

## **Planejamento Estratégico Participativo - PEP: Associação Comunitária de Pequenos Produtores de Derivados de Frutos do Cerrado, São Francisco, MG**



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Cerrados  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

## **Documentos 320**

# **Planejamento Estratégico Participativo - PEP: Associação Comunitária de Pequenos Produtores de Derivados de Frutos do Cerrado, São Francisco, MG**

*José Maria Rodrigues Camargos  
Marco Antonio da Cruz Borba  
Raphael Augusto de Castro e Melo*

Exemplar desta publicação disponível gratuitamente no link:  
[http://bbeletronica.cpac.embrapa.br/versamodelo/html/2014/doc/doc\\_320.shtml](http://bbeletronica.cpac.embrapa.br/versamodelo/html/2014/doc/doc_320.shtml)

### **Embrapa Cerrados**

BR 020, Km 18, Rod. Brasília/Fortaleza  
Caixa Postal 08223, CEP 73310-970 Planaltina, DF  
Fone: (61) 3388-9898, Fax: (61) 3388-9879  
<http://www.cpac.embrapa.br>  
[sac@cpac.embrapa.br](mailto:sac@cpac.embrapa.br)

### **Comitê de Publicações da Unidade**

Presidente: *Claudio Takao Karia*  
Secretária-Executiva: *Marina de Fátima Vilela*  
Secretárias: *Maria Edilva Nogueira*  
*Alessandra Gelape Faleiro*

Supervisão editorial: *Jussara Flores de Oliveira Arbués*  
Revisão: *Jussara Flores de Oliveira Arbues*  
Normalização bibliográfica: *Fabio Lima Cordeiro*  
Editoração eletrônica: *Leila Sandra Gomes Alencar*  
Capa: *Leila Sandra Gomes Alencar*  
Foto da capa: *Raphael Augusto de Castro e Melo*

Impressão e acabamento: Divino Batista de Sousa  
Alexandre Moreira Veloso

### **1ª edição**

1ª impressão (2014): tiragem 100 exemplares  
Edição online (2014)

### **Todos os direitos reservados**

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Embrapa Cerrados**

---

C172p Camargos, José Maria Rodrigues

Planejamento estratégico participativo - PEP : Associação  
Comunitária de Pequenos Produtores de Derivados de Frutos  
do Cerrado, São Francisco, MG / José Maria Rodrigues  
Camargos, Marco Antonio da Cruz Borba, Raphael Augusto  
de Castro e Melo. — Planaltina, DF : Embrapa Cerrados,  
2014.

45 p. — (Documentos / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-  
5111, ISSN online 2176-5081 ; 320).

1. Planejamento participativo. 2. Planejamento agrícola.  
3. Projeto de desenvolvimento. 4. Desenvolvimento  
comunitário. II. Melo, Raphael Augusto de Castro e.  
III. Título. IV. Série.

---

658.401209841 – CDD 21

© Embrapa 2014

# **Autores**

## **Jose Maria Rodrigues Camargos**

Administrador, Esp. em Educação Ambiental  
Analista da Embrapa Cerrados  
jose.camargos@embrapa.br

## **Marco Antonio da Cruz Borba**

Advogado, Analista da Embrapa Cerrados  
marco.borba@embrapa.br

## **Raphael Augusto de Castro e Melo**

Engenheiro-agrônomo, M.Sc. em Agricultura  
Familiar  
Pesquisador da Embrapa Hortaliças  
Rod. Brasília/Anápolis  
BR 060, Km 09, Gama, DF  
Caixa Postal 218, CEP 70351-970  
raphael.melo@embrapa.br

# Apresentação

Tendo como objetivo transferir tecnologias da Embrapa Cerrados, concebeu-se o projeto Transferência de tecnologias de Boas Práticas de Manejo e Aproveitamento Alimentar de Frutos de Espécies Nativas do Bioma Cerrado para o Desenvolvimento de Processos Agroindustriais Sustentáveis em São Francisco, MG.

Entre as várias atividades, visando atingir as metas e objetivos do projeto, especialmente a transferência de tecnologias, elaborou-se o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) de uma das várias associações de pequenos produtores rurais da cidade de São Francisco, MG.

Vale dizer que, para a elaboração deste documento, os trabalhos foram realizados com a participação dos componentes da associação, baseando-se especialmente no conhecimento dos pequenos produtores rurais de São Francisco, MG, agregados à Asfruce, nas suas ideias e suas experiências, utilizando a metodologia do PEP.

Destaca-se que o seu objetivo foi trazer a lume um maior conhecimento da Asfruce para, com base na metodologia do PEP, traçar planos estratégicos a fim de desenvolver o agricultor e a associação e, além disso, tendo-o como base, planejar as intervenções de transferência de tecnologia previstas no projeto em execução junto a esses produtores ligados à associação.

O presente documento é o resultado do cumprimento dessa meta e resulta do esforço da equipe da Embrapa Cerrados na transferência de tecnologias para tornar conhecido o pensamento desses pequenos produtores associados, suas experiências na produção rural e as perspectivas que têm na produção e na venda de produtos a partir de frutos nativos do cerrado.

*José Roberto Rodrigues Peres*  
Chefe-Geral da Embrapa Cerrados

# Sumário

Introdução.....	9
Fundamentação Teórica .....	10
Material e Métodos.....	12
Análise Crítica do PEP na Asfruce.....	14
Histórico da organização.....	14
Como surgiu a associação? .....	16
Quais foram os melhores e os piores momentos da Asfruce? .....	17
Como está a associação atualmente? .....	19
O que motivou a fundação da associação? .....	20
Mandato da Organização .....	21
Interesses e interessados .....	25
Missão da organização .....	27
O que esta associação faz que a diferencie das demais?.....	28
Qual deve ser a finalidade maior desta associação? .....	29
Análise do ambiente .....	30
Análise do ambiente externo.....	31
Análise do ambiente interno .....	33
Questões estratégicas e priorização .....	34
Propostas estratégicas e priorização.....	37
Conclusões.....	41
Referências .....	43
Abstract.....	45

# **Planejamento Estratégico Participativo (PEP): Associação Comunitária de Pequenos Produtores de Derivados de Frutos do Cerrado, São Francisco, MG**

---

*Jose Maria Rodrigues Camargos*

*Marco Antonio da Cruz Borba*

*Raphael Augusto de Castro e Melo*

## **Introdução**

Para não se tornarem obsoletas e perderem o sentido de seu desenvolvimento (PERUSSI; BISCEGLI, 2008), as tecnologias desenvolvidas, no âmbito das instituições de pesquisa, precisam ser transferidas para a sociedade brasileira em tempo hábil. Sendo a Embrapa uma instituição de pesquisa, torna-se imprescindível à sua natureza transferir as tecnologias que desenvolve.

Com o intuito de transferir tecnologias da Embrapa Cerrados foi elaborado o projeto Transferência de tecnologias de boas práticas de manejo e aproveitamento alimentar de frutos de espécies nativas do Bioma Cerrado para o desenvolvimento de processos agroindustriais sustentáveis em São Francisco, MG, custeado pelo Sistema Embrapa de Gestão (SEG) e executado pela Embrapa Cerrados, tendo como parceiros a Associação Comunitária de Pequenos Produtores de Derivados de Frutos do Cerrado (Asfruce), Emater-MG Regional São Francisco, Escola Família Agrícola de São Francisco, entre outros.

A falta de suporte pelos poderes públicos ao pequeno produtor leva-o a associar-se com o intuito de se fortalecer socialmente, pois o Estado não lhe fornece o necessário enquanto produtor individualizado (CAZELLA et al., 2004). Nesse sentido, em São Francisco, no Estado de Minas Gerais, agricultores familiares criaram a Associação Comunitária de Pequenos Produtores de Derivados de Frutos do Cerrado (Asfruce).

A Asfruce possui associados produtores extrativistas do Cerrado, que coletam os frutos em suas comunidades e os entregam na sede da associação para serem processados e comercializados no município e, algumas vezes, fora dele.

Na cadeia de produção de alimentos, notadamente os alternativos, os pequenos grupos de produtores destacam-se. O aumento de renda e a inclusão social demonstrados pela Asfruce são motivações para os pequenos produtores associarem-se. Além disso, a horizontalidade de relações entre os associados permite igualdade entre eles (SOUZA; FILIPPI, 2009).

Este documento objetivou conhecer melhor a Asfruce para, com base na metodologia do Planejamento Estratégico Participativo (PEP), traçar planos estratégicos para o desenvolvimento do agricultor e da associação; planejar as intervenções de transferência de tecnologia previstas no projeto em execução junto aos produtores ligados à associação. Em sua elaboração, contou-se com a participação dos componentes da associação, englobando associados e diretoria.

Este trabalho também faz parte do projeto Programa de Sanidade em Agricultura Familiar (Prosaf), que tem como objetivo transferir conhecimentos, processos e tecnologias de modo a prover bases para o desenvolvimento de processos agroindustriais sustentáveis por meio de boas práticas de manejo e do aproveitamento alimentar de frutos de espécies nativas do Bioma Cerrado junto às comunidades de São Francisco, MG e Asfruce.

## **Fundamentação Teórica**

Planejar é pensar antecipadamente em objetivos e ações, devendo os atos administrativos serem baseados em algum método, plano ou lógica e não em palpites. São os planos que organizam e definem o melhor procedimento para alcançá-los, os quais são as linhas mestras em que: (a) as organizações obtêm e aplicam os recursos necessários para alcançarem seus objetivos; (b) os membros das organizações realizam

atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos; e (c) o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas, quando não satisfatório. (VIEIRA, 2001).

Dessa forma, planejar é conhecer o cenário de onde se quer partir. É ainda tentar vislumbrar as possibilidades que podem ocorrer visando o sucesso antes de tomadas de decisão. Para conhecer o cenário, é necessário saber dos fatores internos e externos da entidade, listando os problemas, os desafios e as oportunidades, objetivando encontrar as possíveis soluções para tomadas de decisão, direcionando o funcionamento. Dentro do planejamento deve ocorrer também uma estratégia de ação a fim de executar o que foi planejado.

Conforme Chandler (1962), citado por Nicolau (2001), estratégia é a determinação, em longo prazo, dos objetivos básicos de uma empresa, a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.

Steiner e Miner (1977), citado por Nicolau (2001), já definem estratégia como o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos baseados nas forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins sejam atingidos. Em resumo, o conceito pertinente de estratégia será o que melhor servir aos objetivos a atingir e destes depende também a forma mais adequada de sua operacionalização e medida (NICOLAU, 2001).

Philip Kotler (2000), citado por Alday (2000), propõe o seguinte conceito para o PEP: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Móises (1999) diz que o PEP é o planejamento de forma estratégica com a participação coletiva daqueles que o constroem, utilizando-se do conhecimento, mesmo que empírico, dos construtores do documento.

Com base no exposto, podemos inferir que planejamento estratégico é um processo de gestão que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e a evolução esperada para ela. Tal conceito é adequado também para a Asfruce.

Observa-se que o PEP tem demonstrado ser útil como ferramenta nas organizações e nas comunidades onde é realizado, tornando-se importante especialmente nos casos em que há falta de conhecimento de um modelo de orientação, possibilitando não só a mudança de processos ou objetivos, mas, também, da cultura e dos valores dentro das organizações (SILVEIRA JÚNIOR, 1995).

## Material e Métodos

O planejamento estratégico participativo (PEP) é a metodologia utilizada em alguns seguimentos da sociedade, notadamente em associações de produtores rurais, sendo útil para planejar estrategicamente os objetivos que elas querem atingir (ROCHA et al., 2001).

Dessa forma, utilizou-se o PEP para caracterizar a Asfruce e os produtores que nela estão inseridos. A elaboração da missão da associação foi realizada por meio de levantamento de dados – histórico, mandato, interesses *versus* interessados. São realizadas também análises do ambiente externo (consistindo em usar análise sistemática e criteriosa dos fatores externos que podem influenciar a organização) e interno, que é o ambiente controlado, o levantamento de questões estratégicas (grandes questões que influenciam a organização) e a priorização de propostas estratégicas (ROCHA et al., 2001). Foi realizado também o levantamento das questões estratégicas utilizando a técnica 5 W 1 H em documento sistematizado e organizado para a obtenção de um planejamento estratégico de ações a serem implementadas. Dessa forma, a associação pode visualizar melhor o estado atual em que se encontra e traçar planos para seu desenvolvimento e atuação no cenário em que está inserida.

Com base nesse método, utilizando-se questionários, foram realizadas oficinas para levantamento de dados, cujos resultados foram sucintamente analisados em debate dentro do grupo e entre o grupo e a equipe do projeto. O grupo da associação que participou das oficinas foi escolhido entre os líderes e associados das comunidades onde residem, comparecendo cerca de 20 (vinte) pessoas às oficinas.

As oficinas para levantamento das informações para a elaboração do PEP da Asfruce ocorreram nos dias 13/8/2010 e 16/8/2010, na sede da associação, que fica na cidade de São Francisco, MG, iniciando-se às 8h, com término às 18h, sendo aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas. A reunião realizada no dia 13/8/2010 contou com 18 participantes e a segunda reunião, realizada no 16/8/2010, teve presente vinte e dois participantes. Nessas reuniões, por intermédio de perguntas abertas, foram levantados os dados para elaborar a missão, pontos fortes e fracos, interesses e interessados, histórico, oportunidades e ameaças, estatuto e as questões estratégicas da associação Asfruce.

A equipe do projeto também esteve presente com o objetivo de esclarecer dúvidas, orientar os trabalhos, dirigir as reuniões, fazer as anotações pertinentes e compilar os dados.

Além disso, para definir-se o Mandato da Asfruce, foi utilizada a metodologia de estudo do Estatuto de Constituição da Asfruce, documento legal devidamente registrado e norteador da entidade, o qual especifica atribuições dos membros da diretoria e dos associados, definindo direitos e obrigações da entidade frente à sociedade. Os participantes foram divididos em três grupos. Discutiram-se todos os itens do documento, fazendo-se as modificações que julgaram necessárias, conforme a situação de cada núcleo de interesse ou seu produto (entrega, forma de colheita, armazenamento, fluxo), a fim de chegar ao consenso sobre as necessidades dos associados.

Vale destacar ainda que os associados, mesmo que a maioria tenha pouca escolaridade, foram parte fundamental para a elaboração deste documento. As oficinas foram coordenadas pela Embrapa Cerrados por intermédio dos executores do Projeto São Francisco.

## **Análise Crítica do PEP na Asfruce**

### **Histórico da organização**

Este tópico se refere ao resgate de como se iniciou a associação. Esse histórico tem como objetivo o fortalecimento da identidade do grupo, seus valores e estabelecimento de um referencial comum para o início das atividades. Além disso, auxilia na definição de como está a associação hoje e o que ela quer ser uma vez que um dos passos para o planejamento de uma empresa ou uma associação é conhecer-se internamente, tendo em vista suas origens, desde sua fundação, seus componentes, aqueles que a criaram, onde se encontram no cenário atual e para onde querem ir (ROCHA et al, 2009).

A cidade de São Francisco está situada no norte do Estado de Minas Gerais, às margens do Rio São Francisco, possui aproximadamente 54.282 habitantes e tem sua economia baseada no comércio e na atividade agropecuária (IBGE, 2010).

A Associação Comunitária de Pequenos Produtores de Derivados de Frutos do Cerrado de São Francisco (Asfruce) – composta por 813 sócios (agricultores familiares), além de 60 (sessenta) associações cadastradas e ativas –, foi fundada no dia 9 de outubro de 2006, no Município de São Francisco, MG, situada na Av. Montes Claros, nº 2469, Bairro João Aguiar. É uma entidade que visa a valorização da cultura dos frutos originários do cerrado, o incentivo ao aproveitamento e escoamento da produção, por beneficiamento e comercialização, gerando renda no campo, combatendo o êxodo e a pobreza rural, a destruição do cerrado e o trabalho infantil. Apesar de recentes, os trabalhos realizados pela associação já mudaram a vida de muitos habitantes do cerrado e fizeram da Asfruce referência entre entidades que cuidam do bioma e do povo do cerrado de forma sustentável e transparente<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Informação disponível no site da Asfruce: <[www.asfruce.com.br](http://www.asfruce.com.br)>. Acesso em: 21 dez. 2010.

A associação contempla áreas de responsabilidades social, ambiental e econômica. Socialmente, desenvolve um trabalho pioneiro na região. Nesse sentido, realiza trabalhos educativos com jovens em situação de risco, trabalhos como cultivo de mudas, trabalhos de campo na área do Cerrado e patrocina palestras de diversos temas como: drogas, violência, gravidez na adolescência, sexualidade, prostituição, trabalho infantil e alcoolismo.

Por meio da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que conta com 120 famílias cadastradas, os associados podem comercializar frutos diversos, que são repassados às instituições do município (escolas, asilos e creches). A Asfruce oferece seus produtos em feiras e exposições de agricultura familiar e, mais recentemente, em mercados populares de Belo Horizonte.

A responsabilidade ambiental assumida pela Asfruce é ampla no que diz respeito à preservação do Cerrado, com a produção e distribuição de mudas nativas. Todos os beneficiários de projetos implementados pela associação recebem uma cota de mudas. Além disso, os beneficiários assumem um compromisso para frear práticas como a exploração de carvão e o desmatamento.

Atender prioritariamente as famílias mais carentes do município e região é superar um déficit econômico que perdura na região do Norte de Minas, desde os tempos da colonização. São seiscentas famílias atendidas diretamente pelo projeto da Asfruce, adquirindo renda própria e, acima de tudo, dignidade. Essa atuação tem efeito cascata, pois, essas pessoas passam a acessar bens e serviços a que não tinham condições anteriormente, injetando dinheiro no comércio e em prestadoras de serviços, que por sua vez precisam contratar mais funcionários. Assim, o processo engloba desde as famílias mais carentes até comerciantes e famílias com mais recursos.

## Como surgiu a associação?

Conforme Cazella et al.(2004), a falta de suporte pelos poderes públicos, com programas de governo que fomentem e facilitem a produção, leva o produtor a enfrentar dificuldades, especialmente quando o mesmo está trabalhando individualmente em sua propriedade. Faltam o suporte financeiro e técnico para a produção, obstruindo-a para o produtor que está sozinho. Nota-se em muitos casos que o produtor solitário tem dificuldades em acessar os recursos disponíveis. Observa-se também que a extensão rural possui técnicos insuficientes para transferir tecnologia (capacitação, visitas à propriedade, entre outras medidas) a todos os produtores no nosso país. Isso tem levado os produtores a se associarem, pois, em grupo, há a facilidade para acessar os recursos financeiros disponibilizados pelo Estado e facilita a transferência de tecnologias por parte dos técnicos.

As respostas aos questionários levaram aos seguintes fatores, os quais culminaram na organização da entidade.

1. Ocorreu conversa entre os produtores preocupados com o desmatamento e o desperdício das frutas nativas do cerrado.
2. Observou-se que a população rural estava migrando para a cidade, causando inchaço por falta de emprego.
3. Houve a chegada de um pastor na cidade que teve a ideia de fundar a associação.
4. Aconteceu reunião entre agricultores com o mesmo fim.
5. Aconteceram também reuniões entre os líderes da comunidade, ocasião em que se deu início a cursos de culinária e venda de certos produtos (queijo e frutas).
6. Surgiu a ideia de agricultores interessados em vender o que se perdia no Cerrado.

7. Ouviram a ideia de fundar uma associação pela rádio da cidade.
8. Quando se percebeu a perda dos frutos do Cerrado e a quantidade de madeira cortada na região e o avanço do comércio de carvão.

Observou-se que, no caso da Asfruce, a motivação para a sua fundação foi uma série de fatores e acontecimentos, como esses listados, além da necessidade de união para enfrentar problemas comuns.

### **Quais foram os melhores e os piores momentos da Asfruce?**

Os momentos vivenciados pelos associados têm influência direta sobre o planejamento e os eventos futuros de uma associação. Fatores como recursos naturais, luta pela terra, organização para produção, entre outros, são decisivos para as tomadas de decisão de uma organização agrícola. Os fatores já resolvidos, sejam eles positivos ou negativos, levam a uma mudança que pode ser boa ou ruim para a comunidade. Os melhores e os piores momentos podem estar diretamente ligados aos recursos ou ao ambiente em que a organização está inserida (GALVÃO et al., 2006).

Frise-se, ainda, que tais fatores elevam o nível de conhecimento da entidade, não somente de forma teórica ou de “ouvir falar”, mas pela experiência vivida ao enfrentar os sucessos, os desafios e o insucesso. Essas experiências trazem como consequência um aprendizado que se torna permanente a cada associado. É importante também o fato de se registrar tais momentos, uma vez que facilitam sua visualização e o aprendizado pelos integrantes da comunidade (ROCHA et al., 2009).

Diante disso, é importante saber quais foram os melhores e os piores momentos da Asfruce e qual a influência que isso causou à entidade (Tabela 1).

**Tabela 1.** Melhores e piores momentos da Asfruce.

Melhores momentos	Piores momentos
- Quando o governo federal veio em parceria, acreditando no nosso potencial	- Falta de recursos
- Quando a associação fez parceria com o governo	- Quando não tinha parceria com o governo
- Quando fui convidado para participar dela	- Quando a reunião demora acabar e precisamos ir embora
- Quando fiquei na associação uma semana em um curso de doces, e consegui vender todas as frutas que antes eram desperdiçadas	- O momento inicial, quando o empreendimento passou dificuldades de credibilidade
- Quando venho na sede e vejo tudo isso crescer com a participação das pessoas	- A população duvidava do potencial
- A conceituação atual da associação	- O poder público negou apoio à instituição
- Quando o governo federal acreditou e deu apoio à Asfruce	- Quando se perdia frutos em função da falta de transporte
- Entrega dos frutos do cerrado	- Quando se há discussões
- Quando entrego as mercadorias e recebo dinheiro	- Tínhamos força e vontade, mas não tínhamos dinheiro
- Quando iniciou a Asfruce	- Quando foi fundada e não acreditavam no poder da associação
- Ajuda na despesa da casa	- A falta de apoio das pessoas que diziam estar perdendo tempo e fazendo grande boqueira
- Quando soube que poderia vender os frutos e que o pagamento era certo	
- Quando fomos incluídos no projeto da Conab	
- Quando a associação conseguiu a autorização para funcionamento, certificado de registro e o selo de agricultura familiar	
- Parcerias com várias entidades	
- Apoio de pessoas que acreditavam em nós	
- Satisfação pessoal: o fato de a associação funcionar bem, juntamente com o fato de isso conferir certo ganho comercial com o aproveitamento dos frutos, que eram desperdiçados	

Percebe-se que o associado sentiu-se mais seguro ao verificar que a associação receberia ajuda do governo, pois havia o medo de descrédito da entidade frente aos órgãos governamentais, especialmente no momento em que foi aprovado o projeto da Asfruce junto à Conab, gerando um contrato que garantiria recursos por determinado período e que conferiria respeitabilidade à organização.

Nota-se que a falta de segurança – em virtude do descrédito inicial do empreendimento no período de espera de aprovação dos projetos junto ao governo – e a falta de recursos financeiros proporcionaram os piores momentos a serem enfrentados, dificultando o andamento dos trabalhos da Asfruce.

### **Como está a associação atualmente?**

Para um planejamento eficaz é necessário conhecer o ponto em que se encontra a organização, a fim de vislumbrar os itens fortes, fracos, as ameaças e as oportunidades, uma vez que essa fase do planejamento é também um agente para as mudanças eventualmente necessárias. Esses quatro fatores são condicionantes para um planejamento eficaz, relacionados ao conhecimento do *status* atual da organização, e todos deverão mostrar estrategicamente um mapa da organização, demonstrando a importância de conhecer-se o ponto de partida para o planejamento (SILVEIRA JÚNIOR, 1995).

Para este trabalho, é importante saber como a Asfruce vem se apresentando no mercado de agricultura familiar, já que as organizações devem se atualizar para não se tornarem obsoletas ou extintas (SILVEIRA JÚNIOR, 1995).

Após a coleta de informações, a associação apresenta o seguinte cenário:

- Comandando.
- Melhorando, trazendo mais parcerias.
- Atuando no aproveitamento dos frutos que antes perdia.

- Tendo uma boa visão para o trabalhador rural.
- Ajudando os trabalhadores que querem trabalhar.
- Conquistando apoio de muitas instituições.
- Conseguindo renda justa para inúmeros agricultores familiares residentes no cerrado.
- Estruturada para atender os produtores de forma satisfatória.
- Tem capacidade de produção, armazenamento e logística.
- Está cada vez evoluindo mais.
- Está ótima, cem por cento, bom demais.
- Está contribuindo para não deixar os frutos perderem no mato.
- Está bem administrada.
- O pessoal está trabalhando muito, já construíram um galpão.
- Está da maneira que sonhamos, mas ainda não é o bastante.
- Está crescendo com garra e esforço, tanto por parte dos produtores, como por parte dos funcionários em geral.

### **O que motivou a fundação da associação?**

Os programas governamentais de fomento, a relação entre o produtor e o Estado, tanto burocrática quanto relativos à produção e comercialização são facilitadas quando o produtor está associado a outros produtores (CAZELLA et al., 2004).

Várias poderiam ser as hipóteses que motivaram a abertura da organização. Uma delas pode ser a mudança das relações entre as pessoas no sentido de facilitar a ação interpessoal. Outro fator pode ter sido a facilidade de acesso à chamada economia solidária, que é o incremento de recursos mistos, oriundos do capital mercantil, da economia pública e da economia gratuita, disponibilizados às organizações com maior simplicidade que ao produtor individualmente,

fomentando reciprocidade e redistribuição de recursos, por exemplo, o projeto Conab (GALVÃO et. al., 2006). Para melhor conhecer esta motivação, optou-se pela metodologia do PEP, realizando pesquisa ou entrevistando os componentes da associação. A seguir, são apresentados alguns motivos para a criação da associação:

- O desperdício e a falta de oportunidade do homem do campo.
- Ajudar o produtor rural.
- Ajudar a cidade e as pessoas desempregadas.
- Para conhecer mais como aproveitar, principalmente os frutos do cerrado, a natureza e sua importância.
- A credibilidade do presidente que viu tanta fruta sendo desperdiçada.
- Ajudar aos pequenos agricultores, na utilização dos frutos que eles perdiam.
- A necessidade de amparar os produtores extrativistas do cerrado.
- A conservação do bioma cerrado naquela região.
- A necessidade de frear a prática de carvoaria e desmatamento para pecuária extensiva.
- Aproveitamento dos frutos do cerrado.
- A falta de renda no meio rural e o desperdício de frutos.
- A grandeza de crescer dando chance de emprego às pessoas.
- Melhorar a cidade de uma forma bonita e sem desperdício.

### **Mandato da organização**

Para conhecer o funcionamento do ponto de vista legal, dando legitimidade às ações, bem como as competências e as atribuições da organização, por intermédio de leis, normas, regulamentos e tradições é que se observa o mandato da associação.

Isso se torna importante na medida em que o estatuto registra e reflete os direitos e as obrigações a que a associação se submete não somente diante de seus associados, como também frente ao público externo, sejam consumidores, fornecedores, compradores e outros. O estatuto demonstra também a vontade da comunidade que se associa, pois afora as questões jurídicas cogentes, a assembleia define quais serão as suas obrigações e quais serão seus direitos como associação. Por fim, é preciso destacar que é mediante o registro do estatuto que a associação passa a existir de forma efetiva no mundo jurídico e no mercado. Ademais, o estatuto trará em seu bojo a instituição dos princípios orientadores da associação, de raio de ação e da organização (PINTO, 2011).

Juridicamente o estatuto da associação encontra fundamento na legislação civil brasileira, notadamente na Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002, Código Civil Brasileiro, no Título II, Capítulo II, artigos 53 a 61, sendo essa a lei que norteia as normas concernentes às associações brasileiras (PINTO, 2011).

A seguir, transcrevemos os artigos e parágrafos do Estatuto de Constituição da Asfruce que foram indicados para posterior alteração pelos grupos.

ART. 1º – A associação comunitária de pequenos produtores de derivados de frutos do cerrado de São Francisco – MG, é uma entidade civil, sem fins lucrativos, que terá duração por tempo indeterminado, sede no município de São Francisco, estado de Minas Gerais e fórum no município e comarca de São Francisco.

ART. 2º (...)

§1º - Promover a proteção da saúde da família, da maternidade, da infância e do adolescente e da velhice através de campanha de prevenção a doenças transmissíveis e / ou infectocontagiosas, aleitamento materno, palestras sobre drogas, reintegração de viciados a sociedade, etc. em

orientação e encaminhamento aos conselhos de direitos da criança e do adolescente, previdência ou assistência social, etc.

§2º - Combate a fome e a pobreza através de incentivo à organização de grupos de pequenos produtores de frutos do cerrado, distribuição de alimentos, geração de emprego e renda, etc.

§4º - Habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiências, em convênios com órgãos competentes.

§5º - Proteção do meio-ambiente através de parceria em entidades e órgãos competentes como IEF, Ibama, Emater-MG para elaboração e implantação de projetos, promoção de campanhas, e outros treinamentos para conservação do solo e nascentes, flora, fauna, vegetação nativa, etc.

§6º - Buscar melhores condições de moradia, saneamento, distribuição de água potável para os associados e os familiares.

§8º - Promover meios de instituir o associado e moralizarem os seus costumes.

§9º - Valorizar a agricultura familiar, organizar grupos de associados para compra e vendas em conjunto de produtos e mercadorias, possibilitando a comercialização desses produtos produzidos via CONAB.

§11º - Incentivar a produção de oleaginosas apoiando a formação de grupos de produção, capacitando os produtores, promovendo a comercialização da matéria prima para a produção de biodiesel com a Petrobrás.

ART. 3º - No desenvolvimento de suas atividades, a entidade não fará qualquer discriminação de raça, cor, sexo ou religião.

ART. 6º - A associação é constituída por número ilimitado de associados, que serão admitidos, a juízo da diretoria, dentre pessoas idôneas entre pessoas da comunidade.

ART.14º - A Assembleia Geral realizar-se-á, ordinariamente, três vezes por ano para;

ART. 19º - A Diretoria reunir-se-á no mínimo uma vez por mês.

ART.22º (...)

II – Publicar todas as notícias atividades da entidade.

ART. 23º (...)

III – Prestar, de modo geral, a sua colaboração ao Primeiro secretário

ART. 25º (...)

III – Prestar, de modo geral, a sua colaboração ao Primeiro Tesoureiro.

ART. 27º (...)

II – Examinar o balancete semestral apresentado pelo Tesoureiro, opinando a respeito.

PARÁGRAFO ÚNICO – O Conselho reunir-se-á ordinariamente a cada 03 (três) meses e, extraordinariamente, sempre que necessário.

ART. 28 – As atividades dos diretores e conselheiros, bem como as dos associados, serão inteiramente gratuitas, sendo-lhes vedados o recebimento de qualquer lucro, gratificação, bonificação ou vantagem sob nenhuma forma ou pretexto.

ART. 30º - A entidade se manterá através de contribuições dos associados e de outras atividades, sendo que essas e os recursos e eventual resultado operacional serão aplicados integralmente na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais, no território nacional.

ART. 35º - Os casos omissos serão resolvidos pela Diretoria e referenciados pela Assembleia Geral.

Este estatuto foi aprovado pela Assembleia Geral, realizada no dia 7 de junho de 2008. Esse levantamento visa ajustar o estatuto ao atual grupo associado e às necessidades da Asfruce observadas após o seu funcionamento com base nessa experiência.

## Interesses e interessados

A missão da organização é importante para sua existência e continuidade. Para a construção da missão, é necessário conhecer melhor a organização. Fatores internos e externos, demandas, anseios, entre outros, são fatores que devem ser conhecidos e reconhecidos pelos associados uma vez que refletirão na missão.

“A formulação de uma missão para a organização começa com a identificação de quem são os seus clientes, consumidores, fornecedores, usuários, trabalhadores, entre outros, isto é, as partes que afetam ou são afetadas pelas estratégias da organização” (ROCHA et al., 2009).

Sendo assim, um dos fatores importantes para conhecer-se é saber quais são os interesses e os interessados da entidade, tendo como interesses os fatores mais importantes para a atuação da associação interna e externamente. Os interessados são todas as pessoas ou entidades que de alguma forma se relacionam com a instituição. Cada participante, no contexto, visa atingir seu objetivo, tendo a associação como um ponto de partida.

Na Tabela 2, são listados os interessados e quais os interesses da Asfruce.

**Tabela 2.** Interessados e interesses da Asfruce, segundo os participantes de grupo de trabalho das oficinas.

Interessados	Interesses
Habitantes do Cerrado	coletar, transportar, beneficiar seus produtos agregar valor preservar o meio-ambiente
Compradores via internet	adquirir produtos ricos em vitaminas e minerais promover saúde promover boa alimentação a família
Mercado institucional	inserir na alimentação de seus atendidos alimentos nutritivos de fácil acesso e boa aceitação
Visitantes de outras regiões	conhecer nosso empreendimento certificar a origem dos alimentos que estão consumindo tomar a Asfruce como base para implantar a iniciativa em outra região

Continua...

**Tabela 2.** Continuação.

Interessados	Interesses
Políticos	voto
Universidades	desenvolvimento de pesquisas tecnologias
Representantes comerciais	comercialização de seus produtos divulgação pré-existente
Sócios	representação vencer as adversidades
Produtor	crescer a associação ampliar a associação produzir cada vez mais comercialização
Associados	desenvolvimento para a comunidade divulgação do município desenvolvimento dos produtos divulgação da associação parcerias comercialização dos produtos informações sobre outros frutos palestras cursos reuniões aumento da renda novos projetos implantar postos de coletas comercialização em feiras geração de empregos aproveitamento dos frutos do cerrado cultivo de frutas preservação da natureza
Escolas	arrecadar alimentos conhecimento produtos
Comunidade	ser bem vindo na associação ter bens lucrativos
Codema	sucesso dos projetos preocupação com o meio-ambiente
Emater	desenvolvimento rural
Prefeitura	visibilidade para o município
Escola Família agrícola	estágio

Continua...

**Tabela 2.** Continuação.

Interessados	Interesses
Asilo	produtos
ONGs	conhecimento
Ministério do Desenvolvimento Agrário	vendas agregação de valores
Embrapa	tecnologia adaptação em extrativismo crescimento da Asfruce
Conab	compra dos produtos doação
Polícia Florestal	parceria preservação ambiental
Instituto Estadual de Florestas IEF	sementes
Presidente da Associação	destaque internacional do município visão do município como exemplo
Diretores de escolas	palestras doação
Estudantes	estágio dados para trabalhos de escola
Produtores não sócios	inserção na associação

Para esclarecer melhor, na Tabela 1, foram listados todos os dados conforme as respostas dadas pelos participantes das oficinas aos questionários. Assim, notou-se a confusão entre sócio, associado e produtor, pois apesar de tecnicamente serem grupos diferentes, devido ao baixo grau de escolaridade dos respondentes, não foi possível diferenciar, alocando o associado ora como sócio, associado ou produtor. Porém, na verdade, essas três categorias podem ser colocados como associados que compõem a Asfruce.

## Missão da organização

A missão é o conjunto de ideias que expressa a razão da existência da entidade, em que cada participante tem sua meta a ser atingida (ROCHA et al., 2009).

Segundo Ruas (2003), a missão expressa a essência da organização e como ela pretende colaborar com e para a sociedade. Ela responde

também a algumas questões fundamentais: quem são nossos clientes? Qual o nosso negócio? O que nossos clientes valorizam?

Ademais, para que haja eficácia na existência de uma organização, é fundamental que ela tenha consciência da sua identidade frente ao mundo que a cerca; qual é o negócio da organização; o que ela faz; o que produz; no que pode contribuir; qual o seu potencial; aonde pode chegar; entre outros fatores primordiais que se tenha pleno conhecimento. É necessário ainda que a entidade conheça quem são seus clientes, internos ou externos, o que é importante para eles e em que eles gastariam seus recursos. Em suma, a missão de uma determinada associação é fator indicativo de sucesso em virtude da consciência que seus associados têm do cenário onde estão inseridos.

De posse das informações obtidas nos questionários, montou-se um esquema de anotações para chegar a um acordo que atendesse a todos, visando obter qual seria a missão da associação.

Como parte da construção da missão, a literatura prevê a resposta a algumas perguntas: (a) O que esta associação faz que a diferencia das demais? (b) Qual deve ser a finalidade maior desta associação?

Essas perguntas foram respondidas conforme a observação de cada grupo de interesse presente na reunião.

A seguir são listadas as respostas dos associados da Asfruce:

### **O que esta associação faz que a diferencie das demais?**

- Visa o desenvolvimento sustentável.
- Suas parcerias.
- Agregação de valor.
- Abundância de produtos com que trabalha.
- Favorece as classes mais baixas da sociedade.

- Gera renda e igualdade.
- Tem retorno em dinheiro.
- Funciona dando dignidade.
- É organizada.
- É interessada.
- Trabalha no meio rural.
- Valoriza os frutos do cerrado.
- Tem presença constante.
- Tem visão.
- Visa o crescimento.
- Tem compromisso.
- Tem responsabilidade.
- Possui normas.
- Desenvolve projetos.

### **Qual deve ser a finalidade maior desta associação?**

- Se destacar entre outras.
- Alcançar seus objetivos dentro do bloco competitivo.
- Representar São Francisco, focando a geração de renda e igualdade.
- Ajudar as pessoas com a entrega de frutos.
- Aproveitar e evitar desperdício de frutos com a agregação de renda.
- Dar dignidade ao homem do campo, com sustento próprio.
- Incrementar a agricultura familiar.

- Gerar emprego fora da zona urbana.
- Ajudar as famílias.
- Divulgar a riqueza da região.
- Evitar o “consumo” do Cerrado.
- Entregar e beneficiar os frutos.
- Dar oportunidade as ideias.
- Permitir que os trabalhadores rurais vendam seus frutos.

Após discussão, chegou-se à seguinte missão:

#### **Missão da Asfruce**

Gerar renda, focando o aproveitamento dos frutos do cerrado, trazendo benefícios ao homem do campo, valorizando ideias, com o compromisso do desenvolvimento sustentável, de forma organizada e responsável, discutindo soluções de mesmo interesse e visão.

## **Análise do ambiente**

A análise do ambiente consiste em verificar e monitorar onde e como a organização se situa na sociedade, tanto internamente quanto externamente, a fim de se averiguar riscos e oportunidades atuais e futuros, sendo um conjunto de fatores que podem influenciar a organização de forma positiva ou negativa visando aumentar e reagir ao ambiente objetivando o seu sucesso. Seriam três as suas funções: política, a fim de melhorar o desempenho organizacional mantendo informada a alta administração e fornecendo indicativo de tendências; planejamento estratégico integrado, informando os altos administradores e os gerentes cientes das questões ambientais; e funcional, a fim de melhorar o desempenho organizacional em si. A análise deve ser realizada dos ambientes externo e interno para uma maior eficácia (PREVEDELLO, 2004).

## **Análise do ambiente externo**

Deve-se levar em conta que as organizações relacionam-se umas com as outras e com a sociedade, considerando-se que as organizações modernas são sistemas abertos, sendo influenciadas pelo ambiente, interagindo com os outros atores que o compõe. Em geral os principais componentes do ambiente externo são os clientes, concorrentes, mão de obra, fornecedores e questões internacionais (PREVEDELLO, 2004).

A análise do ambiente externo consiste em usar análise sistemática e criteriosa dos fatores externos que podem influenciar a organização. A análise desse ambiente se dá com foco na identificação das ameaças e nas oportunidades que podem ocorrer frente à entidade (ROCHA et al., 2009).

Assim, pode-se dizer que:

- a) Oportunidades: são aspectos do ambiente externo que devem ser aproveitados pela Asfruce para alcance de sua missão. Vale dizer que seu conhecimento possibilita estabelecer metas e recomendações para o sucesso da organização (KOTLER, 2000, pg.23). São chances que se mostram na análise do ambiente, as quais possibilitarão à entidade, além do êxito em seu funcionamento, uma probabilidade maior para sua existência e longevidade. Ao observar as oportunidades, as empresas facilitarão sua atuação no mercado com maior eficiência, buscando os melhores negócios e a hora certa para programá-los.
- b) Ameaças: são os aspectos do ambiente que devem ser evitados para que a Asfruce não perca sua eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, que não só produza resultados, mas que eles sejam reais e desejados, pois as ameaças são os fatores externos que podem prejudicar a associação.

Em um planejamento estratégico participativo é fundamental que o processo de conhecimento do ambiente externo se dê junto aos participantes da organização, trazendo as informações pertinentes às

oportunidades e ameaças para a associação. Sendo assim, na oficina realizada, os componentes da Asfruce elencaram o seu entendimento sobre o ambiente externo para a organização.

Na Tabela 3, é demonstrado o resultado expresso pelos associados sobre o ambiente externo.

**Tabela 3.** Resultado da oficina realizada com os membros da Asfruce sobre o ambiente externo.

Oportunidades	Ameaças
Participação em projetos	Comercialização somente com entidades públicas
Não desperdício	Fim da associação
Postos de coleta	Não preservar o meio ambiente
Plantio e beneficiamento de feijão, milho, arroz e batata	Falta de recursos financeiros
Financiamentos	Dificuldade de transporte para mercadorias
Aquisição de terra	Falta de um galpão
Aumento da renda	Falta de renovação do contrato do galpão
Aproveitamento dos frutos	Mudanças na política
Negócios	Acidentes de trabalho
Geração de emprego	Doença de familiares
Aquisição de vacas leiteiras	Não aceitação dos produtos pelo mercado
Aproveitamento do leite	Falta de crença
Aproveitamento de frutos que não sejam do cerrado	Pessoas da prefeitura contra a organização
Plantio de frutíferas que não sejam do cerrado	Falta de união
Criação de postos de coleta	Baixa dos preços das mercadorias
Mutirão de coleta	Pessimismo
Cursos	Políticos
Novos projetos	Fofocas
Aumento da produção	Críticas
Ajuda aos pequenos produtores	Falta de logística
Desenvolvimento do município	Dificuldade de realização de cursos

## Análise do ambiente interno

O ambiente interno é o nível dentro da organização, são as implicações imediatas (PREVEDELLO, 2004).

É possível conhecer a situação da empresa internamente de forma periódica, suas potencialidades e suas deficiências, sendo esse conhecimento fator útil para o planejamento estratégico e tomada de decisões (KOTLER, 2000).

Focaliza o ambiente controlado, pois, no ambiente externo, há pouco ou quase nenhum controle, analisando-se os recursos, as estratégias presentes e o desempenho da associação, em termos de pontos fortes e fracos. Em se tratando de planejamento estratégico participativo, importante é que os envolvidos na organização indiquem os pontos fortes e fracos com base no seu entendimento do ambiente interno. Se por um lado, os pontos fortes devem ser reforçados e motivados. Por outro, os pontos fracos devem ser evitados e corrigidos, transformando-os, quando possível, em pontos fortes ou mitigando-os ao máximo (ROCHA et al., 2009).

Na Tabela 4, verificam-se os pontos fortes e fracos apontados pelos associados da Asfruce.

**Tabela 4.** Pontos fortes e fracos apontados pelos associados da Asfruce.

Pontos fortes	Pontos fracos
Objetivos	Salão exclusivo para reuniões
Organização	Dificuldade de transportar as frutas
Atendimento	Dificuldade de colheita
União dos sócios	Estrada ruim
Bons funcionários	Colheita apenas sem plantio
Bom tratamento pelo presidente	Falta de incentivo
Mudanças no trabalho	Falta de pagamento
Esperteza	Dificuldade de chegar no galpão
Esforço	Armazenamento

Continua...

**Tabela 4.** Continuação.

Pontos fortes	Pontos fracos
Ajuda muito	Impedimento de trabalhar em outro Serviço
Limpeza	Falta de interesse político
Pessoas interessadas	Sede própria
Presidente dinâmico	Coleta
Presença nas feiras	Falta de mais oportunidades para Outras pessoas
Receber todas as frutas	Desinteresse na participação
Colaboração dos sócios	
Muito diálogo	
Transporte da mercadoria	
Melhora a vida das pessoas	
Aproveitamento dos frutos	
Divulgação	
Interesse da população	
Perseverança	
Parcerias	
Religião	
Projetos	
Discussão de assuntos	
Vender muitas frutas	
Valorização das pessoas	

## Questões estratégicas e priorização

As questões estratégicas são as grandes questões que influenciam a associação com o fim de atingir a sua missão. É algo sobre o qual a organização pode agir. Deve ser construída sobre os pontos fortes e as oportunidades ao mesmo tempo. Procura minimizar ou sobrepor os pontos fracos e as ameaças, assim como deve refletir a história, a missão, o mandato e as expectativas dos interessados (ROCHA et al., 2009). Uma vez identificados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, é possível pensar em termos estratégicos, levantando temas para se equacionar tais fatores em benefício da entidade.

Na formulação das questões estratégicas, alguns fatores devem ser observados a fim de aprimorá-las e adequá-las à comunidade local. Devem ser observados: o desenvolvimento endógeno da associação, o processo de tomada de decisão e o envolvimento da sociedade civil expressando seu conhecimento, mesmo que empírico.

O desenvolvimento endógeno é a competência que a comunidade tem para dominar seu próprio desenvolvimento com todo o arcabouço de conhecimentos a ele inerentes, sendo a centralização de poder não inviável, mas, ao contrário, a cooperação de todos contribuindo para o domínio do próprio desenvolvimento da comunidade.

O processo de tomada de decisão traz em seu bojo uma expectativa, um vislumbre de poder de escolha entre as várias alternativas que se apresentam pelo ambiente externo, as quais tramitam entre as oportunidades – que são externas e objetivas – e os desejos – internos e subjetivos. Nesse processo, a comunidade tenta conciliar suas escolhas, levando em conta esses pontos. Para tanto, apesar de se encontrar na racionalidade, ou às vezes, nas contradições, utiliza-se a razão, a qual irá nortear as tomadas de decisão. Vale dizer que estão implícitos os momentos de elaboração (formulação dos problemas mais importantes para a organização), a implementação (identificação das soluções das questões estratégicas) e a avaliação (monitoramento das soluções implementadas) dos caminhos tomados pela comunidade (FERNANDES; SAMPAIO, 2006).

Ademais, há necessidade de priorizar as questões. Na priorização, as questões levantadas podem ser categorizadas da seguinte forma: fundamentais, imprescindíveis e sentido obrigatório a ser seguido pela organização. Isso possibilitará à associação ter um foco que possa centralizar seus esforços a fim de alcançar maior eficiência.

Mediante tais fundamentos, durante as oficinas, as questões estratégicas foram elencadas e colocadas em ordem de prioridade, objetivando a conjugação das oportunidades e interesses dos associados e da comunidade. Após a aplicação dos questionários, obtidas as

principais reivindicações dos associados, foram enumerados vários itens, e em seguida, foram agrupados por semelhança e por ordem de priorização, até chegar a um consenso elegendo as mais importantes (Tabela 5).

**Tabela 5.** Questões priorizadas durante a oficina realizada com membros da Asfruce.

#### Questões priorizadas

- 1 – Como podemos elaborar projetos para beneficiar os produtores?
- 2 – Como evitar o desperdício de produtos em áreas distantes?
- 3 – A melhor forma de colocar uma transportadora em cada região?
- 4 – Como podemos realizar cursos sobre reflorestamento?
- 5 – Como a associação pode conseguir financiamento para projetos de plantio?
- 6 – O que a associação pode fazer para preservar o meio ambiente?
- 7 – O que a associação pode fazer para melhorar o transporte de frutos?
- 8 – Como a associação pode ajudar mais ainda a vida das pessoas?
- 9 – Como a associação pode chamar mais atenção das pessoas para ela?
- 10 – O que a associação pode fazer para que os produtos sejam de primeira qualidade?
- 11 – O que a associação pode fazer para conseguir recursos financeiros além das vendas dos produtos?
- 12 – Como conseguir terras para trabalhar?
- 13 – Alguém pode buscar nossas frutas?
- 14 – O que fazer para que mudanças aconteçam na associação?
- 15 – O que fazer para aumentar a produção de frutos?
- 16 – O que fazer para que as pessoas venham mais nas reuniões?
- 17 – Por que a associação não tem poder para vender os produtos no mercado?
- 18 – Como podemos acabar com o desemprego na zona rural?
- 19 – Como podemos melhorar a participação dos sócios na associação?
- 20 – Como podemos resolver a ameaça do despejo?
- 21 – Como construir postos de coleta dos produtos?
- 22 – O que fazer para melhorar as estradas?
- 23 – Em que investir além dos frutos do cerrado?
- 24 – Como conseguir cursos de aperfeiçoamento de boas práticas?
- 25 – Como conseguir equipamentos?

Foi observada a preocupação de a associação adquirir áreas próprias para colheita dos frutos do cerrado, pois atualmente toda produção é feita em áreas de terceiros o que traz riscos para os produtores uma vez que colhem em áreas alheias. Também foi levantado que a colheita se dá a grandes distâncias de suas residências, dificultando e afetando a produção, já que se perde muito tempo no trajeto.

Colocado como oportunidade, o não desperdício aponta a preocupação dos associados com o desperdício nas comunidades, em função da falta de armazenamento e o preço alto do transporte dos produtos até à associação, levando em conta que alguns produtos perecem rapidamente, uma vez que, em virtude do estudo, vislumbrou-se a necessidade de aquisição de veículos próprios e adequados para o transporte da matéria prima, de aquisição de áreas próprias para o plantio de frutíferas, além de equipamentos para o armazenamento dos produtos. Isso, conseqüentemente, resultaria em menor desperdício, redução de custos e em atrativo para novos associados produtores, com ganhos para a Asfruce.

## **Propostas estratégicas e priorização**

As propostas estratégicas são mecanismos e meios que se pode aplicar no contexto problemático estudado e priorizado pelos participantes, como uma forma mais prática, usando todo recurso disponível na comunidade para resolução dos problemas. Dessa forma, conforme Fernandes e Sampaio (2006), a comunidade, após elaborar levantamento de suas oportunidades e interesses, implementa as possíveis soluções, visando conjugar os vários fatores envolvidos no processo, traçando proposições de forma ao bom andamento dos trabalhos. Após esse processo, ocorre a priorização, elevando aquilo que, no consenso da entidade, é mais importante, vital e fundamental entre as várias propostas estratégicas. Enfatizam-se os dois processos, isto é, a proposição estratégica e a priorização das propostas, pois em um momento a comunidade elenca o que lhe é estratégico e em outro o que é mais estratégico, fundamental e imprescindível.

É importante lembrar que, quando a comunidade não tem recursos materiais e conhecimentos suficientes para resolver determinado problema apresentado, tem que buscar respostas em outros locais para satisfazer a problemática, uma vez que a experiência de outras comunidades e a busca por recursos externos podem auxiliar o grupo na resolução de seus problemas aumentando sua eficiência.

As problemáticas a seguir são aquelas levantadas e priorizadas pelos participantes com o intuito de se elaborar propostas estratégicas para solucioná-las:

- como conseguir terras para trabalhar?
- o que fazer para aumentar a produção de frutos?
- como podemos resolver a ameaça do despejo?
- como construir postos de coleta dos produtos?
- como conseguir equipamentos?

Observam-se, nas questões, fatores ligados à falta de conhecimento para aumento da produtividade, como o aprendizado sobre boas práticas e a transferência de tecnologia, e, ainda, fatores ligados à falta de recursos, especialmente financeiros, em que recursos externos em parcerias privadas ou com entes públicos são opções possíveis para a resolução das problemáticas.

Para resolver os problemas levantados pelos participantes, é necessário ainda descrever como solucioná-los, quem vai contribuir, o que é necessário, onde será aplicada e porque é necessária a resolução.

Um dos passos para gerenciamento efetivo de processos problemas/soluções pode ser a utilização da técnica 5 W 1 H. Essa técnica proporciona o conhecimento do que é a problemática e a forma de resolvê-la (BATISTA et al., 1996).

A técnica 5 W 1 H é um documento sistematizado e organizado em que se definirão alguns fatores para a tentativa de resolução de problemas, por exemplo. Os cinco “Ws” são a primeira parte dos elementos que compõem a técnica. São eles *What* – o que será feito? *Why* – por que deve ser executado? *Where* – onde será executado? *When* – quando deverá ser executado? E *Who* – quem executará. O elemento 1 H significa *How* – como deverá ser realizado?

No documento, serão listadas as atividades, a descrição de como executar, o responsável pela atividade, o local de execução, seu tempo e o prazo para conclusão e a justificativa para a ação. Para construir o documento é necessário um grupo de pessoas e um orientador, sendo imprescindível que todos os pontos sejam devidamente concordados e anotados para publicidade (COSTA, 2008).

Essa técnica é adequada à metodologia da participação estratégica participativa, pois depende de um encontro com um grupo de pessoas (comunidade), e tem o grupo sob a orientação de um líder. Além disso, é possível destacar todos os pontos da técnica 5 W 1 H. É importante frisar que há a necessidade de priorização dos problemas a serem solucionados para se evitar insucesso com o uso do modelo.

Utilizando-se da técnica 5 W 1 H, os associados da Asfruce apresentam, em resumo, a problemática, a solução e os responsáveis por cada atividade, entre outras informações (Tabela 6).

**Tabela 6.** Proposta estratégica elaborada pelos associados da Asfruce nas reuniões realizadas.

O que?	Como?	Quem?	Onde?	Quando?	Por que?
<b>Conseguir equipamentos</b>	Com recursos próprios da associação	Presidente ou secretário da Asfruce	(Asfruce) Brasil	6 meses.	Despoldamento, colheita, pesagem, processamento, transporte, envasamento, embalar, congelamento (conservação), laboratório de análises microbiológicas
<b>Compras de terras</b>	Buscar por meio do Incra elaborando um projeto ou por emenda parlamentar, com recurso próprio	Associados por meio de assembleia e elaboração. secretário da Asfruce	Em São Francisco nos diferentes locais onde estão os produtores	Curto prazo – 6 meses.	Para aumentar a colheita sem usar terras de terceiros e fazer outras plantações gerando mais renda
<b>Aumento da produção de frutos</b>	Molhar, adubar, capinar, realizar mais plantios, controle de pragas, podas	Próprios produtores, Emater-MG, Internet, Embrapa	Associação	Curto prazo – 2 meses	Aumentar a produtividade
<b>Ameaça de despejo</b>	Trazer o prefeito para uma reunião na Asfruce, Comprar uma sede própria	Associados	Na Associação	Curto prazo – 1 mês	Mostrar pontos positivos e os objetivos da associação para convencê-lo da renovação
<b>Subpostos da Asfruce</b>	Comprando os terrenos, identificar locais com os associados, melhorando os que já existem	Presidente da Asfruce e Representantes das comunidades	Nos locais Jiboia, Travessão, Muquem, Lapa do Espírito Santo	Curto prazo – 6 meses	Para evitar desperdício, facilitar a entrega dos produtos, gerar emprego e renda

## Conclusões

Após os trabalhos de elaboração e a conclusão do PEP, torna-se mais clara a situação da organização envolvida, tanto no âmbito interno como no externo. Nota-se que o nível de conhecimento da entidade aumenta, especialmente dos que estão envolvidos no processo.

Observa-se ainda fatores não claramente vislumbrados emergirem juntamente com os já facilmente notados, facilitando a tomada de decisão sobre os rumos que a associação deve tomar na busca da eficiência e da manutenção da própria existência.

Nota-se também maior participação dos associados em diversos seguimentos da entidade e, principalmente, a conscientização e a valorização de cada componente e como seu papel é importante.

A preocupação com o meio-ambiente, preservando-o, e com a produção pelo extrativismo de modo sustentável é outro fator que surgiu nas respostas levantadas pelo PEP.

Destaca-se o grau de escolaridade baixo dos associados e alguns dos participantes do encontro, o qual interferiu negativamente nos assuntos pertinentes à associação, mas foi relevante o conhecimento empírico das questões agrícolas, o que não desvalorizou ou rebaixou a elaboração do documento, ao contrário, trouxe nuances interessantes para todo o planejamento, pois, apesar disso, nota-se que a experiência dos mesmos em suas atividades, proporcionou-lhes conhecimento suficiente sobre a ASFRUCE, seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, capacidade de produção e as possibilidades de soluções para resolução de suas problemáticas atestando a adequação da metodologia do planejamento estratégico participativo.

Infere-se, pelas respostas dadas, grande otimismo dos associados. É patente também o estado de segurança e confiança organizacional em que se encontram. Nota-se ainda a manutenção da força de vontade junto aos associados, vislumbrando uma posição de destaque para

a organização na cidade. Alguns associados apenas têm alguma insatisfação e entendem que a entidade pode melhorar ainda mais. Porém, observa-se que o contentamento é geral.

Os agricultores demandam mais informações sobre aspectos sociais do que tecnológicos, em função do contexto em que a associação está inserida e de variáveis que afetam o funcionamento de sua organização.

Há necessidade de assessoramento técnico no referente ao aumento da produção de frutos, considerando as condições edafoclimáticas da região e o nível tecnológico atual dos sistemas de exploração de espécies nativas do Bioma Cerrado.

É necessário o treinamento técnico – com transferência de tecnologias inerentes à produção de fruto nativo do cerrado – acompanhado do respectivo monitoramento das atividades, apesar de a demanda maior ser em nível social.

Variáveis, tais como: ameaça de despejo do galpão, recepção e beneficiamento de frutos, aquisição de terras e postos de coleta de frutos nas comunidades, afetam de forma significativa o desenvolvimento da associação e o seu funcionamento no âmbito do município.

A execução das propostas estratégicas pode ser dificultada, em face da situação política e financeira da associação.

A metodologia utilizada favorece a dinâmica de funcionamento da associação, mas não garante a sua manutenção como um grupo, em caso de afastamento das pessoas que deram início às suas atividades e das entidades envolvidas nos trabalhos desenvolvidos atualmente.

A publicação do presente trabalho servirá como uma ferramenta de valorização para a Asfruce, pois trará para a comunidade um retrato desta à época dos trabalhos de levantamento, favorecendo o maior conhecimento da associação, especialmente para seus componentes/

associados e também para o público externo à ela, o que poderá auxiliar na execução de suas tarefas, de seus planos, na sua eficiência como organização e na manutenção de sua existência.

## Referências

- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- BATISTA, F. F.; XAVIER, A. C. R.; MARRA, F.; LONGO, R. M. J. **Passos para o gerenciamento efetivo de processos no setor público**: aplicações práticas. Brasília DF, 1996.
- CAZELLA, A. A.; FURLANETTO, G. R.; VINCENZI, M. L. **Desenvolvimento territorial**: a associação de produtores rurais de São José do Cerrito (SC). Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- COSTA, G. V. **As objeções na implementação do Programa 5S**. 2008. 124 f. Trabalho de conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Instituto de Ensino Superior de Bauru, São Paulo.
- FERNANDES, V.; SAMPAIO, C. A. C. Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, Art. 11, jul./dez. Brasília DF, 2006.
- GALVÃO, C. A.; PIMENTA, L. F. M.; DUARTE, M. S.; PEREIRA, V. F. Análise de algumas experiências de Associações Rurais sob a ótica do Capital Social: Discussão teórica e algumas evidências empíricas na Área Rural. In: SABOURION, E. (Org.). **Associativismo, cooperativismo e economia solidária no meio rural**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006. 280 p. (Cadernos do Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, n. 23).
- IBGE. **Cidades@**. Brasília, 2014 [on-line]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 21 dez. 2010.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MOISÉS, H. Município-Rede: planejamento, desenvolvimento político e sustentabilidade. In: FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA. Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal. **O município no século XXI**: cenários e perspectivas. Ed. Comemorativa dos 30 anos do CEPAM/30 anos ECT. São Paulo, 1999. p. 305-324.
- NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Campo Grande: Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.

PERUSSI, S. F.; BISCEGLI, C. I. Criação de novas empresas de base tecnológica via transferência de tecnologias: reflexões sobre o potencial de sucesso do processo de transferência. **Revista Locus Científico**, Brasília, DF, v. 2, n. 2, p. 44-54, 2008.

PINTO, R. S. **Função e conteúdo do estatuto nas associações**. São Paulo: UNESP, FHDSS, 2011.

PREVEDELLO, M. R. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2004. Resenha do Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção.

ROCHA, F. E. de C.; GASTAL, M. L.; TAKATSUKA, F. S.; LOBO, V. J.; SILVA, M. G.; SANTOS, J. C. G.; CORRÊA, H. F.; ALMEIDA, G. L. T. C.; POLEZE, P. O. **Desenvolvimento organizacional rural II**: planejamento estratégico participativo em associações de agricultores de base familiar. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2001. 50 p. (Embrapa Cerrados. Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento, 7).

ROCHA, F. E. de C.; CORTE, J. L. D.; SOUSA, E. dos S. de; GAMA, L. C.; ARAUJO, G. P. de. **Planejamento Estratégico Participativo**: proposta para a transferência de tecnologia da Embrapa Cerrados. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2009. 75 p. (Embrapa Cerrados. Documentos, 236).

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A IPT. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, jun. 2003.

SILVEIRA JÚNIOR, A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 1995. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília DF.

SOUZA, J. C.; FILIPPI, E. E. Relações no Econômico-Rural: estudo sobre uma rede de agroecologia no sul do Brasil. In: CONGRESO ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA, 27., 2009, Buenos Aires (Argentina). [Actas...]. Buenos Aires, 2009.

VIEIRA, M. A. **Planejamento estratégico e o alinhamento da Polícia Militar com o futuro**: um estudo exploratório. 2001, 93f. Monografia (Especialização em Administração em Segurança Pública) –Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

# Strategic Participative Planning: Asfruce Association, São Francisco, Minas Gerais

---

## Abstract

*This document presents a characterization of farmers from São Francisco city that work with extraction of fruits for Asfruce association. The characterization based on SPP methodology (Strategic Participative Planning), was realized in order to develop their plans and future aims. Furthermore, based on its results, it also aims the preparation of technology transfer interventions for the ongoing project, to benefit farmers and people linked to Asfruce. The results reflect the necessity of farmers regarding technical training, mainly on the production of Cerrado biome native fruits, with the accompaniment of their other activities, even though their main demands are on social aspects. Variables such as eviction of their facilities, logistics and forms of processing their production, acquisition of farmland and places to deliver the fruits after collection, affect the association development and their role in the community in a very significant way.*

*Index terms: Farm planning; community programs; community development; socioeconomic development; education programs; extraction; fruit extracts; Savannah; Brazil.*

**Embrapa**

---

**Cerrados**

Ministério da  
**Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento**

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

CGPE 11439