

Planejamento estratégico participativo em cooperativa recém formada de agricultores familiares: o caso da Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses (COAFAG)

RESUMO

Pamela Rafyza Rabelo Figueiredo
Instituto Federal do Pará, IFPA,
Castanhal, Pará.

Isabella Millena Alves Evangelista
Instituto Federal do Pará, IFPA,
Castanhal, Pará

Francisco Décio Monteiro
Instituto Federal do Pará, IFPA,
Castanhal, Pará

Farid Eid
Instituto Federal do Pará, IFPA,
Castanhal, Pará

A implantação das ferramentas de gestão no ambiente organizacional possibilita o uso de instrumentos capazes de reduzir os níveis de incertezas e norteiam caminhos a seguir. O artigo analisa a elaboração de um Planejamento Estratégico Participativo para a Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses localizada no Pará. A pesquisa foi baseada nos referenciais da metodologia da pesquisa-ação, com uso de métodos participativos a fim de analisar aspectos de autogestão do empreendimento no âmbito da Economia Solidária. A cooperativa familiar constituída em sua maioria por cooperados masculino (67%), adultos (93%), com grau de escolaridade de nível médio (55%) e superior (55%), utilizavam a mão de obra familiar principalmente (81%) para cultivar dentre outras culturas a mandioca (*Manihot esculenta*) destinadas ao consumo familiar prioritariamente (41%). Além das características socioprodutivas, foram construídas a identidade organizacional com missão, visão e valores; análise de SWOT no ambiente interno e externo com oportunidades e ameaças; e um plano de ação bianual com objetivos relacionados ao aumento da produção com diversificação e alternativas para comercialização do excedente produtivo. Conclui-se que, o Planejamento Estratégico vem contribuir com a organização e o desenvolvimento da cooperativa, considerando o engajamento de todos em seguir as prioridades aprovadas pelo coletivo.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativa. Ferramentas de gestão. Economia solidária. Pesquisa-ação.

INTRODUÇÃO

O estabelecimento rural familiar, que se enquadra às características do empreendedorismo econômico solidário, organizado em cooperativas ou associações, necessita de conhecimentos relacionados à autogestão e assistência técnica alinhados à própria realidade sem perder de vista o processo organizacional, econômico, social e produtivo (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016). Sua importância na garantia do abastecimento, segurança e soberania alimentar exige resultados mais eficientes e competitivos frente às demandas de mercado e desafios impostos pela globalização, atualmente, indissociáveis das práticas comerciais (HAROON; AKRAM-LODHI, 2015; RIVERA-FERRE et al., 2021).

Os processos produtivos e comerciais de excedentes das cooperativas de agricultores familiares exigem o mínimo de organização para tomada de decisões assertivas e planejadas com foco no atendimento das demandas familiar e de mercado, visando manter o negócio viável e organizado com agricultor familiar capaz de garantir o funcionamento dos processos produtivos e exigências mercadológicas (MARIER-BIENVENUE; PELLERIN; CASSIVI, 2017). No contexto atual, as dificuldades financeiras e técnicas como acesso ao crédito e à assistência na gestão, impostas a esses agricultores familiares podem dificultar o acesso às tecnologias capazes de manter o empreendimento familiar rural em funcionamento e isso pode determinar a exclusão desses negócios do mercado gerando consequências sociais e familiares indesejáveis (SILVA et al., 2014).

O desenvolvimento de práticas e habilidades de autogestão participativa focada no planejamento estratégico podem auxiliar as organizações produtivas e comerciais de agricultores familiares a enfrentarem dificuldades impostas pelo mercado e setor produtivo rural (BUTTENBENDER et al., 2020). O acesso ao mercado de forma competitiva com produtos gerados eficientemente do ponto de vista técnico, econômico e com qualidade adequada aos padrões de consumo exige uma organização administrativa por parte dos agricultores familiares que deve ser pautada na barganha de insumos e serviços necessários ao processo produtivo (ERNAZAROV, 2019).

As cooperativas populares de agricultores familiares não podem ser dissociadas e nem descontextualizadas dos desafios e oportunidades impostos pela sociedade contemporânea globalizada, que apesar de possuírem suas particularidades são submetidas às mesmas exigências de mercado e consumo, sujeitas às mesmas exigências legais e organizativas (COSTA; AMORIM JUNIOR; SILVA, 2015). Para o enfrentamento das exigências impostas, muitas cooperativas podem contar com programas que visam atender, ou auxiliar, com assessoramento e apoio direcionados à capacitação técnica e organizativa dos processos relacionados ao seu funcionamento (ANDRADE; ALVES, 2013).

O funcionamento sustentável, econômico e ambiental dos empreendimentos solidários no Brasil requer uma adaptação às particularidades locais, pois o país é culturalmente diverso e com grande extensão territorial, com características específicas e próprias da região em que está inserido (MA; YANG;

YOO et al., 2020). A autogestão do empreendimento rural solidário deve ser própria e direcionada, considerando as particularidades inerentes aos sistemas envolvidos e requer uma organização logística, produtiva e mercadológica própria por parte dos agricultores familiares (SANTOS, 2020).

A gestão e organização de cada empreendimento econômico solidário é uma prática social aberta aos valores e tradições que os envolve, sendo a autogestão focada na perspectiva da autonomia e cidadania plena com estímulo à relação de cooperação para tomada de decisões democrática e participativa (TEIXEIRA et al., 2021). Neste contexto, o planejamento estratégico participativo como ferramenta de gestão se mostra como alternativa que deve ser implementada nesses empreendimentos solidários visando reduzir os níveis de incertezas, norteando quais caminhos poderão ser seguidos para alcançar os objetivos planejados (ESTEVAM; SILVA; SILVA, 2019).

O planejamento estratégico participativo adaptado às organizações autogestionárias se constitui em ferramenta necessária para tomada de decisões a partir de definições estratégicas focadas em objetivos e metas a serem alcançadas (KOVSHOV et al., 2019). A elaboração e implementação coletiva dessa ferramenta deve ter seu foco nas pessoas e em seus comportamentos, tendo como princípio a elaboração coletiva e participativa dos entes envolvidos direta ou indiretamente nas atividades desenvolvidas pela organização, estimulando o diálogo e comprometimento, aproximando os associados à gestão cooperativa (BRANDÃO; BREITENBACH, 2019).

A autogestão com planejamento participativo em cooperativas da agricultura familiar possibilita a integração de projetos isolados em um plano único com visão de futuro, tornando clara a razão de ser da cooperativa, e contribui para a construção de uma identidade participativa, sendo uma ferramenta eficaz na aproximação dos cooperados, fundamental para o crescimento e desenvolvimento sólido da entidade (BUTTENBENDER et al., 2020; SPAREMBERGER et al., 2020). Diferente do planejamento estratégico tradicional, que possui como primeira premissa aumentar o lucro e competir, o participativo contribui para construção da realidade social cultivando nos cooperados à responsabilidade, comprometimento, princípios democráticos e de descentralização de poder com igualdade de voz e vez (ZAKHOUR, 2020).

Desta forma, é nítida a importância do planejamento estratégico participativo adaptado aos empreendimentos de economia solidária, pois permite superar ou reduzir deficiências organizacionais como ausência de educação cooperativa, gestão centralizada e inadequadas aos princípios do cooperativismo, limitação de recursos disponíveis e deficiências na tomada de decisões, sendo, portanto, necessário para superação dessas deficiências organizacionais, a fim de se obter êxito nas relações internas e externas, do ponto de vista social, produtivo e comercial. Deste modo, o objetivo deste trabalho é discorrer sobre ferramentas do planejamento estratégico participativo que podem ser aplicadas em cooperativas de agricultores familiares recém formadas demonstrando a metodologia aplicada para obtenção de resultados relacionado ao caso do planejamento estratégico participativo realizado na Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses (COAFAG) através da

pesquisa-ação participativa visando contribuir para o ambiente organizacional e administrativo dessa cooperativa de agricultores familiares.

METODOLOGIA

A COAFAG foi fundada por deliberação da Assembleia Geral, realizada em 08 de agosto de 2020, com a união de 30 agricultores familiares. Localizada na comunidade Sagrado Coração de Jesus - Suassuí, na zona rural a cerca de 12 km do município de São Miguel do Guamá que fica a 155 quilômetros de Belém, capital do Estado do Pará.

De acordo com seu Estatuto Social, capítulo II, a cooperativa tem como objetivo, dentre outros: “disseminar o cooperativismo como forma de melhorar a vida de todas as pessoas envolvidas e aquelas que de alguma maneira estejam indiretamente relacionadas a ela; promover e/ou fomentar as parcerias, convênios e/ou qualquer outro tipo de ajuda mútua entre as outras cooperativas, os órgãos públicos Municipais, Estaduais e Federais e qualquer outro tipo de instituições, tendo como vertente a Agricultura Familiar”.

A COAFAG foi escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa devido à acessibilidade à cooperativa, por intermédio da Incubadora Tecnológica de Desenvolvimento e Inovação de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (INCUBITEC), do IFPA Campus Castanhal. Portanto, em reunião realizada em outubro de 2020 com a diretoria da cooperativa, lançamos a proposta de desenvolver o Planejamento Estratégico Participativo com base na metodologia da pesquisa-ação. A diretoria e cooperados se colocaram à disposição em participar da pesquisa com o objetivo de melhor organizar as atividades desenvolvidas pela cooperativa.

Inicialmente foi realizado o diagnóstico situacional dos cooperados, sendo aplicadas, posteriormente, as ferramentas do planejamento estratégico que consistiu na elaboração da identidade organizacional, análise de SWOT ou FOFA (em inglês, SWOT significa “Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” e “Threats”; e em português literal, significa “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e “Ameaças”, respectivamente) e plano de ação. E para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa baseada na pesquisa-ação com aplicação de questionário estruturado em perguntas abertas e fechadas e oficinas visando construir o planejamento estratégico adequado à realidade dos cooperados.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social realizada em 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. A pesquisa-ação vem sendo utilizada como ferramenta de práticas de extensão rural e difusão tecnológica, e além disso ela tem sido adotada para a elaboração de projetos de associações ou cooperativas da economia solidária (SANTOS; DAVEL, 2018).

Dessa forma, a pesquisa percorreu 4 etapas para alcançar os objetivos pretendidos:

Na primeira etapa, para realização do diagnóstico situacional dos cooperados, foram realizadas as coletas de dados e informações por meio da

pesquisa bibliográfica, análise documental, observação do participante e aplicação de questionários em 28 cooperados. A primeira etapa teve como objetivo: identificar a real situação da cooperativa em termos de constituição, organização e envolvimento dos cooperados; investigar quais os objetivos e expectativas dos cooperados em participar da cooperativa; confirmar se os cooperados possuem conhecimentos a respeito de cooperativismo popular e economia solidária.

Concluído o diagnóstico situacional, na segunda, terceira e quarta etapa, foram realizadas as oficinas e seminários participativos para elaboração da identidade organizacional, análise de SWOT e plano de ação contendo metas e estratégias prioritárias e adaptadas à realidade da cooperativa.

A identidade organizacional foi constituída pela missão, visão e valores, que nortearam a COAFAG, construída de forma coletiva e participativa, em grupo único por meio de oficina com mediação da pesquisadora onde foram envolvidos todos os participantes. A missão foi definida com base nas respostas dos cooperados com relação às seguintes perguntas “Por que a Cooperativa existe?” “O que a COAFAG realiza ou como ela contribui para a comunidade local?” “O que ela se propõe a fazer e para quem?”. Para definição da visão e valores a pesquisadora explanou sobre os conceitos, demonstrando alguns exemplos de visão definidos em outras cooperativas populares e posteriormente foram definidos de forma coletiva, participativa e democrática.

A análise de SWOT elaborada levou em consideração os pontos fracos e fortes no ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo da COAFAG. A análise de SWOT foi elaborada em oficina destinada à capacitação dos cooperados, visando equalizar as percepções quanto a importância dessa análise nos empreendimentos econômicos solidários e fornecer conceitos apropriados sobre os pontos fracos e fortes no ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo (Figura 1). A oficina ocorreu em duas etapas, na primeira os participantes formaram dois grupos para discutirem ideias quanto às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da cooperativa, e na segunda, reuniram-se em um único grupo, aprofundando as discussões e definindo democraticamente, de forma participativa, a análise de SWOT para COAFAG.

Figura 1 - Oficina para elaboração da análise de SWOT da COAFAG.



Fonte: Pesquisa de campo, 19 de junho de 2021.

O Plano de ação constituído por objetivos estratégicos com metas, ações estratégicas, responsáveis e prazos foi elaborado e alinhado à identidade organizacional e a análise de SWOT em oficina participativa. O plano de ação da

COAFAG se baseou na construção coletiva, onde inicialmente foram pontuados os aspectos definidos pelos cooperados em oficinas anteriores, relacionados à identidade organizacional e análise de SWOT, sendo equalizados os conhecimentos relacionados ao plano de ação e sua composição. Primeiro foi definido coletivamente os objetivos estratégicos e posteriormente as metas, de forma a considerar todas as sugestões dos presentes.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diagnóstico situacional dos cooperados da COAFAG

O diagnóstico situacional foi realizado através da aplicação de questionário em 28 cooperados (28/30 cooperados) onde foram respondidas perguntas inerentes às características sociais, produtivas e de gestão relacionadas aos princípios de empreendimentos econômicos solidários. Os cooperados não tiveram dificuldades em responder as perguntas, e, apresentaram-se bastante sinceros, durante as respostas, assinando e reconhecendo a importância do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) que foi assinado por todos sem relutância.

Diagnóstico situacional - características sócio produtivas dos cooperados da COAFAG

Quanto às características sócio produtivas, o diagnóstico situacional revelou que a COAFAG é formada em sua maioria por homens adultos que possuem o ensino médio e/ou superior completo e utilizam a mão de obra familiar para o cultivo de lavouras cuja finalidade produtiva é o consumo próprio, principalmente, mas que gostariam de comercializar seus excedentes pela COAFAG. Na tabela, é possível observar a porcentagem das características socio produtivas levantadas durante a pesquisa.

Tabela - Características socioprodutivas dos cooperados da COAFAG

Características sócio-produtivas dos cooperados		Porcentagem
Idade	Jovem (até 19 anos)	0%
	Adulto (20-59 anos)	93%
	Idoso (60 anos ou mais)	7%
Gênero	Masculino	67%
	Feminino	33%
Escolaridade	Fundamental incompleto	30%
	Fundamental completo	4%
	Médio completo	55%
	Superior incompleto	4%
	Superior Completo	55%
Cultivo	Mandioca (<i>Manihot esculenta</i>)	28%
	Açaí (<i>Euterpe oleracea</i>)	23%
	Milho (<i>Zea mays</i>)	23%
	Pimenta do reino (<i>Piper nigrum</i>)	21%

Características sócio-produtivas dos cooperados		Porcentagem
	Hortaliças	3%
	Limão (<i>Citrus limon</i>)	2%
Mão de obra	Familiar	81%
	Contratada	19%
Propriedade	Própria adquirida por herança	33%
	Própria adquirida de terceiros	15%
	Cedida	52%
Destinação da produção	Consumo familiar	41%
	Venda ao consumidor	24%
	Venda ao atravessador	35%

Negrito: maioria dos cooperados da COAFAG

Fonte: Pesquisa de campo, 08 de abril de 2021

A maioria dos cooperados da COAFAG são homens adultos que representam mais de sessenta por cento da força de trabalho da cooperativa, no entanto, a participação das mulheres representa a busca por autonomia e desconstrução da desigualdade de gênero, um dos objetivos do desenvolvimento rural sustentável que cada vez mais amplia a participação feminina nas atividades de produção e gestão das cooperativas (AGARWAL, 2018). Na COAFAG, enquanto os homens cultivam e colhem mandioca (*Manihot esculenta*) e outras culturas, as mulheres produzem hortaliças e processam a farinha e outros derivados da mandioca. Em geral, as mulheres que comercializam o excedente produtivo na feira de agricultores familiares na área urbana da cidade. As mulheres possuem um papel essencial na agricultura familiar, principalmente no setor de processamento e comercialização de produtos que ajuda no crescimento econômico da sociedade (DIVYA; NARINDERJIT; KAUR, 2020; SILVA; MILLER; LICHSTON, 2021).

A maioria dos cooperados da COAFAG possui ensino médio ou superior completo e buscam qualificação e aprendizados, até mesmo os sócios que não concluíram o ensino fundamental, isso é cultural no ambiente organizacional da cooperativa, apesar da educação e ambiente escolar não serem prioridade para maioria dos agricultores do Brasil. O grau de escolaridade e capacitação de agricultores familiares é essencial para construção do processo de conscientização sobre o enfrentamento dos desafios impostos pelas relações produtivas e mercadológicas, e pode facilitar à implantação de técnicas necessárias para o desenvolvimento e sucesso do empreendimento rural (FERREIRA; SOUSA; AMODEO, 2018).

Na COAFAG a principal atividade econômica é, sobretudo, proveniente da agricultura, sendo que a atividade mais comum entre os agricultores familiares sócios é a produção, processamento e comercialização da farinha de mandioca e seus derivados. Na casa de farinha (figura 2) é processada a mandioca para produção da farinha, sendo um espaço que vai além do trabalho, é um espaço de vivência e convivência, que não se limita a produção de farinha mas que a ultrapassa, sendo também um processo educativo e que permite a construção e transmissão de conhecimentos e saberes culturais e educativos (SILVA; SILVA, 2012; SILVA; SILVA, 2018).

Figura 2 - Casa de farinha, local para processamento da mandioca em farinha.



Fonte: Pesquisa de Campo, 08 de abril de 2021.

Outras culturas são desenvolvidas pelos cooperados conforme pode ser observado no quadro 1 (açai, milho, pimenta do reino, hortaliças e limão), diversificando a produção e contribuindo para a garantia da segurança e soberania alimentar da comunidade que se alimenta basicamente de açai com farinha de mandioca, sendo os produtos mais produzidos pela comunidade, também no quadro 1 (mandioca 28% e açai 3%). Além de poder colaborar e complementar a base de alimentos para consumo próprio, o excedente destina-se à comercialização para complementação da renda, contribuindo para a autonomia e independência financeira (KEMPF; TERNOSKI; CALDAS, 2019).

A maioria dos cooperados da COAFAG produz em terras cedidas por algum familiar e têm autonomia em seus cultivos (52%) se enquadrando nas características da maioria dos agricultores familiares do Brasil, produzindo alimentos para consumo próprio (43%) e comercializando o excedente de forma individualizada por meio do atravessador (35% dos cooperados), porém 65% pretendem comercializar via COAFAG. A ampliação e dinamização do acesso ao mercado por parte dos agricultores, além do acesso direto ao mercado local e comercialização por atravessador, é fator crucial para o desenvolvimento coletivo e familiar, sendo assim necessário o acesso por organização cooperativa à mercados institucionais com foco no atendimento de demandas e de políticas públicas que promovam o fortalecimento da agricultura familiar (ESTEVAM; SALVARO; SANTOS, 2018).

Os agricultores pertencentes à COAFAG se enquadram no perfil de familiar por utilizarem predominantemente a mão de obra da própria família nas atividades econômicas e produtivas desenvolvidas em suas propriedades, e, apenas 19% contratam, eventualmente, terceiros para auxiliarem nestas atividades, em ocasiões bem específicas, quando alguém da família não está em condições de saúde para o trabalho ou quando há um prazo curto para plantar ou colher ou quando o volume de colheita é muito alto. A agricultura familiar se caracteriza pela gestão da propriedade compartilhada pela família, sendo a atividade agropecuária a principal fonte de renda das famílias, e, existe uma relação particular mantida pelo agricultor familiar com a terra, seu local de

trabalho e moradia, características presentes nesses agricultores (LIMA; SILVA; IWATA, 2019).

Diagnóstico situacional sobre a percepção de princípios econômicos solidários e de gestão por parte dos cooperados da COAFAG

A COAFAG não possuía um planejamento formalizado, documentado e estruturado, tampouco um controle de gestão, e, ao serem questionados, através do formulário, 73% dos cooperados consideram a COAFAG um empreendimento econômico solidário, porém, destes, 33% desconhecem os princípios básicos da economia solidária. A percepção sobre os princípios econômicos solidários e de gestão contribuem para compreensão da importância de uma organização cooperativa bem estruturada a fim de atender as demandas dos cooperados em prol do bem estar coletivo, e nessa esfera, é de suma importância uma capacitação dos entes envolvidos no processo de constituição da cooperativa, no sentido de equalizar a percepção sobre os conceitos, princípios e características dos empreendimentos econômicos solidários e de gestão que apesar da maioria reconhecer a cooperativa como empreendimento econômico solidário, um terço desconhecem os princípios básicos (LEAL; RODRIGUES, 2018; RODRÍGUEZ-SOTO; HERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, 2019).

As motivações que levaram os cooperados da COAFAG a se associarem e assumir um compromisso com a cooperativa foram: a busca por melhores condições de produção e comercialização (36%), contribuição para o desenvolvimento local (29%) e melhoria na qualidade de vida (21%), sendo que 85% deles participaram da formação da cooperativa ativamente, demonstrando uma baixa rotatividade de cooperados. As motivações que levam um agricultor a se organizar em cooperativas ou associações vão além das questões produtivas, como pode ser observado nesses resultados, questões como qualidade de vida individual e familiar e desenvolvimento regional também podem levar um coletivo a trabalhar de forma cooperativa, e quando os envolvidos participam ativamente do processo de formação da organização focados em objetivos comuns, com pouca rotatividade de associados, conforme se observa, o trabalho torna-se mais conciso e contínuo, mantendo-se alinhado aos objetivos planejados (BREITENBACH; BRANDÃO, 2021).

A presença dos cooperados nas assembleias e reuniões gira em torno de dois terços dos associados, demonstrando certo grau de comprometimento e responsabilidade com as decisões provenientes desses fóruns. As Assembleias Gerais ordinárias ocorrem, geralmente, a cada dois meses e pôde-se observar uma participação efetiva nos debates e decisões, tomadas coletivamente e de forma democrática, onde 53% dos cooperados dizem preferir participar através da votação, concordando ou discordando das propostas. Em relação ao grau de receptividade das decisões e propostas por parte da diretoria, 96% dos associados consideram a diretoria receptiva, refletindo uma diretoria democrática e com bom desempenho de autogestão que envolve os interessados, sanando questionamentos e esclarecendo dúvidas. Desta forma, quanto maior for a participação democrática e de cooperação dos associados de forma individual e coletiva, maior será o grau de autogestão (MILANI; STANKE; MARCHESAN, 2020).

Na COAFAG existe uma cultura de participação dos cooperados nos debates, tomada de decisões, presença em reuniões e assembleias. No entanto, ao fazermos uma comparação do quantitativo de cooperados presentes nas reuniões e assembleias com a quantidade efetiva que apresenta alguma proposta, percebe-se que, apesar da assiduidade e comprometimento, há certa resistência e receio dos cooperados, talvez por timidez, em ter mais iniciativa para assumir a responsabilidade de gestores do próprio empreendimento. Todavia, essa resistência ou vergonha em apresentar propostas e ações para o empreendimento, vem de uma cultura organizacional enraizada de pouca ou inexistente participação nas atividades administrativas e de planejamento, fato que pode ser identificado em diversos empreendimentos solidários e de autogestão (GALLO, 2003).

Culturalmente, os entes envolvidos nesse processo são moldados a serem comandados, devido ao histórico de divisão técnica do trabalho, herança do sistema capitalista, onde sempre houve relações de poder e de decisão, normalmente “de cima para baixo”, contrariando os princípios da autogestão cooperativa e participativa. Para que a autogestão seja uma realidade plena no empreendimento solidário, é necessário que todos os envolvidos tenham a experiência de gestão, solidariedade e cooperação que só acontecerá por meio de uma formação de base, que ocorre de forma permanente e profunda, capacitando-os a autogerir-se (OLIVEIRA et al., 2021).

A maioria dos cooperados apontou para uma relação de cooperação na COAFAG (69%), mas 31% ainda não consideram haver relação de cooperação. A cooperação é um reflexo da cultura organizacional da cooperativa que precisa ser melhorada, embora pôde-se notar uma forte tendência de relacionamento interpessoal, de proximidade e intimidade entre os cooperados em sua maioria com vínculos de parentesco. O elevado grau de relacionamento interpessoal deve ser analisado, pois, se por um lado ele pode evitar conflitos internos, por outro o receio de fugir dos conflitos pode atrapalhar o desenvolvimento do processo de autogestão, responsabilidades e compromissos da cooperativa (LACERDA, 2018).

Os associados foram questionados quanto ao conhecimento de planos e metas da COAFAG e 85% consideram que a cooperativa possui planos e metas que são definidos mensalmente, mas, o plano ao qual se referem é aquele do tipo operacional, de curto prazo, que busca alcançar determinados objetivos, sem, no entanto, haver qualquer tipo de controle ou avaliação. Outra questão foi sobre o conhecimento de ferramentas do planejamento estratégico, onde apenas 7% afirmaram conhecer os termos: identidade organizacional, FOFA, Plano de Ação e diagnóstico participativo. A ampla maioria dos cooperados, mais de 80%, desconhecem as ferramentas do planejamento estratégico que podem ser aplicada aos empreendimentos econômicos solidários, em particular nas cooperativas de agricultores familiares, sendo, portanto necessário uma capacitação nesse sentido para que o processo de construção coletiva se estabeleça e possibilite a evolução da organização (KADRI; WIDIWATI, 2020).

Por fim, todos os cooperados afirmaram conhecer a estrutura organizacional da COAFAG que é bem definida e conhecida, composta por um presidente, um secretário (a), e dois diretores, sendo um Diretor Financeiro e outro Diretor de Produção e Comércio eleitos em Assembleia Geral para o mandato de dois anos,

conforme o estatuto da organização. O conhecimento dos cooperados quanto à organização e procedimentos participativos priorizados pela diretoria da organização possibilita uma melhor comunicação entre os membros, contribuindo para uma autogestão mais eficiente e moldada à realidade da COAFAG, se constituindo em aspecto importante para consolidação da autogestão do empreendimento e ampliação dos horizontes com o planejamento estratégico participativo.

Identidade organizacional da COAFAG

A identidade organizacional da COAFAG foi definida de forma participativa com a presença de 14 cooperados que foram capacitados na oficina, onde foi definido a missão, visão e valores (Quadro 1).

Quadro 1 - Identidade organizacional da COAFAG

Identidade Organizacional	
Missão	<i>“Ser uma cooperativa sustentável, promovendo o fortalecimento da produção e comercialização dos produtos da agricultura familiar”</i>
Visão	<i>“Ser referência em produção de pimenta-do-reino, gliricídia consorciada com cacau e açaí, e ser reconhecida pela estrutura organizacional e comprometimento dos cooperados”</i>
Valores	<i>“Transparência; Ética; União; Respeito; Humildade; Responsabilidade e Honestidade”</i>

Fonte: Pesquisa de campo, oficina 05 de junho de 2021.

A capacitação dos participantes na oficina foi essencial para padronizar o entendimento relacionado à identidade organizacional aplicada ao empreendimento econômico solidário, como é o caso da COAFAG, uma cooperativa de agricultores familiares. O envolvimento dos participantes e a mediação democrática possibilitaram uma construção coletiva e respeitosa da identidade organizacional da COAFAG, fundamentada em razões e ações de cada um, alinhando pensamentos e percepções no sentido de uma construção coletivamente, estimulando o sentimento de pertencimento, vínculo e cooperação entre os membros cooperados (IGNÁCIO; SOUZA, 2010).

Análise de SWOT

A análise de SWOT da COAFAG foi realizada em oficina com 14 cooperados que foram capacitados quanto à importância, conceitos e finalidades dessa análise para os empreendimentos solidários, onde foram apresentados alguns modelos aplicados à cooperativas, sendo elaborada de forma participativa e democrática, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Análise de SWOT da COAFAG

Análise de SWOT		
AMBIENTE INTERNO	STRENGTHS (Pontos Fortes)	WEAKNESSES (Pontos Fracos)
	1. Documentação regular	1. Falta de compromisso dos

Análise de SWOT		
		cooperados
	2. Força de vontade	2. Baixa diversificação
	3. Escolaridade dos cooperados	3. Pouco recurso financeiro
	4. Localização territorial	4. Baixa produtividade
	5. Agricultura familiar	5. Pouca infraestrutura
	6. Capacidade de trabalho familiar	6. Custos de insumos elevado
		7. Falta de equipamentos e máquinas
AMBIENTE EXTERNO	OPPORTUNITIES (Oportunidades)	THREATS (Ameaças)
	1. Programas e políticas públicas	1. Atravessadores
	2. Parcerias institucionais	2. Concorrentes com seus preço de vendas
	3. Comercialização	3. Transporte
	4. Capacitação e formação	4. Burocracias
	5. Participação em feiras	5. Gestão pública (Governos)
	6. Assistência técnica	
	7. Compra de insumos	

Fonte: Pesquisa de campo, oficina 19 de junho de 2021.

Na primeira análise, relacionada aos pontos fortes e fracos da cooperativa, pôde-se dimensionar os recursos humanos, físicos, financeiros e organizacionais do empreendimento, fornecendo subsídios quanto à possibilidade desses meios influenciarem o negócio. Os pontos fortes foram aspectos relacionados como positivos pelos cooperados que se comprometeram em manter e maximizá-los, enquanto as fraquezas, relacionadas à limitações organizacionais, físicas, produtivas e de relacionamento devem ser controladas ou minimizadas para não interferirem no planejamento participativo da cooperativa. A outra análise, relacionada ao ambiente externo, constituiu em todos os fatores que o empreendimento não conseguirá controlar, como políticas públicas, legislação, fatores culturais, econômicos, sociais, demográficos e tecnológicos e, por eles, estão representadas as oportunidades e ameaças. Reconhecer o ambiente, saber quais oportunidades devem ser aproveitadas e quais ameaças podem ser evitadas ou minimizadas, pode contribuir para alcançar o desejado no futuro preparando o empreendimento para possíveis surpresas (IGNÁCIO; SOUZA, 2010).

Plano de ação bianual da COAFAG (2022-2023)

O plano de ação contendo objetivos estratégicos, metas e ações estratégicas alinhado à identidade organizacional e análise de SWOT foi construído em oficina de capacitação dos cooperados, de forma participativa e democrática, com a presença de 14 cooperados disponíveis no quadro 3.

Quadro 3 - Plano de ação bianual da COAFAG (2022-2023)

OBJETIVO 1. AUMENTAR A PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÃO
1.1. Acessar patrulha mecanizada	Tratores disponibilizados pela Prefeitura de São Miguel.	1º Realizar análise de solo; 2º Realizar orçamentos para compra de calcário	Cooperado: Edimar Cardoso	Abril e maio de 2022	Oficina realizada em 23/04/2022
1.2. Compra de insumos agrícolas	Compra coletiva via COAFAG	1º Fazer levantamento dos insumos via COAFAG 2º Definir prazo para pagamento	Cooperado: Elisineide	Maio e junho de 2022	Realização de pesquisa de preço e previsão orçamentária
OBJETIVO 2. CRIAR ALTERNATIVAS PARA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS					
2.1. Afastar o atravessador	Retirar a presença do atravessador na comercialização dos produtos da COAFAG	1º Comercializar na feira local 2º Comercializar em mercados institucionais	Todos os cooperados	2022 e 2023	No dia 02/04/2022 à banca da COAFAG comercializar seus produtos na feira local
2.2. Participar de editais que dispõem sobre compra direta do agricultor familiar	Elaborar propostas para apresentar aos órgãos e programas de fomento da agricultura familiar	1º Manter as documentações individuais e coletivas em situação regular 2º Estar atento aos editais e produtos demandados	Diretoria e cooperados	2022 e 2023	A COAFAG participou de dois editais, porém a documentação não estava regular e os produtos demandados não apresentavam preço viável
OBJETIVO 3. AUMENTAR A DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÃO
3.1. Participar de	É necessário o conhecimento técnico para	1º Participar de oficinas,	Diretoria da COAFAG	Não se aplica	Nos dias 13 à 18 de março o presidente da

capacitações	aplicação em novas culturas	curso e seminários; 2º Realizar parcerias com as instituições públicas de ensino (IFPA/UFPA/UFRA)			COAFAG e mais três cooperados participaram de capacitação sobre produção de Cacau no Município de Igarapé Açú
3.2. Pleitear assistência técnica rural	Assegurar assistência técnica rural aos cooperados da COAFAG	Solicitar capacitação, consultoria, assistência técnica e assessoria rural junto a OCB, EMATER e outras organizações de assistência técnica.	Diretoria da COAFAG	Não se aplica	O professor Pablo Radamés do IFPA/Campus Castanhal desenvolve um projeto com os agricultores que cultivam pimenta do reino
OBJETIVO 4. CONSTRUIR UMA CASA DE FARINHA INDUSTRIAL					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÃO
4.1. Projetar a casa de farinha conforme exigências normativas e as Boas Práticas de Fabricação (BPF)	O projeto será elaborado por profissional habilitado obedecendo às normas higiênico-sanitárias estabelecidas	1º Adequar um projeto de casa de farinha de acordo com as exigências normativas 2º Revisar o projeto de adequação por um profissional habilitado	Cooperados: Eldimar Cardoso	Mai e Junho de 2022	O cooperado Luiz Gonzaga possui um modelo de projeto de casa de farinha que será analisado junto com Luiz Cardoso para promover as adequações necessárias
4.2. Solicitar emenda parlamentar para construção da casa de farinha	A solicitação da emenda parlamentar será realizada por ofício emitido pela COAFAG	1º Apresentar o projeto da casa de farinha aos políticos e deputados da região 2º Vender produtos	Diretoria e cooperados	2022 e 2023	A COAFAG pretende participar de feira local, comercializando seus produtos e ganhando visibilidade para

		na feira local visando constituição de fundo financeiro			constituição de fundo financeiro
--	--	---	--	--	----------------------------------

Fonte: Pesquisa de campo, oficina 26 de março de 2022.

O plano de ação contém quatro objetivos para serem alcançados em dois anos, e esses objetivos são diferentes dos objetivos dispostos em instrumentos normativos da cooperativa, são objetivos estratégicos que auxiliam a organização a atingir uma visão determinada, e para isso, foram elaboradas as metas que traçam os meios e as melhores formas para alcançar os objetivos, sendo, portanto, um conjunto de ações com prazo determinado. O plano de ação construído de forma participativa envolve os cooperados, possibilitando seu conhecimento por todos os membros da COAFAG, situação que possibilita o envolvimento destes com as proposições emanadas por eles próprios, reforçando o sentimento de pertencimento que poderá influenciar no empoderamento para alcance das metas e objetivos da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo contribui com o aprofundamento do debate a respeito da necessidade de organização e aplicação das ferramentas de gestão, devidamente adaptadas, aos empreendimentos econômicos solidários, através da metodologia da pesquisa-ação, envolvimento e participação de todos para a construção do planejamento estratégico. Para isso, foi realizado o diagnóstico situacional, as ferramentas de gestão: identidade organizacional, análise swot, plano de ação e aplicação inicial do planejamento estratégico participativo.

A realização do diagnóstico situacional possibilitou contato direto com a realidade dos agricultores familiares associados à cooperativa, aproximando-nos, o que contribuiu com a aplicação dos questionários e o desenvolvimento da pesquisa. Permitiu conhecer além das suas percepções sobre a cooperativa, a interação entre eles no cotidiano de cada família e compreender as individualidades de cada um. Embora, todos tenham da venda de seus excedentes, provenientes da agricultura familiar, sua principal fonte de renda, cada família enfrenta sua própria realidade e dificuldades. Com isso, através do diagnóstico situacional pôde-se identificar gargalos existentes na cooperativa como a falta de um planejamento formal, baixa diversificação da produção, falta de conhecimento a respeito dos princípios da economia solidária e inexistência de uma identidade organizacional difundida.

Durante a construção da Identidade Organizacional e Análise SWOT eles se apresentaram enquanto cooperados que podem fazer a diferença em sua realidade. Durante a construção da Matriz SWOT, na dinâmica da pesquisa-ação, observamos o desencadear do processo de transformação do ponto de vista do papel de cada um dentro da cooperativa. Pois, ainda que existam diversos

desafios a serem enfrentados, as mudanças que deveriam ocorrer teriam que iniciar individualmente em cada um para a construção de um trabalho coletivo.

Mesmo com pouco tempo de constituição, atuando em um ambiente visivelmente competitivo, com pontos fracos a serem superados e sendo conduzida por princípios específicos, da economia solidária, é evidente as potencialidades que podem contribuir para expansão da cooperativa, tendo em vista as possibilidades de mercado para a circulação da produção proveniente do coletivo de agricultores familiares associados à cooperativa.

O Planejamento Estratégico e o Plano de Ação foram formulados na perspectiva de flexibilidade, associados à dinâmica de mudanças contínuas na sociedade e que o conjunto dos associados possa se apropriar destas ferramentas e adaptá-las às necessidades e realidades da cooperativa, pois desta forma, sua aceitação será maior.

Este estudo tratou da aplicação das ferramentas de gestão em um único empreendimento econômico solidário, cooperativa da agricultura familiar, portanto faz-se necessário sua aplicação em outros empreendimentos com o mesmo perfil socioeconômico visando reforçar e reafirmar sua importância e eficácia para esses tipos de empreendimentos, na maioria das vezes administrados sem visão estratégica mercadológica e de negócios aos quais estão inseridos.

Participatory strategic planning in a newly formed cooperative of family farmers: the case of the Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses (COAFAG)

ABSTRACT

The implementation of management tools in the organizational environment enables the use of instruments capable of reducing levels of uncertainty and guide paths to follow. The article analyzes the elaboration of a Participative Strategic Planning for the Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses located in Pará. The research was based on the references of the action-research methodology, with the use of participatory methods in order to analyze aspects of self-management of the enterprise in the context of the Solidarity Economy. The family cooperative, made up mostly of male members (67%), adults (93%), with a high school level (55%) and higher education (55%), used family labor mainly (81%) to cultivate, among other crops, cassava (*Manihot esculenta*) intended primarily for family consumption (41%). In addition to the socio-productive characteristics, the organizational identity was built with a mission, vision and values; SWOT analysis in the internal and external environment with opportunities and threats; and a biannual action plan with objectives related to increasing production with diversification and alternatives for commercializing surplus production. It is concluded that the Strategic Planning contributes to the organization and development of the cooperative, considering the engagement of all in following the priorities approved by the collective.

KEYWORDS: Cooperative. Management tools. Solidarity economy. Action research.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, B. Igualdade de gênero, segurança alimentar e os objetivos de desenvolvimento sustentável. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 34, 26-32, 2018. doi: 10.1016/j.cosust.2018.07.002.

ANDRADE, M.C.; ALVES, D.C. Cooperativismo e agricultura familiar. **Revista de administração IMED**, v.3, n.3, 2013. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5061341>>. Acessado em 21 de junho de 2022.

BÜTTENBENDER, P.L.; SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L.; PERDONSINI, D.; BUTTENBENDER, B.N. Ativos e aportes do cooperativismo ao desenvolvimento regional: um olhar regional, do local para o global. **Revista De Gestão E Organizações Cooperativas**, v.7, n.13, 2020. doi: 10.5902/2359043240082.

BRANDÃO, J.B.; BREITENBACH, R. What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? **Land Use Policy**, 85, 121–129, 2019. doi: 10.1016/j.landusepol.2019.03.047.

BREITENBACH, R.; BRANDÃO, J.B. Factors that contribute to satisfaction in cooperator-cooperative relationships. **Land Use Policy**, v.105, 105432, 2021. doi: 10.1016/j.landusepol.2021.105432.

COSTA, B.A.L.; AMORIM JUNIOR, P.C.G.; SILVA, M.G. As Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 53(1), 2015. doi: 10.1590/1234-56781806-9479005301006.

DIVYA, M.; NARINDERJIT, K.; KAUR, B.S. Participation of farm women in value addition of farm produce and constraints faced by them. **Journal of community mobilization and sustainable development**, v.15, n1, 2020.

ERNAZAROV, D. Ed the role of family business in the development of the modern economy of Uzbekistan. **Scientific Research Archive**, 1(1), 2019. Disponível em: <<https://tsue.scienceweb.uz/index.php/archive/article/view/260>>. Acessado em: 21 de junho de 2022.

ESTEVAM, D.O.; SALVARO, G.I.J.; SANTOS, V.J.D. Os desafios da inserção formal de produtos da agricultura familiar no mercado. **Redes-Revista do Desenvolvimento Regional**, v.23, n.1, 2018. doi: 10.17058/redes.v23i1.11176.

ESTEVAM, S.M.; SILVA, A.F.; SILVA, C.N.M. Metodologia participativa para o planejamento estratégico das comunidades rurais de José da Penha/RN. **GEOTemas**, v.9, n.2, 2019.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P. Situação da Educação Cooperativista nas Cooperativas Agropecuárias de Minas Gerais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, p. 518-552, 2018. doi: 10.21527/2237-6453.2018.42.518-552.

GALLO, A. R. Empreendimentos econômicos solidários: alternativas organizacionais de (re)inserção social e econômica. **Tese (Doutorado Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia** – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.

HAROON, A.; AKRAM-LODHI. Acelerando em direção à soberania alimentar. **Third World Quarterly**, 36:3, 563-583, 2015. doi: 10.1080/01436597.2015.1002989.

IGNÁCIO, O.M.C.; SOUZA, E.M.S. GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA AO COOPERATIVISMO: uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares. **Revista de Economia e Sociologia Rural (Impresso)**, 2010.

KADRI, H.A.; WIDIAWATI, W. Planejamento Estratégico no Desenvolvimento da Qualidade dos Educadores e do Pessoal Educacional. **Revista Indonésia de Pesquisa em Educação [IRJE]**, v.4, n.2, 324-346, 2020. doi:10.22437/irje.v4i2.9410.

KEMPF, R.B.; TERNOSKI, S.; CALDAS, J. Análise de gênero e autonomia financeira na agricultura familiar: um enfoque no programa "gênero e geração". In: Tullio, L. Horizontes das Ciências Sociais Rurais 3. **Atena editora**, 259-277, 2019. doi: 10.22533/at.ed.32919180217.

KOVSHOV, V.; LUKYANOVA, M.; GALIN, Z.; FAIZOV, N.; FROLOVA, O. Methodology of strategic planning of socio-economic development of the agricultural sector of the region. **Montenegrin Journal of Economics**, v. 15, N. 3, 179-188, 2019. doi: 10.14254/1800-5845/2019.15-3.13.

LACERDA, L. B.. Cooperation, solidarity and self-government as tools for social emancipation of communities of the brazilian amazon and the case of the IBPT. **Mundo Amazônico**, v.9. n.2, 2018. doi:10.15446/ma.v9n2.64204.

LEAL, K.S.; RODRIGUES M.S. Economia solidária: conceitos e princípios norteadores. **Humanidades e inovações**. v.5, n.11, 210-219, 2018.

LIMA, A.F.; SILVA, E.G.A.; IWATA, B.F. Agriculturas e agricultura familiar no Brasil: uma revisão de literatura. **Retratos De Assentamentos**, 22(1), 50-68. <https://doi.org/10.25059/2527-2594/retratosdeassentamentos/2019.v22i1.332>

MAA, J.; YANG, J.; YOO, B. The moderating role of personal cultural values on consumer ethnocentrism in developing countries: The case of Brazil and Russia. **Journal of Business Research**, 108, 375-389, 2020. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.12.031.

MARIER-BIENVENUEA, T.; PELLERINA, R.; CASSIVI, L. Project Planning and Control in Social and Solidarity Economy Organizations: A Literature Review. **Procedia Computer Science**, 121, 692–698, 2017. doi: 10.1016/j.procs.2017.11.090.

MILANI, M.L.; STANKE, P.G.S.; MARCHESAN, J. Desafios à autogestão e à cooperação em empreendimentos econômicos solidários. **Revista Desenvolvimento Fronteiras e Cidadania**, v.4, n.142, p.87-14, 2020.

OLIVEIRA, A.A.R.; SILVA, L.B.G.; ALBUQUERQUE, R.L.; CAVALCANTI, M.C.M. As práticas da autogestão no contexto da educação não formal: uma análise a partir da produção do conhecimento. **Teoria E Prática Da Educação**, v.24, n.(3), 100-122, 2021. doi:10.4025/tpe.v24i3.60606.

RIVERA-FERRE, M.G.; GALLAR, D.; CALLE-COLLADO, A.; PIMENTEL, V. Agroecological education for food sovereignty: Insights from formal and non-formal spheres in Brazil and Spain. **Journal of Rural Studies**, 88, 138–148, 2021. doi: 10.1016/j.jrurstud.2021.10.003.

RODRÍGUEZ-SOTO, J.R.; HERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, J. Los principios cooperativos, desde el dilema ético y el grado de aplicabilidad. **Revista Aletheia**, 11(1), 107-124, 2019.

SANTOS, F.P.; DAVEL, E. Pesquisa-ação em prol da cooperação interorganizacional: debates, repercussões e práticas. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 13, 2018. doi: 10.25113/farol.v5i13.3950.

SANTOS, A.S. A modernização da agricultura no Brasil: transições agrícolas e autogestão. **Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, v.7, n.3, 209-229, 2020. doi: 10.20873/uftv7-8777.

SILVA, M.S., TEIXEIRA, F.L.C., TORRES, E.A., FERNANDES, F.M., ROCHA, A.M. Family Farming and Biodiesel: The Difficulties of Socioeconomic Inclusion in the Northeast of Brazil. **Journal of Agricultural Science**, 6 (7), 2014. doi: /10.5539/jas.v6n7p231.

SILVA, C.S.S.; SILVA, M.G. Processos educativos e de sociabilidade na prática produtiva de fazer farinha. **RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade**, v. 3, n. 4, 2018. doi: 10.29404/rtps-v3i4.3670.

SILVA, C.S. S.; SILVA, M.G. Saberes e Práticas Educativas Socioambientais de Camponeses da Amazônia Paraense: relações de convivência de casas de farinha. **Terceira Margem: Amazônia**, v. 1, p. 69-84, 2012.

SILVA, R.A.D.; MILLER, F.S.; LICHSTON, J.E. A mulher no contexto da agricultura familiar no sertão do Rio Grande do Norte. **Research, Society and Development**, v. 10, n.10, e509101019060, 2021. doi: 10.33448/rsd-v10i10.19060.

SUESS-REYES, J.; FUETSCH, E. The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. **Journal of Rural Studies**, 47, 117-140, 2016. doi: 10.1016/j.jrurstud.2016.07.008.

SPAREMBERGER, A.; BUTTENBENDER, B.; PERDONSINI, D.; ZAMBERLAN, L.; BÜTTENBENDER, P.L. Ativos e aportes do cooperativismo ao desenvolvimento regional: um olhar regional, do local para o global. **Revista de gestão e organizações cooperativas**, v. 7, 230-242, 2020. doi: 10.5902/2359043240082.

TEIXEIRA, E.G.; MARCONATTO, D.A.B.; DIAS, M.F.P.; AULER, D.P.; WEGNER, D. Solidarity economy cooperatives: The impact of governance and gender on member income. **Nonprofit Management and Leadership**, n.32, 263–285, 2021. doi: 10.1002/nml.21480.

ZAKHOUR, S. The democratic legitimacy of public participation in planning: contrasting optimistic, critical, and agnostic understandings. **Planning Theory**, v.19, n.4, 349-370. doi: 10.1177/1473095219897404.

Recebido: 04/07/2022

Aprovado: 16/00/2023

DOI: 10.3895/rts.v19n58.15700

Como citar:

FIGUEIREDO, P. R. R.; EVANGELISTA, I. M. A.; MONTEIRO, F. D. *et al.* Planejamento estratégico participativo em cooperativa recém formada de agricultores familiares: o caso da Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses (COAFAG). **Rev. Technol. Soc.**, Curitiba, v. 19, n. 58, p. 191-211, out./dez., 2023. Disponível em:

<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/15700>

Acesso em: XXX.

Correspondência:

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

