

Educação, Inovação e Sustentabilidade

Crise de identidade das cooperativas: um estudo de caso na cooperativa agropecuária

Identity crisis in cooperatives: a case study of the agricultural cooperative

Omar Ouro-Salim^I , Ayawovi Djidjogbe Fanho^{II} , Serigne Ababacar Cissé Ba^I 

^I Universidade Federal de Goiás , Goiânia, GO, Brasil

^{II} Universidade Federal de Rio Grande do Sul , Porto Alegre, RS, Brasil

RESUMO

O objetivo deste estudo foi investigar as causas da crise de identidade experimentada pela cooperativa agropecuária Coacal de Catalão, localizada no Estado de Goiás. Para alcançar esse propósito, empregou-se a abordagem de estudo de caso, com o intuito de aprofundar a compreensão do assunto por meio de entrevistas e questionários. A pesquisa revelou que a cooperativa em questão não desenvolveu um plano de marketing para sustentar seu polo empresarial, que é o principal pilar do equilíbrio cooperativo. Consequentemente, a cooperativa entrou em uma crise de identidade, resultando na perda de associados para empresas concorrentes do mesmo setor. Foi identificado que a manutenção dos princípios e valores cooperativos continua a ser essencial para preservar a identidade cooperativa e alcançar um modelo de equilíbrio cooperativo. Este estudo pode fornecer insights valiosos para os tomadores de decisão e líderes da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), a fim de implementar medidas apropriadas que permitam às cooperativas enfrentar os desafios dos mercados globais cada vez mais competitivos. Isso pode ser alcançado por meio de ações e estratégias distintas das adotadas pelos concorrentes capitalistas, a fim de evitar crises de identidade.

Palavras-chave: Cooperativas; Crise de identidade; Desafios

ABSTRACT

This study investigated the causes of the identity crisis experienced by the agricultural cooperative Coacal in Catalão, located in Goiás. To achieve this purpose, a case study approach was employed to deepen the understanding of the subject through interviews and questionnaires. The research revealed that the cooperative did not develop a marketing plan to support its business hub, the central pillar of cooperative balance. Consequently, the cooperative entered into an identity crisis, resulting in the loss of members to competing companies in the same sector. It was identified that maintaining cooperative principles and values continues to be essential to preserve the cooperative identity and achieve a model

of cooperative balance. This study can provide valuable insights for decision-makers and leaders of the Brazilian Cooperatives Organization (OCB) to implement appropriate measures that enable cooperatives to face the challenges of increasingly competitive global markets. This can be achieved through actions and strategies distinct from those adopted by capitalist competitors to avoid identity crises.

Keywords: Cooperatives; Identity Crisis; Challenges

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observa-se um fenômeno crescente em que cooperativas vêm incorporando práticas gerenciais e organizacionais típicas de empresas capitalistas (Ouro-Salim *et al.*, 2019). Essa tendência de “desnaturalização” da lógica cooperativa tem gerado um mal-estar identitário, colocando em risco os princípios fundadores dessas organizações (Chávez; Monzón, 2001). A crise de identidade nas cooperativas é intensificada por transformações estruturais no setor, pela crescente postura dos membros como consumidores em vez de coproprietários e pelos impactos de crises econômicas globais. Tais fatores tornam urgente a revisão dos modelos de gestão, a fim de fortalecer práticas democráticas e preservar a essência cooperativista frente às pressões do mercado (Ouro-Salim *et al.*, 2019).

Nesse cenário, a gestão cooperativa torna-se um elemento-chave para a sustentabilidade dessas organizações, devendo conciliar objetivos econômicos e sociais. Para isso, é necessário promover transparência, confiança, profissionalismo, inovação e capacidade adaptativa ao ambiente competitivo, sem comprometer o equilíbrio entre os interesses dos cooperados (Côté, 2022). A educação cooperativista assume papel estratégico nesse processo, ao capacitar os membros e orientar a governança com base nos valores e princípios cooperativos (Ouro-Salim *et al.*, 2018; Ouro-Salim *et al.*, 2019).

Conforme argumenta Ouro-Salim (2018), em um ambiente competitivo em que cooperativas disputam espaço com empresas capitalistas, torna-se essencial adotar um novo paradigma baseado no modelo de equilíbrio cooperativo, que propicie vantagens competitivas sustentáveis (Yoshino; Rangan, 1996). Embora a maioria dos estudos

destaquem os êxitos econômicos, sociais e ambientais das cooperativas brasileiras, este trabalho diferencia-se ao investigar um caso de crise identitária em uma cooperativa agropecuária em processo de falência, localizada na cidade de catalão, estado de Goiás — uma região marcada pela presença de redes cooperativas bem-sucedidas (Fanho; Ouro-Salim, 2023).

Até o momento, inexistem estudos que abordem a crise de identidade de uma cooperativa agropecuária em estágio inicial de colapso nesse contexto regional. Tal fenômeno revela-se como um alerta para o setor cooperativista nacional quanto aos riscos da descaracterização do modelo, sinalizando a necessidade de resgate de suas bases identitárias (Ouro-Salim *et al.*, 2019). A escolha desse foco se justifica pela relevância e atualidade do dinamismo das cooperativas agropecuárias em Goiás e no Brasil.

Este estudo se debruça sobre questões centrais, como falhas de mercado, individualização, crescimento organizacional, ação coletiva e sentimento de pertencimento. Esses elementos influenciam diretamente a eficácia das regras cooperativas, impactando as práticas e a orientação estratégica da entidade (Côté, 2022). À medida que essas regras perdem relevância, a cooperativa passa a se moldar pelas exigências do mercado, elevando sua entropia organizacional e reduzindo sua aderência aos valores fundacionais (Ouro-Salim *et al.*, 2019).

Como contribuição teórica e prática, este trabalho propõe o modelo de equilíbrio cooperativo como alternativa viável para que as cooperativas mantenham sua fidelidade aos princípios de Rochdale, sem abdicar da eficiência exigida pelos mercados contemporâneos (Ouro-Salim, 2018). assim, o objetivo central é investigar as causas que levaram à crise de identidade vivida pela cooperativa agropecuária de CATALÃO-GO.

A partir disso, a pergunta norteadora da pesquisa é: quais fatores contribuíram para o desencadeamento da crise identitária na cooperativa agropecuária Coacal de Catalão?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cooperativas

As cooperativas tiveram sua origem na Europa no início do século XIX como respostas às precárias condições de vida enfrentadas pelos trabalhadores. As primeiras cooperativas registradas incluem a cooperativa de trabalho na Inglaterra (1760) e as cooperativas de consumo na Escócia (1769) e na Inglaterra (1795). Após esse período, houve um aumento na proliferação das cooperativas de consumo na Inglaterra. Entretanto, é importante notar que, antes de 1844, as tentativas de estabelecer cooperativas de consumo na Inglaterra e na França eram frequentemente malsucedidas, particularmente em cidades como Brighton (1827), Guebwiller (1828) e Lyon (1835).

Os pioneiros do movimento cooperativista, incluindo nomes como Fredrich Wilhelm Raiffeisen na Alemanha, Ludovic de Besse e Louis Durand na França, e Alphonse Desjardins no Canadá, desempenharam papéis significativos na melhoria das condições de vida das comunidades e dos trabalhadores. Até hoje, algumas cooperativas seguem os passos destes corajosos pioneiros, visando atender às necessidades de seus associados e das comunidades em que estão inseridas (Pascal, 2011).

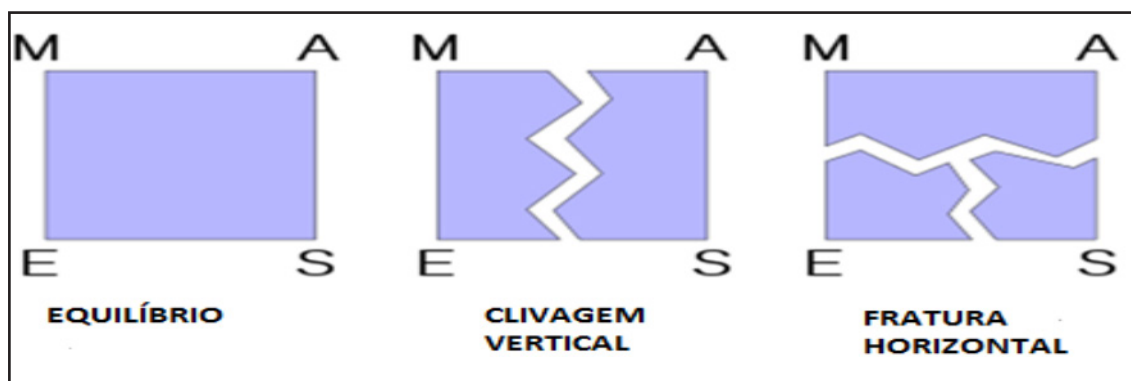
Mladenatz (1933) destacou que o cerne da cooperativa reside em unir pessoas para trabalharem juntas. Nesse contexto, o capital financeiro não representa a verdadeira riqueza da cooperativa; é, na verdade, o resultado do trabalho conjunto de seus membros.

De acordo com Fauquet (1980), as cooperativas incorporam dimensões sociais e econômicas. No aspecto social, as cooperativas atendem às necessidades comuns dos membros, que compartilham objetivos, seja para obter preços mais baixos como consumidores ou melhores preços para seus produtos. Consequentemente, as cooperativas são organizações de indivíduos com interesses comuns e não entidades movidas por capital. No que se refere ao aspecto econômico, as cooperativas engajam-se em atividades remuneradas que são posteriormente distribuídas entre os associados.

2.2 Crise de identidade das cooperativas

As cooperativas enfrentam vulnerabilidades decorrentes de pressões ambientais e institucionais, o que frequentemente as leva a adotar comportamentos similares aos das empresas capitalistas (Ouro-Salim *et al.*, 2018, 2019). Esse alinhamento com práticas empresariais convencionais pode resultar em uma crise de identidade para as cooperativas (Ouro-Salim, 2018). Essas organizações são continuamente desafiadas por diversas tensões, como ilustrado na Figura 1 (Desroche, 1976).

Figura 1 – Ações de equilíbrio e de desequilíbrio das cooperativas



Fonte: Desroche (1976)

O primeiro quadrante ilustra o equilíbrio cooperativo essencial que deve ser mantido entre os gestores/diretores/conselheiros (M), administradores/gestores (A), associados/sócios (S) e funcionários/empregados (E). O segundo quadrante aponta para a clivagem vertical, que pode romper esse equilíbrio entre os aspectos sociais e econômicos. O terceiro quadrante destaca a divisão resultante de uma má governança, muitas vezes representada pelo presidente/diretor/gerente, na ausência de colaboração eficaz dos associados, gestores/administradores e funcionários/empregados. Portanto, é crucial reexaminar o modelo de organização cooperativa em um contexto contemporâneo para avaliar sua relevância à luz da evolução do ambiente em que opera (Côté, 2001).

Conforme Ouro-Salim *et al.* (2019), o modelo de equilíbrio cooperativo é uma estrutura pertinente para cooperativas emergentes, pois auxilia na implementação de parâmetros-chave com base em planejamento estratégico e na preservação da identidade cooperativa. Este modelo abrange três tipos de práticas: práticas estratégicas para concretizar os objetivos da cooperativa, práticas associativas para fortalecer a coesão entre os associados e práticas empresariais para efetuar a venda de produtos e serviços. Ele é projetado para fortalecer e estabilizar o modelo de gestão cooperativa, especialmente diante do ambiente competitivo global, a fim de evitar crises de identidade (Ouro-Salim, 2018; Ouro-Salim *et al.*, 2019).

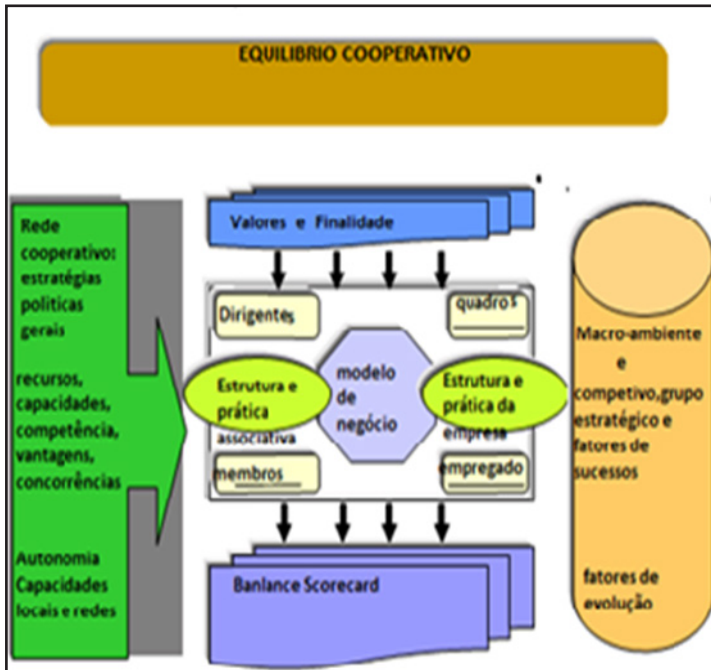
Côté (2009) enfatiza que o modelo de equilíbrio cooperativo requer o desenvolvimento de práticas distintas que sejam democráticas e orientadas para a eficiência econômica. Ao contrário das empresas capitalistas, as cooperativas enfrentam desafios em decorrência de sua natureza dual (associação/empresa), o que pode tornar sua gestão mais complexa. Para Desroche (1976), essa dualidade pode dificultar a administração das cooperativas. Portanto, a sobrevivência e preservação da identidade cooperativa em um ambiente altamente competitivo e globalizado dependem da capacidade de equilibrar políticas sociais e eficiência econômica, seguindo as orientações econômicas e ideológicas dos associados, que são os proprietários das cooperativas (Desroche, 1976).

Por todas essas razões, é fundamental estudar o modelo de equilíbrio cooperativo como uma vantagem competitiva para as cooperativas em ambientes cada vez mais tumultuados e complexos, devido à globalização dos negócios, que impacta o cenário empresarial e as estruturas organizacionais (Yoshino; Rangan, 1996).

Através do modelo de equilíbrio cooperativo, é possível desenvolver e implementar práticas de gestão que reforçam a estabilidade da cooperativa de maneira dinâmica. Esse modelo visa estabelecer um equilíbrio entre os aspectos sociais e econômicos dentro da cooperativa, o que se torna essencial para expressar a dualidade (associação/empresa) em uma abordagem de gestão cooperativa. Ele

promove a otimização e a singularidade cooperativa almejadas pelos dirigentes (Côté, 2022). A Figura 2 abaixo apresenta o modelo com seus principais componentes.

Figura 2 – Modelo de equilíbrio cooperativo



Fonte: Ouro-Salim (2018)

As características fundamentais do modelo de equilíbrio cooperativo apresentado na Figura 2 compreendem:

Práticas Associativas:

Sem a implementação dessas práticas, a singularidade do modelo cooperativo corre o risco de perder sua essência e propósito. Há duas razões cruciais para a criação e aplicação dessas práticas. Em primeiro lugar, sem elas, torna-se cada vez mais desafiador manter um nível mínimo de coesão entre os membros da cooperativa. Em segundo lugar, torna-se complexo desenvolver um entendimento comum dos problemas e desafios enfrentados pelos membros, bem como o desejo de compartilhar recursos (Côté, 2004).

Coesão:

A coesão é uma dimensão crítica, visto que diversos fatores podem enfraquecê-la, como discutido anteriormente. A coesão (associação/empresa) define os valores, objetivos, direcionamentos estratégicos e, especialmente, a distinção que a cooperativa estabelece com seus associados. Seu foco principal reside em diferenciar a cooperativa das empresas capitalistas (Côté, 2007).

Dualidade Cooperativa (Associação/Empresa):

Esta dualidade exige a construção de conexões significativas entre as estruturas associativas e empresariais. As ligações entre ambas devem promover a comunicação contínua, impulsionadas por uma ou ambas estruturas e práticas que as sustentam (Côté, 2005). Internamente, a dualidade implica um processo de produção abrangente. Externamente, deve se manifestar nas relações com fornecedores e subcontratados e, mais importante, na interação com os clientes. Essas relações devem integrar os objetivos econômicos da cooperativa e as necessidades dos clientes, envolvendo-os direta ou indiretamente no desenvolvimento de produtos e serviços. Além disso, as relações com as autoridades públicas devem ser priorizadas (Côté, 2009).

Centro Ideológico (Valores e Finalidade):

O centro ideológico serve como uma inspiração e um guia, representando um conjunto de valores que derivam de um grupo crível, refletindo o código genético da organização. Esses valores são fundamentais para equilibrar as dimensões econômicas e sociais de uma cooperativa (Collins; Porras, 1996).

Organização e Gestão:

A implementação de abordagens específicas e ferramentas de gestão voltadas para a filosofia cooperativa é de suma importância para o reequilíbrio da gestão cooperativa (Côté, 2004).

3 METODOLOGIA DE ESTUDO

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, conforme proposto por Creswell (2010), que destaca a importância da interação direta do pesquisador com o objeto de estudo por meio de fontes como documentos, observações e entrevistas com os participantes. Dentro desse escopo metodológico, foi adotado o estudo de caso como estratégia principal, devido à sua capacidade de proporcionar uma compreensão aprofundada de fenômenos complexos em contextos específicos — sejam eles individuais, organizacionais, sociais ou políticos (Yin, 2010).

A coleta de dados foi realizada entre maio e junho de 2018, na sede da cooperativa investigada, após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás e obtenção do consentimento formal da organização. Participaram do estudo sete integrantes da cooperativa: o presidente, o diretor executivo e cinco funcionários.

As técnicas de coleta de dados empregadas foram entrevistas estruturadas e questionários semiestruturados. Em consonância com Yin (2010), as entrevistas foram consideradas uma das fontes mais relevantes de evidência em estudos de caso. Sendo assim, o presidente da cooperativa foi submetido a uma entrevista em profundidade, cujo foco principal foi compreender os motivos da falência da Coacal e os desdobramentos das crises enfrentadas até seu encerramento, dado seu papel central no processo e domínio do histórico institucional.

O diretor executivo respondeu a um questionário destinado unicamente para ele, referente à administração cooperativa, tratamento dos cooperados e funcionários e sua participação nos encontros, reuniões, votações e treinamentos da cooperativa e os cinco funcionários foram submetidos a um questionário destinado unicamente para eles, que abordou diversas dimensões, como tempo de vínculo com a cooperativa, direitos trabalhistas, benefícios percebidos, aspectos sociais e econômicos, formação recebida, treinamentos oferecidos, rotinas de gestão e percepções sobre os fatores que contribuíram para o declínio da cooperativa.

Em atenção aos princípios éticos da pesquisa científica e conforme solicitado pelos participantes, todas as informações foram tratadas de forma confidencial e anônima, sem qualquer identificação dos respondentes.

Os dados coletados por meio da entrevista foram integralmente transcritos, organizados e categorizados conforme a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), bem como os questionários. Segundo Creswell (2010), após essa etapa, o pesquisador deve analisar os dados e organizar categorias ou temas que englobem todas as fontes de informação.

Por fim, na etapa final, procedeu-se à análise documental, consultando o censo das cooperativas no site da OCB/GO (2017) para conhecer o capital da cooperativa antes da falência, bem como informações sobre sua criação, missão, visão e objetivos disponíveis no próprio site da cooperativa. Como esses documentos eram de acesso irrestrito ao público, sua análise possibilitou a triangulação das evidências (Marcondes; Brisola, 2014) e fortaleceu a validade dos resultados obtidos.

Adicionalmente, o Quadro 1 apresenta os perfis dos participantes da pesquisa.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados e Métodos de Pesquisa

Cargo/ Função	Gênero	Nível de Formação	Tempo na cooperativa	Técnica de Coleta	Instrumento utilizado	Duração
Presidente	M	Médio Completo	15 anos	Entrevista Presencial	Gravada + transcrição	<60min
Diretor executivo	M	Médio Completo	8 anos	Questionário Impresso	Formulário em papel (retirado após 3 dias)	30-45 min
Funcionário 1	M/F	Médio Completo	5 anos	Questionário Impresso	Formulário em papel (retirado após 3 dias)	20-30 min
Funcionário 2	M/F	Fundamental Completo	3 anos	Questionário Impresso	Formulário em papel (retirado após 3 dias)	20-30 min
Funcionário 3	M/F	Superior completo	6 anos	Questionário Impresso	Formulário em papel (retirado após 3 dias)	20-30 min
Funcionário 4	M/F	Superior Completo	4 anos	Questionário Impresso	Formulário em papel (retirado após 3 dias)	20-30 min
Funcionário 5	M/F	Médio Técnico	7 anos	Questionário Impresso	Formulário em papel (retirado após 3 dias)	20-30 min

Fonte: Esta pesquisa

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

4.1 Breve histórico da cooperativa Coacal

A Cooperativa de Laticínios Coacal foi fundada em 1964, em Catalão (GO), por um grupo de produtores que buscavam promover o desenvolvimento socioeconômico local. Inicialmente voltada à fabricação de creme de leite e manteiga, a cooperativa contribuiu para a valorização da produção rural e o início da industrialização da cidade.

Com o aumento da produção leiteira nos anos 1970, a Coacal passou a captar leite natural e fabricar queijos, como a muçarela vereda. Em 1975, firmou parceria com a Leite Paulista, da Cooperativa Central de Laticínios de São Paulo, relação que durou até 2005. Em 2006, a cooperativa se filiou ao Centro Leite/Goiás, ampliando ainda mais sua atuação.

Ao longo de 50 anos, a Coacal investiu em infraestrutura, tecnologia e serviços aos cooperados, como loja agropecuária, posto de leite, fábrica de ração, assistência técnica e convênios com saúde e crédito. Em 2018, contava com 1.617 associados (ativos e inativos), 37 funcionários e patrimônio líquido de R\$ 3,2 milhões. Apesar de sua relevância, enfrentava naquele ano um processo de falência sem precedentes (CoacaL, 2018).

Quadro 2– Linha do Tempo da Coacal (1964–2018)

Década	Marcos	Dados Relevantes
1960s	- Fundação (1964)	1ª sede em Catalão/GO
1970s	- Diversificação (queijos)	Parceria Leite Paulista (1975)
2000s	- Nova afiliação (2006)	Ampliação de serviços aos cooperados
2010s	- Crise financeira	1.617 associados, R\$3,2mi patrimônio (2018)

Fonte: Coacal, 2018

Nesse contexto, o Quadro 2 apresenta a linha de tempo da cooperativa, desde sua criação até a data da sua liquidação no ano 2018. O Quadro 3 aponta o número

total de seus associados, diretores e funcionários, antes da liquidação e o Quadro 4 apresenta sua situação financeira de exercício 2016, dois anos antes da sua liquidação.

Quadro 3 – Números e categorias de participantes na cooperativa

Conselheiros administrativos e fiscais	Associados (ativos e inativos)	Funcionários	
Números	6	1617	37

Fonte: Coacal, 2018

Quadro 4– Demonstrativo dos resultados de exercício do ano 2016

Total do patrimônio líquido (em reais)	Taxas e impostos gerados (em reais)	Treinamentos público capacitado pela cooperativa	Armazenagem da produção
Capital social: 1.511.981 Fundo de reserva:00 Fates: 00 Total do pl: 3.244.960	Imposto federal: 126.538,59 Imposto estadual: 426.848,70 Imposto municipal: 28.516,47	Evento: 10 Participantes: 337	Convencional-sacas/fardos: 250 Estática a granel -toneladas: 100 Leite-litros: 109.000 Recebimento de commodities- toneladas: 90 Recebimentos de leite-litros: 9.311.167

Fonte: OCB-GO (2017)

4.2 Perfis dos participantes e características da Coacal

O Quadro 5 a seguir resume os perfis dos participantes em relação à gestão da cooperativa e da origem de liquidação.

Quadro 5- Perfis dos participantes, balanços e motivos da liquidação

Continua ...

	Presidente	Diretor Executivo	Funcionários
Perfis dos Participantes	<ul style="list-style-type: none"> -Ensino Médio; -Tem mais de 50 anos; -Mais de 6 Anos de casa; -Mais de 4 Anos no poder; -Conhece os princípios cooperativos 	<ul style="list-style-type: none"> -Ensino Médio; -Tem mais de 50 anos; -Mais de 6 Anos de casa; -Mais de 2 Anos na mesma função; - Mais de 6 Anos de casa; -Conhece os princípios cooperativo. 	<ul style="list-style-type: none"> -A média dos funcionários tem o ensino superior; -A média tem mais de 30 anos; Todos têm mais de 2 anos de casa; -Objetivos diferentes dos princípios cooperativistas; -Oportunidades de trabalho. -Pouco poder na tomada de decisão; -Pouco conhecimento sobre o cooperativismo;
Balanco Social	<ul style="list-style-type: none"> -Para todos os associados e funcionários da cooperativa; -Todos os cooperados e funcionários sabem da existência do Fates; -Plano de saúde para todos; -Assistência veterinária aos produtores; -Assistência médica aos produtores; -Auxilia dos órgãos como: Sebrae, SESCOOP, na formação dos cooperados. -Muitos empréstimos de crédito pelos associados; -Nível de satisfação social elevado; -Muito investimento da cooperativa na vida dos associados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sabe da existência do Fates; -Associados recebem somente assistência técnica; -Sempre a cooperativa atende meus interesses sociais; -Nível de satisfação social elevado; -Pouco investimento social da cooperativa na comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> -Os funcionários não sabem da existência do Fates; -Mas a cooperativa atende nossos interesses sociais; -Nível de satisfação social elevado; -Pouco investimento social da cooperativa na comunidade.

Quadro 5- Perfis dos participantes, balanços e motivos da liquidação

Continua ...

	Presidente	Diretor Executivo	Funcionários
Balanco Econômico	<ul style="list-style-type: none"> -Oferta maior de benefícios dos concorrentes para grandes produtores da cooperativa; -Poucos investimentos dos associados na cooperativa; -A cooperativa possui pequenos produtores; -Falta de competitividade no mercado; -Alta concorrência das empresas concorrentes; -Inviabilidade na venda do leite na região; -Aumento da taxa de impostos; -Dívidas; -O concorrente vende ao menor preço do que a cooperativa; -Perdas dos grandes produtores rurais cada ano que passa; -Falta de planejamentos econômico e estratégico; -Estratégia baseada na intuição. 	<ul style="list-style-type: none"> -Os associados preferem vender o leite para as empresas concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Quase os funcionários não usufruem os produtos, mas os serviços da cooperativa; -Recebem salários no final do mês; -Nenhuma participação financeira dos funcionários para o crescimento econômico da cooperativa.
Processo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de intercooperação com outras cooperativas; -A cooperativa trabalha com dois tipos de cooperados: Ativos e Inativos; -A empresa compradora da cooperativa constitui seu próprio concorrente. -Nenhuma política de fidelização dos associados, clientes e stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> -Não existe programa de educação cooperativa para os novos cooperados; -Poucos associados recebem formação técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de promoção interna para outro cargo.
Ferramentas usadas para expressar as opiniões	<ul style="list-style-type: none"> -Conversas informais -Falta de consulta dos cooperados em relação às decisões tomadas nas reuniões. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conversas informais -Falta de consulta dos cooperados em relação às decisões tomadas nas reuniões. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conversas informais.

Quadro 5- Perfis dos participantes, balanços e motivos da liquidação

			Conclusão
Processo de liquidação	-Venda de leite inviável na cidade; -Taxa de imposto elevada; -Dívidas há 35 anos; -Falta de competitividade; -O rendimento da cooperativa é menor do que os custos; -Perdas de grandes produtores.	-Não se aplica	-Não se aplica

Fonte: Esta pesquisa

Com base nos dados levantados no Quadro 5, verificam-se alguns pontos que merecem destaque e que serão aqui discutidos.

4.3 Perfis dos participantes e gestão da Coacal

A entrevista com o presidente da Coacal revelou a fragilidade estrutural e organizacional da cooperativa, conforme apontam autores como Cruz (2006) e Tauile (2002), que relatam a existência desses fatores recorrentes em cooperativas brasileiras. Geralmente, as cooperativas reúnem produtores de baixa escolaridade e recursos financeiros limitados, operando com equipamentos defasados e uma estrutura de capital frágil (Cruz, 2006). De acordo com o presidente da Coacal, esses elementos estiveram presentes desde a fundação da cooperativa e se agravaram ao longo dos anos, comprometendo sua estabilidade e sustentabilidade.

- Fragilidades de Liderança e Governança

A análise dos dados evidenciou que tanto o presidente quanto o diretor executivo não possuíam formação superior nem experiência profissional suficiente para liderar a cooperativa, o que pode ter comprometido, ainda que indiretamente, a gestão estratégica da Coacal. Apesar de os funcionários terem níveis educacionais mais elevados, observou-se uma falta de compreensão em relação aos princípios e valores cooperativistas, o que pode ter afetado, também indiretamente, a identidade cooperativa da Coacal.

A baixa participação dos associados nas assembleias gerais e nas atividades

da cooperativa, conforme relatado pelo próprio presidente, refletia uma crise de coesão interna, caracterizada por fraturas verticais (entre direção e base) e clivagens horizontais (entre associados e funcionários). Esse distanciamento entre os membros da cooperativa, conforme apontado por Côté (2009) e Panzutti (1997), indica uma crise de identidade cooperativa. Além disso, o presidente relatou que essa crise foi agravada pelo aumento do número de cooperados que sequer participavam financeiramente dos empreendimentos da cooperativa.

- Concentração de Poder e Déficit Democrático

Outro aspecto crítico foi a concentração de poder na figura do presidente, que permaneceu em seu sétimo mandato consecutivo até 2018, contrariando os princípios democráticos previstos na Lei 5.764/71. A centralização das decisões nas mãos de uma única pessoa, conforme discutido por Mendina (2015) e Rech (2000), caracteriza um modelo de liderança autocrática e pouco flexível, comum em cooperativas que não adotam plenamente os sete princípios cooperativistas.

A ausência de um planejamento estratégico sólido por parte do presidente e de seu colegiado foi um fator agravante. Segundo ele, as decisões eram tomadas com base na intuição, sem uma definição clara de metas, indicadores, objetivos ou diferenciação competitiva. Isso resultou em baixa competitividade frente às empresas privadas de grande porte, especialmente no setor de laticínios.

- Crise de Coesão e Participação

O presidente também evidenciou a existência de dois perfis distintos de associados: os ativos, engajados nas atividades da cooperativa, e os inativos, mais voltados ao interesse individual e não da cooperativa e à busca de melhores ofertas no mercado e bem-estar social. Essa abertura das cooperativas no acolhimento de cooperados não comprometidos, conforme discutem Cariou (2003) e Champagne (1998), fragiliza a coesão e favorece o individualismo, corroendo os laços associativos (Côté, 2005).

Com o tempo, o presidente da cooperativa percebeu que a maioria dos associados apenas aguardava benefícios sociais e financeiros de curto prazo. De acordo com os princípios cooperativistas, os associados devem dedicar-se à cooperativa, compartilhando os recursos necessários para seu crescimento e adaptando-se às condições de um ambiente cada vez mais turbulento e competitivo. No entanto, os cooperados acabaram se tornando uma fonte de desvantagem estratégica para a Coacal.

Segundo o presidente, também houve uma ausência de formação contínua e treinamento por parte dos programas governamentais, como o Pronaf e o FCO. Além disso, no que se refere à intercooperação entre cooperativas, não houve apoio das demais entidades cooperativistas da região. Todos esses fatores contribuíram para o enfraquecimento da Coacal nos aspectos técnicos, sociais e financeiros, comprometendo sua sustentabilidade.

- Falta de Capital e Pressões de Mercado

De acordo com o presidente, a Coacal também enfrentou dificuldades estruturais no financiamento, dado o perfil de seus cooperados — pequenos produtores com baixa capacidade de investimento. De acordo com Cruz (2006), as cooperativas de pequeno porte possuem dificuldade na obtenção de recursos financeiros do governo. Todos esses fatores foram agravados pelo comportamento de seus cooperados, que não demonstravam sentimento de pertencimento à cooperativa.

Segundo o presidente, os cooperados dependiam da cooperativa tanto nos aspectos sociais quanto financeiros. Além disso, ele comentou que a falta de sucessores entre os associados, o êxodo rural e o envelhecimento dos cooperados agravaram ainda mais a fragilidade da cooperativa.

Além disso, o presidente mencionou que a elevada carga tributária e a forte concorrência com empresas privadas de grande porte na região resultaram em perda de mercado e de associados, que passaram a vender leite para essas empresas. Os cooperados inativos, embora ausentes da produção, continuaram se beneficiando dos serviços da cooperativa, o que gerou um desequilíbrio entre retorno social e financeiro.

- Declínio e Encerramento das Atividades

O presidente da Coacal argumentou que a acumulação de dívidas por mais de 35 anos, somada à ausência de planejamento estratégico e à incapacidade de reagir à concorrência, levou à liquidação da cooperativa no início de 2018. Segundo ele, diante dessas circunstâncias, a gestão financeira da Coacal foi um fracasso.

De acordo com Park e Ungson (2001), a presença de comportamentos oportunistas no meio das cooperativas enfraquece a gestão cooperativa.

4.4 Balanço social e econômico da Coacal

O balanço social constitui um instrumento essencial para garantir o equilíbrio entre os aspectos econômicos e sociais de uma cooperativa. No entanto, a trajetória da Coacal revelou que esse equilíbrio não foi alcançado. A cooperativa enfrentou sucessivos desafios relacionados à instabilidade na gestão, dificuldades na comercialização do leite, aumento da carga tributária sobre a captação na região, concorrência acirrada, baixa fidelização dos cooperados e acúmulo progressivo de dívidas, de acordo com o presidente. Para ele, esses fatores impactaram negativamente o desempenho econômico, social e sustentável da cooperativa.

Conforme argumenta Côté (2004), o desenvolvimento do polo econômico é uma condição necessária para suprir as carências do polo social. Segundo o autor, a satisfação das necessidades econômicas dos associados é o primeiro passo para garantir o atendimento das dimensões sociais da cooperativa. No caso da Coacal, contudo, observou-se um desequilíbrio substancial, pois, segundo o relato do presidente, os investimentos em benefícios sociais, como assistência médica e técnica, tornaram-se onerosos, sobretudo diante da limitada capacidade de geração de receita e da insuficiência de recursos destinados ao Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates).

Ficou evidente que a priorização do polo social, dissociada de um polo econômico robusto, gerou uma crise de identidade cooperativa, comprometendo a função

transformadora da cooperativa como agente de desenvolvimento socioeconômico. A experiência da Coacal reforça o argumento de Côté (2004) de que o sucesso cooperativo exige um equilíbrio entre os aspectos associativos e empresariais. A ausência desse equilíbrio limita a competitividade, dificulta a gestão e impede a superação dos desafios econômicos, sociais e ambientais inerentes à lógica cooperativa.

4.5 Processo de liquidação da Coacal

De acordo com o presidente da Coacal, até o início de 2018, a cooperativa acumulava uma dívida estimada em R\$ 9 milhões, acompanhada de uma acentuada queda no faturamento e da perda contínua de associados. Ele indicou que essa deterioração econômica resultou no fechamento da fábrica de laticínios e na demissão de 14 funcionários em fevereiro do mesmo ano. Diante desse cenário, a decisão de liquidar a cooperativa foi aprovada pela maioria dos cooperados em assembleia geral, sendo o próprio presidente designado como liquidante, permanecendo à frente da entidade durante o processo.

Segundo relatos do presidente, a situação crítica enfrentada pela cooperativa foi consequência de uma gestão anterior ineficaz, que comprometeu sua saúde financeira. Ele comentou que o grupo gestor subsequente assumiu uma organização já em estado avançado de fragilidade, sem condições estruturais para reverter o quadro, o que levou à inevitável liquidação.

Essa trajetória evidencia a quebra do modelo de equilíbrio cooperativo, que pressupõe a articulação harmônica entre os elementos ideológicos e operacionais de uma cooperativa. De acordo com Ouro-Salim *et al.* (2019), a manutenção da identidade cooperativa requer a construção coletiva de uma visão comum, fundamentada na democracia participativa, no alinhamento estratégico entre dirigentes, associados e funcionários e na articulação entre objetivos sociais e empresariais. Quando esse equilíbrio se rompe, instala-se uma crise de identidade, caracterizada pela perda de coesão, baixa participação e desconexão entre o projeto cooperativo e a base social.

Ainda segundo o presidente da Coacal, embora a cooperativa enfrentasse sérias dificuldades financeiras, como a inviabilidade da atividade leiteira na região, o aumento da carga tributária sobre a captação de leite e o baixo engajamento dos associados, ela ainda mantinha ações sociais em benefício de seus membros. No entanto, ele acrescentou que tais iniciativas foram insuficientemente reconhecidas pelos cooperados e acabaram por sobrecarregar a estrutura econômica da organização, evidenciando o desequilíbrio entre os polos econômico e social.

Como reforça Ouro-Salim (2018), um projeto cooperativo sustentável exige reflexão estratégica sobre sua identidade, finalidades e visão de futuro, com o objetivo de unir todos os cooperados em torno de propósitos comuns. No caso da Coacal, a ausência desse alinhamento, associada a decisões gerenciais frágeis e à falta de planejamento, contribuiu para a perda de identidade institucional e para o desfecho do processo de liquidação.

4.6 Implicações teóricas e práticas

Além do modelo de equilíbrio cooperativo, propõe-se a adoção de um novo paradigma voltado a auxiliar as cooperativas na superação de crises de identidade institucional. Essa mudança requer novas formas de pensar e agir, capazes de valorizar as vantagens intrínsecas do modelo cooperativo frente aos desafios contemporâneos e futuros, especialmente em comparação com organizações de natureza capitalista.

Segundo Côté (2022), esse novo paradigma fundamenta-se em quatro estratégias centrais: congruência de valor, propriedade psicológica, lealdade e engajamento, e co-criação de valor.

Para cada uma dessas estratégias, três perguntas orientadoras são essenciais: (1) Quais são as vantagens competitivas associadas a essas estratégias, independentemente do tipo de organização? (2) De que forma os princípios que diferenciam o modelo cooperativo se alinham com os requisitos essenciais para

desenvolver e operacionalizar tais estratégias?(3) Quais são as vantagens competitivas sustentáveis exclusivas do modelo cooperativo nesse contexto?

Responder a essas perguntas é fundamental para ressaltar o valor distintivo das cooperativas como forma organizacional capaz de conciliar desempenho econômico, participação democrática e responsabilidade social. Assim, torna-se imprescindível aprofundar a reflexão teórica e empírica sobre esse novo paradigma estratégico e ampliar sua aplicação prática.

Nesse sentido, pesquisas futuras podem oferecer subsídios relevantes para gestores e formuladores de políticas públicas, como os da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), visando à formulação de estratégias competitivas e identitárias que fortaleçam as cooperativas frente às pressões dos mercados globalizados. Tais ações devem buscar não apenas a sobrevivência econômica, mas também a afirmação dos valores cooperativistas como diferenciais estratégicos, evitando crises de identidade e garantindo a perenidade do modelo.

4.7 Limitações do Estudo

Embora este estudo ofereça uma análise aprofundada da trajetória da Coacal e proponha reflexões sobre o modelo cooperativo, algumas limitações devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, trata-se de um estudo de caso único, o que restringe a generalização dos resultados para outras cooperativas ou contextos regionais distintos. A especificidade da experiência da Coacal — com suas particularidades históricas, culturais e econômicas — pode não refletir a realidade de outras cooperativas do setor lácteo ou de outras regiões do país.

Em segundo lugar, a pesquisa baseou-se majoritariamente em dados qualitativos, como entrevistas e questionários semiestruturados, que, embora enriqueçam a compreensão do fenômeno, podem ser complementados futuramente por análises quantitativas capazes de comparar diferentes indicadores de desempenho e governança cooperativa.

Além disso, o estudo concentrou-se no ponto de vista do presidente da cooperativa, do diretor executivo e de cinco funcionários, havendo pouca representação direta da base associativa, especialmente dos cooperados ativos e inativos. Investigações futuras que incluam uma amostra mais ampla e diversificada de associados poderiam oferecer uma visão mais completa sobre a coesão, participação e percepção da identidade cooperativa.

Por fim, limitações relativas ao acesso a documentos financeiros e gerenciais detalhados restringiram a profundidade da análise sobre as estratégias de planejamento e sustentabilidade econômica da Coacal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que, embora a Coacal tenha promovido bem-estar e atraído novos membros ao longo de sua trajetória, a ausência de planejamento estratégico comprometeu sua viabilidade econômica, resultando em prejuízos, endividamento e, por fim, no processo de liquidação. O caso evidencia a importância do equilíbrio entre os aspectos econômicos e sociais da cooperativa, aliado à participação ativa dos associados e à valorização dos princípios cooperativistas na sociedade.

Diante disso, recomenda-se que as organizações cooperativistas ampliem suas ações educativas nas escolas e na sociedade, promovendo a identidade cooperativa desde cedo. Além disso, sugere-se o aprofundamento de estudos sobre a crise de identidade no cooperativismo brasileiro e a investigação do novo paradigma cooperativo como uma agenda relevante para pesquisas futuras, dada a escassez de literatura recente sobre o tema.

Por fim, é necessário repensar as ações de intercooperação, a fim de fortalecer o cooperativismo no Brasil.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a FAPEG que financiou este estudo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses universitaires de France, 1977.

BRASIL. **Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5764-16-dezembro-1971-357788-norma-pl.html>. Acesso em: 03 abr.2011.

CARIOU, Y. Le bilan sociétal dans la coopération agricole: une démarche participative pour s'ouvrir au territoire. **RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale**. n. 290, p.41-55. 2003.

CHAMPAGNE, P. Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables? **RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale**. n. 269, 1998. p. 32-45.

CHAVES, R.; MONZÓN, J. L. Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. Ciriec-España, **Revista de economía pública, social y cooperativa**, n. 37, p. 7-33, 2001.

COACAL. Cooperativa agropecuária de Catalão. Disponível em: <http://www.coacal.com.br>. Acesso em: 18 jan.2018.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Bâties pour durer: Les entreprises visionnaires sont-elles un secret?** Boston, First Management, 1996.

CÔTÉ, D. Cohésion coopérative et fonctionnemen démocratique: clé de gestion d'une grande coopérative, économie et solidarité. **Revue Du Ciriec**, Canada, ed.2, v. 34, 2004. pp. 18-35.

CÔTÉ, D. Explorações cooperativas: tipologia, perguntas e cenários de solução. In: SIDE, D. As explorações cooperativas: evolução ou transformação permanente. Bruxelas, **Oxford University Press**, 2001. p. 385-402.

CÔTÉ, D. Fondements d'un Nouveau Paradigme coopératif: Quelles incitations pour les acteurs clés? **Revue internationale de l'économie sociale**, n° 305. p. 72-91. 2007.

CÔTÉ, D. **La gestion Coopérative : théorie et pratique De la spécificité à l'avantage concurrentiel Émergence d'un nouveau paradigme coopératif**, Les Éditions JFD inc. Canada. 2022.

CÔTÉ, D. Le mode d'organisation cooperative au XIX siècle: Un nouveau paradigme coopérative face à la crise identitaire. **Projectique**, Canada, ed. 2, v.2, p. 61 à 84, 2009.

CÔTÉ, D. Les coopératives et le prochain millénaire: l'émergence d'un nouveau paradigme. **RECMA Revue Internationale de l'Economie Sociale**. n. 275-276, 2001. P.150-166.

CÔTÉ, D. Loyauté et Identité Coopérative: L'implantation d'un nouveau paradigme coopératif. **RECMA-Revue International de L'Economie Sociale**. Canada, n. 295, p.51-69. 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, A. C. M. A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul. 2006. Tese (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade Estadual de Campinas – Campinas (SP). Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000378375> . Acesso em: 25 set 2010.

DESROCHE, H. **Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, des appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues**. Paris, Éditions ouvrières, 1976. Disponível em <: <http://www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv1.pdf>>. Acesso em: 20 jan.2019.

FANHO, A. D.; OURO-SALIM, O. O impacto do cooperativismo nas áreas rurais: uma revisão sistemática da literatura: Dɔwɔwɔ aduadu fe nɔsɛkɔpɔdeamedzi le kɔfenutowo me: agbalẽwo me toto de doɔo nu. NJINGA e SEPÉ: *Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras*, v. 3, n. Especial II, p. 646-663, 2023.

FAUQUET, G. **O sector cooperativo: ensaio sobre o lugar do homem nas instituições cooperativas e destas na economia**. Lisboa: Livros Horizontes, 1980.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, v. 20, n. 35, p. 201-208, 2014.

MENDINA, H. J. C. **Proposta de Framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. 2015, 283 f. Tese (Doutorado em Administração) –Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos: 2015.

MLADENATZ, G. **Histoires des doctrines coopératives**. Paris: PUF, 1933.

OCB/GO. **Ramo Agropecuário**. Disponível em :<http://www.ocb.org.br/ramo-agropecuário>. Acesso em: 09 oct.2017.

OURO-SALIM, O. **Crise de identidade no cooperativismo: um estudo de caso na cooperativa agropecuária de Catalão**. 2018. 108 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2018.

OURO-SALIM, O.; CISSÉ BA, S. A.; ROSALEM, V. Equilíbrio cooperativo e governança democrática: um novo paradigma cooperativo em face da crise de identidade. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 6, n. 11, p. 173-192, 2019.

OURO-SALIM, O.; CISSÉ BA, S. A.; ROSALEM, V. Impacto socioeconômico das cooperativas: contribuição para um mundo melhor. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 10, p. 189-202, 2018.

PANZUTTI, R. **Features of the agricultural cooperative enterprise**: financing strategy. 1997.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PASCAL, P. **Renouveler et développer le modèle de la coopération de production**: questions autour de l'identité et des groupements coopératifs. Mémoire présenté et soutenu. Université de la méditerranée. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion. 2011.

RECH, D. **Cooperativas**: uma alternativa de organização popular. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

TAUILE, J. R. **Autogestão no Brasil**: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. In: Encontro de Economia Política. 2002, Curitiba. Anais, Curitiba, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças Estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

Contribuições de autoria

1 – Omar Ouro-Salim

Professor visitante no IFGoiano

<https://orcid.org/0000-0003-1792-4886> - ouromar@yahoo.fr

Contribuição: Pesquisa e escrita.

2 – Ayawovi Djidjogbe Fanho:

Doutorando na UFRGS

<https://orcid.org/0000-0002-7766-7933> - fanhoparfait@gmail.com

Contribuição: Revisão do texto

3 – Serigne Aboubacar Cissé Ba

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Catalão

<https://orcid.org/0000-0001-7504-6394> - serigneababacar@hotmail.com

Contribuição: Escrita – Primeira Redação



Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

Editores de seção

Ricardo Höher.

Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento.

Como citar este artigo

OURO-SALIM, O.; FANHO, A., D.; CISSÉ BA, S., A. Crise de identidade das cooperativas: um estudo de caso na cooperativa agropecuária. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 12, n. 23, e85589, 2025. DOI 10.5902/23590432885589. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/23590432885589>.