

Economia Social e Solidária

Maturidade institucional e desafios do cooperativismo regional: evidências dos setores de crédito e agrícola

Institutional maturity and challenges of regional cooperatives:
evidence from the credit and agricultural sectors

Mateus Isidoro Andrade¹ , Samara Cristina de Andrade Silva¹ ,
Victor Borges Canella¹ 

¹Faculdade Tecnológica do Estado de São Paulo , São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

O terceiro setor, por meio das cooperativas, desempenha papel relevante no desenvolvimento regional, promovendo inclusão social e fortalecimento econômico das comunidades onde atuam. Nesse sentido o objetivo principal deste estudo foi investigar as práticas de cooperativas dos setores agrícola, de crédito e educacional como vetores de desenvolvimento local e regional. A metodologia foi exploratório-descritiva, com abordagem quanti-qualitativa, utilizando questionário com perguntas abertas e fechadas, aplicados às cooperativas. Foram enviados 199 questionários, com retorno de 11 respostas, todas dos setores agrícola e de crédito, sem participação das educacionais, o que sugere desafios ou desinteresse, principalmente, desse segmento. A análise dos dados revelou que as cooperativas respondentes são consolidadas, com alinhamento aos princípios cooperativistas como ética, transparência, solidariedade e responsabilidade social. Destacam-se a maturidade na governança, a valorização do planejamento estratégico e a capacitação contínua. Conclui-se que os achados fornecem subsídios sobre as práticas de um grupo específico de cooperativas consolidadas, embora a baixa taxa de adesão ao estudo (5,5%) limite a generalização dos resultados para o conjunto do setor regional.

Palavras-chave: Inclusão social; Desenvolvimento sustentável; Governança cooperativista

ABSTRACT

The third sector, through cooperatives, plays a relevant role in regional development by promoting social inclusion and strengthening the economic foundations of the communities in which they operate. In this regard, the main objective of this study was to investigate the practices of cooperatives in the agricultural, credit, and educational sectors as vectors of local and regional development. The methodology was exploratory-descriptive, with a quantitative-qualitative approach, using a questionnaire with open- and closed-ended questions administered to cooperatives. A total of 199 questionnaires were distributed,

yielding 11 responses, all from the agricultural and credit sectors, with no participation from educational cooperatives, which suggests challenges or a lack of interest, particularly within this segment. Data analysis revealed that the responding cooperatives are well established and aligned with cooperative principles such as ethics, transparency, solidarity, and social responsibility. Notable findings include governance maturity, an emphasis on strategic planning, and continuous capacity building. It is concluded that the findings provide insights into the practices of a specific group of consolidated cooperatives; however, the low response rate (5.5%) limits the generalizability of the results to the broader regional sector.

Keywords: Social inclusion; Sustainable development; Cooperative governance

1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor desempenha atuação estratégica no desenvolvimento regional, especialmente por meio das cooperativas, que geram benefícios sociais significativos nas comunidades onde atuam (Fabris, 2012). Entender como esses benefícios podem ser ampliados e replicados é essencial, uma vez que as cooperativas estão intrinsecamente alinhadas ao desenvolvimento regional.

Uma vez que o desenvolvimento regional leva em consideração três principais dimensões – educação, saúde e emprego e rendimento (IFDM, 2025), diversos estudos (Fabris, 2012; Lima *et al.*, 2024; Fonseca; Gomes, 2024) se dedicam a traçar as relações entre essas importantes iniciativas – as cooperativas – com as questões ligadas ao desenvolvimento regional. Autores como Borges de Oliveira e Gubert (2025), não criam paralelos somente entre o desenvolvimento regional e as cooperativas, mas também dão ênfase para a sustentabilidade, fator este muito relevante para as organizações na atualidade.

As cooperativas de consumo e de crédito são as mais numerosas, seguidas pelas cooperativas habitacionais e de produção. Esta última engloba as cooperativas agrícolas, isto é, “[...] unidades produtivas que exploram os recursos naturais, vegetais e animais, abrangendo, portanto, o cultivo agrícola, a criação de animais, cultivo de espécies florestais, pesca e aquicultura” (Oliveira; Oliveira, 2021, p. 185).

As cooperativas de crédito e agrícolas possuem vínculos com questões relacionadas à sustentabilidade e, principalmente, com ao desenvolvimento local.

Esta afirmação pode ser verificada a partir do estudo de Büttenbender, Berkmann e Sparemberger (2022), que demonstrou a importância do crédito rural para a agricultura familiar, uma vez que essas cooperativas estimulam à produção, geração de emprego e renda, promoção da inclusão e promoção do desenvolvimento sustentável.

Portanto, este estudo teve como objetivo principal investigar as práticas de cooperativas dos setores agrícola, de crédito e educacional como vetores de desenvolvimento local e regional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A definição proposta pela International Cooperative Alliance (ICA) em 1995 descreve o cooperativismo como uma união voluntária e autônoma de indivíduos que se organizam para satisfazer suas necessidades e objetivos econômicos, sociais e culturais compartilhados, por meio de uma empresa coletiva, gerida de forma democrática (Vedana *et al.*, 2022). Essa união, além de ser efetiva, é uma estratégia eficaz, uma vez que fortalece o senso de responsabilidade social e ética dos colaboradores (Kosinowski, 2020; Silva; Mariano; Albino, 2020).

O terceiro setor reúne organizações sem fins lucrativos que gerenciam recursos privados para fins públicos, como as cooperativas (Ministério Público do Paraná, 2023). Estas se destacam por mobilizar recursos coletivos, fomentar a inclusão social e fortalecer o desenvolvimento regional (Campic, [s.d.]), que se alinham aos objetivos do desenvolvimento sustentável propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2023). Nessa perspectiva, a autogestão e o envolvimento voluntário dos membros permitem atender demandas específicas da comunidade, promovendo solidariedade e a participação ativa dos cidadãos.

O terceiro setor no Brasil enfrenta uma série de desafios e oportunidades que moldaram sua atuação e impacto social. Entre os principais desafios, destaca-se a necessidade de garantir a sustentabilidade financeira das organizações, que frequentemente enfrentam escassez de recursos e gestão ineficiente. Muitas dessas

instituições dependem de doações e parcerias, tornando-as vulneráveis a mudanças nas políticas públicas e na economia (Oliveira; Godói-de-Sousa, 2015).

Além disso, o setor precisou superar a desconfiança da sociedade em relação às suas práticas, promovendo transparência e credibilidade para conquistar o apoio da população e de potenciais parceiros (Franco, 2005). Por outro lado, as oportunidades foram significativas. O crescente reconhecimento do papel do terceiro setor na promoção do desenvolvimento social e na complementação de serviços públicos abriu espaço para novas parcerias intersetoriais.

Frantz (2001) destaca que a educação promovida pelas cooperativas é uma estratégia eficaz para o desenvolvimento social e econômico das comunidades. Além de oferecerem serviços e produtos, as cooperativas contribuem para a formação educacional de seus membros, desenvolvendo habilidades práticas e incentivando o engajamento comunitário. Essa abordagem fortalece a cultura de cooperação e responsabilidade social, favorecendo uma sociedade mais justa e inclusiva.

O cooperativismo constitui uma estratégia fundamental para o desenvolvimento social e econômico, especialmente em comunidades que enfrentam desafios socioeconômicos (Büttenbender; Berkmann; Sparemberger, 2022). Segundo Alves e Forgiarini (2021), as cooperativas, ao atuarem como iniciativas locais, possibilitam a organização de indivíduos em torno de interesses comuns, formando uma força coletiva que amplia as capacidades produtivas. Essa união não apenas melhora as condições econômicas dos associados, mas também gera impactos positivos nas comunidades; contribuindo para a redução das desigualdades sociais e o fortalecimento do tecido social.

Além disso, as cooperativas desempenham papel essencial na construção de capital social:

[...] a prática do sistema cooperativista representa uma condição fundamental de convivência com o sistema capitalista. [...] a questão associativa, na agricultura familiar, é um forte componente de apropriação de valor da produção e exercita as possibilidades de convivência e desenvolvimento do capital social (Fabris, 2012, p. 17).

Ilha (2014) destaca que essas organizações promovem um ambiente de aprendizado coletivo, no qual os membros compartilham conhecimentos e experiências, fortalecendo as relações interpessoais. Essa dinâmica favorece a qualidade de vida dos cooperados, incentiva a inovação e estimula o desenvolvimento de práticas sustentáveis. Assim, ao promover educação e colaboração entre os membros, as cooperativas tornam-se agentes de transformação social.

Gawlak e Ratzke (2007) expõem os sete princípios do cooperativismo. Tais princípios orientam a organização e a atuação das cooperativas, assegurando seu caráter democrático, econômico e social. A adesão voluntária e livre (1) garante participação sem discriminação, enquanto a gestão democrática (2) estabelece a igualdade decisória entre os membros. A participação econômica dos associados (3) reforça o capital coletivo e a distribuição das sobras conforme as operações realizadas. A autonomia e independência (4) preservam o controle dos cooperados, mesmo diante de parcerias externas. A educação, formação e informação (5) fortalecem a participação consciente e o desenvolvimento do cooperativismo. A cooperação entre cooperativas (6) amplia a força do movimento, e o interesse pela comunidade (7) reafirma o compromisso com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social.

Outro aspecto relevante do cooperativismo é sua capacidade de enfrentar crises econômicas e sociais por meio da solidariedade. Santos e Costa (2021) ressaltam que o cooperativismo de crédito, em particular, oferece suporte financeiro essencial a pequenos empreendedores e agricultores familiares, permitindo que superem dificuldades financeiras e invistam em seus negócios. Além de proporcionar acesso a recursos financeiros, essas cooperativas promovem uma cultura de responsabilidade mútua entre os membros, fortalecendo a resiliência econômica das comunidades.

A distribuição equitativa dos resultados permite que os benefícios econômicos das cooperativas permaneçam na comunidade, contribuindo para seu crescimento contínuo e para o desenvolvimento sustentável (Fonseca; Gomes, 2024; Büttenbender;

Berkmann; Sparemberger, 2022). As sobras geradas são reinvestidas localmente, promovendo um ciclo virtuoso de desenvolvimento econômico e beneficiando todos os envolvidos. Dessa forma, o cooperativismo impulsiona a economia local e fortalece o compromisso social dos indivíduos com suas comunidades (Santos; Costa, 2021)

Durante a pandemia da Covid-19, a importância do cooperativismo ficou ainda mais evidente, pois muitas cooperativas realizaram ações solidárias que beneficiaram comunidades vulneráveis, como a campanha “Vacina contra a Fome” (Desenvolvimento Social SP, 2021). Essas iniciativas demonstram que, além de atuar na esfera econômica, o cooperativismo fortalece a rede de proteção social, tornando-se uma ferramenta relevante para enfrentar desafios contemporâneos e promover um futuro mais justo e sustentável.

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem exploratório-descritiva utilizando a pesquisa de campo para investigar práticas de cooperativas nos setores agrícola e de crédito. Conforme Marconi e Lakatos (2017), é essencial o observar e mapear diretamente as características desse fenômeno, facilitando a análise de questões relevantes para a pesquisa. Na fase descritiva, o estudo se dedicou a documentar os impactos sociais e econômicos das práticas cooperativas, proporcionando uma compreensão mais detalhada sobre o tema.

A abordagem da pesquisa adotada foi quanti-qualitativa, escolha que se justifica por ela priorizar o entendimento dos significados e processos subjacentes, permitindo ao pesquisador explorar as percepções e experiências dos participantes (Prodanov; Freitas, 2013).

Para a coleta de dados foi construído instrumento de coleta de dados, por meio da ferramenta Google Forms, contando com vinte e duas questões, sendo quatorze fechadas e oito abertas, abrangendo temas como características institucionais, práticas inovadoras, ações sustentáveis, desafios enfrentados e estratégias de futuro. Pereira

et al. (2018) explica que essa técnica é eficaz para obter informações detalhadas; tenta-se, assim, identificar padrões e particularidades nas experiências dos participantes.

Foram enviados 199 e-mails entre os dias 31 de março a 09 de abril 2025, acompanhados do projeto da pesquisa e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Destes, 176 envios foram considerados efetivamente confirmados uma vez que para estes não houve recusa por parte do endereço eletrônico do destinatário. Decorrido o prazo estabelecido em cronograma e sem o retorno esperado, adotou-se a estratégia de contato telefônico, que resultou na obtenção de 11 respostas válidas entre os dias 07 de abril 2025 a 22 de abril de 2025.

Os dados das cooperativas – e-mails, contato telefônico etc., foram coletados juntos dos órgãos oficiais Banco Central do Brasil (BACEN, 2025) e Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP, 2025). A seleção das cooperativas foi baseada em sua relevância e disponibilidade de dados sobre impactos sociais e econômicos na área geográfica da Região Metropolitana de Sorocaba – macrorregião onde parte dos pesquisadores residem –, permitindo a condução de uma análise comparativa e o entendimento aprofundado do fenômeno estudado.

Os dados coletados referentes às questões abertas foram analisados por meio da análise de conteúdo, um método que se destaca por organizar e interpretar as informações. Segundo Sampaio e Lycarião (2021), essa técnica permite identificar padrões e significados nos discursos dos participantes ao transformar os dados obtidos em informações estruturadas e compreensíveis, facilitando a interpretação da dinâmica presente no grupo estudado.

Durante a análise, identificou-se que a configuração de uma pergunta — especificamente relacionada às práticas sustentáveis — limitou a amplitude das respostas, uma vez que permitia apenas uma alternativa reduzindo a profundidade da análise. Reconhecendo essa limitação metodológica, destaca-se a necessidade de ajustes em pesquisas futuras. Reestruturar esse tipo de questão, permitirá capturar a complexidade e a diversidade das práticas institucionais de forma mais precisa.

4 RESULTADOS

Inicialmente, foram enviados 199 questionários distribuídos entre cooperativas de crédito, agrícola e educacional. O retorno obtido pode ser visualizado por meio da Tabela 1.

Tabela 1 – Segmentos das cooperativas

Segmento	Enviados	Não Recebidos (%)	Respondidos (%)
Crédito	163	16 (9,8%)	9 (6,1%)
Agrícola	11	3 (27,3%)	2 (25,0%)
Educacional	25	4 (16,0%)	0 (0,0%)
Total	199	23 (11,6%)	11 (6,3%)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Apesar do esforço adicional por meio de contatos telefônicos para reforçar a importância da participação, não foram obtidas respostas do segmento educacional. Tal ausência, na percepção destes pesquisadores e de alguns respondentes, pode indicar um desinteresse das cooperativas educacionais diante do atual contexto socioeconômico, prejudicando a representatividade direta desse setor na amostra analisada.

As cooperativas respondentes apresentam diversidade de atuação e porte, reforçando a consistência dos dados coletados abaixo e indicando que as cooperativas respondentes são instituições consolidadas, cujas experiências oferecem perspectivas sobre gestão e inovação dentro deste grupo delimitado.

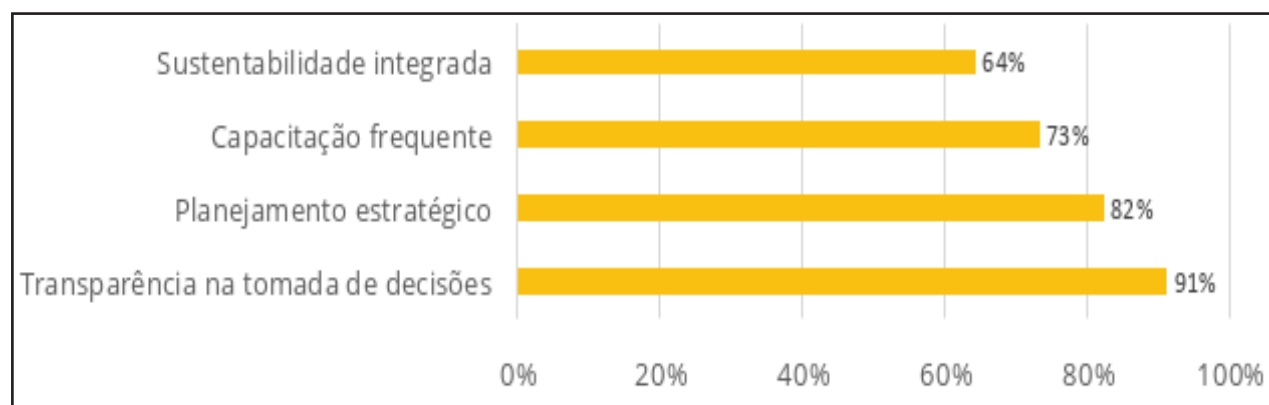
Tabela 2 – Caracterização Geral das Cooperativas Respondentes

Porte da Cooperativa	$F_i (F_{rr})$	Tempo de Funcionamento	$F_i (F_{rr})$	Tipo de Cooperativa	$F_i (F_{rr})$
Até 100	0 (0,0%)	Menos de 5 anos	0 (0,0%)	Crédito	9 (81,8%)
De 101 a 500	2 (18,2%)	Entre 5 e 10 anos	1 (9,1%)	Educacional	0 (0,0%)
De 501 a 1.000	2 (18,2%)	Entre 11 e 20 anos	2 (18,2%)	Agrícola	2 (18,2%)
De 1.500 a 2.500	2 (18,2%)	Mais de 20 anos	8 (72,7%)	-	-
Acima de 2.500	5 (45,5%)	-	-	-	-
Total	11 (100%)	-	11 (100%)	-	11 (100%)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A missão e os valores das cooperativas revelam aderência aos princípios tradicionais do cooperativismo. As respostas evidenciam a valorização da ética, da transparência, da responsabilidade social, da ajuda mútua, da solidariedade e da democracia como demonstrado por “Nosso compromisso é promover soluções financeiras com ética, transparência e foco na qualidade de vida dos cooperados.” Quanto às práticas de gestão, as mais mencionadas foram:

Gráfico 1 – Distribuição dos resultados sobre Visão e Valores



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Esses dados indicam que a governança cooperativista está madura e fundamentada na busca por eficiência e impacto social. Além disso, pesquisas demonstram que as cooperativas, pensando em posicionamento estratégico, possuem forte senso de responsabilidade social e ética (Kosinowski, 2020; Silva; Mariano; Albino, 2020), alinhando-se aos achados desta pesquisa.

O fortalecimento das cooperativas passa, entre outros fatores, pela capacidade de construir redes de cooperação sólidas com parceiros públicos e privados. O quadro abaixo apresenta o panorama das parcerias identificadas:

Tabela 3 – Parcerias com órgãos públicos ou privados

Parcerias com órgãos públicos ou privados	F _i	F _{ri}
Sim, com órgãos públicos	1	9,1
Sim, com empresas privadas	4	36,4
Sim, com ambos	2	18,2
Não possui parcerias	4	36,4

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Tabela 4 – Parcerias com outras cooperativas

Frequência de Parcerias	F _i	F _{ri}
Sim, frequentemente	1	9,1
Sim, ocasionalmente	2	18,2
Não, mas há interesse	4	36,4
Não, não há interesse	4	36,4

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Os dados evidenciam que, embora haja consciência sobre a importância das parcerias, a prática ainda se mostra limitada a poucos casos estratégicos. A maioria das cooperativas realiza parcerias principalmente com empresas privadas, enquanto a construção de alianças com o setor público permanece pouco explorada. Em muitos

casos, as parcerias se restringem a concessões de benefícios diversos, como descontos educacionais ou facilitação de débitos consignados, sem a construção de projetos de maior integração.

Além disso, 36,4% das cooperativas relataram não possuir qualquer tipo de parceria ativa, o que representa uma oportunidade estratégica para ampliar sua atuação por meio de convênios, redes e articulações interinstitucionais.

A atuação em rede, portanto, surge simultaneamente como um desafio e uma oportunidade de fortalecimento, capaz de potencializar o acesso a programas de fomento, expandir benefícios aos associados e intensificar o impacto socioeconômico nas comunidades em que atuam.

As respostas evidenciaram uma variedade de benefícios sociais proporcionados pelas cooperativas às suas comunidades. Esses benefícios reforçam o papel estratégico do cooperativismo no desenvolvimento regional e na promoção da inclusão social, conforme apresentado no quadro a seguir:

Tabela 5 – Principais benefícios sociais proporcionados pela cooperativa

Benefícios	F_{ri}
Capacitação e treinamentos	54,50%
Acesso facilitado a crédito	81,80%
Programas de apoio social	72,70%
Programas de inovação e tecnologia	36,40%

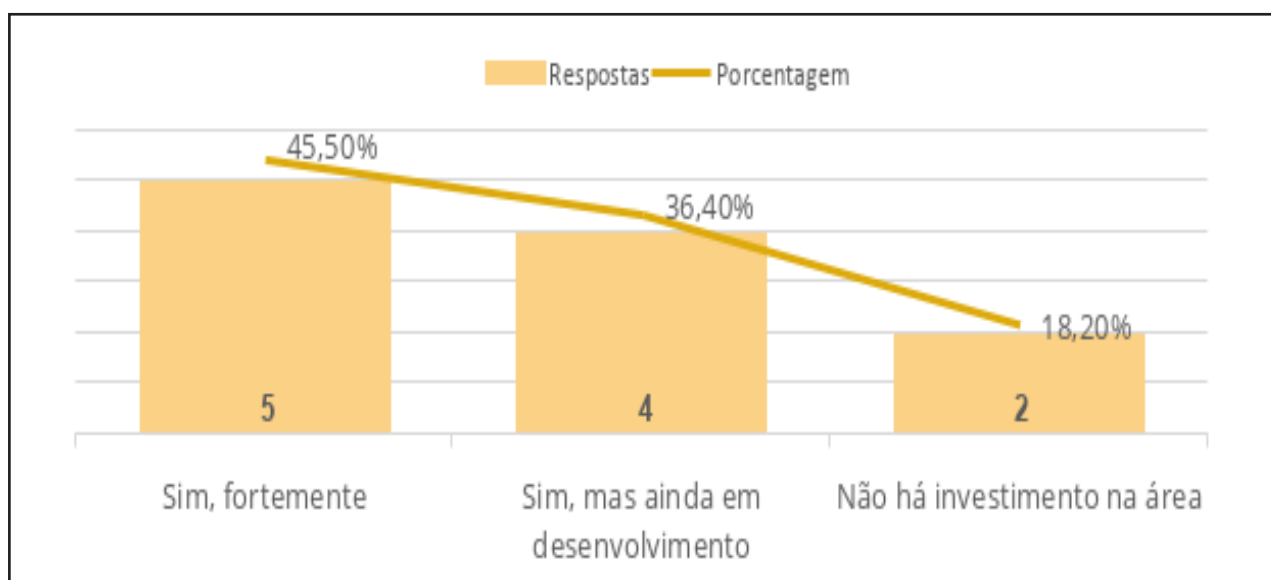
Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Esses benefícios geram impactos reais e concretos nas comunidades atendidas, como demonstrado pelas respostas das cooperativas: 63,3% apontaram aumento da renda local, 54,5% destacaram o fortalecimento das economias regionais, enquanto 27,3% relataram a promoção da equidade social e outros 27,3% mencionaram o fortalecimento da solidariedade comunitária. Esses resultados evidenciam que o modelo cooperativista atua de maneira efetiva na melhoria das condições

socioeconômicas locais, alinhando-se aos princípios do desenvolvimento sustentável e da inclusão social (ONU, 2023).

O gráfico a seguir apresenta os dados obtidos a partir das respostas das cooperativas quanto ao investimento em inovação e sustentabilidade. Observa-se que a maioria dos respondentes indicou investir fortemente ou estar em fase de desenvolvimento nessas áreas, enquanto uma parcela menor relatou não possuir iniciativas relacionadas.

Gráfico 2 – Investimento em inovação e Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

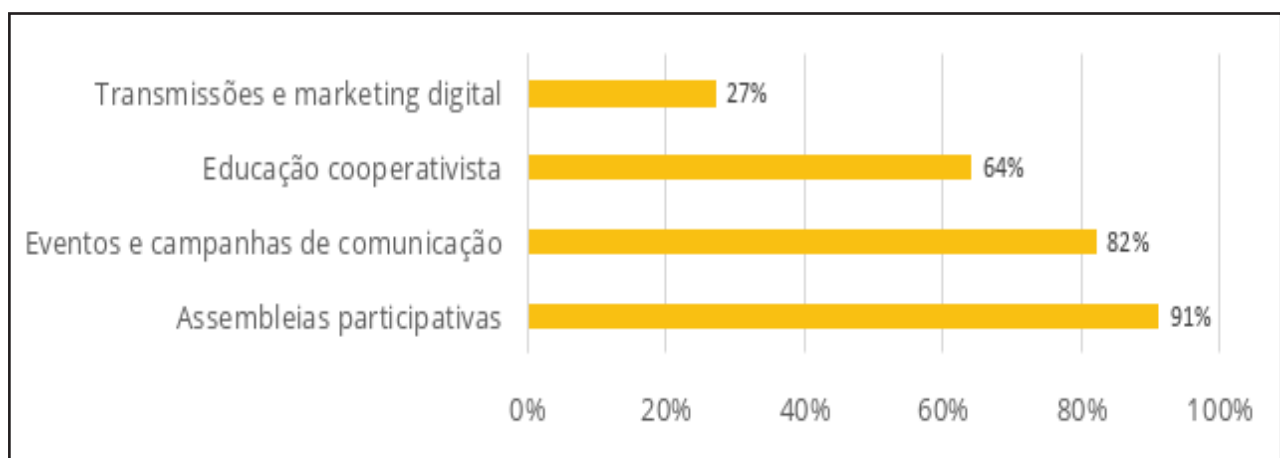
Embora 81,8% das cooperativas afirmem investir em inovação e tecnologia, nota-se que a modernização não se reflete ainda de forma estruturada nas estratégias de relacionamento com associados.

Em relação às práticas sustentáveis as cooperativas relatam ações ambientais (36,4%), sociais (9,1%) e econômicas (36,4%), sendo que a não adoção de prática definidas por cooperativas foi relatado em 9,1% dos casos.

Os dados dessa amostra, revelam a busca por um modelo de desenvolvimento cooperativo sustentável, ainda que com espaço para evolução, especialmente no uso estratégico da tecnologia.

As estratégias de incentivo à participação dos associados foram mapeadas e revelam que, embora existam ações consolidadas, o setor ainda carece de iniciativas de modernização e inovação em suas práticas de relacionamento. As principais formas de engajamento adotadas pelas cooperativas respondentes são apresentadas no quadro a seguir:

Gráfico 3 – Estratégia de Engajamento



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Apesar da presença das assembleias e eventos tradicionais como formas de aproximação, observa-se uma baixa utilização de canais digitais modernos, como transmissões ao vivo e ações de marketing digital. Esse dado indica uma oportunidade estratégica para as cooperativas investirem em comunicação mais ágil, acessível e alinhada aos hábitos das novas gerações de associados, contribuindo para o fortalecimento da participação ativa e para a fidelização dos cooperados no longo prazo.

A análise das respostas obtidas também permitiu identificar as principais práticas de gestão adotadas pelas cooperativas participantes. Observa-se que, além de se preocuparem com o fortalecimento institucional, as cooperativas buscam consolidar práticas que garantam maior eficiência operacional, participação dos associados e responsabilidade social. As práticas mais citadas pelas cooperativas foram:

Tabela 6 – Práticas de gestão e governança que são fundamentais para o sucesso da cooperativa.

Práticas avaliadas	F_i	F_{ri}
Transparência na tomada de decisões	8	72,7
Participação ativa dos associados	5	45,5
Estratégia financeira eficiente	5	45,5
Uso de tecnologia para otimização de processos	2	18,2
Parcerias estratégicas	2	18,2
Gestão democrática e descentralizada	4	36,4
Investimento contínuo na capacitação dos cooperados	1	9,1
Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental	4	36,4
Comunicação clara e eficaz com os associados	6	54,5
Inovação e adaptação a novas tendências do mercado	2	18,2

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Esses dados reforçam que a participação dos associados e a transparência continuam sendo os pilares mais valorizados dentro da gestão cooperativa, o que é coerente com os princípios do cooperativismo (Gawlak; Ratzke, 2007). No entanto, o percentual ainda relativamente modesto para práticas de sustentabilidade e responsabilidade social indica que este é um campo a ser mais explorado, especialmente considerando a crescente importância das práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) no fortalecimento institucional e no engajamento das novas gerações de associados.

Além das práticas de gestão observadas, foi possível mapear os principais desafios enfrentados pelas cooperativas participantes. Tais desafios refletem as tensões internas e externas que afetam a capacidade de crescimento e fortalecimento do cooperativismo, especialmente em contextos econômicos e regulatórios cada vez mais dinâmicos. Os obstáculos mais citados pelas cooperativas foram:

Tabela 7 – Principais desafios enfrentados pela cooperativa

Desafios avaliados	F_i	F_{ri}
Falta de apoio governamental	6,0	54,5
Dificuldades financeiras	1,0	9,1
Baixa participação dos associados	4,0	36,4
Falta de inovação e modernização	1,0	9,1
Regulamentação excessiva	8,0	72,7
Falta de capacitação e qualificação dos gestores e funcionários	1,0	9,1
Barreiras tecnológicas e dificuldades de adaptação digital	5,0	45,5
Problemas de logística e distribuição	1,0	9,1
Dificuldade de reter talentos e mão de obra qualificada	3,0	27,3
Impactos econômicos externos (crise, inflação, variação cambial)	3,0	27,3
Desafios ambientais e sustentabilidade	3,0	27,3

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A análise demonstra que a competitividade acirrada do mercado e a regulamentação excessiva são os entraves mais citados, impactando diretamente a sustentabilidade das cooperativas. Destaca-se também a necessidade de renovação do quadro associativo, evidenciada pela preocupação com a capacitação de novos associados, além da urgência em modernizar práticas e incorporar inovações tecnológicas. A falta de apoio governamental é outro fator relevante que reforça a percepção de que políticas públicas mais direcionadas ao fortalecimento do cooperativismo ainda são necessárias para garantir um crescimento mais inclusivo e sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados obtidos demonstra que as cooperativas da Região Metropolitana de Sorocaba possuem forte aderência aos princípios do cooperativismo,

refletindo maturidade institucional, compromisso social e desenvolvimento econômico local. Observou-se que essas organizações são capazes de gerar impactos sociais relevantes, como aumento da renda comunitária, fortalecimento das economias locais e promoção da equidade social.

Entretanto o estudo também revelou, desafios estruturais importantes que limitam o potencial pleno do cooperativismo regional. Entre eles, como regulamentação excessiva (72,7%), falta de apoio governamental (54,5%) e barreiras tecnológicas (45,5%) comprometem o pleno desenvolvimento das cooperativas. Esses entraves, somados à baixa participação de associados em algumas organizações, reforçam a necessidade de políticas públicas mais eficazes, e de um modelo de gestão mais alinhado às transformações digitais e sociais. O excesso da regulamentação dificulta a agilidade operacional, enquanto as barreiras tecnológicas limitam a adoção de inovações necessárias ao crescimento sustentável.

A ausência de respostas por parte das cooperativas educacionais evidencia um setor que carece de maior articulação, engajamento e fortalecimento institucional. Essa lacuna reforça a necessidade de estratégias que promovam maior integração entre os diferentes ramos do cooperativismo, especialmente no contexto educacional.

As experiências observadas nos segmentos agrícolas e de crédito demonstram que o cooperativismo pode impulsionar o desenvolvimento regional e social, desde que haja investimento contínuo em governança, inovação e fortalecimento das redes de cooperação. Contudo, reconhece-se que a efetividade dessas iniciativas dependerá da disposição interna das cooperativas educacionais em se reinventar, fortalecer sua base associativa e investir em inovação, desafios que permanecem presentes e que requerem melhoria contínua.

Conclui-se, portanto, que o cooperativismo continua sendo uma estratégia para o desenvolvimento regional e social. A adoção das boas práticas identificadas, aliada à promoção de uma cultura de inovação, educação e fortalecimento das redes de cooperação torna as cooperativas agentes relevantes na promoção do

desenvolvimento sustentável dialogando diretamente com os princípios dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Deve-se ressaltar, contudo, que tais resultados não devem ser generalizados como um retrato fiel de todo o setor regional, especialmente diante da ausência de dados do segmento educacional, o que configura um viés importante nesta pesquisa.

Sugere-se que em pesquisas futuras o universo de análise seja expandido, especialmente com maior participação das cooperativas educacionais, cuja ausência limitou parte dos achados deste estudo. Além disso, recomenda-se a realização de entrevistas qualitativas com gestores e associados, a fim de aprofundar a compreensão sobre os desafios, as práticas de gestão e as estratégias de fortalecimento adotadas captando nuances que os dados quantitativos, por si só, não conseguem revelar, contribuindo para uma análise mais abrangente sobre tema.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. N.; FORGIARINI, D. I. Desenvolvimento regional e cooperativismo: intersecções possíveis. **Revista Brasileira de Política Pública**, v. 10, n. 25, p. 63- 82, 2021. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/fv883/pdf/deponti-9786526800492-04.pdf> Acesso em: 29 mai. 2025.

BACEN, Banco Central do Brasil. **Cooperativas de Crédito no Brasil**. 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/meubc/encontreinstituicao>. Acesso em: 29 mai. 2025.

BORGES DE OLIVEIRA, E. A.; GUBERT, M. W. **Democracia empresarial: a cooperativa como empresa democrática e vetor de desenvolvimento regional sustentável**. Juris Poiesis, v. 27, n. 41, 2025. Disponível em: <https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/jurispoiesis/article/view/6993>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BÜTTENBENDER, P. L.; BERKMANN, B. A.; SPAREMBERGER, A. Cooperativismo e crédito rural da agricultura familiar como fomento ao desenvolvimento sustentável: estudo em uma cooperativa de interação solidária. **Informe GEPEC**, Toledo, v. 26, n. 1, p. 330-347, 2022. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/26936>. Acesso em: 26 jun. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48075/igepec.v26i1.26936>.

CAMPIC, Empresa Júnior de Gestão de Cooperativas e Cooperativismo. **Cooperativa e Organização Social: As vantagens das cooperativas perante as demais empresas**. Universidade Federal de Viçosa –UFV. s.d. Disponível em: <https://www.campic.ufv.br/informativos/cooperativa-e-organizacao-social-as-vantagens-das-cooperativas-perante-as-demas-empresas/>. Acesso em: 29 mai. 2025.

DESENVOLVIMENTO SOCIAL SP. **A força do cooperativismo no Desenvolvimento Social**. 02.jul.2021. Disponível em: <https://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/a-forca-do-cooperativismo-no-desenvolvimento-social/>. Acesso em: 29 mai. 2025.

FABRIS, A.J. **Cooperativas da agricultura familiar**: o caso das cooperativas do Território Médio Alto Uruguai e sua contribuição para o desenvolvimento regional. 2012. 149 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/489>. Acesso em: 27 jun. 2025

FONSECA, V. da; GOMES, S. R. F. R. Cooperativismo de crédito e desenvolvimento regional: uma parceria de sucesso. **Revicoop**, v. 5, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/111>. Acesso em: 24 jun. 2025.

FRANCO, A. **O principal desafio do terceiro setor no Brasil**. jun. 2005. Ideia Sustentável. Disponível em: <https://ideiasustentavel.com.br/artigos-o-principal-desafio-do-terceiro-setor-no-brasil/>. Acesso em: 29 mai. 2025.

FRANTZ, W. **Educação e cooperação: práticas que se relacionam**. dez. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/HfHsN49JQ3yPzd75kFMq6Hg/#> Acesso em: 29 mai. 2025.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. **Cooperativismo: primeiras lições**. 3. ed. Brasília: SESCOOP, 2007. 112 p.: il. Disponível em: <https://www.bibliotecaagptea.org.br/administracao/cooperativismo/livros/COOPERATIVISMO%20PRIMEIRAS%20LICOES.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2025.

IFDM. **Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM)** 2025. Rio de Janeiro: Firjan, 2025. Disponível em: https://firjan.com.br/data/files/C5/A7/42/59/8DBA6910734FAA69D8284EA8/IFDM-Indice-Firjan-de-Desenvolvimento-Municipal-2025.pdf?_gl=1*xerwtm*_gcl_au*MTQ4MDQ2MTc1Ni4xNzUwNzgxNDE0. Acesso em: 24 jun. 2025.

ILHA, P. C. S. A cooperativa como elemento de capital social da comunidade. **Revista da FAE**, v. 11, n. 2, p. 29-34, 2014. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/download/268/184/793>. Acesso em: 29 mai. 2025.

JUCESP, **Junta Comercial do Estado de São Paulo**. 2025. Disponível em: <https://www.jucesp.sp.gov.br>. Acesso em: 29 mai. 2025.

KOSINOWSKI, G. Cooperative Social Responsibility: A Case Illustration of the Unique Character of Cooperative Governance and Its Relation to the Concept of Corporate Social Responsibility. In: DÍAZ DÍAZ, B.; CAPALDI, N.; IDOWU, S. O.; SCHMIDPETER, R. (eds.). **Responsible Business in a Changing World**. Cham: Springer, 2020. (CSR, Sustainability, Ethics & Governance). Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-030-36970-5_7. Acesso em: 29 de mai. 2025.

LIMA, M. A.; KROTH, D. C.; ZANELA, Angelo B.; MOCELLIN, R. A. Crédito e desenvolvimento regional: uma análise da atuação das cooperativas de crédito. **DRd – Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 14, p. 767–790, 2024. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/5363>. Acesso em: 24 jun. 2025. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v14.5363>.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view Acesso em: 29 mai. 2025.

MARINHO, G. de S. et al. A importância das estratégias de marketing e nível de serviço na retenção e prospecção de clientes para o sucesso empresarial. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 10, p. 19018–19038, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3098>. Acesso em: 19 maio 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ. **Terceiro Setor - Perguntas frequentes**. 06 jun. 2023. Disponível em: <https://site.mppr.mp.br/civel/Pagina/Terceiro-Setor-Perguntas-frequentes>. Acesso em: 29 mai. 2025.

OLIVEIRA, E.A.; GODÓI-DE-SOUSA, E. O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.4 n.3 set./dez., p. 181-199, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/download/10976/11563/60384>. Acesso em: 29 mai. 2025.

OLIVEIRA, C. do C.; OLIVEIRA, D. C de. **As cooperativas no Brasil em 2017**. IPEA - Economia Solidária e Políticas Públicas, 2021. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11028/1/bmt_72_cooperativas_brasil.pdf. Acesso em: 24 jun. 2025.

ONU. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. As Nações Unidas no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 19 mai. 2025.

PEREIRA, Ad. S. ... [et al.]. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]. 1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018. 1 e-book. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1. Acesso em: 29 mai. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2025.

SAMPAIO, R. C.; LYCARIÃO, D. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf. Acesso em: 29 mai. 2025.

SANTOS, L.A.; COSTA, S.T.S. A importância do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico da região. **GETEC**, v. 10, n. 25, p. 63-82/2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/download/2359/1454>. Acesso em: 29 mai. 2025.

SILVA, K. M. da; MARIANO, T. H.; ALBINO, P. M. B. Dos princípios à responsabilidade social: um estudo sobre a percepção acerca da RES em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 7, p. 231-248, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043241183>. Acesso em: 29 de mai. 2025.

VEDANA, R. et al. **O cooperativismo na dinâmica econômica e social da agropecuária brasileira**. In: SANTOS, Gesmar Rosa dos; SILVA, Rodrigo Peixoto da (org.). Agricultura e diversidades: trajetórias, desafios regionais e políticas públicas no Brasil. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2022. v. 1. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11412/1/cooperativismo_dinamica_economica_cap11.pdf. Acesso em: 27 jun. 2025.

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

1 – Mateus Isidoro Andrade

MBA em Gestão Empresarial (Faculdade Interação Americana), Bacharel em Ciências Contábeis (Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Osasco), Tecnólogo em Gestão Pública (Fatec São Paulo) e em Gestão Empresarial (Fatec São Paulo).

<https://orcid.org/0009-0006-6250-9752> e e-mail: mtsandr@gmail.com

Contribuição: Conceituação, Escrita – primeira redação, Escrita – revisão e edição, Investigação, Curadoria de dados, Análise Formal, Visualização

2 – Samara Cristina de Andrade Silva

Tecnóloga em Gestão Empresarial (Fatec São Paulo).

<https://orcid.org/0009-0001-8262-9990> e e-mail: samaraa68@hotmail.com

Contribuição: Conceituação, Escrita – primeira redação, Escrita – revisão e edição, Investigação, Curadoria de dados, Análise Formal, Visualização

3 – Victor Borges Canella

Professor Doutor do Curso Superior Tecnológico em Gestão Empresarial (GEMP/ EaD) do Centro Paula Souza (CPS). Professor Auxiliar do Curso de Administração do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVIII, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Doutor em Ciências Econômicas e Empresariais pela Universidade dos Açores, Portugal.

<https://orcid.org/0000-0002-0238-7769> e e-mail: victor.canella@fatec.sp.gov.br | victorcanella@uneb.br

Contribuição: Conceituação, Escrita – primeira redação, Escrita – revisão e edição, Visualização, Supervisão

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

Hector dos Santos Facco

Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento

COMO CITAR ESTE ARTIGO

ANDRADE, M. I.; SILVA, S. C. A.; CANELLA, V. B.. Maturidade institucional e desafios do cooperativismo regional: evidências dos setores de crédito e agrícola **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v.12, n.24 e92735, 2025. DOI 10.5902/2359043292735. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043292735>.