**

1 MISSÃO	2 Organizar e modernizar a produção dos cooperados para garantir a venda nossos produtos e novas oportunidades que possibilitem melhoria na qualidade de vida e o fortalecimento dos cooperados.
3 VISÃO	4 Ser um empreendimento coletivo, reconhecido e competitivo nos mercados por meio da organização e industrialização.
5 VALORES	6 Confiança 7 Honestidade 8 Compromisso
• INCORPORADOS	Industrialização Formação da Cooperativa Organização da Produção Inserção no mercado do PAA
• ELIMINADOS	Falta de Compromisso Falta de Solidariedade
• RESGATADO	Renovar PNAE Compromisso Entusiasmo com a Cooperativa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

A construção desses marcos foram indispensáveis para os membros da Incubadora (docente e discente) e da direção da COOFAM, pois possibilitaram que se identifique quais pontos deveriam ser trabalhados.

A construção da análise do ambiente interno e externo (FOFA) é uma ferramenta muito importante na tomada de decisões dentro do empreendimento, pois a partir da identificação das forças, das fraquezas, das oportunidades e ameaças, pode-se pensar em estratégias para potencializar as forças, explorar as oportunidades, eliminar as fraquezas e contornar as ameaças (GUINÉ *et al.*2010). O quadro 2 apresenta as Forças, Fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas pelos cooperados .

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:



Apoio:







# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

**Quadro 2: Análise do Ambiente Interno e Externo(FOFA)**

FOFA	
FORÇAS	Comprometimento do grupo Organização, diálogo Produção
OPORTUNIDADES	Vendas em supermercados, feiras e outros mercados em Mojuí e em cidades vizinhas. Renovação PNAE Inserção do PAA
FRAQUEZAS	Gestão da Organização, produção e da qualidade, infraestrutura interna, formação.
AMEAÇAS	Concorrência Intermediários Desestímulo com o mercado Manobras políticas

Fonte: Relatório da Incubadora, 2015.

Como resultados do curso de planejamento, foram estabelecidos 7 objetivos, com um total de 13 metas (quantitativas e qualitativas) que foram perseguidas pela atual gestão no ano de 2015. Para assegurar a participação da maioria dos cooperados, e conseqüentemente, para que o resultado (Matriz de objetivos e metas) fosse condizente com o almejo da coletividade, o curso foi programado para coincidir (em 80% das vezes) com as assembleias mensais da cooperativa, em função disso, o curso iniciou em Dezembro e terminou em Março. Abaixo Quadro 3 de objetivos e metas do ano de 2015.

**Quadro 3: Objetivos e Metas COOFAM 2015.**

Objetivos/Metas	Descrição
<b>Objetivo 1</b>	<b>Organização da produção dos cooperados para atender as demandas da cooperativa.</b>
Meta a	Construir o calendário agrícola dos cooperados. (levantamento da produção, conhecer melhor o funcionamento dos sistemas de produção e identificar as atividades de cada cooperado, gestão do lote)
Meta b	Cada Associado deve estabelecer uma meta de comercialização prioritariamente com a cooperativa
<b>Objetivo 2</b>	<b>Um caminhão para a entrega dos produtos</b>
Meta a	Utilizar em parceria com O caminhão do projeto apoiado pela UFOPA

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:



Apoio:





# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

<b>Meta b</b>	<b>Reunir com EMATER para buscar financiamento via PRONAF.</b>
<b>Objetivo 3</b>	<b>Buscar vendas nos supermercados, feiras e Programas de comercialização, em Mojuí dos Campos e outros municípios.</b>
<b>Meta a</b>	<b>Comercializar na feira de Mojuí dos Campos</b>
<b>Meta b</b>	<b>Comercializar no espaço do Sindicato de Altamira</b>
<b>Meta c</b>	<b>Concretizar a comercialização nos mercados institucionais (PAA e PNAE)</b>
<b>Objetivo 4</b>	<b>Finalizar a agroindústria e adquirir o selo.</b>
<b>Meta a</b>	<b>Aguardar resposta do Conselho Gestor de Mojuí, para verificar a situação do projeto da agroindústria.</b>
<b>Objetivo 5</b>	<b>Organização da cooperativa.</b>
<b>Meta a</b>	<b>Ver a possibilidade de remuneração para o Diretor de Produção, para desempenhar melhor a função.</b>
<b>Meta b</b>	<b>Organizar calendário de reuniões do quadro técnico da cooperativa</b>
<b>Meta c</b>	<b>Elaborar um plano de cargos e funções para a cooperativa.</b>
<b>Objetivo 6</b>	<b>Diversificação da produção</b>
<b>Meta a</b>	<b>Realizar cursos para estimular a diversificação.</b>
<b>Objetivo 7</b>	<b>Implementa a tecnologia de irrigação</b>
<b>Meta a</b>	<b>Realizar oficinas sobre irrigação.</b>

Fonte: Relatório do projeto, 2015.

O Curso de Planejamento Estratégico para Empreendimentos Econômicos Solidários foi empregado como norteador das ações tanto da Direção da COOFAM, como também das ações pontuais e de assessoria da IES. Essas ações foram realizadas de abril a julho de 2015 pela IES e se concentram nos seguintes objetivos:

**OBJETIVO 1 - Organização da produção dos cooperados para atender as demandas da cooperativa:** para consolidar este objetivo, organizou-se com base na pesquisa feita pela IES sobre a produção dos cooperados (houve uma revalidação dos dados pelos próprios cooperados), um sistema de cotas de produção, onde cada cooperado se responsabilizava a reservar um % de sua produção de abacaxi para comercializar exclusivamente através da COOFAM, respeitado prazos e preços previamente combinados. Para conduzir a gestão das cotas, foi criado o cargo de diretor de produção. Também como

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:



Apoio:



# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016



orientação para concretizar o Objetivo 1, foram criados cargos para pesquisar o calendário de produção dos cooperados e suas respectivas culturas, como forma de diversificar a pauta de comercialização da cooperativa.

As discursões com a COOFAM e o contato com o Programa Mercados Institucionais de Alimentos da Universidade Federal do Pará – UFPA, despertaram o interesse em organizar um evento que discutisse a importância dos Mercados Institucionais no fortalecimento da agricultura familiar, onde destacam-se o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Durante as atividades extensionistas com a COOFAM, percebeu-se como esses programas são importantes na prática e como suas implementações ainda são limitadas nos municípios que compreendem os territórios do Baixo Amazonas e da Br-163. A partir dessas constatações e com o apoio do Programa Mercados Institucionais de Alimentos da Universidade Federal do Pará – UFPA, a IES organizou o II Colóquio de Desenvolvimento Territorial e Mercados Institucionais de Alimentos, que além de organizar a discursão sobre esses temas, ofertou oficinas específicas que tratavam da implementação dos mercados institucionais nos territórios supracitados.

**OBJETIVO 7 - Implementar tecnologias de irrigação:** No campo das tecnologias de produção, não especificamente quanto a irrigação, organizou-se em três encontros as bases para o aumento de produtividade do abacaxi e uso eficiente de insumos agrícolas. As estratégias foram: Identificar quais cooperados estariam interessados e teriam recursos para realizar processos químicos e mecânicos que elevariam a produtividade da cultura do abacaxi. Houve uma palestra de técnicos da EMATER – Mojuí dos Campos, sobre o uso eficiente de insumos químicos no solo. Dessa palestra, concluiu-se que o estudo preliminar das propriedades químicas do solo resultaria em economia para os produtores, frente ao protocolo utilizado pelos mesmos até então. Organizou-se a coleta de amostra do solo dos produtores interessados. Com a análise em mãos, a EMATER organizaria uma tabela, agregando o quantitativo de adubo para cada produtor, informando os valores totais de Nitrogênio, Fósforo e Potássio necessários para ser realizada uma compra coletiva. Posteriormente tais insumos seriam divididos de acordo com a necessidade de cada produtor.

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:



Apoio:





# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016



Dentre as atividades desenvolvidas pelo projeto na COOFAM, estão descritas nos tópicos abaixo, os objetivos que foram realizados e ajustados em virtude de alguns contratempos.

**OBJETIVO 1 - Organização da produção dos cooperados para atender as demandas da cooperativa:** A meta “b” desse objetivo foi a mais polêmica. O compromisso com a cooperativa de fornecer a mesma determinado % da produção visa fortalecer a cooperativa e contornar a ação dos atravessadores. Apesar das estimativas feitas, apenas um grupo de 5 pessoas cumpriu com a cota prometida. Infelizmente em alguns casos, o preço oferecido pela Cooperativa era inferior ao do atravessador ou o cooperado simplesmente comercializou a sua cota sem antes informar a cooperativa, independente do preço acertado. Essa meta, ao que parece, necessita de ajustes quanto ao preço ofertado pela cooperativa, que não pode ser inferior na maior parte do tempo ao preço do atravessador.

**OBJETIVO 2 - Um caminhão para a entrega dos produtos:** A cooperativa, com recursos próprios, adquiriu um caminhão para realizar a logística necessária para a entrega dos produtos, Portanto, esse objetivo foi realizado.

**OBJETIVO 3 - Buscar vendas nos supermercados, feiras e Programas de comercialização, em Mojuí dos Campos e outros municípios:** A cooperativa organizou viagens para o pólo de Altamira, onde firmou um acordo de venda de abacaxi que no mínimo exige 2 mil unidades por mês. Também a cooperativa participará pelo segundo ano consecutivo do PNAE, com uma perspectiva muito positiva, visto que este ano detém o caminhão para viabilizar a logística. Concluindo, a COOFAM assegurou um espaço da Feira do Mercado 2000 em Santarém, que logo será utilizado para a venda da produção dos cooperados. Podemos avaliar que o objetivo 3 também foi realizado.

**OBJETIVO 7 - Implementar tecnologias de irrigação:** Como resultado dessa atividade, foi realizado um estudo mais detalhado sobre o solo com o intuito de utilizar o estritamente necessário de insumos químicos para a cultura do abacaxi e, de forma complementar, organizar a compra coletiva. Como atualmente ainda não foi possível acessar a irrigação das plantações, esta ação é enquadrada como um objetivo que pretende incorporar novas tecnologias. Contudo, apenas 7 produtores participaram desta ação, um

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:



Apoio:





# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

número muito baixo perto do número de cooperados. Porém, é a primeira ação nesse sentido que continuará sendo organizada e incentivada pela direção da cooperativa e pela IES.

Em Janeiro de 2016, foi realizada a avaliação do planejamento estratégico 2015 e construído o planejamento estratégico de 2016. Visto isso, seguem os elementos do Planejamento estratégico da COOFAM 2016 no quadro 4, e as considerações sobre as alterações realizadas.

## Quadro 4: Objetivos e Metas COOFAM 2016

OBJETIVOS/METAS	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016	RESPONS.
<b>Objetivo 1</b>	<b>Organização da produção dos cooperados para atender as demandas da cooperativa.</b>	
Meta a	Construir o calendário agrícola dos cooperados. (levantamento da produção, conhecer melhor o funcionamento dos sistemas de produção identificar as atividades de cada cooperado, gestão do lote).	COOFAM
Meta b	Cada Associado deve estabelecer uma meta de comercialização prioritariamente com a cooperativa	COOFAM/UFOPA
<b>Objetivo 2</b>	<b>Adaptar o caminhão para a entrega dos produtos</b>	
Meta a	Utilizar em parceria com a Ufopa o uso do caminhão do projeto.	COOFAM
Meta b	Reunir com EMATER para buscar financiamento via PRONAF.	COOFAM/EMATER
<b>Objetivo 3</b>	<b>Buscar vendas nos supermercados, feiras e Programas de comercialização, em Mojuí e outros municípios.</b>	
Meta a	Comercializar na feira de Mojuí.	COOFAM
Meta b	Comercializar no espaço do Sindicato de Altamira	COOFAM
Meta c	Continuar a comercialização nos mercados institucionais (PAA e PNAE)	COOFAM
Meta d	Discutir a proposta da entrega a domicílio (kit de frutas, hortaliças e processados)	COOFAM/UFOPA
Meta e	Consolidar a comercialização com Uruará	COOFAM
<b>Objetivo 4</b>	<b>Agroindústria e adquirir o selo.</b>	
Meta a	Readequar a agroindústria para adquirir o selo estadual de produtos artesanais.	COOFAM/EMATER
Meta b	Avaliar formas de financiamentos	EMATER

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:



Apoio:



# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

Meta c	Orçamento dos equipamentos e adequação do prédio.	EMATER
Objetivo 5	Organização da cooperativa.	
Meta a	Ver a possibilidade de remuneração para o Diretor de Produção, para desempenhar melhor a função.	COOFAM
Meta b	Organizar calendário de reuniões do quadro técnico da cooperativa	COOFAM
Meta c	Curso de secretariado	UFOPA
Meta d	Criar um escritório fixo da cooperativa	COOFAM
Meta e	Construir um plano de cargos e funções para a cooperativa.	COOFAM/UFOPA
Objetivo 6	Diversificação da produção	
Meta a	Propor a diversificação em função do diagnóstico a ser elaborado pela EMATER.	EMATER

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Como a avaliação do planejamento de 2015 foi possível identificar algumas demandas pontuais que nos possibilitaram juntamente com os cooperados elaborar, no mês de Janeiro, o novo plano para 2016, foram estabelecidos 6 objetivos, com um total de 18 metas (quantitativas e qualitativas) que serão perseguidas pelos cooperados no ano de 2016. A construção desse novo plano foi realizada em uma manhã contabilizando 4 horas de atividades, contamos ainda com a assessoria da EMATER- Mojuí dos Campos na construção de algumas metas.

Das metas e objetivos supracitados até o presente momento foi realizado o objetivo 5 meta C, curso de secretariado, que tem a finalidade de auxiliar a secretaria da cooperativa para uma melhor organização dos documentos e dados da COOFAM, no entanto o curso foi aberto para toda comunidade. Um fruto desse curso foi à construção de uma ficha de cadastro para melhor organizar os dados dos cooperados.

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:



Apoio:



# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

Outro objetivo que ainda não foi concretizado - mas que em virtude de um período de seca rigoroso na região foi dado mais enfoque pelos cooperados nesse momento – é a irrigação, que desde o primeiro planejamento vem aparecendo, como um anseio de todos, visto que houveram muitas perdas na produção. A fim de auxiliar nesse objetivo a EMATER- Mojuí dos Campos ministrou uma palestra falando sobre irrigação e os custos e benefícios que a mesma iria trazer a quem desejasse implantar.

Os outros objetivos continuam sendo discutidos e perseguidos pela direção da COOFAM, podemos julgar que a concretização das metas está sendo eficiente. Apesar de alguns objetivos não terem o resultado esperado no ano de 2015, tudo se trata de uma nova experiência que precisa de tempo para amadurecer e ser plenamente assimilada pelos cooperados.

## 4. Conclusão

O presente trabalho teve por objetivo demonstrar como a oficina de planejamento estratégico organizada pela Incubadora contribui para construção da autogestão na COOFAM. O Planejamento estratégico é uma ferramenta de fundamental importância para que empreendimentos solidários torne-se autogestionários, no entanto, deve-se destacar que isso só se concretiza se houver empenho e participação dos membros e da direção em percorrer os objetivos e metas propostos no plano.

Através dos resultados do Curso de Planejamento Estratégico, a construção das metas e os objetivos, análise do ambiente interno e externo (FOFA) e a construção dos marcos da cooperativa (Missão, visão e valores), é assegurada a gestão democrática da cooperativa e a participação de todos os cooperados. Analisando a concretização e efetividade do plano, observou-se que as ações empreendidas pela direção da cooperativa estavam em consonância com o plano estratégico 2015, destacando os objetivos e metas, corroborando com o avanço da autogestão da COOFAM, se utilizado esse critério. Esse compromisso da direção em seguir o Plano ficou evidente na reavaliação do Planejamento Estratégico para 2016, quando um balanço mais minucioso foi realizado quanto a metas e objetivos, não transformando os mesmos em letra morta. Portanto, podemos concluir que a

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:



Apoio:





# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

o planejamento estratégico participativo foi e é uma ferramenta que impulsiona o desenvolvimento da autogestão.

## 5. Referências

CARVALHO, H. J. R.; **A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento dos bancos comunitários de desenvolvimento no Brasil.** In: I Congresso nacional de pesquisadores em economia solidária, 2015, São Carlos, SP. ANAIS DO I CONPES, 2015.

CULTI, M. N. **Economia Solidária: desafios e expectativas.** In: ZART, Laudemir Luiz (org). Educação e socioeconômica solidária: processos organizacionais socioeconômicos na economia solidária. Editora UNEMAT, Cáceres (MT), 2009.

EID, F. Análise sobre processos de formação de incubadoras universitárias da Unitrabalho e metodologias de incubação de empreendimentos de economia solidária. Capítulo do livro: **TRABALHO E EDUCAÇÃO - Arquitetos, Abelhas e Outros Tecelões da Economia Popular Solidária.** 1 ed. Aparecida - São Paulo : Idéias & Letras, 2004, v.1, p. 167-188.

FREITAS, Alan Ferreira de, FREITAS, Alair Ferreira de. **Uma Abordagem Metodológica Sobre O Planejamento Em Cooperativas: O Caso Do Sistema Ecosol Em Minas Gerais.** Revista Em Extensão. v 1, n 2, p 85-99, jul./dez.2011. Disponível em < <http://www.seer.ufu.br/index.php/revextensao/issue/view/904> >. Acesso em 17 de maio de 2016.

GADOTTI, Moacir. Ed, L **Economia Solidaria Como Praxix Pedagógica.** Editora e Livraria Instituto. Paulo Freire. São Paulo, 2009.

GUINÉ, Raquel et al. **Análise Swot À Produção Da Pêra Passa De Viseu.** Revista Millenium. n 23, p 97-106. Disponível em < <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/298> >. Acesso 17 de maio de 2016.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Referências para a elaboração de plano de negócios em empreendimentos cooperativos da agricultura familiar e economia solidária.** Brasília: MDA, 2009.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Avanços E Desafios Para Políticas Publicas De Economia Solidária No Governo Federal 2003/2010.** Brasília: MTE, SENAI, 2012.

PINHEIRO, D. C. GONTIJO, F. M. C. **O reflexo dos financiamentos para as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: possibilidades de desenvolvimento ou retrocessos?.** In: Encontro da ANPAD-EnANPAD, 2011, Rio de

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:







# 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

Janeiro. Anais... do XXXV Encontro da ANPAD 2011. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.p 1-17. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR162.pdf>>. Acesso 16 de maio de 2016.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. Ed. aumentada. São Paulo: Cortez, 2005 a.

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Parceiros:



Apoio: