UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

WALTER PERPÉTUO RIBAS

COOPERATIVISMO DE CONSUMO COMO ESTRATÉGIA PARA O FORTALECIMENTO DO COMÉRCIO VAREJISTA ALIMENTAR DE PEQUENO PORTE: SUSTENTABILIDADE, RESILIÊNCIA, GOVERNANÇA E PODER ORGANIZACIONAL.

PONTA GROSSA
2025

WALTER PERPÉTUO RIBAS

COOPERATIVISMO DE CONSUMO COMO ESTRATÉGIA PARA O FORTALECIMENTO DO COMÉRCIO VAREJISTA ALIMENTAR DE PEQUENO PORTE: SUSTENTABILIDADE, RESILIÊNCIA, GOVERNANÇA E PODER ORGANIZACIONAL.

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas - PPGCSA, da Universidade Estadual de Ponta Grossa, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais Aplicadas

Orientador: Prof. Dr. Miguel Archanjo de Freitas Junior.

PONTA GROSSA
2025

Ribas, Walter Perpétuo
R482 Cooperativismo de consumo como estratégia para o fortalecimento do comércio varejista alimentar de pequeno porte: sustentabilidade, resiliência, governança e poder organizacional / Walter Perpétuo Ribas. Ponta Grossa, 2025.
138 f.

Tese (Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas - Área de Concentração: História, Cultura e Cidadania), Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Orientador: Prof. Dr. Miguel Archanjo de Freitas Junior.

1. Cooperativas de consumo. 2. Comércio varejista. 3. Governança. 4. Sustentabilidade. 5. Poder organizacional. I. Freitas Junior, Miguel Archanjo de. II. Universidade Estadual de Ponta Grossa. História, Cultura e Cidadania. III.T.

CDD: 334

Ficha catalográfica elaborada por Vera Lucia Braga da Silva- CRB9/1026

WALTER PERPÉTUO RIBAS

"**Cooperativismo de consumo como estratégia para o fortalecimento do Comércio Varejista Alimentar de Pequeno Porte: sustentabilidade, resiliência, governança e poder organizacional**".

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor(a) no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas. Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa. pela seguinte banca examinadora:

Assinatura pelos Membros da Banca:

Prof. Dr. Miguel Archanjo de Freitas Júnior
UEPG - PR - Presidente

Profa. Dra. Claudia Tania Picinin
UTFPR-PR – Membro Externo

Prof. Dr. Erivelton Fontana de Laat
UNICENTRO-PR – Membro Externo

Prof . Dr. Bruno Pedroso
UEPG-PR – Membro Interno

Prof. Dr. Leandro Martinez Vargas
UEPG-PR – Membro Interno

Ponta Grossa, 01 de agosto de 2025.

RESUMO

Esta tese investiga o cooperativismo de consumo como estratégia de fortalecimento do comércio varejista alimentar de pequeno porte no Brasil, articulando dimensões de sustentabilidade, resiliência, governança e poder organizacional. A pesquisa foi estruturada no formato multipaper, abrangendo quatro artigos científicos que analisam, de forma complementar, os papéis e desafios das cooperativas de consumo nos cenários global e nacional. O primeiro artigo examina a contribuição das cooperativas para o desenvolvimento econômico e social, destacando como princípios de gestão democrática e solidária ampliam a coesão social e a viabilidade econômica. O segundo artigo compara experiências internacionais e brasileiras, revelando os desafios estruturais e culturais que fragilizam as cooperativas de consumo no país e, ao mesmo tempo, evidencia sua resiliência diante de crises e transformações de mercado. O terceiro artigo aborda os mecanismos de governança democrática, em contraste com estruturas hierárquicas de empresas tradicionais, ressaltando a importância da participação dos membros como diferencial competitivo e organizacional. O quarto artigo discute o poder organizacional, utilizando as teorias de Michel Foucault e Norbert Elias para compreender como as relações de poder moldam a eficiência e a inclusão nos processos decisórios de cooperativas e empresas convencionais. A análise integrada dos quatro estudos confirma que o cooperativismo de consumo possui potencial estratégico para fortalecer pequenos empreendimentos varejistas, sobretudo quando amparado por fatores críticos como educação cooperativista, apoio institucional, cultura participativa e práticas de governança transparentes. Ao mesmo tempo, a tese evidencia limitações relacionadas a barreiras socioculturais, à ausência de políticas públicas consistentes e às dificuldades de gestão profissionalizada.Conclui-se que, embora não seja uma solução universal, o modelo cooperativista de consumo pode atuar como uma estratégia sustentável e resiliente para enfrentar a concentração de mercado dominada por grandes redes, promover a inclusão socioeconômica e ampliar a competitividade do comércio varejista alimentar de pequeno porte no Brasil.

Palavras-chave: Cooperativismo de consumo. Comércio Varejista. Governança. Sustentabilidade. Poder organizacional.

ABSTRACT

This thesis analyzes consumer cooperativism as a strategy to strengthen small-scale food retail businesses in Brazil, articulating dimensions of sustainability, resilience, governance, and organizational power. The research was structured in a multipaper format, encompassing four scientific articles that complementarily analyze the roles and challenges of consumer cooperatives in both global and national contexts. The first article examines the contribution of cooperatives to economic and social development, highlighting how principles of democratic and solidarity-based management enhance social cohesion and economic viability. The second article compares international and Brazilian experiences, revealing the structural and cultural challenges that weaken consumer cooperatives in the country, while also demonstrating their resilience in the face of crises and market transformations. The third article addresses the mechanisms of democratic governance in contrast with the hierarchical structures of traditional companies, emphasizing the importance of member participation as a competitive and organizational advantage. The fourth article discusses organizational power, drawing on the theories of Michel Foucault and Norbert Elias to understand how power relations shape efficiency and inclusion in the decision-making processes of cooperatives and conventional companies. The integrated analysis of the four studies confirms that consumer cooperativism holds strategic potential to strengthen small retail businesses, especially when supported by critical factors such as cooperative education, institutional support, participatory culture, and transparent governance practices. At the same time, the dissertation highlights limitations related to sociocultural barriers, the lack of consistent public policies, and difficulties in professional management. It concludes that, although not a universal solution, the consumer cooperative model can serve as a sustainable and resilient strategy to counter the market concentration dominated by large retail chains, promote socioeconomic inclusion, and enhance the competitiveness of small-scale food retail businesses in Brazil.

Keywords: Consumer Cooperativism. Retail Trade. Governance. Sustainability. Organizational Power.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma das etapas realizadas na coleta de dados de investigação..22
Figura 2 – Nuvem de palavras-chave.....23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ranking das 10 maiores redes varejistas do Brasil em 2024 11
Quadro 2 – Hipóteses que orientaram a análise empírica e a construção conceitual dos artigos 14
Quadro 3 – Etapas do processo de última geração 20
Quadro 4 – Artigos selecionados 24
Quadro 5 – Estudos empíricos sobre administração de cooperativas realizados pela literatura pesquisada 28
Quadro 6 – Dificuldades das cooperativas e estratégias para superá-las 46
Quadro 7 – Ética e valores das cooperativas 46
Quadro 8 – Seleção da pesquisa artigos 60
Quadro 8 – Seleção da pesquisa artigos 62
Quadro 8 – Seleção da pesquisa artigos 63
Quadro 8 – Seleção da pesquisa artigos 64
Quadro 9 – Ética e valores das cooperativas 65
Quadro 10 – Seleção da pesquisa artigos 85
Quadro 11 – Comparativo entre as principais diferenças da governança adotada em cooperativas de consumo e a governança adotada em empresas tradicionais 97
Quadro 12 – Diferenças entre o poder nas organizações e em cooperativas 108
Quadro 13 – Seleção da pesquisa artigos 111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CSR	Corporate Social Responsibility (Responsabilidade Social Corporativa)
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ESS	Economia Social e Solidária
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICA	International Cooperative Alliance (Aliança Cooperativa Internacional)
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IFERA	International Family Enterprise Research Academy
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
NCCs	Corredores Comerciais de Bairro
NGCs	Nova Geração de Cooperativas
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIS/PASEP	Programa de Integração Social / Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PSR	Responsabilidade Social Proativa
SCOPUS	Base de dados multidisciplinar de artigos revisados por pares
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SER	Responsabilidade Social Empresarial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

2 QUESTÃO INVESTIGATIVA E PERCURSO METODOLÓGICO 13

3 ARTIGO 1 – ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA E SUAS CARACTERÍSTICAS NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (1995 A 2020) 17
3.1 INTRODUÇÃO 17
3.2 MATERIAIS E MÉTODOS 19
3.3 LEVANTAMENTO DE DADOS E SELEÇÃO DE PORTFÓLIO 20
3.4 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA 20
3.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO 23
3.6 CONCLUSÃO 48
REFERÊNCIAS 50

4 ARTIGO 2 – DESAFIOS E RESILIÊNCIA DAS COOPERATIVAS DE CONSUMO: UMA ANÁLISE GLOBAL COM FOCO NO BRASIL (1995-2023) 55
4.1 INTRODUÇÃO 55
4.2 MÉTODO E MATERIAIS 57
4.3 RESULTADOS DOS ARTIGOS SELECIONADOS 59
4.4 DISCUSSÃO 64
4.5 CONCLUSÃO 75
REFERÊNCIAS 77

5 ARTIGO 3 – GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA E ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE COOPERATIVAS DE CONSUMO E EMPRESAS TRADICIONAIS (1995 A 2024) 80
5.1 INTRODUÇÃO 80
5.2 MÉTODO E MATERIAIS 82
5.2.1 Levantamento de dados e seleção de portfólio 83
5.2.2 Critérios de seleção, exclusão e inclusão 83
5.2.3 Passos seguidos após o estabelecimento dos critérios 83
5.3 RESULTADOS DOS ARTIGOS SELECIONADOS 85
5.3.1 Discussão 89
5.3.2 Governança e identidade cooperativa 90
5.3.3 Redes alimentares alternativas e consumo sustentável 92
5.3.4 Cooperativas e impacto socioeconômico 93
5.4 MECANISMO DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVA DE CONSUMO E EMPRESAS TRADICIONAIS 96

5.5 CONCLUSÃO 99
REFERÊNCIAS 100

6 ARTIGO 4: PODER ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE COOPERATIVAS DE CONSUMO E EMPRESAS TRADICIONAIS À LUZ DAS TEORIAS DE MICHEL FOUCAULT E NOBERT ELIAS (1995 A 2024) 103
6.1 INTRODUÇÃO 103
6.2 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS EM CONTRASTE COM O PODER NAS COOPERATIVAS DE CONSUMO NA VISÃO DE MICHAEL FOUCAULT E NOBERT ELIAS 105
6.3 MÉTODO E MATERIAIS 109
6.3.1 Levantamento de dados e seleção de portfólio 109
6.3.2 Critérios de seleção, exclusão e inclusão 109
6.3.3 Passos seguidos após o estabelecimento dos critérios 110
6.3.4 Resultados dos artigos selecionados 111
6.4 DISCUSSÃO 117
6.4.1 Contextualização teórica da discussão 117
6.4.2 Governança e poder nas organizações 117
6.4.3 Poder nas estruturas de governança e sustentabilidade 120
6.4.4 Poder, governança e transformação organizacional 122
6.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 125
6.6 CONCLUSÃO 129
REFERÊNCIAS 130

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 133

REFERÊNCIAS 136

1 INTRODUÇÃO

O comércio é uma atividade essencial para o desenvolvimento social e econômico. Durante o período colonial brasileiro, essa atividade estava voltada à oferta de itens de primeira necessidade à população local, com destaque para as mercearias, que representaram os primeiros espaços comerciais organizados (Vargas, 2001). No decorrer do século XIX, o ciclo do café impulsionou a consolidação do varejo, sobretudo nos estados de São Paulo e Minas Gerais, promovendo a ampliação do consumo e da circulação de mercadorias (Fausto, 2012).

O início do século XX foi marcado por intensos processos de industrialização e urbanização, particularmente durante os governos de Getúlio Vargas, nas décadas de 1930 e 1940 (Furtado, 2005). A chegada de imigrantes europeus, asiáticos e do Oriente Médio, ainda no final do século XIX, também impactou significativamente o varejo brasileiro. Muitos desses imigrantes passaram a atuar no comércio local, fundando armazéns e pequenos negócios familiares (Truzzi, 2000).

Nesse mesmo contexto, o cooperativismo começou a se estruturar no Brasil, influenciado pelas experiências associativas trazidas por esses imigrantes. Inicialmente voltado à produção agrícola e ao comércio comunitário, o modelo cooperativo foi se expandindo ao longo do século XX, adaptando-se às demandas de diferentes segmentos da economia (Singer, 2002).

A partir da década de 1990, com a intensificação da globalização e da abertura econômica, o varejo brasileiro passou a enfrentar a concorrência direta de grandes redes internacionais, que introduziram novos modelos de negócio e tecnologias de gestão. Esse cenário acirrou a competição e impôs desafios significativos ao comércio varejista alimentar de pequeno porte. Como forma de enfrentar tais desafios e preservar a competitividade desse segmento, políticas públicas de incentivos fiscais foram instituídas, a exemplo do próprio enquadramento jurídico como Empresa de Pequeno Porte (EPP), conforme definição do artigo 3º, inciso II, da Lei Complementar nº 123/2006, que estabelece faturamento bruto anual superior a R$ 360.000,00 e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00. Essas medidas foram implementadas com o propósito de equilibrar o ambiente de mercado e assegurar condições mínimas para a continuidade e o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos.

Com o passar do tempo, embora desempenhando papel essencial no abastecimento local e na geração de empregos, esses empreendimentos enfrentam

limitações estruturais, dificuldades de modernização e desvantagens competitivas frente às grandes redes varejistas. Como apontam Mendonça (2002) e Hiroshi (2003), a concentração do setor, aliada ao poder de negociação dos grandes grupos e à falta de tecnologias de gestão entre os pequenos comerciantes, compromete sua sustentabilidade.

Para ilustrar a dimensão e a concentração do varejo no Brasil, o Quadro 1, a seguir, apresenta as 10 maiores redes varejistas brasileiras em 2024, destacando sua receita e origem. Observa-se que grandes grupos, como o Carrefour Brasil e o Assaí, dominam o mercado, com faturamento muito superior ao da maioria dos demais participantes, indicando um cenário concentrado.

Quadro 1 – Ranking das 10 maiores redes varejistas do Brasil em 2024

Posição	Empresa	Faturamento (R$)	Estado de Origem
1	Grupo Carrefour Brasil	120.594.000.000	São Paulo
2	Assaí Atacadista	80.570.000.000	São Paulo
3	Grupo Mateus	36.385.706.000	Maranhão
4	Supermercados BH	21.278.845.531	Minas Gerais
5	GPA (Grupo Pão de Açúcar)	20.047.800.000	São Paulo
6	Grupo Muffato	17.433.234.858	Paraná
7	Grupo Pereira	15.326.536.185	São Paulo/Santa Catarina
8	Mart Minas & Dom Atacadista	11.432.757.233	Minas Gerais
9	Cencosud Brasil	11.235.202.790	São Paulo
10	Grupo Koch	10.340.540.000	Santa Catarina

Fonte: ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados - 2024)

Este cenário evidencia as barreiras enfrentadas pelos pequenos varejistas, que competem em um ambiente marcado pela forte presença e capacidade de negociação dos grandes grupos. A elevada concentração dificulta a inserção e a sobrevivência dos pequenos negócios, sobretudo diante da crescente adoção de tecnologias e modelos de gestão modernos pelos grandes *players*.

Segundo o Sebrae (2023), os pequenos empreendimentos enfrentam desvantagens competitivas acentuadas pela concentração de mercado e pela

dificuldade de acesso a recursos tecnológicos e financeiros, o que limita sua competitividade frente às grandes redes.

Em 2024, o setor de varejo brasileiro apresentou um desempenho significativo, com destaque para o varejo alimentar, que registrou um crescimento nominal de 5,4%, alcançando R$ 1,27 trilhão em faturamento. Este resultado reflete a resiliência e relevância do setor, que representa aproximadamente 10,84% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, estimado em R$ 11,721 trilhões para o ano.

Este peso expressivo no PIB demonstra a importância estratégica do varejo para a economia brasileira, evidenciando sua contribuição significativa para o consumo das famílias e para a geração de empregos. Contudo, a concentração do setor em grandes redes varejistas, conforme ilustrado no quadro anterior, pode representar um desafio adicional para os pequenos empreendimentos. Diante desse cenário, estratégias coletivas e solidárias, como o cooperativismo de consumo, emergem como alternativa para fortalecer sua competitividade e promover maior sustentabilidade no mercado.

Diante desse cenário, alternativas coletivas e solidárias têm se tornado uma relevante forma de organização econômica. O Sebrae (2018) destaca o associativismo e o cooperativismo como estratégias capazes de ampliar a competitividade dos negócios locais, por meio da centralização de compras, do compartilhamento de serviços e da profissionalização da gestão. Nesse contexto, o cooperativismo de consumo surge como uma alternativa promissora, por sua ênfase na autogestão, solidariedade, participação democrática e valorização dos atores locais.

Neste contexto, esta pesquisa busca compreender como o cooperativismo de consumo pode fortalecer o comércio varejista alimentar de pequeno porte, fundamentado nos princípios basilares da justiça social, da equidade, da participação democrática e da sustentabilidade.

2 QUESTÃO INVESTIGATIVA E PERCURSO METODOLÓGICO

A presente tese parte da seguinte questão investigativa: De que forma o cooperativismo de consumo poderia promover a união entre proprietários do comércio alimentar varejista, enquadrados como Empresa de Pequeno Porte (EPP), a fim de fortalecer coletivamente esses empreendimentos frente aos desafios impostos pela concorrência e pela limitação estrutural?

Para responder a essa questão, definiu-se como objetivo geral da tese: analisar se o ramo do cooperativismo de consumo, orientado pelos princípios cooperativistas, se configura como uma alternativa organizacional viável para o fortalecimento do comércio varejista alimentar de pequeno porte.

A partir dessas questões, foram formuladas três hipóteses que orientaram a análise empírica e a construção conceitual dos quatro artigos que compõem esta tese. Tais hipóteses permitiram estruturar a investigação comparativa e aprofundar o entendimento sobre as diferentes dimensões do fenômeno estudado.

Elas se referem a:

- H1: O cooperativismo de consumo apresenta potencial como alternativa viável para o fortalecimento do comércio varejista alimentar de pequeno porte.
- H2: Existem limitações estruturais e socioculturais que comprometem a efetividade do cooperativismo de consumo nesse setor.
- H3: Fatores críticos, quando atendidos, podem viabilizar o sucesso do modelo cooperativista como estratégia organizacional sustentável.

As hipóteses estão organizadas no Quadro 2, a seguir, permitindo uma visão integrada da estrutura analítica que sustenta esta tese.

Quadro 2 – Hipóteses que orientaram a análise empírica e a construção conceitual dos artigos

(continua)

Hipótese	Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes
H1 – O cooperativismo de consumo representa uma solução viável para fortalecer o comércio varejista alimentar de pequeno porte, pois promove o desenvolvimento econômico e social por meio de práticas de gestão cooperativa, aumenta a resiliência frente à competitividade do setor varejista, aprimora a competitividade com base em governança democrática e permite uma distribuição de poder que favorece tanto a eficiência organizacional quanto à participação democrática dos membros.	• Práticas de gestão cooperativa (gestão participativa, inclusão comunitária, valorização de capital humano) • Características do cooperativismo (democracia, solidariedade, interesse comum) • Adoção de práticas cooperativas (centralização de compras, associativismo, capacidade de inovação) • Mecanismos de governança cooperativa (participação democrática, práticas de transparência, engajamento dos membros) • Distribuição de poder (democracia interna, “um membro, um voto”, processos de decisão inclusivos)	• Desenvolvimento econômico (aumento de receitas locais, viabilidade financeira a longo prazo) • Desenvolvimento social (inclusão social, qualidade de vida, coesão social) • Resiliência do comércio varejista alimentar de pequeno porte (capacidade de adaptação, sustentabilidade a longo prazo, estabilidade econômica) • Competitividade no mercado (eficiência, diferenciação no mercado, capacidade de negociação) • Eficiência organizacional (tempo de resposta, produtividade interna, eficácia operacional) • • Participação democrática (frequência e engajamento dos membros, envolvimento nas decisões)
H2 – O cooperativismo de consumo, apesar de seus aspectos positivos, não representa uma solução efetiva para o comércio varejista alimentar de pequeno porte em razão de limitações como falta de educação cooperativista, barreiras culturais, ausência de subsídios governamentais e desafios na distribuição de poder, que dificultam a implementação e a sustentabilidade do modelo	• Fatores limitantes (falta de educação cooperativista, barreiras culturais, ausência de subsídios) • Desafios estruturais (infraestrutura limitada, falta de acesso a tecnologias de gestão) • Condições socioeconômicas adversas (baixos níveis de capital humano, exclusão financeira) • Desafios de governança (centralização do poder, práticas de tomada de decisão ineficazes	• Viabilidade do cooperativismo de consumo (dificuldade na implementação, desafios de sustentabilidade, desvantagens comparativas no mercado) • Impacto econômico (limitações de crescimento, dificuldade em competir com grandes redes) • Sustentabilidade organizacional (fragilidade estrutural, falta de resiliência a crises) • Coesão social (desconfiança entre membros, baixa participação em atividades cooperativas)

Quadro 2 – Hipóteses que orientaram a análise empírica e a construção conceitual dos artigos

(conclusão)

Hipótese	Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes
H3 – A criação de uma cooperativa de consumo voltada ao comércio varejista alimentar de pequeno porte apresenta potencial para gerar benefícios econômicos e sociais; porém, seu sucesso dependerá de fatores críticos, como educação cooperativista, apoio cultural e institucional e uma distribuição de poder adequada, que podem ser desafiadores de implementar e sustentar a longo prazo	• Fatores críticos para a viabilidade da cooperativa (educação cooperativista, apoio institucional, cultura de participação) • Barreiras potenciais (resistência cultural, capacidade organizacional limitada) • Recursos disponíveis (acesso a financiamento, tecnologias de gestão) • Fatores de governança (grau de centralização do poder, práticas de tomada de decisão inclusiva)	• Sustentabilidade da cooperativa de consumo (benefícios econômicos e sociais, equilíbrio entre valores cooperativos e eficiência no mercado) • Eficácia organizacional (capacidade de implementação, desempenho operacional) • Integração social (nível de engajamento dos membros, participação nas decisões) • Competitividade no mercado local (capacidade de adaptação, diferencial competitivo frente a grandes redes)

Fonte: Os autores (2025)

O Quadro 2 sintetiza as hipóteses formuladas, articulando as variáveis independentes e dependentes associadas à viabilidade, resiliência e sustentabilidade do cooperativismo de consumo como estratégia organizacional. Essa estrutura atua como uma ferramenta sinóptica de orientação metodológica, oferecendo uma visão integrada e comparativa dos cenários investigados. Além disso, permite identificar os fatores-chave que potencializam ou restringem a adoção do modelo cooperativo no contexto do comércio varejista alimentar de pequeno porte.

Para responder à questão investigativa, ao objetivo geral e às hipóteses, foram produzidos quatro artigos, cada um voltado a um eixo específico de análise:

- O primeiro artigo**,** intitulado *Organização Cooperativa e suas Características no Desenvolvimento Econômico e Social (1995 a 2020), tem como objetivo investigar* de que maneira as cooperativas contribuem para o desenvolvimento econômico e social em diferentes contextos históricos e geográficos.

  Status: artigo publicado no periódico Sustainability, Basel, v. 14, n. 14, p. 8470, 2022. doi:10.3390/su14148470.

- O segundo artigo, intitulado *Desafios e resiliência das cooperativas de consumo: uma análise global com foco no Brasil (1995–2023),* tem como

objetivo comparar o desempenho de cooperativas de consumo brasileiras a experiências internacionais, evidenciando fatores que explicam seu declínio e propondo caminhos de revitalização.

Status: artigo publicado no periódico Revista de Gestão e Secretariado – GeSec, São José dos Pinhais, v. 15, n. 11, p. 1–21, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i11.4375.

- O terceiro artigo, intitulado *Governança democrática e estruturas hierárquicas: um estudo comparativo entre cooperativas de consumo e empresas tradicionais (1995 a 2024), tem como objetivo discutir as* diferenças nos mecanismos de governança e sua influência na competitividade.

  Status: artigo finalizado, aguardando avaliação final da banca para ser submetido a um periódico.
- O quarto artigo, intitulado *Poder Organizacional: um estudo comparativo entre cooperativas de consumo e empresas tradicionais à luz das teorias de Michel Foucault e Norbert Elias (1995 a 2024),* tem como objetivo analisar de que forma o poder é distribuído e internalizado nas organizações, explorando implicações para eficiência e participação.

  Status: artigo finalizado, aguardando avaliação final da banca para ser submetido a um periódico.

O percurso metodológico adotado foi de revisão sistemática da literatura no formato multipaper e em conformidade com as diretrizes do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), conforme previsto na Instrução Normativa nº 02, de 22 de novembro de 2022.

A articulação entre os quatro estudos permite uma compreensão abrangente do fenômeno investigado, abordando desde o papel das cooperativas no desenvolvimento local até os obstáculos estruturais, culturais e políticos enfrentados por essas organizações, com ênfase nas dimensões internas de governança e poder.

Por meio da sistematização dos achados individuais e da análise integrada das hipóteses formuladas em cada artigo, esta tese busca oferecer uma contribuição teórica e prática às condições necessárias para que o cooperativismo de consumo se consolide como uma estratégia organizacional viável, sustentável e competitiva frente aos desafios enfrentados por empresas de pequeno porte no varejo alimentar brasileiro.

3 ARTIGO 1 – ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA E SUAS CARACTERÍSTICAS NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (1995 A 2020)

COOPERATIVE ORGANIZATION AND ITS CHARACTERISTICS IN ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT (1995 to 2020)

Walter Perpétuo Ribas
Bruno Pedroso
Leandro Martinez Vargas
Claudia Tania Picinin
Miguel Archanjo de Freitas Júnior

Resumo: Partindo da ideia de que é possível correlacionar o desenvolvimento econômico com o social, esta pesquisa tem como foco as cooperativas e seus sistemas de gestão. Com base em estudos e publicações sobre práticas de gestão cooperativa em diversos países, este estudo busca adquirir conhecimento suficiente sobre cooperativas para entendê-las como organizações eficientes e proativas. Elas buscam um alinhamento entre o desenvolvimento econômico e social de seus membros, compartilhando um objetivo comum de prosperidade. Este estudo persegue a seguinte questão: "A competência da gestão operacional das cooperativas permite que os cooperados superem os obstáculos que impedem seu desenvolvimento social e econômico?". Para responder a essa pergunta, propôs-se realizar uma análise bibliométrica dos sistemas cooperativos em diversos países entre 1995 e 2020, com foco no desenvolvimento econômico e social de seus associados. Quanto à metodologia empregada neste estudo, organizou-se uma coletânea de publicações sobre cooperativas no mundo e uma revisão sistemática. Como resultado, as características das cooperativas puderam ser identificadas, permitindo um panorama da qualificação das organizações como promotoras do desenvolvimento social e econômico.

Palavras-chave: Cooperativas. Características das cooperativas. Desenvolvimento econômico.

3.1 INTRODUÇÃO

Desde que o capitalismo tem desempenhado um papel decisivo no mundo dos negócios, também tem havido uma crescente insatisfação entre as pessoas. Elas têm buscado formas alternativas de organizar suas vidas dentro do sistema capitalista, de acordo com suas atividades relacionadas. Por meio da ajuda mútua, podem suprir suas necessidades básicas, além de terem plena liberdade de produção e trabalho. Esse cenário é descrito nas discussões após a Revolução Industrial, como exemplificado por Antonialli e Souk (2005), Morais, Lanza, Santos e Pelanda (2011), Schneider (1999), entre outros.

Esses autores discutem a influência da industrialização sobre a classe trabalhadora, submetida a tratamento e distribuição desiguais de lucros. Sua força de trabalho foi explorada, e eles sofreram maus-tratos da classe burguesa, que insistia em violar os direitos humanos dos trabalhadores e, consequentemente, não os

deixava ser pessoas livres e independentes, nem econômica nem socialmente. Nesse cenário, surgiram movimentos por um tratamento mais humano e igualitário. Lutaram contra a sistemática capitalista e as mudanças estruturais do trabalho que a acompanhavam (Saucedo, 2001). Como exemplo, os trabalhadores que não aceitaram tais mudanças passaram a buscar alternativas, o que culminou em um modelo organizacional denominado cooperativo. Hoje em dia, esse modelo assume a forma de organizações que permitem que as pessoas se unam para satisfazer as suas necessidades comuns.

A cooperativa se apresenta como ideal para que as pessoas trabalhem no que fazem de melhor e sejam donas do próprio negócio, superando os obstáculos da falta de conhecimento administrativo, seguindo as regras do mercado, além de ter o maior poder de negociação com fornecedores e clientes.

Simioni *et al.* (2009) citam um relato de Lezamiz (1993) sobre o cooperativismo, que teve suas origens na constituição do Armazém Rochdale em 22 de dezembro de 1844, no bairro Rochdale, em Manchester (Inglaterra). Vinte e sete tecelões e uma tecelã fundaram a “Rochdale Society of Equitable Pioneers” com a contribuição de uma libra de cada um, para que juntos pudessem melhorar seus padrões econômicos, dando origem ao cooperativismo. Hoje em dia, essa ideia de progresso avançou, e as cooperativas operam dentro do mercado capitalista como uma organização que visa à prosperidade de seus associados, bem como à contribuição mútua para alcançar objetivos comuns, independentemente do poder econômico que cada um tenha.

Como explica Siedenberg (2006), a principal característica do cooperativismo vem da soma de forças. Essa força comum é o que fortalece os cooperados por meio da entidade cooperativa. Quando um indivíduo age sozinho, ele, apesar de suas condições financeiras, está à mercê do mercado capitalista e não tem a proteção que uma entidade pode oferecer em situações difíceis.

Diante desse cenário, o presente estudo aborda a seguinte questão: “A competência da gestão operacional das cooperativas permite que os cooperados superem os obstáculos que impedem seu desenvolvimento social e econômico?”.

Para responder a essa pergunta, o objetivo geral consiste em realizar uma análise bibliométrica para investigar os sistemas cooperativos em diversos países no período entre 1995 e 2020, com foco no desenvolvimento econômico e social de seus

associados. Esse objetivo busca abordar os processos de gestão cooperativa, que os diferenciam de outras formas de gestão operacional das organizações não cooperativas e, assim, os tornam ideais para o sucesso dos negócios de seus cooperados.

Será aplicada a metodologia investigativa, uma investigação científica que se ordena pela metacognição, conforme explicam Santana, Rapecchi e Franzolin (2018). Essa metodologia permite a obtenção de dados associados à estrutura de um conhecimento específico que já existe na estrutura cognitiva do pesquisador e estabelece uma base para novos significados do tema pesquisado. Por meio da análise bibliométrica e com o objetivo de estabelecer um acervo de publicações entre 1995 e 2020 sobre cooperativas em diferentes países, é possível apreender conceitos e proposições relevantes e inclusivas.

A originalidade do estudo está em apresentar as cooperativas como organizações que podem contribuir para que seus associados (que individualmente têm dificuldade em superar os obstáculos apresentados pelo mercado capitalista) alavanquem com sucesso o desenvolvimento econômico e social. É relevante considerar que, nesta pesquisa, verifica-se que, independentemente do local de origem do negócio ou segmento, ou mesmo de seu porte (pequeno, médio ou grande), as cooperativas assumem as mesmas características e o mesmo “modus operandi”. Ou seja, estabelecem um equilíbrio entre o social e o econômico, seguindo princípios determinados por qualquer sistema de cooperativismo. Assim, neste artigo, a pesquisa selecionada se concentra em discutir os pontos-chave que destacam a gestão cooperativa, a fim de diferenciar o modus operandi do sistema de gestão de outro tipo de organização que não é cooperativa.

.

3.2 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada para a revisão sistemática da literatura e o alcance do estado da arte foi o Methodi Ordinatio, que, segundo Pagani, Kovaleski e Resende (2015), engloba nove etapas, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Etapas do processo de última geração

Degraus	Processo
1	Estabelecimento da intenção de pesquisa
2	Pesquisa preliminar
3	Definição de combinações, bancos de dados e tempo
4	Pesquisa definitiva
5	Filtrando
6	Identificação do Fator de Impacto e citações
7	Cálculo Inordinato
8	Localização do artigo
9	Leitura e análise sistemática

Fonte: Os autores (2024)

Segundo Aria (2020), três tipos gerais de pesquisa podem ser abordados usando a bibliometria para mapeamento científico, a saber: a) a identificação da base de conhecimento de um tópico ou campo de pesquisa e sua estrutura intelectual; b) o exame das frentes de pesquisa (ou estrutura conceitual) de um tema ou campo de pesquisa; c) a produção de uma estrutura de rede social de uma comunidade científica específica. Sob esses conceitos, o procedimento metodológico foi desdobrado de acordo com as etapas apresentadas a seguir.

3.3 LEVANTAMENTO DE DADOS E SELEÇÃO DE PORTFÓLIO

A base de dados Elsevier Scopus foi selecionada para a coleta de dados, pois indexa conteúdos interdisciplinares e engloba mais de 7 mil editores e 1,7 bilhão de referências citadas. Além disso, é a maior base de dados multidisciplinar com revisão por pares (Oliveira; Grácio, 2013). A busca na base de dados Scopus foi realizada em inglês, em 18 de maio de 2022.

3.4 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

O método de pesquisa seguiu um procedimento de coleta e análise de dados orientado por um estudo exploratório qualitativo. O método qualitativo permite a quantificação dos dados com maior destaque, a avaliação da qualidade das

informações, bem como a percepção dos atores sociais, sem a preocupação com medidas e valores.

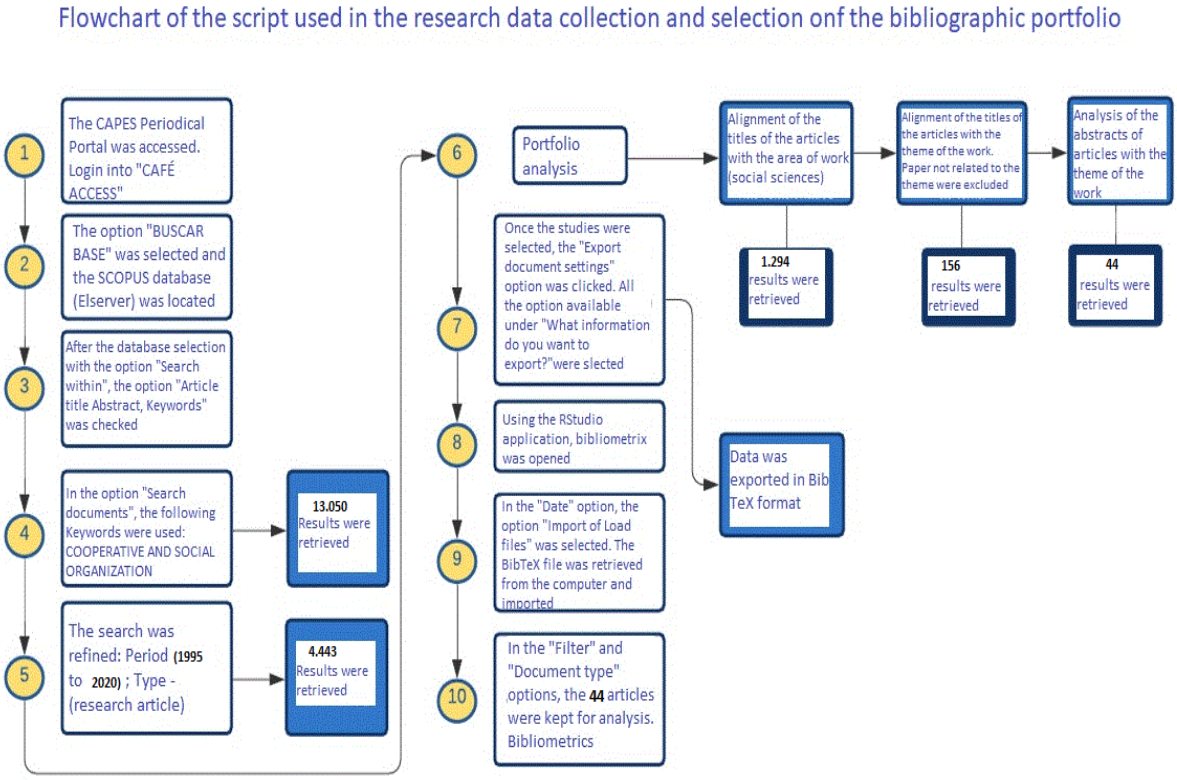
Os procedimentos metodológicos seguiram um roteiro que partiu das contribuições que destacam o cooperativismo como alavanca para o desenvolvimento social e econômico. Seguiu-se a revisão da literatura sobre cooperativas ao redor do mundo, com foco nos procedimentos adotados pela gestão cooperativa e na verificação da importância social, econômica e cultural desse segmento para a sociedade.

Nesse sentido, foi traçado um roteiro de estudo, que consistiu na coleta de dados que destacam os aspectos sociais, econômicos e culturais do segmento cooperativo. Foram consultados trabalhos de renomados especialistas na área de gestão cooperativa, além de sites oficiais de grande reputação científica.

As palavras-chave e os operadores booleanos “Cooperativa” e “Organização Social” foram usados em uma pesquisa preliminar. Posteriormente, a busca foi restringida ao período entre 1995 e 2020. Esse recorte temporal pode ser explicado pelo fato de que a última alteração nos princípios do cooperativismo ocorreu em 1995, no 31º Congresso da Aliança Cooperativa Internacional, em Manchester, Inglaterra. Foram selecionados apenas artigos da área de Ciências Sociais, por serem tematicamente próximos ao presente estudo. Por fim, os artigos selecionados foram baixados.

Na última etapa, foi realizada a análise bibliométrica, **e** o conteúdo foi organizado em termos de compatibilidade com o tema em questão. Após a seleção do banco de dados Scopus Elsevier, foram realizados os passos descritos na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma das etapas realizadas na coleta de dados de investigação



Fonte: Os autores (2024)

Após o estabelecimento dos critérios de exclusão e inclusão, conforme indicado no item 4 da Figura 1, foram recuperados 13.050 artigos. Esses critérios são baseados na análise de palavras-chave alinhadas tematicamente com o escopo do presente trabalho. Foram adotados os seguintes procedimentos: de acordo com o item 5 da Figura 1, foram selecionados 4.443 artigos da área de Ciências Sociais. Essa ênfase se justifica, pois o objeto de pesquisa é a organização social cooperativa.

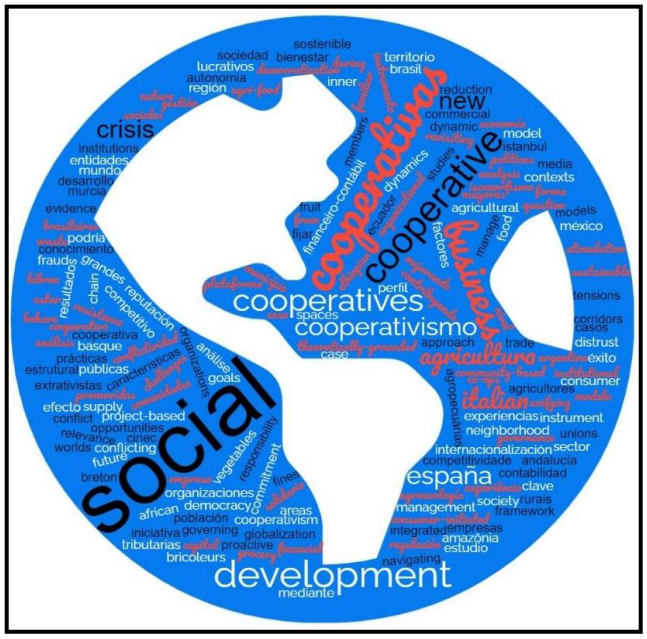
Foram analisados os títulos dos artigos tematicamente próximos e excluídos os não relacionados, restando 1.294 artigos. Posteriormente, os resumos desses artigos foram lidos, levando à exclusão daqueles que não estavam próximos tematicamente. Foram recuperados 156 artigos. Posteriormente, esses artigos foram lidos, e outro lote foi excluído. Conforme apontado no item 6 da Figura 1, foram recuperados 44 artigos finais.

Referências que subsidiam a explicação dos motivos e propósitos deste estudo foram adicionadas a essa busca por meio da plataforma Lilacs-Scielo, de outros sites associados ao cooperativismo, bem como de outras publicações não relacionadas às plataformas selecionadas. Essas referências não seguiram os

critérios para o período de 1995 a 2020, reservando esse período apenas para a revisão de literatura destacada na Figura 1.

Após a coleta, foi realizada a interpretação dos dados por meio do software Biblioshiny para Bibliometrix. Foi utilizado o pacote *open source* R Bibliometrix, pois essa ferramenta realiza análises bibliométricas mais abrangentes, se comparada a outros softwares. Além disso, o código aberto é um fator importante, pois significa que ele é bem suportado pela comunidade de usuários e novas funções são constantemente projetadas pelos usuários. O Biblioshiny para Bibliometrix foi acessado por meio do programa Rstudio e dos comandos library (bibliometrix) e biblioshiny. A Figura 2 mostra as palavras-chave dos artigos selecionados:

Figura 2 – Nuvem de palavras-chave



Fonte: Os autores (2024)

3.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O resultado obtido com a leitura dos artigos selecionados possibilitou um melhor entendimento dos sistemas utilizados pela gestão cooperativa, bem como dos meios empregados na sua operacionalização como organizações responsáveis por atender os cooperados de acordo com seus desejos e necessidades.

Embora os estudos e análises sejam, sob uma abordagem qualitativa, vinculados ao sistema operacional, não foram consideradas as legislações cooperativas existentes nos diferentes países, bem como as áreas de atuação das

cooperativas, o número e a localização das cooperativas. Ao escolher o tema abordado nos artigos pesquisados, verificou-se que todas as cooperativas, independentemente de sua nacionalidade, aderem aos mesmos princípios e atuam de forma semelhante. O número de artigos selecionados não permite a repetição dos dados apresentados, evitando uma leitura ineficaz. Entende-se que, nos 44 artigos selecionados, foram coletados dados suficientes para a prossecução deste objetivo de pesquisa.

Após o refinamento na base de dados Scopus, os seguintes artigos foram selecionados para análise, conforme apresentado no Quadro 4:

Quadro 4 – Artigos selecionados

(continua)

Autores / Ano de publicação		Título do artigo	Diário
1	ALTMAN, M. (2015)	As organizações cooperativas como motor do desenvolvimento econômico rural equitativo	Jornal de Organização e Gestão Cooperativa
2	ARAGÓN, A. e ITURROIZ, L e LANDART e NARVAIZA CANTIN (2017)	Responsabilidade social proativa das cooperativas em tempos de crise: como se comportar?	REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos
3	AVSEC, F. e SYYTROMAJER, J. (2015)	Desenvolvimento e ambiente socioeconômico das cooperativas na Eslovénia	Jornal de Organização e Gestão Cooperativa
4	BARROS, M. e MICHAUD, V. (2020)	Mundos, palavras e espaços de resistência: democracia e mídias sociais em cooperativas de consumo	Organização
5	BORGENY, S. O. (2011)	Diferenciação de produtos e governança cooperativa	O Jornal de Socioeconomia
6	BORGENY, S. O. (2004)	Repensando os problemas de incentivo em organizações cooperativas	O Jornal de Socioeconomia
7	BRETOS, I. e MARCUELLO, C. (2017)	Revisitando os desafios e oportunidades da globalização no desenvolvimento de cooperativas	Anais de Economia Pública e Cooperativa
8	BRETOS; I. e FONCEA, M. D. e MARCUELLO, C. (2018)	Cooperativo e internacionalização: uma análise das 300 maiores cooperativas do mundo	CIRIEC- Espanha, Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa
9	CARINI, C. e CARPITA, M. (2014)	O impacto da crise econômica nas cooperativas italianas no setor industrial	Jornal de Organização e Gestão Cooperativa

Quadro 4 – Artigos selecionados

(continuação)

Autores / Ano de publicação		Título do artigo	Diário
10	CASTILLO, A. E. e PACHECO, G. V. e MANOTAS, E. N. SCOBAR; VELÂNDIA PACHECO; NAVARRO MANOTAS (2020), A. E. e PACHECO	Gestão do conhecimento e competitividade em cooperativas com seção de horror e crédito. Gestão: efeito pelos fatores chave do êxito competitivo no setor cooperativo	CIRIEC - Espanha. Revista de economia pública, social e cooperativa
11	CONSTANTINESCA, L-A. (2015)	Espírito Cooperativo na Cooperativa Europeia do Século XXI	Procedia Economia e Finanças
12	FALCÓN PÉREZ, C, E. e PERDOMO, J. F. (2019)	Melhorar o bem-estar da sociedade por meio do cooperativismo de plataforma	CIRIEC-Espanha Revista de Economia Pública, Social e Cooperativa
13	GOEL, S. (2013)	Relevância e potencial dos valores e princípios cooperativos para a pesquisa e prática de empresas familiares	Jornal de Organização e Gestão Cooperativa
14	GOEL, S. (2015)	Cooperativas e comportamento cooperativo no contexto das empresas familiares.	Jornal de Organização e Gestão Cooperativa
15	GUPTA, C. (2014)	O modelo cooperativo como 'experiência viva em democracia'	Jornal de Organização e Gestão Cooperativa
16	HERRERA-REYES; A. T. e CARMENADO, I de los R. e ALMELA, J. M. (2018)	Estrutura de governança baseada em projetos para uma Cooperativa Agroalimentar	Sustentabilidade
17	HIDALGO-FERNÁNDEZ, A. e MERO, N. M. e ALCIVAR, M. I. L e SANTA CRUZ, F. (2020)	Análise do compromisso organizacional em cooperativas no Equador	Diário de Desenvolvimento Gerencial
18	KASPARIAN, D. (2020)	Cooperativismo, políticas públicas e organizações sociais: conflitos em cooperativas promovidas pelo Estado na Argentina	Psicoperspectivas
19	KATZ, J. P. e BOLAND, M. A. (2002)	Um por todos e todos por um? Surge uma nova geração de cooperativas	Revista Escandinava de Administração Planejamento de Longo Prazo
20	MANGNUS, E. e SCHOONHOVEN-SPEIJER (2020)	Navegando em contextos dinâmicos: cooperativas africanas como bricoleurs institucionais	Revista Internacional de Sustentabilidade Agrícola
21	MARTÍNEZ-CARRASCO, F, P. e EID, EID, M. (2017)	O nível de conhecimento e a reputação social das empresas cooperativas – o caso da Região de Múrcia	Revista de economia pública, social e cooperativa

Quadro 4 – Artigos selecionados

(continuação)

Autores / Ano de publicação		Título do artigo	Diário
22	MASTRONARDI, L. e ROMAGNOLI, L. (2020)	Cooperativas de base comunitária: um novo modelo de negócios para o desenvolvimento do interior iItaliano	Sustentabilidade
23	MAZZAROL, T. e LIMNIONS, E. M. e REBOUD, S. (2013)	Cooperativas como uma rede estratégica de pequenas empresas: estudos de caso de Cooperativas australianas e francesas	Jornal de Organização e Gestão Cooperativa
24	McCAIN, R. A. (2008)	Jogos cooperativos e organizações cooperativas	The Journal of Socio-Economics
25	NARVAIZA, L. e AMONARRIZ, C. A. e LANDART, C. I. e CORDIER. J. B. E STERVINOU, S. (2016)	Dinâmica cooperativa durante a crise financeira: evidências do basco e bretão - Estudos de caso	Setor sem fins lucrativos e voluntário Trimestral
26	NOVKOVIC, S. (2008)	Definindo a diferença cooperativa	The Journal of Socio-Economics
27	NILSSON, J. (1999)	Princípios organizacionais para empresas cooperativas	Revista Escandinava de Administração
28	Ö' ZDEMIR, G. (2005)	Relações Cooperativas-Acionistas em cooperativas agrícolas na Turquia	Jornal da Ásia Economia Faculdade de Agricultura, Universidade de Trakya
29	OBA, B. e OZSOY, Z. (2020)	Natureza unificadora da alimentação: cooperativas iniciadas pelo consumidor em Istambul	Emerald Publisching Limited Sociedade e Negócios
30	OCZKOWSKI E. e SKOKO, B. K. e PLUMMER, K. (2013)	O significado, importância e prática dos princípios cooperativos: Evidência qualitativa do setor cooperativo australiano	Jornal de Organização e Gestão Cooperativa
31	OORSCHOT, van K. e HOOG, J. de e STEEN, M. van der. (2013)	Os três pilares da cooperativa	Jornal de Organização e Gestão Cooperativa
32	PELLEGRINI G. e PELLEGRINI, M. E ANNOSI, M. C. e CONTO, F. e FIORE, M. (2020)	Quais são as tensões conflitantes em uma cooperativa italiana e como os membros as gerenciam?	Sustentabilidade
33	PÉREZ SANZ; F. J. e GARGALLO CASTEL, A. F. e ESTEBAN SALVADOR, M. L. (2019)	Práticas de RSE em cooperativas. Experiências e resultados mediante o estudo de casos	CIRIEC- Espanha. Revista de Economia Pública, Sopcil y Cooperativa
34	RODRIGUEZ, A. B. e VICARI, S. (2014)	Resiliência das cooperativas rurais: o caso do Malawi	Jornal de Organização e Gestão Cooperativa

Quadro 4 – Artigos selecionados

(conclusão)

Autores / Ano de publicação		Título do artigo	Diário
35	SCHWAB DO NASCIMENTO, F. e CALLE, A. e CALLE COLADO, A. e BENITO, R. M. (2020)	Economia social e solidária e agroecologia em cooperativas de agricultura familiar no Brasil como forma de desenvolver uma agricultura sustentável	CIRIEC- Espanha, Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa
36	SEBHATU, K. T. e GEZAHEGN, T. W. e BERHANU, T. e MAERTENS, M. e PASSEEL, S. VAN e D'HAESE M. (2020)	Conflito, fraude e desconfiança em cooperativas agrícolas da Etiópia	Jornal de Organização e Gestão Cooperativa
37	SILVA, L. de J.de S. e PINHEIRO, J. O. C; e SANTOS, W. M. dos S. (2019)	O cooperativismo como instrumentos para a autonomia de comunidades rurais da Amazônia: a experiência dos agricultores extrativistas do município de Lábrea, AM	Embrapa Amazônia Ocidental-Artigo em periódico indexado
38	SIMONS R. e BIRCHAL, J. (2008)	O papel das cooperativas na redução da pobreza: Perspectivas da rede	O Jornal de Socioeconomia
39	SPOGNARDI, A. (2019)	Cooperativas e capital social: a abordagem teoricamente fundamentada	Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa
40	SZELL, G. (2018)	O futuro das cooperativas e sindicatos: a relevância para a questão da democratização da sociedade	Revisão Internacional de Sociologia
41	THOMPSON S. (2015)	Para uma teoria social da empresa: as cooperativas de trabalhadores reconsideradas	Jornal de Organização de Gestão Cooperativa
42	VALIENTE PALMA, L. (2019)	Estaria o cooperativismo contribuindo para fixar a população no território andaluz?	CIRIEC - Espanha, Revista de Economia Pública, Social e Cooperativa
43	ZAWIŚLAK, P. A. (2020)	Modelos de negócios das organizações do "Novo Cooperativismo" como instrumento de estímulo ao desenvolvimento sustentável	Jornal de Gestão da Europa Central
44	ZITCER, A. e DILWORTH (2019)	Cooperativas de mercearias como instituições governantes em corredores comerciais de bairro	Revisão de Assuntos Urbanos

Fonte: Os autores (2024)

Para melhor compreensão da análise e conclusão dos artigos selecionados, o Quadro 5 identifica a região onde a pesquisa foi realizada, o número de cooperativas escolhidas pelos autores, bem como uma cooperativa representativa escolhida pelos autores.

Quadro 5 – Estudos empíricos sobre administração de cooperativas realizados pela literatura pesquisada

(continua)

Autores	Local/região de pesquisa	Foco da pesquisa	Representatividade para análise e conclusão
ARAGÓN AMONARRIZ *et al.*	Espanha	Três cooperativas espanholas	Cooperativas de São Sebastião
ALTMAN, M.	Canadá	Cooperativas agrícolas canadenses	Cooperativas Agrícolas em Durham, Ontário, Canadá
AVSEC, F. *et al.*	Eslovênia	Cooperativas eslovenas	Setores de Ljubljan em que as cooperativas operam
BARROS, M. e MICHAUD V.	França	Cooperativas canadenses	Canadá - Organização do MEC formada por grupo de alpinistas
BORGEN	Noruega	Cooperativas norueguesas	Cooperativas de alimentos localizadas em Oslo
BORGEN	Noruega	Cooperativas norueguesas	Todas as cooperativas da Noruega
BRETOS e MARCUELLO	Espanha	300 maiores do mundo	Monitor Cooperativo Mundial - Aliança Cooperativa Internacional
BRETOS e DÍAZ-FONCEA e MARCUELLO	Espanha	Internalização das 300 maiores cooperativas do mundo	World cooperative Monitor da Internacional Cooperativa Aliance Internacional
CARINI e CARPITA	Itália	Cooperativas italianas do setor industrial	Vinte e cinco mil empresas com foco em 3 mil cooperativas industriais em Trento
CASTILLO ESCOBAR *et al.*	Colômbia	126	Comércio de Barranquilla
CONSTANTINESCA, LA	Romênia	Cooperativas de Crédito Romenas	Cooperativas de crédito que operam na Romênia
FALCÓN PÉREZ e FUENTES PERDOMO	Portugal	Tecnologia Cooperativismo de Plataforma	Universidade de Las Palmas de Gran Canaria
GOEL	EUA	Cooperativas em Duluth (Minnesota)	Cooperativas de Minnesota - Duluth

Quadro 5 – Estudos empíricos sobre administração de cooperativas realizados pela literatura pesquisada

(continuação)

Autores	Local/região de pesquisa	Foco da pesquisa	Representatividade para análise e conclusão
GOEL	EUA	Cooperativas em Minnesota	Universidade de Minnesota Duluth
GUËLEN ÖZDEMIR	Peru	Três tipos de cooperativas voltadas para a agricultura	Tekirdag - Todas as cooperativas de crédito agrícola, vendas agrícolas e cooperativas de desenvolvimento agrícola.
GUPTA, C.	EUA	Uma cooperativa norte americana	Uma cooperativa em Berkeley Califórnia
HERRERA- REYES*et al.*	Espanha	Setor cooperativo da Região de Murcia	Uma cooperativa da Região de Múrcia
HIDALGO-FERNÁNDEZ, *et al.*	Equador	Cooperativas agrícolas do Equador	Três cooperativas do setor rural do Equador
KASPARIAN	Argentina	Cooperativas argentinas	Uma cooperativa da região de Tabajá -
KATZ, J. P. e BOLAND, M. A.	EUA	Filiais de Cooperativas dos EUA	Todas as cooperativas de Kansas (EUA)
MANGNUS e SCHOONHOVEN-SPEIJER	África	Setor cooperativista da África Ocidental e Oriental	Uma cooperativa no Mali e outra em Uganda
MARTÍNEZ-CARRASCO PLEITE; IDE	Espanha	Cooperativas espanholas	RegiVão de Múrcia - Sudeste - entrevista com 321 cidadãos
MASTRONARDI L. e ROMAGNOLI, L. (2020)	Itália	Cooperativas da região sul da Itáia	Seis cooperativas da região de Molise
MAZZAROL, T. et al..	Austrália	Estudo de caso de pequenas cooperativas financiadas pela Australian Research Council (ARC) que abrange as regiões da França e da Australia	Cinco cooperativas localizadas na - Austrália e França
MC CAIN	EUA	Cooperativas da Filadélfia	Todas as cooperativas da Filadélfia
NARVAIZA *et al.*	Espanha e França	580	França: duas cooperativas da Bretanha Espanha: duas cooperativas da região basca:
NILSSON	Suécia	Cooperativas em geral	Todas as cooperativas existentes em Uppsala, Suécia

Quadro 5 – Estudos empíricos sobre administração de cooperativas realizados pela literatura pesquisada

(conclusão)

Autores	Local/região de pesquisa	Foco da pesquisa	Representatividade para análise e conclusão
OBA e OZSOY	Peru	Vinte e tres cooperativas	Istambul – Cooperativas Iniciadas pelo Consumidor (CICS) incorporadas em sistemas alimentares alternativos
OCZKOWSKI, EA	Austrália	Setor Cooperativo Australiano	Bathurst - cooperativas australianas
OORSCHOT, *et al.*	Holanda	Dias cooperativas holandezas	Cooperativas em Heeze-Leende, e de Brabante do Norte
PELLEGRINI et al..	Itália	Uma cooperativa do norte italiano 1	Norte da região da Apúlia - uma cooperativa de frutas e legumes
PÉREZ SANZ *et al.*	Espanha	Setecentas e dezenove cooperativas espanholas	Trinta e seis cooperativas entre as registradas na Aliança Cooperativa Internacional
RODRIGUEZ e VICARI (2014)	África	Cooperativas Rurais do Malawi	Sindicatos Cooperativos do Malawi
SCHWAB NASCIMENTO *et al.*	Brasil	Duas cooperativas do Rio Grande do Sul	Uma cooperativa situada em Antonio Prado e outra situada em Ipê
SEBHATU *et al.*	Etiópia	Duzentas e quarenta e nove cooperativas existentes na Etiópia	Quatro cooperativas da Região Tigray
SILVA et al..	Brasil	Uma cooperativa brasileira	Uma cooperativa de Lábrea (Amazonas, Brasil)
SIMONS e BIRCHALL	Escócia	Cooperativas escocezas	Cooperativas existentes em Stirling
NOVKOVIC	Canadá	Uma cooperative canadense	Uma cooperativa localizada em Halifax
SPOGNARDI	Espanha	Quaro cooperativas da área rural da Espanha	Uma aldeia semi-rural portuguesa
SZÉLL	Alemanha	Cento e quarenta e cinco países	Universidade Sapienza de Roma
THOMPSON S.	Reino Unido	Cooperativas em geral do Reino Unido	Cooperativas do Reino Unido
VALIENTE PALMA *et al.*	Espanha	Todas as cooperativas da zona rural	Andaluzia - zona rural
ZAWIŚLAK *et al.*	Polônia	Quarenta cooperativas polonezas	Quatro cooperativas de Varsóvia
ZITCER e DILWORTH	EUA	Três cooperativas estadunidenses	Carpenter – Bairro em West Mount Airy

Fonte: Os autores (2024)

Ressalta-se que alguns estudos enfocam organizações cooperativas existentes nos locais onde a pesquisa foi realizada, concentrando o trabalho em entrevistas e na avaliação de algum processo de cooperação. Como a maioria desses estudos se refere a um número específico de cooperativas, os dados são frequentemente apresentados como um estudo de caso.

Aragão Amonarriz, Iturroiz Landart e Narvaiza Cantin (2017) examinaram os impactos das crises econômicas nas cooperativas em diferentes níveis e identificaram a contribuição da Responsabilidade Social Proativa (PSR) para remediar os efeitos negativos no nível econômico e social do sistema empresarial. Seu estudo se concentrou na Espanha e verificou a construção de vantagem competitiva e o sucesso de organizações baseadas em princípios cooperativos. Segundo os autores, três fatores podem ser considerados influentes: a) crescimento econômico e prosperidade; b) coesão e igualdade social; e c) integridade e proteção ambiental.

Apesar dos diferentes tipos de crise que podem impactar o desenvolvimento das organizações, os autores concluíram que a PSR pode atuar como um fator-chave na construção de vantagem competitiva e no suporte ao sucesso organizacional das cooperativas, pois é um sistema que segue os princípios cooperativos, bem como mantém a coesão entre os cooperados. Eles argumentam:

> As sociedades cooperativas como organizações sociais devem investir seus próprios recursos e capacidades financeiras na exibição da estratégia social, aumentando sua reputação. Portanto, eles têm uma melhor posição estratégica devido ao seu SR mais alto. Os fundamentos de seu comportamento socialmente responsável estão enraizados em seus princípios cooperativos específicos. Devido a esses princípios, espera-se que as cooperativas sejam responsáveis com seus associados e com a sociedade em geral e, ao mesmo tempo, economicamente viáveis (Amonarriz; Landart; Cantin, 2017, p. 13).

Os autores supracitados entendem que as cooperativas, quando implantadas, devem ser organizações autônomas, compostas por pessoas com a mesma afinidade empresarial, que voluntariamente se reúnem e buscam a satisfação de suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais.

Nessa linha de pensamento, Roger McCain (2008) relaciona a teoria dos jogos cooperativos (um campo de pesquisa interdisciplinar com aplicações em economia, ciência política, gestão e filosofia, abrangendo uma ampla gama de métodos) às organizações cooperativas. Segundo ele, as cooperativas podem ser

avaliadas por meio da teoria dos jogos. Nesse sentido, considera que a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as suas necessidades e aspirações econômicas.

Seu entendimento é que as cooperativas, quando implantadas, devem atuar como organizações autônomas, formadas por pessoas com a mesma afinidade empresarial. Elas se reúnem voluntariamente para buscar a satisfação de suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais, bem como para que possam ser avaliadas a partir de uma perspectiva multidisciplinar.

Esses achados já haviam sido apurados por Jerker Nilsson em 1999, quando ele criticou economistas contrários à aceitação da eficiência das cooperativas na gestão dos negócios. Ele fundamenta sua crítica em três aspectos: a) a ineficiência técnica; b) a ineficiência alocativa; e c) a ineficiência de escala. O autor argumenta que, embora os argumentos sejam, de fato, convincentes quando se trata do *modus operandi* e dos resultados obtidos pelas cooperativas, elas continuam prosperando e crescendo, mesmo em mercados muito competitivos; se fossem, de fato, ineficientes, seriam forçadas a sair do mercado.

Dentre os diversos caminhos que a gestão cooperativa pode tomar, Nilsson (1999) conclui enfaticamente que é exigido que os cooperados (cooperados e gerência) estejam envolvidos na condução dos negócios e, com isso, os problemas que surgem sejam resolvidos de forma produtiva.

Essa postura também é defendida por Pérez Sanch, Gargallio Castel e Esteban Salvador (2019). Eles complementam a definição supracitada, argumentando que a gestão de cooperativas implica a adoção dos seguintes valores: ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, além dos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com os outros.

Observa-se, nessa posição, que sempre que há alguma interferência que possa afetar o mundo dos negócios, as cooperativas estão atentas não só ao fator econômico, mas também à coesão, que deve ser baseada em princípios cooperativos para que as dificuldades sejam superadas no plano econômico.

A pesquisa de Svein Ole Borgenÿ (2011), por sua vez, aprofunda esse tema e investiga os problemas de incentivo que as cooperativas enfrentam, listados a seguir: problemas de incentivo relacionados a investimentos em cooperativas e

problemas de incentivo relacionados a decisões. O autor constatou que esses problemas de incentivo se tornam problemáticos de acordo com o grau de homogeneidade do corpo de membros; o valor da contribuição financeira dos membros; o grau de contingência entre os objetivos dos membros e os objetivos da cooperativa; e o grau de envolvimento dos membros.

O autor conclui que dificilmente uma cooperativa tradicional enfrentaria esses problemas, dada a sua característica de coesão e igualdade preservada em seus princípios. Ao contrário, esses seriam problemas enfrentados pelas cooperativas de acordo com a Nova Geração de Cooperativas (NGCs).

Em um estudo de 2004, Borgenÿ argumenta que os problemas de governança enfrentados pelas cooperativas são resolvidos pelo envolvimento no desenvolvimento de produtos, produção e comercialização. Com foco nas cooperativas de comercialização agroalimentar, o autor atribui o resultado positivo da governança ao fato de que as soluções organizacionais são mais incisivas e inovadoras.

A perenidade das cooperativas é discutida no estudo de Jeffrey P. Katz e Michael A. Boland (2002). Os autores comentam o estado de transição pelo qual passa a organização cooperativa após as mudanças nas NGCs. Eles também listam diversos fatores propostos para a gestão cooperativa pelas NGCs, que, em essência, visavam aumentar o ramo de negócios, ainda que isso implicasse não atender a todos os associados de forma igualitária – abordagem semelhante à adotada pelas empresas não cooperativas.

Os autores concluem que a hibridização pretendida com as cooperativas tradicionais dificilmente poderia ocorrer, mesmo que houvesse mercado para a introdução das NGCs no ramo cooperativo. O *modus operandi* das cooperativas tradicionais não pode seguir as pretensões organizacionais das NGCs, pois muitos dos princípios cooperativos são seriamente afetados.

Além da perenidade, é interessante destacar a renovação de uma cooperativa, conforme descrito por Kayleigh Van Oorscht *et al.* (2013). Os autores avaliaram as ações dos moradores de Sterksel, que, após o fechamento do único supermercado da vila, decidiram formar uma cooperativa em 2004, que ainda está ativa nos dias de hoje. Essa cooperativa é gerida por um gestor e 50 voluntários da aldeia. Considerando que a aldeia tem cerca de 250 habitantes, os cooperados representam cerca de 60% de toda a população. O sucesso que essa cooperativa tem

apresentado é descrito pelos autores com o auxílio de um modelo que se apoia em três pilares: capacidade econômica, capacidade organizacional e objetivo de mudança. Os autores ressaltam que esses pilares fornecem uma base comum que atende a todos os diferentes tipos de cooperativas.

De acordo com as instruções da International Cooperative Alliance (ICA, 2018 *apud* Pérez-Sanch *et al.*, 2019), as cooperativas – na prestação de serviços aos seus membros (não apenas nos níveis econômico, mas também social e ambiental) – destacam o vínculo entre o desenvolvimento de políticas de responsabilidade social e os valores e princípios cooperativos. Isso significa que a própria natureza das cooperativas implica um comportamento socialmente responsável. Esse fato infunde um senso de responsabilidade e compromisso para manter a harmonização da gestão operacional.

Clare Gupta (2014) realiza um estudo de caso para avaliar o senso moral de responsabilidade de propriedade exercido pelas cooperativas. Ela conclui que as cooperativas se colocam na sociedade como experimentos vivos da democracia, sendo maiores que um indivíduo, sem perder seu senso de propriedade e participação – descrição que ecoa de perto as concepções comuns de democracia.

Edward Oczkowski, Branka Krivokapic-Skoko e Kay Plummer (2013) analisam os princípios cooperativos a partir de uma perspectiva australiana. Os autores consideram os princípios de adesão voluntária e aberta, controle democrático e participação econômica dos cooperados como fundamentais para a gestão cooperativa. Eles também argumentam que pode até haver algumas cooperativas que não sigam todos esses princípios, mas ainda atuam como importantes aspirações de valor humano e servem como guias úteis para alcançar os objetivos sociais desejados por meio de atividades econômicas.

Em um contexto turco, Özdemir (2005) realizou uma investigação do impacto no desenvolvimento social, econômico e industrial do país, concentrando-se em cooperativas nas áreas de crédito agrícola, vendas agrícolas e desenvolvimento agrícola. O autor realizou essa pesquisa com base em questões administrativas de finanças, integração, treinamento, pesquisa, legislação e auditoria. Ele chegou à conclusão de que os cooperados seguem uma filosofia cooperativa que atua como fator determinante do sucesso cooperativo, pois o sucesso financeiro é essencial para a percepção de responsabilidade dos cooperados. A integração é percebida pelos

cooperados em termos de sua relação com o Estado, abrindo espaço para uma atitude positiva em relação à ajuda estatal em questões de finanças, legislação, projetos de investimento e outras medidas de apoio, desde que não haja interferência nas atividades da gestão da cooperativa.

Guëlen Özdemir (2005), por sua vez, analisou como os obstáculos que surgem constantemente são superados nas cooperativas. Segundo o autor, isso é possível por meio da estratégia dos cooperados de se manterem ativamente engajados no comércio com suas cooperativas, bem como pela promoção do comprometimento de todos com o desempenho positivo em todas as situações cooperativas.

Lorea Narvaiza, Cristina Aragom Amonarriz e Cristina Iturring Lander (2017) atribuíram o sucesso do negócio cooperativo ao fato de toda organização cooperativa compartilhar um conjunto de princípios comuns ao cooperativismo, independentemente da localização geográfica da organização. Segundo Narvaiza *et al.* (2017), esses princípios são: a) adesão voluntária e aberta; b) controle democrático dos membros; c) participação econômica dos associados; d) autonomia e independência; e) educação, treinamento e informação; e f) preocupação com as comunidades.

O estudo de Narvaiza *et al.* (2017) sobre o sucesso das organizações cooperativas em conformidade com os princípios cooperativos explora como cooperativas de pequeno e médio porte, de diferentes configurações geográficas, lidam com a degeneração e como desenvolvem dinâmica em momentos críticos. Este estudo verificou que as cooperativas – como organizações democráticas, com um componente social enraizado em princípios e valores cooperativistas para atender aos interesses de seus associados – tornam seu trabalho efetivo e proativo para a sobrevivência da entidade.

Na perspectiva desses princípios, os autores explicam que a resiliência das cooperativas à degeneração, bem como a promoção do desenvolvimento econômico e social de suas regiões e comunidades, procedem de duas dimensões que se equilibram. A primeira é a dimensão de negócios, que se concentra na gestão estratégica de recursos e capacidades para desenvolver uma posição sustentável em uma indústria. Em segundo lugar, a dimensão social das cooperativas, que visa a gerir os interesses dos *stakeholders* internos e externos.

Francisco Javier Pérez Sanz, Ana F. Gargallo Castel e Maria Luisa Esteban-Salvador (2019) verificaram a aplicação dos critérios, valores e princípios da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) na gestão de cooperativas, para que os resultados econômicos, mesmo em ambientes de crises econômicas, possam ser alcançados. Os autores observam que a aplicação de três aspectos da RSE – econômica, social e ambiental –, aliada aos valores e princípios da cooperativa, contribui para uma gestão socialmente responsável.

Consideradas essenciais para a gestão de cooperativas, essas características são frequentemente descritas na literatura especializada como importantes fatores de sucesso. Ao ler as notas de Aragón Amonarriz *et al.* (2017), Narvaiza *et al.* (2017), Bretos *et al.* (2018), Martínez e Eid (2017), entre outros, é possível observar que os autores enfatizam que a gestão das cooperativas deve manter um equilíbrio entre as necessidades econômicas e sociais de uma comunidade. Dessa forma, pode beneficiar todos os associados de forma justa e democrática. Essa contribuição pode ocorrer desde que sejam seguidos os princípios básicos adotados pela gestão das cooperativas.

Sobre o impacto da crise econômica nas cooperativas italianas do setor industrial, Schiara Carini e Maurizio Carpita (2014) compararam essas organizações com outras empresas em nível de emprego e desempenho econômico. Os autores concluíram que, durante o período de crise (2008–2012), as cooperativas mantiveram níveis de emprego estáveis, ao contrário de outras empresas, que apresentaram queda nesse aspecto. Em termos de desenvolvimento econômico, destaca-se que, enquanto outras empresas permaneceram estagnadas ou em prejuízo, uma em cada três cooperativas analisadas planejou investimentos durante o período de crise, enquanto 15% das 3 mil cooperativas abordadas introduziram inovações voltadas à gestão e/ou a aspectos comerciais.

Liliana-Aurora Constantinescua (2015), por sua vez, analisa a atuação das cooperativas no século XXI. Verifica que, desde a sua criação, há séculos, as cooperativas mantêm os seus princípios, permanecendo assim um aspecto essencial na realidade econômica e social do mundo moderno. Apesar das mudanças e das novas realidades econômicas, as cooperativas permanecem positivas em termos de desenvolvimento sustentável, bem como assumem a responsabilidade pelas decisões que tomam. Ela conclui que as cooperativas têm a capacidade de atender às

necessidades sociais e econômicas da população das regiões onde atuam, adaptando-se e buscando o maior desenvolvimento da região.

Sanjay Goel (2013) realiza um estudo que transfere o *modus operandi* das cooperativas para as empresas familiares. O autor argumenta que os princípios e valores das cooperativas, quando orientados para a gestão de empresas familiares, permitem que estas sirvam de base para o seu desenvolvimento. Ao analisar e comparar cada um dos princípios cooperativos, o autor conclui que a aplicabilidade desses princípios na administração de empresas familiares supera os problemas de governança.

Em um estudo publicado em 2015, Goel investiga a relação entre empresas corporativas e familiares, considerando que ambas têm uma próspera comunidade de pesquisa e prática como terreno comum. Com base na International Family Enterprise Research Academy (IFERA) de 2014, realizada na Finlândia, o autor aponta que os estudiosos se voltaram para a questão dessa relação “cooperativa e empresa familiar”. Como resultado, muitos artigos exploraram as idiossincrasias da cooperação entre empresas familiares, levando à ampliação do conhecimento sobre cooperação e a uma melhor compreensão da relevância dos valores cooperativos, bem como dos princípios para as empresas familiares.

Adalberto Escobar Castillo, Gabriel Velandia Pacheco e Evaristo Navarro Manotas (2017), em suas reflexões sobre a amostragem dos sujeitos pesquisados e sua relação com as estruturas das cooperativas, apontam que o resultado, a eficiência e a proatividade do cooperativismo estão intimamente associadas a princípios e regras específicas de um trabalho coletivo. De acordo com sua definição, as cooperativas representam um tipo de organização empresarial cujo objetivo principal é a satisfação das necessidades socioeconômicas coletivas. Portanto, é importante que cada cooperado participe ativamente do processo decisório relacionado à gestão da produção, prestação de serviços ou comercialização. Os autores consideram que a característica essencial do cooperativismo é o comprometimento que o parceiro sente diante do sucesso competitivo da empresa, pois o parceiro atua como provedor de recursos tangíveis e intangíveis, como gestor de operações institucionais e cliente da cadeia de valor.

Sobre os procedimentos democráticos adotados pelas cooperativas, Marcos Barros e Valerie Michaud (2020) defendem que a função democrática nas

cooperativas de consumo atua como aspecto central, dada a sua natureza de propriedade, controle e igual benefício para todos os cooperados. Como membros de uma das maiores cooperativas de consumidores canadenses, os autores observam *in loco* os benefícios de uma gestão que prioriza o comportamento democrático, o que lhes dá respaldo para concluírem em seu artigo que a base da estrutura organizacional da cooperativa é a preservação de regras e costumes que respeitam a vontade geral entre os cooperados.

Do ponto de vista teórico, Ignácio Bretos e Carmen Marcuello (2017) exploram os atuais desafios e oportunidades das cooperativas para se desenvolverem com sucesso na economia globalizada. Para tanto, os autores abordam três campos-chave: a) a viabilidade das cooperativas – a partir de seus pontos fortes e possíveis pontos fracos em um contexto de globalização atual; b) o papel dessas organizações na promoção do desenvolvimento local e da estabilidade das comunidades locais; e c) as tensões e potencialidades que a internacionalização acarreta para as cooperativas.

Em outro estudo, os autores abrem um debate no campo da economia social. Eles enfatizam a internacionalização das cooperativas, medida pelas 300 maiores cooperativas do mundo entre 2010 e 2013 (período de uma das mais graves crises econômicas globais). Ao mapear e analisar o desenvolvimento e as características de diferentes tipos de negócios sociais em diferentes territórios, os autores perceberam que o sistema de gestão cooperativa é baseado em processos decisórios coletivos e democráticos. Eles fizeram uso de mecanismos eficazes para prevenir falhas e consideraram o fato de que as cooperativas tendem a estar mais presentes em setores intensivos em mão de obra, com processos de produção e tecnologias simples. Caracterizam-se também pela presença de muitas empresas de pequeno porte.

Morris Altman (2015) faz uma análise comparativa de desempenho entre cooperativas e corporativismo (formado por grandes agricultores) e conclui que, em muitos casos, as cooperativas superam as corporativistas na questão da proatividade, devido ao fato de que o desempenho econômico que oferecem é acompanhado do bem-estar dos cooperados.

Também foi verificado no estudo de Ignácio Bretos, Millán Díaz-Foncea e Marcuello (2018) que, em termos de tamanho, as cooperativas tendem a ser criadas menores do que as empresas capitalistas. Apresentam também um padrão de

crescimento mais lento, pois pretendem permanecer pequenas por razões sociais e manter o nível de participação democrática na organização e seu trabalho comunitário.

Em uma nota semelhante, o estudo de Ellen Mangnus e Mirjuan Schoonhoven-Speije (2020), em áreas rurais da África Subsaariana (sul do deserto do Saara), descobriu que as cooperativas estabelecem estruturas para preencher vazios institucionais e imperfeições de mercado na África rural. Eles argumentam que as cooperativas são capazes de subverter os padrões atuais de comércio, bem como contribuir para o acesso sustentável ao mercado para pequenos agricultores. Os autores descrevem o surgimento e desenvolvimento de duas cooperativas em diferentes contextos: Uganda e Mali – dois territórios que abrigam pequenos negócios em áreas rurais. Por fim, os autores sugerem que as políticas e programas agrícolas voltem a atenção para a capacidade da cooperativa de incorporar novas instituições às realidades locais social e historicamente moldadas, em vez de exigir que elas se adequem a novas regras como um tipo ideal de organização.

Alexander Borda Rodriguez e Sara Vicari (2014), por sua vez, avaliam como as cooperativas de comunidades pobres da África lidam com os problemas inerentes às regiões carentes. Destacam que a capacidade dos cooperados para lidar com os problemas, a facilidade de se adaptarem às mudanças de acordo com as circunstâncias, bem como a resistência à pressão de situações adversas, são adquiridas por meio de uma gestão sistemática e coesa da cooperativa e de sua operação.

Richard Simmons e Johnston Sonja (2008) comentam os esforços para desenvolver cooperativas multifuncionais que tragam benefícios às áreas rurais pobres. Eles também enfatizam a capacidade das organizações cooperativas de se conectarem efetivamente em nível local, por meio de redes e gerenciamento de redes, promovendo assim a redução da pobreza.

Kifle T. Sebhatu *et al.* (2020) avaliam cooperativas em regiões pobres da Etiópia. Os autores apontam que essas regiões podem ser vistas como uma forma eficiente de os pequenos agricultores criarem poder de barganha, bem como reduzirem a pobreza e garantirem a segurança alimentar. No entanto, as dificuldades em manter essas cooperativas em regiões pobres dependem da capacidade de

manter o capital social, que, por sua vez, está no cerne da ação coletiva. Portanto, há a necessidade de participação, comprometimento e confiança dos cooperados.

Lorea Narvaiza, Cristina Aragon-Amonarriz, Cristina Iturrioz-Landart, Julie Bayle-Cordier e Sandrine Stervinou (2017), por sua vez, exploram como as pequenas e médias cooperativas enfrentam a degeneração, bem como desenvolvem dinâmicas de regeneração em tempos de crise. O pressuposto teórico é questionado de acordo com as pressões de desaceleração que podem fragilizar o desempenho social das cooperativas em prol do desempenho econômico. Esse processo de degeneração é combatido por algumas cooperativas tradicionais que desenvolveram dinâmicas de regeneração sob condições de confiança mútua entre seus membros. Apesar da decisão adotada, ela é realizada por um sistema de governança que é mantido pelas cooperativas. Esse sistema deve ser avaliado em termos de sucesso empresarial.

Tim Mazzarol, Elena Mamouni Limnios e Ophie Reboud (2013) realizaram uma pesquisa sobre cooperativas de pequenos produtores australianas e francesas e como elas se estabelecem no mercado. As cooperativas garantem o acesso aos recursos, bem como ajudam a mitigar os problemas que surgem da organização empresarial. Os autores argumentam que isso é possível desde que a cooperativa ofereça a seus membros um valor substancial, na forma de acesso a recursos, compartilhamento de conhecimento e informação, que não seriam possíveis de adquirir fora do sistema de rede cooperativa.

Ana Tereza Herrera-Reyes, Ignácio de Los Rios Carmenado e Jesus Martínez-Almela (2018) analisaram a governança de uma cooperativa agroalimentar composta por agricultores experientes, com mais de 40 anos de experiência no setor, que, por sua vez, passou por um rápido processo de mudanças de mercado e tecnológicas. Segundo os autores, os resultados podem ser atribuídos a três fatores: a) a imprevisibilidade das circunstâncias sociais e ambientais; b) o desafio do setor agroalimentar e do agronegócio de produzir mais alimentos com garantia de segurança e respeito ao meio ambiente; e c) a oferta de oportunidades de diversificação e agregação de valor, dada a natureza e abrangência da estrutura de demanda em mutação. Esses resultados mostraram que esses conceitos levam a um novo e eficaz modelo de governança para o setor cooperativo, e que a integração de conhecimento e experiência, assim como o trabalho com pessoas em pequenas empresas, acaba sendo condição fundamental para um trabalho mais sustentável.

De acordo com os estudos realizados, percebeu-se que a integração do conhecimento entre os cooperados é considerada fundamental para a sua gestão. Esse fato é destacado por Amália Hidalgo-Fernández, Nelly Moreira Nero, Maria Hiana Loor Alcivar e Francisco Gonzalez Santa Cruz (2020), que avaliam essa integração por meio de aspectos emocionais em estudos realizados no Equador. Eles chamam isso de “comprometimento organizacional afetivo”, estabelecido por uma escala de medição baseada no modelo unidimensional proposto por Michael Porter. Seguindo as teorias de gestão de Porter, apresentam uma estratégia de formação de recursos humanos que permite o pleno conhecimento das necessidades das pessoas, uma vez que o objetivo das cooperativas é a prossecução de atividades relevantes para as pessoas e suas necessidades. Nesse contexto, elas devem agir de forma democrática e proativa.

Denise Kasparian (2020) discute essas interações com mais profundidade. Ela investiga as interações contenciosas entre cooperativas, organizações e o Estado. Em sua pesquisa, dois conflitos foram abordados: o primeiro, referente à definição de atividade produtiva; e o segundo, que diz respeito à finalidade da produção. Com base nesses aspectos, a autora explica que a interação dessas instituições contribuiu para um sistema de produção alternativo, que eliminou todas as formas de exploração e dominação, bem como desenvolveu as noções de economia social, solidária e popular – chegando assim aos princípios das cooperativas. Diferentemente do modelo capitalista, as cooperativas atuam como instituições centrais na economia solidária, pois possuem caráter alternativo e posicionamento ideológico de seus associados. A economia popular é construída a partir de experiências adquiridas na comunidade.

Nessa integração, torna-se relevante o comprometimento de todas as partes envolvidas, como explicam Frederico Martínez-Carrasco Pleite e Maged Eid (2017), que estudaram o nível de conhecimento que os cidadãos têm sobre o modelo de negócio cooperativo e seus princípios inspiradores. Também verificaram o nível de reputação empresarial nas questões de benefícios sociais, desenvolvimento de valor, geração de empregos de qualidade e contribuição para o desenvolvimento do território. Os autores concluíram que, mesmo havendo um nível de fragilidade ou vulnerabilidade, o sistema cooperativo gera organizações mais participativas em sua governança e gestão, além de uma distribuição mais equitativa dos benefícios, de

acordo com o grau de contribuição e realização de cada parceiro. Segundo os autores, isso ocorre se os princípios cooperativos forem devidamente observados.

Atuando como ativistas envolvidos em cooperativas de consumo, Beyza Oba e Zeynep Ozsoy (2020) desafiam as práticas do sistema neoliberal e engendram "contrapráticas" enraizadas em seus valores. Finalmente, elas desenvolvem com sucesso um layout de governança socialmente transformador e inclusivo.

Estudando os municípios da Itália, Luigi Mastronardi e Luca Romagnoli (2020) analisam os negócios das cooperativas comunitárias a fim de verificar a contribuição dessas organizações para o crescimento das áreas internas do país. Ênfase é dada aos estudos sobre a importância do cooperativismo como alternativa para relegar o capitalismo, pois a gestão se baseia na busca de interesses comuns dos cooperados, bem como no estabelecimento de parcerias. Os autores também apontam que as cooperativas contribuem para a introdução de novas práticas que reduzem as desigualdades sociais, proporcionam aumento do capital social e impulsionam o processo de desenvolvimento sustentável.

Franci Avsec e Jernej Syytromajer (2015), por sua vez, analisam o ambiente socioeconômico das cooperativas eslovenas. Eles procuram demonstrar sua importância econômica em setores tradicionais, como a agricultura. Sua análise compreende o período de 1991, quando a Eslovênia se tornou independente – momento em que a sociedade percebeu que os problemas econômicos seriam resolvidos por meio de uma política coerente e sistemática, que demandaria grande apoio das cooperativas. Os autores concluem que elas têm contribuído para o desenvolvimento financeiro, cultural e social do país.

Giustuna Pellegrini, Maria C. Annosi e Francesco C. Mariantonietta Fiore (2020) investigaram como os membros de uma cooperativa agrícola na região italiana de Puglia combinam formas organizacionais de negócios e valores sociais – em particular, em termos de práticas sustentáveis relacionadas ao CO_2, redução de emissões, uso eficiente de recursos e mitigação do desperdício de alimentos. Seu estudo foi baseado em práticas sustentáveis para atender aos objetivos sociais das cooperativas.

Fábio Schwab do Nascimento, Angel Calle Colado e Benito Rocio Muñoz (2020), por sua vez, apontam como a Economia Social e Solidária (ESS) e a Agroecologia podem contribuir para a sustentabilidade econômica, social, ecológica e

política da agricultura familiar no Brasil. Os autores concluíram que essa junção permite a formação de negócios com ênfase social e sustentabilidade econômica, por meio de práticas que organizam o metabolismo e o atendimento das necessidades de um território de forma sustentável e viável.

Lindomar de Jesus de Souza Silva, José Olenilson Costa Pinheiro e Endrio Morais dos Santos (2019) relatam como funciona a organização das comunidades extrativistas na cidade de Lábrea (Amazonas, Brasil), e como a cooperativa foi fundamental para superar desafios socioeconômicos enfrentados pelos extrativistas na região amazônica. Ressalta-se que o negócio do extrativismo no Amazonas tende a ser realizado por intermediários e sem uma abordagem sistemática e coerente com as necessidades sociais e econômicas de uma comunidade. Nesse contexto, os resultados desse esforço permitiram à comunidade organizar a produção extrativista e agrícola. Nesse sentido, deixaram de depender de intermediários e puderam realizar a comercialização justa dos produtos extrativistas e agrícolas, bem como facilitar o acesso às políticas públicas (crédito, assistência técnica e mercadológica) e alcançar a emancipação socioeconômica e política.

É possível observar a força das cooperativas para organizar o comércio de produtos naturais oriundos de comunidades que são exploradas por atravessadores e/ou sofrem com desafios políticos e sociais. Andrés Spognardi (2019), cujo estudo se concentra em como as cooperativas atuam para não afetar negativamente o desempenho econômico da organização, defende que o cuidado é a política mais importante desvelada pelo cooperativismo durante a formação do capital social. Segundo ele, é necessário que a gestão cooperativa compreenda as formas complexas e significativas que o capital social proporciona na gestão empresarial coletiva e democraticamente controlada. Nesse sentido, as interações sociais entre os cooperados levam ao desenvolvimento de redes, normas e confiança.

Como exemplo desse entendimento, Gyorgy Széll (2018) persegue uma abordagem histórica sobre o futuro das cooperativas e dos sindicatos. As cooperativas são consideradas parte essencial da economia social, caso seu objetivo principal não seja apenas a produção de metas, mas também a realização de fins sociais. O cooperativismo alcança o status de gestão empresarial democrática quando supera os princípios capitalistas.

Spencer Thompson (2015) altera esse argumento, defendendo enfaticamente a importância da confiança e da liderança entre os cooperados. A exigência desses fatores, segundo o autor, torna as cooperativas mais competentes do que outras empresas que não estabelecem tal exigência.

Lídia Valiente Palma (2019) compara a situação das áreas rurais da Andaluzia com as urbanas e destaca as desvantagens sociais, como a falta de infraestrutura, de serviços básicos e de dinâmica econômica. Em suma, ela aponta um desequilíbrio territorial que explica o êxodo rural, bastante comum entre jovens de todas as idades. Nessas condições, as cooperativas da Andaluzia demonstraram – mais do que empresas comerciais – a sua capacidade de ajudar a manter a popularidade no território. Salienta-se ainda que há evidências do cooperativismo como uma oportunidade para evitar o êxodo da população do meio rural, uma vez que têm sido aplicadas políticas e estratégias específicas de redução da emigração, conduzindo assim à promoção e criação de empregos sustentáveis e de qualidade.

Em estudo realizado em Varsóvia (Polônia), região onde as cooperativas ocupam 75% do mercado nacional de leite, Pawel A. Zawiślak (2020) apresenta modelos de negócios desenvolvidos em organizações da tendência do “novo cooperativismo”, cuja aplicação leva a uma solução *bottom-up* de importantes problemas sociais em nível local e, numa perspectiva mais ampla, ao estímulo do desenvolvimento sustentável. Nesse “novo cooperativismo”, o autor verificou como surgiram as iniciativas das cooperativas para enfrentar as diferentes disfunções socioeconômicas que podem levar a uma crise estrutural (associada à falta de trabalho permanente e adequadamente remunerado para um grupo crescente de pessoas, à baixa qualidade dos produtos disponíveis nos canais de massa, à ruptura das cadeias de suprimentos, aos déficits comunitários e ao vazio de ideologia). Utilizando como exemplos organizações que são geridas coletivamente e não voltadas para o lucro individual, mas para a melhoria objetiva da situação da comunidade local, o autor aponta as diretrizes que buscam soluções para inibir a progressão das disfunções e estimular o desenvolvimento sustentável.

Diante desses achados, Pawel A. Zawiślak (2020) entende que a cooperativa pode ser considerada um catalisador eficaz e universal que pode ser aplicado a qualquer país, inclusive àqueles com presença de opressão, dificuldades e escassez econômica.

Seguindo essa linha de pensamento, Martinez *et al.* (2017) abordam o oposto desse entendimento. Para isso, baseiam-se nos casos de cooperativas de Múrcia, que foram criticadas por sua reputação social. A novidade dessa abordagem centra-se no fato de que, apesar de existir uma imagem positiva das cooperativas em relação aos seus benefícios sociais, à sua valorização, à geração de empregos de qualidade ou mesmo à sua contribuição para o desenvolvimento territorial, a crítica contrária revela o insuficiente conhecimento que os cidadãos de Múrcia têm sobre cooperativismo e economia social.

Além disso, os autores verificaram que o estudo das dimensões da reputação empresarial cooperativa apresenta um grau de fragilidade ou vulnerabilidade, que só pode ser solucionado por meio do aprimoramento do conhecimento e da conscientização social sobre os valores que a cooperativa dissemina, bem como sua contribuição para a vida social e para o desenvolvimento econômico. Os autores concluem que devem ser traçados caminhos para ampliar o nível de conhecimento e consciência social, a fim de tornar visível a contribuição das empresas cooperativas para o desenvolvimento de um modelo econômico e socialmente mais responsável, que promova a redução da pobreza, a criação de empregos estáveis, bem como a integração social.

Andrew Zitcer e Richardson Dilworth (2019) exploram o potencial das cooperativas para desempenhar funções de governança em corredores comerciais de bairro (NCCs), examinando uma cooperativa de supermercados na Filadélfia que tinha lojas em três NCCs na cidade. O objetivo dos autores foi demonstrar o aspecto positivo da governança de corredores, desde que observada a formação de uma organização comunitária, na qual os membros da comunidade se organizam para criar ações de mudança social e desenvolvimento comunitário.

Os autores argumentam que qualquer organização cooperativa, independentemente do país em que esteja localizada, faz parte de um conjunto de princípios cooperativos comuns. Por exemplo: a) adesão voluntária e aberta; b) controle democrático dos membros; c) participação econômica dos associados; d) autonomia e independência; e) educação, treinamento e informação; f) cooperação entre cooperativas; e g) preocupação com a comunidade.

Entre os autores pesquisados, há um consenso de que, teoricamente, os atuais desafios e oportunidades para que as cooperativas se desenvolvam com

sucesso na economia globalizada devem traçar estratégias baseadas em dificuldades e pontos fortes, conforme listado no Quadro 6.

Quadro 6 – Dificuldades das cooperativas e estratégias para superá-las

Dificuldades	Estratégias
Subinvestimento; Aversão a risco; Falta de financiamento externo; Ineficiência produtiva.	Participação ou trabalhadores na tomada de decisões, propriedade e lucros; Cooperação com outras cooperativas e organizações.
Tamanho pequeno e posição fraca nos mercados; Crescimento mais lento do que as empresas capitalistas.	Intercooperação entre cooperativas, criação de cooperativas, cooperação com outros agentes locais; Educação para valores democráticos para alcançar a sustentabilidade; Crescimento.
Recrutamento e retenção de gestores valiosos; Falta de experiência do gerente em valores e cultura cooperativa;	Políticas de formação e apoio à gestão; Retenção por outros meios que não incentivos monetários; Educação e treinamento para gestores em cooperativas; Valores e cultura;
Lentidão ao tomar decisões importantes; tomada de decisão coletiva ineficiente.	Estruturas organizacionais horizontais; Descentralização do poder de decisão; Formação e educação na tomada de decisões democráticas.

Fonte: Bretos e Marcuello (2017, p. 8)

É necessário identificar as características que diferenciam o negócio cooperativo dos demais. Duas situações se destacam: a seleção dos elementos que constituem a iniciativa de implantação de uma cooperativa e as regras de comportamento dos cooperados, que seguem os princípios e valores previamente definidos para o quadro associativo. Com base nas características e objetivos das cooperativas citados por Zawiślak (2020), é possível resumi-los, como pode ser visto no Quadro 7.

Quadro 7 – Ética e valores das cooperativas

(continua)

Número	Características
1	Eles defendem valores e práticas de subsidiariedade e desenvolvimento liderado pela comunidade.
2	Eles estão enraizados nas comunidades vizinhas.
3	Eles têm objetivos claros para o desenvolvimento da comunidade local.
4	Eles respondem diretamente às crises.

Quadro 7 – Ética e valores das cooperativas

(conclusão)

Número	Características
5	Eles apresentam soluções de baixo para cima, que foram trazidas por trabalhadores e outros grupos de base para vários desafios, especialmente aqueles gerados pelo modelo capitalista neoliberal, como aumento da precariedade e desemprego, esgotamento econômico local, marginalização crescente e degradação ambiental.
6	Eles fornecem alternativas proativas e lideradas pela comunidade para a privatização de bens públicos e serviços sociais.
7	Eles seguem uma ética equitativa e sustentável.
8	Assumem compromissos ético-políticos que surgem não de estruturas de capital, mas de experiências e necessidades cotidianas.
9	Visam uma distribuição mais equitativa da riqueza social.
10	Eles são inclusivos, seus protagonistas vêm ou se engajam com amplas coalizões de membros da comunidade, várias partes interessadas e movimentos de justiça social.
11	Eles promovem projetos coletivos baseados em necessidades sociais, culturais, econômicas ou ambientais.
12	Eles são horizontais, democráticos e co-gerenciados.
13	Eles promovem processos de trabalho mais horizontalizados, divisões de trabalho mais sensíveis ao gênero, tomadas de decisão mais diretamente democráticas e formas compartilhadas de cogestão.

Fonte: Adaptado de Zawislak (2020)

Falcón e Perdomo (2019) apuram outra característica das cooperativas ao discutir o uso de novas tecnologias nos negócios, como é o caso do cooperativismo de plataforma, que pode ser uma forma adequada de melhorar o bem-estar social em regiões vulneráveis. Os autores consideram que o cooperativismo de plataforma reúne as condições para viabilizar a participação dos moradores, permitindo que se engajem ativamente no desenvolvimento social e econômico do local em que vivem, aderindo a ações cooperativas.

Os autores realizaram um estudo de caso em uma cidade espanhola e analisaram o processo de reabilitação urbana realizado por uma cooperativa para beneficiar todos os associados, e não apenas os habitantes, como costuma acontecer na economia digital de outras empresas. Eles argumentam que a plataforma cooperativa possibilita a participação de todos os envolvidos, como cooperativas, moradores e administração pública.

Quanto ao *modus operandi* das cooperativas, Sonja Novkovic (2008) define as diferenças que elas apresentam em relação aos procedimentos de outras

empresas. Segundo ela, a atuação das cooperativas nas economias de mercado é essencialmente baseada em valores e princípios cooperativos, o que, como explica a literatura econômica, significa internalizar as externalidades de mercado. Funciona como um laboratório de inovação social, promove o empreendedorismo social, bem como práticas empresariais éticas, bem como ajuda ao desenvolvimento.

A autora chega à conclusão de que, devido ao seu componente social enraizado nos valores e princípios cooperativistas, as cooperativas atuam como organizações democráticas que atendem aos interesses de seus associados. A adesão a esses valores e princípios atende a várias funções econômicas, gerenciais e sociais. Ela também considera válida a ideia de que as cooperativas atuam como laboratórios de inovação social e empreendedorismo social, uma vez que suas características se baseiam em princípios como natureza democrática, estrutura de governança, educação, aprendizagem, *networking* e foco na comunidade. Portanto, defende que as cooperativas possuem uma estrutura de gestão plana, incentivam a participação, o aprendizado social e o *networking*, além de promover a auto-organização.

Para resumir todos os resultados encontrados nas caracterizações das cooperativas, é relevante destacar o estudo de Lorea Narvaiza, Cristina Aragom Amonarriz e Cristina Iturring Lander (2017), situado no período recente de crise financeira, quando organizações não foram capazes de atender às expectativas de seus *stakeholders*. As cooperativas se mostraram uma solução ideal, e os estudos, focados na Espanha e na França, permitiram uma visão geral das cooperativas ao redor do mundo. Os autores as definem como organizações que valorizam a participação e a satisfação dos trabalhadores, o bem-estar da comunidade e a sustentabilidade, equilibrando dimensões sociais e econômicas e mantendo um caráter mútuo para enfrentar as mudanças que podem degenerar o negócio.

3.6 CONCLUSÃO

Por meio da literatura exposta em diversas publicações configuradas como amostra do tema em estudo, buscou-se compreender a gestão de cooperativas em diferentes situações ao redor do mundo, considerando os aspectos empresariais de uma cooperativa, que visa, por meio da associação de pessoas com um objetivo

comum, apoiar e respaldar o sucesso do negócio por meio de ações estratégicas que possibilitem o sucesso da cooperativa.

Em uma reflexão mais ampla sobre a pesquisa realizada neste trabalho, o papel desempenhado pela cooperativa revela-se como um modelo de negócio que pode contribuir para uma economia solidária, social e de responsabilidade democrática. Para tanto, desde o início de sua integração, os cooperados comprometem-se com os princípios e valores sociais da organização, com participação mútua, comprometimento e confiança entre os associados, todos atuando de forma socialmente responsável.

Na busca por responder ao problema sobre a competência da gestão operacional das cooperativas para o desenvolvimento socioeconômico dos cooperados, verificou-se que a literatura apresenta os elementos e as ações estratégicas da gestão das cooperativas que lhes permitiram funcionar adequadamente, a fim de superar os obstáculos trazidos pelas constantes mudanças que o mercado capitalista apresenta. Os problemas são combatidos de forma solidária, adotando em total parceria a adesão às decisões dos gestores e assim, de forma coesa, os objetivos comuns são alcançados.

De maneira geral, foi possível compreender que o cooperativismo é uma organização criada por um grupo de pessoas com interesses comuns, que buscam realizar atividades econômicas relacionadas ao desenvolvimento econômico e ao bem-estar da comunidade. Ou seja, almejam a melhoria da condição econômico-social por meio da integração com pessoas de interesses comuns, aprendendo a superar as dificuldades sob uma gestão que tem se mostrado eficaz e proativa.

Constatou-se que a gestão operacional das cooperativas difere da utilizada por outros tipos de empresas não cooperativas. Essa diferença reside no fato de que as cooperativas enfatizam tanto a dimensão social quanto a econômica, criando uma governança coesa e sistemática (preferencialmente de pequeno e médio porte), que integra o conhecimento de gestão dos membros e aplica a soma das experiências dos membros com a governança em cada comunidade de acordo.

Assim, quando implementadas, as cooperativas se propagam como organizações autônomas, formadas por pessoas com a mesma atividade econômica, que se reúnem voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais. Formam uma organização que assume

responsabilidades sistematicamente, age democraticamente, enfrenta obstáculos e supera crises por meio de um trabalho coletivo e participativo.

Tal constatação leva ao entendimento de que os diferentes tipos de cooperativas podem ser estudados para aprofundar a especificidade de cada área, como é o caso das cooperativas de consumo. Essas cooperativas podem fornecer subsídios interessantes e, no futuro, ampliar a compreensão do funcionamento social-democrata e enfatizar os benefícios que podem gerar para a comunidade da área onde estão concentradas.

A conclusão desta pesquisa, com base na literatura analisada, reside no fato de que as organizações cooperativas atingem seus objetivos independentemente da área em que atuam, pois alicerçam os sólidos princípios do cooperativismo. Portanto, são organizações voltadas para as pessoas e suas comunidades, buscando promover o equilíbrio entre as dimensões social e econômica, desde que respeitados os princípios cooperativistas. Conclui-se que a finalidade do cooperativismo pode ser situada em um contexto de justiça social, que possibilite um modelo de negócio mais inclusivo e igualitário na sociedade.

REFERÊNCIAS

ALTMAN, M. As organizações cooperativas como motor do desenvolvimento econômico rural equitativo. **Revista de Organização e Gestão Cooperativa**, v. 3, n. 1, p. 14-23, 2015. DOI:10.1016/j.jcom.2015.02.001.

ANTONIALLI, L. M; SOUK, G. G. Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2005, Ribeirão Preto-SP. **Anais [**...] Ribeirão Preto-SP: FEARP/USP, 2005. v. 43. p. 1-19.

ARAGÓN AMONARRIZ, C.; ITURRIOZ LANDART, C.; NARVAIZA CANTIN, L. Responsabilidade social proativa das cooperativas em tempos de crise: como se comportar? **Revista de Estudios Cooperativos**, v. 123, p. 7-36, 2016. DOI: https://doi.org/10.5209/REVE.53252

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: Uma ferramenta R para análise abrangente de mapeamento científico. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017. DOI:https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

AVSEC, F. A.; SŸTROMAJER J. Desenvolvimento e ambiente socioeconômico das cooperativas na Eslovénia. **Jornal de Organização e Gestão Cooperativa**, v. 3, n. 1, p. 40–48, abr. 2015.

BARROS, M.; MICHAUD, V. Mundos, palavras e espaços de resistência: Democracia e mídias sociais em cooperativas de consumo. **Organização**, v. 27, n. 4, p. 578-612, 2020. https://doi.org/10.1177/1350508419831901

BORGEN, S. Repensando problemas de incentivo em cooperativos organizativos. **The Journal of Socio-Economics**, v. 33, n. 4, p. 383-393, set. 2004. DOI: 10.1016/j.socec.2004.09.004.

BORGEN, S. O. Diferenciação de produtos e governança cooperativa. **The Journal of Socio-Economics**, v. 40, n. 3, p. 327–333, maio 2011. DOI: 10.1016/j.socec.2010.12.002.

BRETOS, I.; DÍAZ-FONCEA, M.; MARCUELO, C. Cooperativas e internacionalização: uma análise das 300 maiores cooperativas do mundo. CIRIEC-España, **Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa**, n.92, p.5-37, 2018. DOI:https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.11480

BRETOS, I.; MARCUELLO, C. Revisitando os desafios e oportunidades da globalização no desenvolvimento de cooperativas. **Anais de Economia Pública e Cooperativa**, v. 88, n. 1, p. 47-73, 2017. DOI: https://doi.org/10.1111/apce.12145

CARINI, C.; CARPITA, M. O impacto da crise econômica nas cooperativas italianas do setor industrial. **Jornal de Organização e Gestão Cooperativa**, v. 2, n. 1, p. 14–23, jun. 2014. DOI:10.1016/j.jcom.2014.03.001.

CONSTANTINESCA, L. A. Espírito Cooperativo na Cultura Cooperativa Europeia do Século XXI. **Economia da Procedia e Finanças**, v. 27, p. 1909-203, dez. 2015. DOI:10.1016/S2212-5671 (15)00990-9.

ESCOBAR CASTILLO, A.; VELÂNDIA PACHECO, G.; NAVARRO MANOTAS, E. Gestão do conhecimento e competitividade nas cooperativas com seção de horror e crédito. REVESCO. **Revista de Estudios Cooperativos**, v. 127, p. 90-115, 2018. DOI: https://doi.org/10.5209/REVE.59769

FALCÓN PÉREZ, C. E; FUENTES PERDOMO, J. Melhorando o bem-estar da sociedad a través do cooperativismo de plataforma. CIRIEC-España, **Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa**, n. 95, p. 161-190, 2019. DOI: https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.12655

GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE Eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003.

GOEL, S. Cooperativas e comportamento cooperativo no contexto das empresas familiares. **Revista de Organização e Gestão Cooperativa**, 2015.

GOEL, S. Relevância e potencial dos valores e princípios cooperativos para a pesquisa e prática de empresas familiares. **Jornal de Organização e Gestão Cooperativa**, v. 1, n. 1, p. 41-46, set. 2013. DOI: 10.1016/j.jcom.2012.11.002.

GUPTA, C. O modelo cooperativo como 'experiência viva em democracia'. **Jornal de Organização e Gestão Cooperativ**a, v. 2, n. 2, p. 98-107, dez. 2014.

HERRERA-REYES, AT; CARMENADO, I. R.; MARTÍNEZ-ALMELA, J. Estrutura de Governança Baseada em Projetos para uma Cooperativa Agroalimentar. **Sustentabilidade**, v. 10, n. 6, p. 1881, 2018. https://doi.org/10.3390/su10061881

HIDALGO-FERNÁNDEZ, A.; MERO, NM; ALCIVAR, MIL; CRUZ, FGS Análise do comprometimento organizacional em cooperativas no Equador. **Journal of Management Developmen**t, v. 39, n. 4, p. 391-406, 2020. https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0180

KASPARIAN, D. Cooperativismo, políticas públicas e organizações sociais: Conflito de vida em cooperativas de máquinas pelo Estado da Argentina. **Psicoperspectivas**, v. 19, n. 2, p. 94-106, 2020.

KATZ, J. P.; BOLAND, M. A. Um por todos e todos por um? Surge uma nova geração de cooperativas. **Revista Escandinava de Administração** Planejamento de Longo Prazo. v. 35, n. 1, p. 73–89, fev. 2002. DOI: 10.1016/S0024-6301 (02)00024-9.

MANGNUS, E.; SCHOONHOVEN-SPEIJER, M. Navegando em contextos dinâmicos: cooperativas africanas como bricoleurs institucionais. **Revista Internacional de Sustentabilidade Agrícola**, v. 18, n. 2, p. 99-112, 2020. https://doi.org/10.1080/14735903.2020.1718991

MARTÍNEZ-CARRASCO PLEITE, F.; EID, M. O nível de reconhecimento e a reputação social das empresas cooperativas. O caso da região de Múrcia. **CIRIEC-España, Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa**, n. 91, p. 149–179, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.91.8865. Acesso em: 11 jul. 2025.

MASTRONARDI, L.; ROMAGNOLI, L. Cooperativas Comunitárias: Um Novo Modelo de Negócios para o Desenvolvimento do Interior Italiano. **Sustentabilidade**, v. 12, n. 5, p. 2082, 2020. https://doi.org/10.3390/su12052082

MAZZAROL A. T.; LIMNIOS, E. M.; REBOUD, O. Cooperativas como uma rede estratégica de pequenas empresas: estudos de caso de Organização e Gestão Cooperativas australianas e francesas. **Journal of Co-operative Organization and Management University of Western Australia**, v. 1, n. 1, p. 27-40, set. 2013. DOI: 10.1016/j.jcom.2013.06.004.

MCCAIN, R. A. Cooperative games and cooperative organizations. **The Journal of Socio-Economics**, v. 37, n. 6, p. 2155–2167, dez. 2008. DOI: 10.1016/j.socec.2008.02.010.

MORAIS, E. E.; LANZA, F.; SANTOS, L. M. L; PELANDA, S. S. Propriedades coletivas, cooperativismo e economia solidária no Brasil. **Serviço Social & Sociedade**, n. 105, p. 67-88, 2011. https://doi.org/10.1590/S0101-66282011000100005

NARVAIZA, L.; ARAGÃO-AMONARRIZ, C.; ITURRIOZ-LANDART, C.; BAYLE-CORDIER, J.; STERVINOU, S. Dinâmica cooperativa durante a crise financeira: evidências de estudos de caso bascos e bretões. **Setor Sem Fins Lucrativos e Voluntários Trimestral**, v. 46, n. 3, p. 505-524, 2017. https://doi.org/10.1177/0899764016661775

NILSSON, J. Princípios organizacionais para empresas cooperativas. **Scandinavian Journal of Management Long Range**, p. 329-356, 2001.

NOVKOVIC, P. F. C. E.; FUENTES PERDOMO, J. Melhorando el bienestar de la sociedad a través del cooperativismo de plataforma. **Ciriec-España Revista de Economia Publica Social y Cooperativa**, 2019.

NOVKOVIC, S. Definindo a diferença cooperativa. **The Journal of Socio-Economics Saint Mary's University –** Canadá, p. 2168-2177,2008.

OBA, B.; OZSOY, Z. Natureza unificadora dos alimentos: cooperativas iniciadas pelo consumidor em Istambul. **Revista Sociedade e Negócios**, v. 15, n. 4, p. 349-372, 2020. https://doi.org/10.1108/SBR-07-2019-0100

OLIVEIRA, E. F. T; GRÁCIO, M. C. C. Visibilidade dos pesquisadores a partir do periódico Scientometrics a perspectiva brasileira: um estudo de cocitação. **Em Questão**, v. 18, n. 3, p. 99-113, 2013. https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/33044

O'ZDEMIR, G. Relações cooperativa-acionista em cooperativas agrícolas na Turquia, **Journal of Asian Economics Faculty of Agriculture**, Trakya University, 315-325, 2005.

PAGANI, R.N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: uma proposta de metodologia para selecionar e hierarquizar trabalhos científicos relevantes englobando fator de impacto, número de citações e ano de publicação. **Cienciometria**, v. 105, n. 3, p. 2109-2135, 2015. https://doi.org/10.1007/s11192-015-1744-x

PELLEGRINI, G.; ANNOSI, M. C; CONTÒ, F.; FIORE, M. Quais são as tensões conflitantes em uma cooperativa italiana e como os membros as administram? Objetivos de Negócios, Gestão Integrada e Redução de Resíduos em uma Cadeia de Suprimentos de Frutas e Hortaliças. **Sustentabilidade**, v. 12, n. 7, p. 3050, 2020. https://doi.org/10.3390/su12073050

PÉREZ-SANZ, F. J; GARGALLO-CASTEL, A. F; ESTEBAN-SALVADOR, M. L. Práticas de RSE em cooperativas: experiências e resultados mediante el estudio de casos. CIRIEC-España, **Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa**, n. 97, p. 137-178, 2019. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.11043

RODRIGUEZ, A. B.; VICARI, S. Repensando os problemas de incentivo em organizações cooperativas. **Jornal de Cooperativa e Gestão**, p. 43-52, 2014

SANTANA, R. S; CAPECCHI, M. C. V M.; FRANZOLIN, F. O ensino de ciência por investigação nos anos iniciais: possibilidades na implementação de atividades investigativas. **REEC: Revista eletrônica de enseñanza de las ciencias**, v. 17, n. 3, 2018.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

SCHWAB, F. N.; CALLE-COLLADO, A.; MUÑOZ BENITO, R. Economia social e solidária e agroecológica em cooperativas de agricultura familiar no Brasil como forma de desenvolvimento de uma agricultura sustentável. CIRIEC-España, **Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa**, n. 98, p. 189-211, 2020. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.14161

SEBHATU, K. T. et al.. Conflito de fraude e desconfiança em Ethioan cooperativas agropecuárias**. Diário do Cooperativo Organização e Gestão**, 2019.

SIEDENBERG, D. R. **Dicionário do desenvolvimento regional**. Porto Alegre: Eduniscx, 2006

SILVA, L. J. S.; PINHEIRO, J. O. C. P.; SANTOS, E. M.; COSTA, J. I.; MENEGHETTI, G. A. O cooperativismo como instrumento para autonomia de comunidades rurais da Amazônia: a experiência dos agricultores extrativistas do município de Lábrea, AM. **Boletín de la Asociación Internacional Derecho Cooperativo**, n. 55, 2019. http://dx.doi.org/10.18543/baidc-55-2019pp199-226

SIMMONS, R.; BIRCHAL, J. O papel das cooperativas na redução da pobreza: Perspectivas da rede. **The Journal of SocioEconomics**, 2008.

SPOGNARDI, A. Cooperativas e capital social: uma abordagem fundamentada teoricamente. CIRIEC-España, Revista de Economia Pública, **Social y Cooperativa**, n.97, p. 313-336, 2019. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.12563

SZÉLL, G. O futuro das cooperativas e sindicatos: a relevância para a questão da democratização da sociedade. **Revista Internacional de Sociologia**, v. 28, n. 2, p. 234-249, 2018. https://doi.org/10.1080/03906701.2018.1477111

THOMPSON, S. Para uma teoria social da empresa: as cooperativas de trabalhadores reconsideradas. **Jornal de Organização e Gestão Cooperativa**, p. 3-13, 2015.

VALIENTE PALMA, L. ¿Poderia estar contribuindo com o cooperativismo para fijar a população no território da Andaluzia? **CIRIEC-España, Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa,** n. 97, p. 49-74, 2019. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.13046

ZAWISLAK, P. A. Modelos de negócios de organizações do “novo cooperativismo” como instrumento de estímulo ao desenvolvimento sustentável. **Central European Management Journal**, v. 28, n. 3, 2020. https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.31

ZITCER, A.; DILWORTH, R. Cooperativas de mercearia como instituições governantes em corredores comerciais de bairro. **Revista de Assuntos Urbanos**, v. 55, n. 2, p. 558-590, 2019. https://doi.org/10.1177/1078087417709999

4 ARTIGO 2 – DESAFIOS E RESILIÊNCIA DAS COOPERATIVAS DE CONSUMO: UMA ANÁLISE GLOBAL COM FOCO NO BRASIL (1995-2023)

CHALLENGES AND RESILIENCE OF CONSUMER COOPERATIVES: A GLOBAL ANALYSIS WITH A FOCUS ON BRAZIL (1995-2023)

Walter Perpétuo Ribas
Miguel Archanjo de Freitas Júnior

Resumo: O presente estudo analisa o desenvolvimento e os desafios enfrentados pelas cooperativas de consumo no mundo, buscando compreender os motivos que levaram a uma redução significativa do número de cooperativas de consumo no Brasil. Para atingir esse objetivo, optou-se por realizar uma revisão sistemática, com buscas na base de dados Scopus, abrangendo as publicações realizadas entre os anos 1995 e 2023. A análise deste material revelou que, em diversos países, tais como Canadá, Estados Unidos, Alemanha, França, Reino Unido, Itália, Suíça, Suécia, Noruega, Finlândia e alguns países da África e Ásia, as cooperativas de consumo conseguiram manter prosperidade e perenidade no mercado de varejo, devido à realização de ações como a promoção de uma governança mais inclusiva e participativa, aliada a estratégias inovadoras de gestão, que ajudaram a superar os desafios de um mercado cada vez mais competitivo e individualista. No Brasil, os estudos demonstram que houve uma queda significativa do número de cooperativas de consumo, quando se observam as últimas quatro décadas, podendo essa queda ser atribuída a uma combinação de fatores tais como: históricos, econômicos, sociais e políticos. O objetivo geral do presente estudo é identificar qual foi o principal fator determinante que colabou decisivamente para a derrocada do cooperativismo de consumo brasileiro. Observou-se nos estudos que as cooperativas de consumo desempenham um papel crucial na promoção de um modelo de economia mais equitativo e resiliente, pois os consumidores têm voz ativa e se beneficiam diretamente dos resultados financeiros da organização. No entanto, para se manterem competitivas no mercado atual, é necessário que adotem estratégias inovadoras e reafirmem seu compromisso com os princípios cooperativos. A pesquisa revela que, apesar das condições adversas, as cooperativas de consumo têm potencial para se manter no mercado, promovendo a inclusão social e o desenvolvimento econômico local. Dessa forma, reafirmam seu papel vital na construção de uma economia mais justa e solidária.

Palavras-chave: Cooperativa de consume. Princípios cooperativos. Desenvolvimento econômico e social.

4.1 INTRODUÇÃO

Segundo Simmons e Birchall (2008), uma cooperativa de consumo é definida como sendo uma organização autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma propriedade conjunta e democraticamente controlada. Os membros da cooperativa são simultaneamente seus donos e usuários, detendo partes iguais na organização e participando de forma democrática nas decisões.

Segundo Ribas *et al.* (2022, p. 2), o fortalecimento do sistema cooperativista ocorre devido à conscientização dos cooperados de que um indivíduo, agindo sozinho em um mercado competitivo, pode ficar “à mercê do mercado capitalista e não terá a proteção que uma entidade pode oferecer em situações difíceis”.

Conforme a *International Cooperative Alliance* (ICA, 2024) a primeira cooperativa de consumo no mundo foi *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, fundada em 21 de dezembro de 1844, em Rochdale, Inglaterra. Eles estabeleceram um conjunto de princípios que se tornaram conhecidos como os "Princípios de Rochdale", que incluíam: Adesão voluntária e Aberta; Controle democrático pelos membros; Participação econômica dos membros; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Cooperação entre cooperativas; Interesse pela comunidade. Esses princípios formaram a base do movimento cooperativos moderno e são seguidos pelas cooperativas em todo o mundo até hoje.

No Brasil, conforme o Anuário Coop 2022 (Anuário, 2022), existem 235 cooperativas de consumo. No entanto, segundo Pinho (1982), na década de 1950-1960 havia mais de 2 mil cooperativas. Nota-se que, nos estudos dos países analisados, não há indicação de que as cooperativas de consumo tenham registrado uma redução substancial similar à que ocorreu no Brasil nas últimas quatro décadas. Pelo contrário, de acordo com o relatório da *World Cooperative Monitor* (2022), o cooperativismo de consumo no mundo está em crescimento ou se mantém estável.

O estudo das cooperativas de consumo brasileiras oferece uma compreensão aprofundada de um modelo econômico que prioriza as necessidades das pessoas e da comunidade, ao mesmo tempo que promove a sustentabilidade e a resiliência econômica. Com base nessas informações surge a questão central deste estudo: quais são os fatores históricos, econômicos e sociais que contribuíram para o declínio das cooperativas de consumo no Brasil, e como essas organizações podem ser revitalizadas para promover uma economia mais justa e sustentável?

O objetivo geral é analisar qual foi o principal fator que contribuiu para a diminuição das cooperativas de consumo no Brasil. Para alcançar esse objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: investigar as causas do declínio das cooperativas de consumo no Brasil; avaliar o impacto das Políticas Públicas e da tributação nas cooperativas de consumo no Brasil; analisar as práticas de governança e gestão das cooperativas de consumo em diversos países, identificando os fatores que contribuem para seu sucesso.

A originalidade do artigo está na combinação de uma abordagem multidimensional, análise comparativa internacional, foco em políticas públicas, propostas práticas para revitalização e sustentabilidade, e relevância contemporânea.

Esta abordagem permite não apenas identificar os problemas, mas também fornece soluções práticas e inovadoras para fortalecer as cooperativas de consumo no Brasil e em outras regiões do mundo, contribuindo significativamente para a literatura e prática do cooperativismo.

Destaca-se que o cooperativismo de consumo varia em sua expressão entre os diversos países analisados, dependendo de fatores como as políticas governamentais, a situação econômica de cada nação, o nível de educação cooperativista da população, as tradições culturais locais, a estrutura do mercado e a visão de sustentabilidade. Esse conhecimento garante que as cooperativas de consumo continuem a ser pilares fundamentais, sustentadas pelos princípios estabelecidos há 178 anos. A adesão a esses princípios é crucial para assegurar a continuidade e a relevância das cooperativas de consumo, especialmente em tempos de mudanças e desafios econômicos.

A relevância desta pesquisa científica sobre as cooperativas de consumo reside na revelação de um sistema que se iniciou e se manteve como um processo eficaz, passível de ser disseminado em diversos países, por focarem seus objetivos no desenvolvimento econômico local e social.

4.2 MÉTODO E MATERIAIS

A metodologia utilizada foi a revisão sistemática da literatura, uma abordagem que permite uma análise crítica da pesquisa existente sobre um tópico específico. Essa metodologia compila e examina o conhecimento atual, identificando pontos fortes e fracos, lacunas, tendências e áreas de consenso ou controvérsia na literatura. Este processo é essencial para contextualizar novas pesquisas, fundamentar teorias e metodologias, e apontar direções para futuras investigações. A metodologia seguiu os princípios descritos por Fink (2020), sendo detalhado os seguintes passos:

a. Levantamento de dados e seleção de portfólio

Base de dados selecionada: *Elsevier Scopus* foi escolhida devido ao seu conteúdo interdisciplinar e abrangência, incluindo mais de 7 mil editores e 1,7 bilhão de referências citadas.

b. Critérios de seleção, exclusão e inclusão

Foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos para definir os critérios de inclusão e exclusão:

- Base de dados: acessou-se a base de dados Scopus no dia 06 de dezembro de 2023;
- Palavras-chave e operadores booleanos: para realização da busca utilizou-se as palavras e os operadores booleanos em inglês: "*consumption* AND *consumer* AND *cooperative*".
- Período de análise: a busca foi restrita ao período entre 1995 e 2023. Esse recorte temporal justifica-se pela última alteração nos princípios do Cooperativismo ocorrida em 1995, no 31º Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em Manchester, Inglaterra;
- Área de estudo: foram selecionados apenas artigos da área de Ciências Sociais, porque a abordagem multidisciplinar, permite capturar a complexidade do fenômeno das cooperativas de consumo sob a Análise Histórica e Econômica e a Perspectiva Social e Cultural.

c. Passos seguidos após o estabelecimento dos critérios

1 Recuperação Inicial: 7.397 artigos selecionados.

2 Refinamento temporal: estabeleceu-se o recorte para o período entre 1995 e 2023, resultando em 1.013 artigos selecionados.

3 Refinamento por área de estudo: refinamento adicional para artigos da área de Ciências Sociais, resultando em 294 artigos.

4 Análise de títulos e resumo: Foi realizada a leitura dos títulos e resumos dos artigos, selecionou-se aqueles estudos que auxiliaram a identificar os desafios enfrentados pelas cooperativas de consumo, resultando em 55 artigos.

5 Leitura completa: leitura completa dos 55 artigos selecionados. Durante essa etapa, foram excluídos os artigos cujo conteúdo não estava aderente à proposta do tema. A redução de 55 para 18 artigos foi baseada nos seguintes critérios:

a) Relevância do conteúdo: apenas os artigos que abordavam os desafios enfrentados pelas cooperativas de consumo foram mantidos;

b) Aderência ao tema: artigos cujo conteúdo estava alinhado diretamente com os objetivos e perguntas de pesquisa do estudo foram incluídos;

c) Qualidade e profundidade da análise: preferência por artigos que forneciam análises com dados e conclusões bem fundamentadas sobre o tema das cooperativas de consumo. Estudos com metodologias frágeis, dados insuficientes ou conclusões superficiais foram descartados;
d) Contribuição para o estudo: seleção dos artigos que contribuíram para a compreensão e discussão dos fatores históricos, econômicos, sociais e culturais que mais influenciam as cooperativas de consumo. Artigos que ofereciam abordagens inovadoras ou que complementavam a literatura existente foram priorizados.

A metodologia garantiu que a revisão sistemática fosse conduzida de maneira transparente, a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão permitiu identificar e selecionar estudos que forneceram uma análise dos desafios e oportunidades enfrentados pelas cooperativas de consumo.

A leitura dos artigos selecionados revelou como certas práticas de governança, políticas de apoio e estruturas organizacionais eficazes, contribuíram para a sustentabilidade e sucesso das cooperativas em diversos contextos internacionais, bem como auxiliou na identificação dos fatores que influenciaram no declínio do número de cooperativas de consumo no Brasil.

4.3 RESULTADOS DOS ARTIGOS SELECIONADOS

As leituras dos artigos selecionados possibilitaram um melhor entendimento do sistema cooperativista do ramo de consumo e que apesar dos desafios, o cooperativismo de consumo continua a ser uma forma valiosa de organização econômica e social. Ele oferece aos consumidores uma alternativa sustentável e centrada nas pessoas, permitindo-lhes ter um papel ativo na economia e na sociedade. O espírito de cooperação e solidariedade presentes nas cooperativas de consumo pode contribuir para uma economia mais justa e inclusiva, além de promover o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social.

Embora os estudos e análises sejam, sob uma abordagem qualitativa, vinculados ao sistema de gestão das cooperativas de consumo, não foram

consideradas as legislações e o número de cooperativas de consumo existentes nos diferentes países.

Para melhor compreensão da análise e conclusão dos artigos selecionados, o Quadro 8 identifica o autor, ano da publicação, título do artigo, periódico, País onde realizaram a pesquisa, foco da pesquisa, representatividade e os principais resultados obtidos com a pesquisa.

Quadro 8 – Seleção da pesquisa artigos

(continua)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico	País / Foco da pesquisa / Representatividade/ Principais resultados
1	Autor: ALTMAN, Morris Ano da Publicação: 2016 Título do Artigo: Is there a co-operative advantage? Experimental evidence on the economic and non-economic determinants of demand. Periódico: ***Journal of Co-operative Organization and Management***	País: Canadá Foco da Pesquisa: Avaliar a disposição dos consumidores em pagar preços mais altos por produtos de cooperativas. Representatividade: Província de Saskatchewan Resultado: A adesão aos princípios cooperativistas pode coexistir com a eficiência econômica. Fatores não econômicos, como o efeito "*warm glow*" (sensação de bem-estar ao comprar de cooperativas), são significativos na decisão de compra.
2	Autor: FOURATA, Estelle. CLOSSONA, Catherine. HOLZEMERA Laurence. HUDONA, Marek. Ano da Publicação: 2020 Título do Artigo: Social inclusion in an alternative food network: Values, practices and tensions Periódico: Journal of Rural Studies	País: Belgica Foco da Pesquisa: Perenidade das Cooperativas de Consumo Representatividade: Cooperativas de Bruxelas Resultado: A cooperativa de alimentos em Bruxelas promove inclusão social e sustentabilidade. A participação democrática e os valores compartilhados são cruciais para o sucesso.
3	Autor: GHAURI, Shahid. MAZZAROL, Tim. SOUTAR, Geoffrey N. Ano da Pesquisa: 2021 Título do Artigo: Why do SMEs join Co-operatives? A comparison of SME owner-managers and Co-operative executives views Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management	País: Austrália Foco da Pesquisa: Pequenas e médias empresas como consumidoras das cooperativas de consumo Representatividade: Cooperativas da Austrália Ocidental Resultado: Pequenas e médias empresas (PMEs) aderem a cooperativas para obter maior acesso ao mercado, custos mais baixos, melhores preços de produção e redução nos custos de transação.

Quadro 8 – Seleção da pesquisa artigos

(continuação)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico	País / Foco da pesquisa / Representatividade/ Principais resultados
4	Autor: HANNAN, Rowshan. Ano da Publicação: 2014 Título do Artigo: The institution of co-operation: A pathway from governance to spillover and poverty reduction Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management	País: Holanda Foco da Pesquisa: Governança cooperativista Representatividade: Cooperativas do Resultado: A governança cooperativa pode contribuir significativamente para a redução da pobreza, especialmente em países em desenvolvimento, através de efeitos de spillover.
5	Autor: HATANAKA, Maki. Ano da Publicação: 2020 Título do Artigo: Beyond consuming ethically? Food citizens, governance, and sustainability Periódico: Journal of Rural Studies	País: Estados Unidos Foco da Pesquisa: Consumidores e produtores das cooperativas de consumo Representatividade: Cooperativas do Texas Resultado: A participação dos consumidores na governança dos sistemas alimentares (cidadania alimentar) é crucial para a sustentabilidade.
6	Autor: JUGA, Jasi. JUNTUNEN, Jouni. Ano da Publicação: 2018 Título do Artigo: Antecedents of retail patronage in cooperative retail context Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management	País: Finlândia Foco da Pesquisa: Gestão das Cooperativas de consumo Representatividade: Cooperativas da Finlândia Resultado: A importância de fornecer valor aos membros das cooperativas, variando do valor econômico e funcional ao valor emocional, simbólico e social, para assegurar o desenvolvimento sustentável.
7	Autor: KIMURA, Aya Hirata. Ano da Publicação: 2010 Título do Artigo: Between technocracy and democracy: An experimental approach to certification of food products by Japanese consumer cooperative women Periódico: Journal of Rural Studies	País: Estados Unidos Foco da Pesquisa: *Modus operandi* cooperativa de consumo Representatividade: Cooperativas de Honolulu Resultado: Conclui que uma abordagem democrática na certificação alimentar é mais eficaz e inclusiva, promovendo qualidade e confiança no consumidor.
8	Autor: MASSINO, Battaglia. NORA, Annesi. Ano da Publicação: 2022 Título do Artigo: Barriers to organizational learning and sustainability: The case of a consumer cooperative. Contents lists available at ScienceDirect Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management	País: Itália Foco da Pesquisa: Aprendizagem organizacional das Cooperativas de consumo Representatividade: Cooperativas de Pisa região Toscana Resultado: Apresenta que superar a dicotomia entre princípios cooperativos e objetivos financeiros é crucial para a adoção de estratégias de sustentabilidade.

Quadro 8 – Seleção da pesquisa artigos

(continuação)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico	País / Foco da pesquisa / Representatividade/ Principais resultados
9	Autor: MICHAUD, Myriam. AUDEBRAND, Luc K. Ano da Publicação: 2022 Título do Artigo: One governance theory to rule them all? Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management	País: Canadá Foco da Pesquisa: Governança das cooperativas. Representatividade: Cooperativas de Quebec Resultado: A governança cooperativa eficaz deve gerir tensões entre as necessidades dos membros e a sustentabilidade financeira, reforçando a identidade cooperativa.
10	Autor: MIKAMI, Kazuhiko. Ano da Publicação: 2003 Título do Artigo: Market power and the form of enterprise: capitalist firms, worker-owned firms and consumer cooperatives Periódico: Journal of Economic Behavior & Organization	País: Japão Foco da Pesquisa: Perenidade Cooperativa de consumo na região Representatividade: Cooperativas de Hyogo região de Kansai Resultado: A análise teórica mostra que as cooperativas de consumo podem ser mais eficientes em certas condições de mercado do que as empresas capitalistas e de propriedade dos trabalhadores.
11	Autor: MIKAMI, Kazuhiko E. Ano da Publicação: 2010 Título do Artigo: Capital procurement of a consumer cooperative: Role of the membership market Periódico: Economic Systems	País: Japão Foco da Pesquisa: Comparação empresas: capitalistas, propriedade de trabalhadores e cooperativas de consumo Representatividade: Cooperativas da Província Nishinomya Resultado: As cooperativas de consumo no Japão podem ser alternativas promissoras às empresas de propriedade de investidores, focando na eficiência das transações e na regulação de preços.
12	Autor: PUUSA, Anu. HOKKILAA, Kirsi. Ano da Publicação: 2016 Título do Artigo: Antti Varis Individuality vs. communality. A new dual role of co-operatives Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management	País: Finlândia Foco da Pesquisa: Restruturação das cooperativas de consumo Representatividade: Cooperativas de Joensuu - parte Oriental da Finlândia Resultado: A dualidade de objetivos das cooperativas (sociais e financeiros) é gerida de maneira a equilibrar individualidade e comunidade, promovendo a força de sustentação da cooperativa.

Quadro 8 – Seleção da pesquisa artigos

(continuação)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico	País / Foco da pesquisa / Representatividade/ Principais resultados
13	Autor: RABONG, Gregor. RADAKOVICS, Stefanv. Ano da Publicação: 2020 Título do Artigo: The uniform co-operative value core – Evidence from Austria. Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management	País: Austria Foco da Pesquisa: Princípios e valores cooperativos Representatividade: Cooperativas de Viena Resultado: Os princípios e valores cooperativos estabelecidos pelos pioneiros são fundamentais para a identidade e sucesso das cooperativas.
14	Autor: SACCHI, Giovanna. STEFANI, Gianluca. ROMANO, Donato. NOCELLAC, Giuseppe. Ano da Publicação: 2021 Título do Artigo: Consumer renaissance in Alternative Agri-Food Networks between collective action and co-production Periódico: Sustainable Production and Consumption	País: Itália Foco da Pesquisa: Conexão entre produtores e consumidores nas cooperativas de consumo Representatividade: Cooperativas de Bolonha Resultado: A auto-organização e a coprodução em Redes Agroalimentares Alternativas criam sistemas alimentares mais justos e sustentáveis.
15	Autor: SADOWSKI, Bert M. Ano da Publicação: 2017 Título do Artigo: Consumer cooperatives as an alternative form of governance: The case of the broadband industry Periódico: Economic Systems	País: Holanda Foco da Pesquisa: Princípios das cooperativas de consumo Representatividade: Cooperativas da Holanda Resultado: As cooperativas de consumo na Holanda são uma forma viável de governança, capazes de gerar financiamento adicional e eficiência em mercados competitivos.
16	Autor: SIMMONS, Richard. BIRCHALL, Johnston. Ano da Pesquisa: 2008 Título do Artigo: The role of co-operatives in poverty reduction: Network perspectives Periódico: Journal of Socioeconomics	País: Escócia Foco da Pesquisa: Constituição das cooperativas de consumo Representatividade: Cooperativas de Stirling Resultado: A boa governança e a participação ativa dos membros são cruciais para o papel das cooperativas na redução da pobreza.
17	Autor: TREMBLAYB, Ethan; HUPPERB, Afton; WARINGA, Timothy M. Ano da Publicação: 2019 Título do Artigo: Co-operatives exhibit greater behavioral cooperation than comparable businesses Periódico: European Journal of Operational	País: Estados Unidos Foco da Pesquisa: Estudo comportamental dos gestores e cooperados das cooperativas de consumo Representatividade: Cooperativas de Maine Resultado: Cooperativas de consumo exibem maiores níveis de cooperação comportamental, sendo essa cooperação uma variável chave para o sucesso dos negócios.

Quadro 8 – Seleção da pesquisa artigos

(conclusão)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico	País / Foco da pesquisa / Representatividade/ Principais resultados
18	Autor: TUOMINEN, P. Syrjä; SJÖGRÉN, Helena; TUOMINEN, Theri. Ano da Publicação: 2017 Título do Artigo: CSR activities in consumer co-operatives: Exploring the case of Finnish S Group co-operatives based on board reporting Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management	País: Finlândia Foco da Pesquisa: Analisar a responsabilidade social corporativa nas cooperativas de consumo Representatividade: Cooperativas da Finlândia Resultado: A responsabilidade social nas cooperativas de consumo deve ir além da conformidade legal, abrangendo responsabilidades políticas e éticas.

Fonte: Os autores (2024)

4.4 DISCUSSÃO

Sob uma perspectiva histórica na origem do cooperativismo, há uma constatação unânime entre os estudos avaliados, de que as cooperativas estão sempre atreladas à classe trabalhadora, como meio de garantir sua dignidade social e econômica, principalmente na aquisição de bens essenciais e como forma de se proteger da exploração comercial, tão comum no mundo dos negócios. Esse é um traço do cooperativismo de consumo que Costa (2007) chama de ideológico ou utópico, tão essencial a ele por caracterizá-lo, mas que, de alguma maneira se perdeu ao longo da sua história, desvirtuando-se dos princípios básicos de uma cooperativa, tornando-se mais uma complexa organização social tecnicamente diferenciada e burocraticamente gerida, não se diferenciando muito de qualquer empresa capitalista moderna. Segundo Costa (2007, p. 62):

> [...] o cooperativismo, apesar de existir há mais de 150 anos, ainda é pouco compreendido, especialmente pelos economistas. Na maioria das vezes, o cooperativismo é abordado apenas sob o aspecto doutrinário, o que dificulta análises mais precisas desse movimento que gerou uma organização socioeconômica tão importante nos dias de hoje: a cooperativa. Consequentemente, isso tem causado grandes confusões teóricas e conceituais, levando ao desvirtuamento da prática cooperativista. Nesse sentido, muitas cooperativas têm se comportado como empresas privadas, esquecendo os princípios básicos do cooperativismo.

Entre os principais achados das pesquisas analisadas nos estudos revisados, sobressaiu-se como fundamentação da existência e perenidade das cooperativas de

consumo o atrelamento persistente e incontestável de um modus operandi absolutamente pautado nos princípios e regras cooperativistas.

A pesquisa realizada por Ribas *et al.* (2022, p. 17) sobre cooperativismo, encontrou nas teorias de Narvaiza, Amonarriz e Lander (2017) que o sucesso do negócio cooperativo se deve ao fato de que, independentemente da forma organizacional das cooperativas e da região geográfica em que estão inseridas, todos os cooperados compartilham um conjunto de princípios que são comuns, sendo eles:

> a) adesão voluntária aberta; b) controle democrático dos membros (gestão democrática); c) participação econômica dos associados; d) autonomia e independência; e) educação, treinamento e informação; f) Intercooperação; g) preocupação e interesse pela comunidade.

Esses princípios permitiram a construção do Quadro 9, que enumera os valores e o comportamento ético dos cooperados.

Quadro 9 – Ética e valores das cooperativas

Nº	Características
1	Defesa de valores e práticas de subsidiariedade e desenvolvimento liderado pela comunidade.
2	Estão enraizados nas comunidades.
3	Têm objetivos claros para o desenvolvimento da comunidade local.
4	Respondem diretamente às crises.
5	Apresentam soluções de baixo para cima quando trazidas por trabalhadores e outros grupos de base para vários desafios, especialmente aqueles gerados pelo modelo capitalista neoliberal, como aumento da precariedade e desemprego, esgotamento econômico local, marginalização crescente e degradação ambiental.
6	Fornecem alternativas proativas e lideradas pela comunidade para a privatização de bens públicos e serviços sociais.
7	Seguem uma ética equitativa e sustentável.
8	Assumem compromissos ético-políticos que surgem não de estruturas de capital, mas de experiências e necessidades cotidianas.
9	Visam uma distribuição mais equitativa da riqueza social.
10	São inclusivos, seus protagonistas vêm ou se engajam com amplas coalizões de membros da comunidade, várias partes interessadas e movimentos de justiça social.
11	Promovem projetos coletivos baseados em necessidades sociais, culturais, econômicas e ambientais.
12	São horizontais, democráticos e co-gerenciados.
13	Promovem processos de trabalho mais horizontalizados, divisões de trabalho mais sensíveis ao gênero, tomadas de decisão mais diretamente democráticas e formas compartilhadas de cogestão.

Fonte: Ribas *et al.* (2022, p. 17) adaptado de Zawislak **(**2020)

Essas características são amplamente discutidas pela literatura como fundamentos que mostram a capacidade das cooperativas de consumo vencerem as dificuldades e entraves, sejam políticos, econômicos ou sociais, para a continuidade de seus negócios.

Os artigos estudados foram agrupados em três categorias: 1) Governança e Estrutura das Cooperativas; 2) Desenvolvimento Econômico e Sustentável; 3) Princípios, Valores e Vantagens nas Cooperativas.

Na primeira categoria da governança e estruturas das cooperativas os autores focam nos aspectos internos e externos que influenciam a forma como as cooperativas são organizadas e operam. Os autores discutem: Modelos de governança: examinam diferentes teorias e práticas de governança dentro das cooperativas, destacando como elas podem ser geridas de maneira eficaz e democrática. Estruturas organizacionais: analisam as estruturas internas das cooperativas e como essas estruturas podem afetar a eficiência e a tomada de decisões. Responsabilidade social corporativa: exploram como as cooperativas implementam e beneficiam-se de práticas de responsabilidade social, abordando suas motivações e impactos. Processos de decisão democrática: investigam os mecanismos de decisão participativa e democrática nas cooperativas, enfatizando a importância da inclusão e da voz dos membros.

Juga e Juntunen (2018) realizaram seus estudos abordando a influência que o cooperativismo exerce sobre os consumidores e como isso direciona políticas governamentais sobre o setor, com o objetivo de manter o controle da concorrência de outras empresas. Os autores constataram que, nas cooperativas de consumo, há uma gestão autônoma composta por pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada.

Massino e Nora (2022) destacaram, em seus estudos, o fator aprendizagem e os treinamentos que as cooperativas mantêm em pauta em sua gestão, para que as estratégias relacionadas à sustentabilidade, com foco no modelo de negócio cooperativo, eliminem barreiras que podem interferir negativamente nos negócios cooperativistas. Isso insere-se no princípio da educação, treinamento e informação, os quais submetem os cooperados a um comportamento ético que leva à promoção de projetos coletivos baseados nas necessidades sociais, culturais, econômicas e ambientais, elevando as cooperativas a um patamar essencial para a continuidade de negócios mercantis. Os

autores identificaram a importância do envolvimento dos membros da cooperativa, especialmente no momento de promoção de iniciativas formalizadas por estratégias que possam dar sustentabilidade ao negócio. A ideia é que os membros, de forma integral, tenham a percepção de que a união, o serviço mútuo e o engajamento são suporte para as atividades comerciais e financeiras.

Hannan (2014) descreve que as cooperativas localizadas em região com maior incidência de população pobre, procuram facilitar à comunidade em que estão inseridas, através da venda de produtos e serviços de qualidade, muitas vezes a preços mais acessíveis do que no mercado convencional. Isso pode ocorrer, devido às economias de escala obtidas pela compra coletiva e à eliminação de intermediários, o que pode resultar em preços mais competitivos. Em seus estudos sobre a gestão das cooperativas africana, afirma que o governo tem desempenhado um papel importante no desenvolvimento de cooperativas, com um equilíbrio necessário para assegurar a conformidade com os seus princípios.

Michaud e Audebrand (2022), ao pesquisarem sobre a governança das cooperativas, constataram a existência de especificidades das cooperativas, detendo teorias e práticas de governança apropriadas a um modelo organizacional que leva ao desenvolvimento social e econômico de seus membros. A filosofia das cooperativas é centrada no membro – como propriedade do membro, controlada pelo membro e em benefício do membro – seguindo os limites das teorias e práticas tradicionais para implementação de modelos de governança que reforçam a identidade cooperativa e aumentem os benefícios econômicos e sociais dos membros.

Hatanaka (2020) apresenta, em seus estudos, uma governança que influencia sobremaneira como acontece a autonomia da gestão cooperativa para que as cooperativas de consumo possam sobreviver. Essa autonomia é alcançada quando os cooperados assumem a responsabilidade de forma mútua e de parceria na forma de produzir e consumir de forma sustentável. Aqui se mostra o princípio da preocupação com as comunidades formadas pelos cooperados, sob um sistema de intercooperação e interesse pela comunidade. Mesmo que na região pesquisada (Japão) a governança cooperativa submete-se a um regime político de intensa interferência estatal, há um engajamento dos cooperados, que além do consumo responsável, também assumem responsabilidades políticas participando diretamente na governança da produção e comercialização das mercadorias.

Kimura (2010) discute, em seus estudos, os entreveros políticos na imposição de certificação que garanta independência, qualidade, confiança do consumidor e regulação de custos na atividade mercantil, incluindo as cooperativas. Mesmo sendo uma questão essencialmente política, as cooperativas de consumo conseguem superar os desafios mediante a aplicação de governança alimentar que é amplamente disseminada no ambiente cooperativo que estabelecem projetos coletivos baseados em necessidades sociais, culturais e econômicas.

A segunda categoria estudada refere-se ao desenvolvimento econômico e sustentável. Os autores abordam a interseção entre cooperativas, desenvolvimento econômico e práticas sustentáveis. Os autores discutem:

- Sustentabilidade: examinam como as cooperativas promovem práticas sustentáveis, tanto em termos ambientais quanto sociais.
- Inclusão social: analisam o papel das cooperativas na promoção da inclusão social, especialmente em comunidades rurais e marginalizadas.
- Impacto econômico: exploram o impacto das cooperativas no desenvolvimento econômico, incluindo a redução da pobreza e a criação de oportunidades econômicas.
- Financiamento e capitalização: discutem os desafios e soluções para a obtenção de capital por parte das cooperativas, bem como as dinâmicas de mercado que afetam sua operação.

Sacchi *et al*. (2021) pesquisaram sobre a conexão entre produtores e consumidores na formação de cooperativas de consumo existentes em diferentes regiões, com diferentes políticas, verificando que, pelo fato de as cooperativas serem gerenciadas por seus membros, que são, ao mesmo tempo, clientes e proprietários da empresa, os quais praticam consumo crítico, fornecendo produtos orgânicos a preços justos e sustentáveis, promovendo pequenas produções locais, conseguem manter-se no mercado com desenvolvimento tanto econômico quanto social.

Fourata *et al*. (2020) descobriram, no modus operandi das cooperativas, que sua maior força está no processo participativo, nas tomadas de decisões coletivas, na troca de saberes e no comprometimento, observando-se aqui a aplicação de quatro princípios: controle democrático dos membros; participação econômica dos associados; autonomia e independência; educação, treinamento e informação. Os resultados obtidos pelas cooperativas de consumo devem-se à preservação da igualdade sociocultural e do

acesso às mercadorias ofertadas pela cooperativa, considerando que, nesse processo, sobressaem aspectos essenciais para o desenvolvimento sociocultural e financeiro, tais como sustentabilidade, solidariedade, participação, transparência e cooperação.

Simmons e Birchall (2008) realizaram estudos sobre a constituição de cooperativas para atrair benefícios de desenvolvimento para os pobres rurais, em acordo com princípio da preocupação com as comunidades, numa clara demonstração que o Interesse pelo desenvolvimento da comunidade supera qualquer outra preocupação de ordem financeira. Destaque-se que na região que os autores desenvolveram seus estudos as cooperativas foram criadas por autoridade política, sendo controladas pelos interesses do governo, do partido e do serviço público, submetendo a programas de ajuste estrutural, que poderiam levar as cooperativas a entrarem em colapso se não fosse a persistência da gestão cooperativa.

Mikami (2010) detectou que, na interferência política que cerceia as cooperativas, os aspectos sociais da gestão cooperativa reduzem a perda de eficiência existente em um mercado de monopólio que prevalece na região do Japão. Sendo os princípios e regras cooperativistas regiamente seguidos pelos cooperados que vencem os obstáculos trazidos pela interferência política em seus negócios, por meio de uma questão psicológica instituída nos cooperados que promove lealdade e vontade de usar os produtos ou serviços da organização cooperativa pela essência de seus princípios sem afetar o mercado de forma generalizada no quesito concorrência. Dá-se aqui o cumprimento do princípio da participação econômica dos associados com a comunidade ou com o sistema político mercantil da região onde estão inseridos.

Mikami (2003) destaca que a questão da ética comportamental, ressaltando que a cooperativa promove uma gestão que defende valores e práticas de sustentabilidade e desenvolvimento liderado pela comunidade, que promovem não só o valor econômico e funcional como também o valor emocional, simbólico e social. Atribuem-se a tais fatores a contribuição para a perenidades das cooperativas. Na questão de sustentabilidade enfatiza o sucesso competitivo das cooperativas pela sistemática dos cooperados comercializarem mercadorias que eles mesmo fabricam, tendo nascido e crescido em tais circunstâncias de mercado, conseguindo assim, diminuir custos, evitar desperdícios fabricar com maior qualidade e manter a atividade profissional da família por gerações atuais e futuras. Isso é determinante para que não só haja consumo de produtos de qualidade, como a sustentabilidade seja uma das fontes de sucesso real das

cooperativas. Têm objetivos claros para o desenvolvimento da comunidade local, e com isso a gestão cooperativa pode operacionalizar o comércio com preços justos e acessíveis aos consumidores mesmo que haja interferências que possam influenciar o financiamento das mercadorias.

Ghauri, Mazzarol e Soutar (2021) estabeleceram uma relação entre pequenas empresas e cooperativas para verificar a proatividade dessa união, detectando que a gestão cooperativa em muito contribui para o progresso das pequenas empresas, fazendo com que seguissem os mesmos princípios cooperativistas e seus proprietários assumissem um comportamento ético e em consonância com as regras cooperativistas.

A terceira categoria estudada refere-se aos princípios, valores e vantagens nas cooperativas, e aborda os aspectos culturais e comportamentais das cooperativas, incluindo seus princípios e valores centrais. Os autores discutem: princípios e valores cooperativos. Investigam os valores fundamentais que guiam as cooperativas, como democracia, igualdade e solidariedade, e como esses valores são aplicados na prática. Identidade cooperativa: analisam a identidade única das cooperativas e como ela se diferencia de outras formas de organização empresarial. Comportamento cooperativo: examinam o comportamento dos membros e gestores das cooperativas, destacando a cooperação e a colaboração como fatores-chave. Vantagens das cooperativas: exploram as vantagens que as cooperativas oferecem em comparação com outras formas de empresas, baseando-se em evidências experimentais e teóricas.

Rabon e Radakovics (2020), concentrando seus estudos nos princípios e valores cooperativos que foram estabelecidos pelos pioneiros do cooperativismo, para os autores, o potencial de diferenciação decorre do conjunto de valores que as cooperativas trazem intrinsicamente, que se levam a considerar que, para além dos preços e da qualidade, a imagem das cooperativas, a reputação, a responsabilidade social, a proximidade com os clientes e a simpatia ou identificação com a comunidade, influenciam cada vez mais as decisões dos clientes. Daí se explica a fidelização que não deixa as cooperativas irem à bancarrota, por mais que interferências negativas, possa haver na política econômica. Corriqueiramente, no sistema cooperativista, independente da região, há sempre o mesmo comportamento empresarial das cooperativas, subdivididos em três componentes: conduta empresarial responsável, regionalidade/tradição e solidariedade econômica.

Puusa, Hokkila e Varis (2016) mostram, em seus estudos, que as cooperativas acompanham a evolução dos tempos, mesmo assegurando-se em princípios que foram eleitos há mais de 150 anos. Os autores enaltecem como a individualidade pode ganhar domínio em uma cooperativa devido à sua extrema democracia e estrutura flexível, e como isso pode manter a força de sustentação da comunidade. O modus operandi consegue estabelecer um equilíbrio entre as necessidades e expectativas conflitantes de cada membro de forma que num contexto generalizado, estes objetivos serão compartilhados, fornecendo uma comunidade de trabalho ideal dentro das cooperativas.

Tremblayb, Hupperb e Waringa (2019) tratam da cooperação existente entre os membros das cooperativas, atendendo o princípio do controle democrático dos membros, o que permite haver na administração uma gestão democrática, que permita processos de trabalho mais horizontalizados, divisões de trabalho mais sensíveis ao gênero, tomadas de decisão mais diretamente democráticas. Nesse estudo é possível relacionar o sucesso das cooperativas de consumo. mesmo em mercado adverso, aos sistemas de cooperação dos consumidores e administradores, mostrando que a cooperação comportamental é uma variável chave para o sucesso dos negócios.

Sadowski (2017) verificou, em seus estudos, que as cooperativas de consumo têm a capacidade de gerar financiamento de capital adicional por meio do mercado de associação, vencendo riscos associados a um investimento que nem sempre é viável no meio mercantil. Isso graças ao seguimento de princípios de maximização, direitos de propriedade e regras de financiamento, desenvolvendo assim, maior eficiência nos mercados movidos por concorrência monopolista, ou por oligopólio misto. A gestão cooperativista em mercados que se caracteriza por altas incertezas e riscos em torno do investimento privado, pode oferecer forma alternativa viável de governança, uma vez que fornecem financiamento de capital adicional por meio do mercado de associação.

Altman (2016) evidencia que os consumidores, incluindo aqueles que não são membros de cooperativas, mostraram disposição para pagar preços mais altos por produtos vendidos por cooperativas de consumo. Essa disposição sugere que fatores não econômicos, como o efeito "warm glow" (sensação de bem-estar ao comprar de cooperativas), desempenham um papel significativo na decisão de compra. A demanda por produtos de cooperativas é mais inelástica entre os membros das cooperativas, em comparação com os não membros. Isso significa que os membros das cooperativas são menos sensíveis a aumentos de preço dos produtos das cooperativas. Quando os preços

dos produtos das cooperativas aumentam em relação aos das empresas não cooperativas, a demanda cai para ambos os grupos (membros e não membros), mas a queda é menor para os membros das cooperativas.

Os artigos fornecem uma visão abrangente sobre cooperativas de consumo, abordando vários aspectos que vão desde fatores que influenciam o comportamento de compra dos consumidores até a governança e o impacto social das cooperativas. Entre os principais pontos observados, destacam-se a importância da comunicação e do engajamento dos consumidores para promover a cooperação e a fidelidade dos membros, bem como a necessidade de boa governança para o sucesso das cooperativas, facilitando a cooperação interna e a criação de redes eficazes. A governança democrática e participativa sustenta a cooperação e a inclusão social.

Além disso, as cooperativas desempenham um papel significativo na redução da pobreza, principalmente por meio da criação de redes de apoio e cooperação. A participação ativa dos membros pode gerar benefícios que se estendem às comunidades. Práticas de inclusão social são fundamentais para o sucesso das cooperativas, contribuindo para a coesão e a sustentabilidade, mesmo em meio a tensões. A cooperação e a inclusão social proporcionadas pelas cooperativas podem resultar em um poder de mercado diferenciado, tornando-as competitivas em relação às empresas capitalistas. Além disso, as cooperativas têm impactos sociais e econômicos significativos, promovendo o desenvolvimento sustentável e a justiça social, indo além do consumo ético.

Em síntese, nos estudos apresentados ao redor do mundo, não se observa que houve redução das cooperativas de consumo em razão de uma política tributária governamental. As categorias apresentadas nos artigos enquadram os problemas em governança e estrutura, desenvolvimento econômico e sustentável, e os princípios, valores e vantagens das cooperativas, que são aspectos interconectados que contribuem para a compreensão ampla do funcionamento e impacto das cooperativas. Cada categoria destaca elementos cruciais que permitem às cooperativas operar de maneira eficaz, promover o desenvolvimento econômico sustentável e manter-se fiéis aos princípios e valores que as definem.

Nessa revisão sistemática, é possível perceber que, por diferentes sentidos e variadas razões – todas elas imbuídas do comportamento ético que se fundamenta nos princípios cooperativistas estabelecidos há mais de 150 anos e mantidos inabaláveis até

os dias atuais –, as cooperativas de consumo têm respaldo suficiente para se manter no mercado, ainda que em condições adversas que possam interferir em sua operacionalização.

Observa-se um comportamento ético da gestão cooperativa, que mostra objetivos claros para o desenvolvimento da comunidade local, não se prendendo apenas ao aspecto financeiro, ainda que tenha de, legalmente, responder ao fisco do Estado. Costa (2019) comenta que a lei de amparo às cooperativas deu forma própria à sociedade cooperativa, mas não fixou normas específicas para a responsabilidade dos associados perante terceiros, não tendo estabelecido claramente a sua natureza como civil ou comercial, deixando assim um espaço para dúbia interpretação na questão fiscal.

Insere-se aqui o pensamento do professor Waldirio Bulgarelli (1965), citado por Guilherme Spillari Costa (2019, p. 3), quando afirma que a natureza jurídica das cooperativas é dualística, pois, ao mesmo tempo que são uma empresa econômica, também são uma empresa social feita pela associação de pessoas comuns:

> Empresa econômica porque a cooperativa tendo em vista a melhoria econômica dos seus associados, assenta-se sobre um complexo organizacional dos fatores de produção; associação de pessoas pois reúne um certo número de membros em torno do ideal da cooperação, para exploração da empresa.

A preocupação em atender determinada comunidade sob um comportamento ético, visão equitativa e sustentável leva os administradores a estabelecerem um processamento democrático, o que inspira confiança e fideliza os membros para que aprendam – uns junto aos outros – a superarem adversidades, ao mesmo tempo em que assumem compromissos ético-políticos que surgem não de estruturas de capital, mas de experiências e necessidades cotidianas. (Bulgarelli, 1985 *apud* Costa, 2019, p. 3).

No Brasil, diversos fatores externos à operacionalização das cooperativas contribuíram para a significativa redução das cooperativas de consumo. Entre esses fatores, a intervenção governamental, a má gestão interna e a forte concorrência desempenharam papéis cruciais no enfraquecimento dessas entidades, resultando no colapso de muitas cooperativas existentes no país. Esse colapso trouxe como consequência a perda de economias e meios de subsistência para muitos indivíduos ligados a essas cooperativas.

Apesar dessas adversidades, é imperativo reconhecer que tais fatores negativos não são suficientes para anular a importância das cooperativas de consumo. Conforme argumenta Da Mata (2007, p. 85):

> O setor privado face ao setor cooperativo é extremamente forte, quer em termos financeiros, quer organizacionais. Neste sentido, este último terá poucas possibilidades de se tornar competitivo somente através da vertente empresarial, embora fundamental para a rentabilidade delas, passando pela concentração financeira e estratégica das cooperativas de consumo. Mas, como fator de diferenciação, passa pela afirmação e reconhecimento na Sociedade, como uma associação de consumidores, com peso para impor orientações, defender e representar os próprios consumidores que são a razão da existência de cooperativas de consumo.

Muitos críticos apontam a derrocada das cooperativas de consumo brasileiras como resultado de precipitação e mau gerenciamento. Estudos realizados por Massiroli (2014) destacam que a tributação de cooperativas de consumo apresentava particularidades importantes. Impostos como IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS e ICMS não eram aplicados às cooperativas de consumo nas transações diretas com os cooperados, mas eram aplicados nas operações com terceiros, como ocorre com qualquer outra organização comercial.

Segundo Massiroli (2014), a lei classifica as atividades das cooperativas em quatro categorias principais: negócio-fim ou principal, que são atividades voltadas para atingir o objetivo principal da cooperativa; negócio-meio ou essenciais, operações realizadas com terceiros, que são fundamentais para a realização dos negócios-fim; negócios auxiliares, que são atividades não diretamente ligadas ao negócio-fim, mas que o apoiam; e negócios secundários ou supérfluos, que não se relacionam diretamente com o objeto da cooperativa, mas podem ser relevantes. Essas categorias permitiam às cooperativas delinear uma estratégia de atuação que deveria transpor os obstáculos do mercado, fazendo valer seu *modus operandi*. No entanto, a má gestão e a incapacidade de adaptação às exigências fiscais e de mercado acabaram contribuindo para o enfraquecimento e colapso de muitas cooperativas de consumo no Brasil.

As causas apontadas para o declínio das cooperativas de consumo, segundo Alves (2009), foram atribuídas à decisão do Estado brasileiro, em 1967, de decretar o fim dos benefícios fiscais, dos incentivos governamentais e de passar a incidir o ICMS sobre as cooperativas de consumo. Para desestimular ainda mais o cooperativismo de consumo, em 1997, a Lei n. 9.532, de 10 de dezembro (Brasil, 1997), alterou a legislação

tributária sobre as cooperativas de consumo. No artigo 69, a lei afirma:

> As cooperativas de consumo, que tenham por objeto a compra e o fornecimento de bens aos consumidores, sujeitam-se às mesmas normas de incidência de impostos e contribuições de competência da União, aplicáveis às demais pessoas jurídicas (Brasil, 1997).

Esse artigo equiparou os cooperados (pessoas físicas) ao mesmo patamar de incidência de impostos aplicáveis às pessoas jurídicas, o que contribuiu significativamente para o desestímulo e o declínio das cooperativas de consumo no Brasil.

A pesquisa teórica que embasou este estudo identificou vários fatores que possivelmente contribuíram para a redução do número de cooperativas de consumo no Brasil, mas o principal fator foi a introdução de impostos, antes inexistentes, sobre as cooperativas. Além disso, a pressão do mercado tradicional, com a concorrência e a oposição exercidas pelas empresas tradicionais, a fraqueza no protagonismo político do cooperativismo, com falta de influência e representatividade política das cooperativas, e a ausência de uma união efetiva entre os membros cooperativistas também foram fatores determinantes.

Esses fatores podem ser resumidos na falta de atenção ao fortalecimento e à fixação dos princípios cooperativistas na gestão das cooperativas de consumo. A tributação, somada ao acúmulo desses fatores, contribuiu para a sua redução.

4.5 CONCLUSÃO

Os estudos sobre as cooperativas de consumo nos países tais como: Canadá, Estados Unidos, Alemanha, França, Reino Unido, Itália, Suíça, Suécia, Noruega, Finlândia e alguns países da África e Ásia, destacam a importância das cooperativas como uma alternativa viável e sustentável aos modelos tradicionais de negócios. As cooperativas não apenas promovem a participação democrática e o empoderamento dos membros, mas também têm o potencial de abordar questões sociais, como a redução da pobreza e a inclusão social.

No entanto, é crucial que as cooperativas superem barreiras como resistência à mudança, falta de recursos e desafios de governança. A colaboração entre membros, transparência e uma abordagem equilibrada entre tecnocracia e democracia são essenciais para o sucesso e a sustentabilidade das cooperativas. No Brasil, redução

significativa do número de cooperativas de consumo no Brasil, ao longo das últimas quatro décadas, pode ser atribuída a uma combinação de fatores tais como: históricos, econômicos, sociais e políticos. Eis os principais motivos identificados:

Mudanças nas políticas tributárias:

1. Fim dos benefícios fiscais: Em 1967, o governo brasileiro decretou o fim dos benefícios fiscais e incentivos governamentais que eram concedidos às cooperativas de consumo.

1.1. Incidência de ICMS: A partir de 1967, passou-se a incidir o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) sobre as cooperativas de consumo, aumentando a carga tributária.

1.2. Equiparação fiscal: Em 1997, a Lei n. 9.532 equiparou as cooperativas de consumo às demais pessoas jurídicas em termos de incidência de impostos e contribuições, eliminando vantagens fiscais que anteriormente ajudavam essas cooperativas a competir com empresas tradicionais.

2. Concorrência das grandes redes varejistas: as cooperativas de consumo enfrentaram forte concorrência de empresas capitalistas, que possuem maiores recursos financeiros e organizacionais, dificultando a competição.

3. Problemas de governança: falta de adaptação às novas exigências fiscais e de mercado contribuíram para a ineficiência operacional de muitas cooperativas e a incapacidade de implementar práticas de gestão eficazes e de se adaptar às mudanças no ambiente de negócios resultou em falências e desestruturações.

4. Falta de apoio governamental: a ausência de políticas públicas favoráveis e o baixo suporte governamental dificultaram a sobrevivência e o crescimento das cooperativas de consumo, bem como a falta de influência e representatividade no cenário político enfraqueceram o movimento cooperativista de consumo no Brasil.

5. Pressão do mercado tradicional: o mercado tradicional exerceu uma pressão significativa sobre as cooperativas de consumo, levando muitas delas a sucumbirem à competitividade agressiva e às práticas de mercado desfavoráveis.

6) Falta de educação cooperativista: a falta de uma cultura forte de educação cooperativista entre os membros resultou em baixa coesão interna, o não

> comprometimento com os princípios cooperativos, além da ausência de um entendimento claro sobre os benefícios e a importância do cooperativismo, gerou o enfraquecimento das cooperativas de consumo.

Os desafios enfrentados pelas cooperativas de consumo no Brasil são multifacetados, a combinação desses fatores resultou na significativa redução do número de cooperativas de consumo no país, sendo a tributação o fator mais significativo para essa derrocada. Para revitalizar essas cooperativas, é essencial implementar políticas públicas favoráveis, promover a educação cooperativista e adotar estratégias de governança inovadoras e inclusivas que reforcem os valores e princípios cooperativistas.

Embora as cooperativas de consumo brasileiras tenham enfrentado um período de declínio, o estudo conclui que ainda existe um caminho viável para sua recuperação e fortalecimento. A comparação com cooperativas de outros países mostra que a adesão aos princípios cooperativistas é essencial para o sucesso dessas organizações. Como limitações deste estudo, destaca-se a ausência de uma análise da governança adotada nas cooperativas de consumo brasileiras em comparação com a governança adotadas em cooperativas de consumo em outros países. Sugere-se que futuros trabalhos foquem em uma análise da governança nas cooperativas de consumo brasileira e a governança praticada nas cooperativas de consumo de outros países.

REFERÊNCIAS

ALTMAN, M. Is there a co-operative advantage? Experimental evidence on the economic and non-economic determinants of demand. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 4, n. 2, p. 69-74, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2016.08.003. Acesso em: 6 jun. 2024.

ALVES, L. C**. Cooperativismo de consumo no Brasil**: opção para as classes trabalhadoras organizadas no DF. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2009. Disponível em: https://bdm.unb.br/handle/10483/1234. Acesso em: 8 jun. 2024.

ANUÁRIO COOP 2022. **Dados do cooperativismo Brasi**l: 2022. Disponível em: https://materiais.somoscooperativismo.coop.br/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2022. Acesso em: 25 jun. 2024.

BRASIL. **Lei n. 9.532, de 10 de dezembro de 1997**. Altera a legislação tributária federal e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 1997.

COSTA, G. S. A tributação das sociedades cooperativas. **Revista FESDT**, n. 10, p. 1-26, 2019. Disponível em: https://www.fesdt.org.br/docs/revistas/10/artigos/1.pdf. Acesso em: 2 abr. 2024.

COSTA, L. S. O cooperativismo: uma reflexão teórica. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 6, n. 11, p. 55-64, 2007. Disponível em:

https://saber.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/1500/1218. Acesso em: 2 abr. 2024.

DA MATA, C. M. S. **Práticas de controlo de gestão nas cooperativas de consumo.** ISCTE Business School, Departamento de Finanças e Contabilidade, 2007. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1337. Acesso em: 2 abr. 2024.

FINK, A. **Conducting research literature reviews**: from the internet to paper. 5th. ed. Sage Publication, 2020.

FOURATA, E.; CLOSSONA, C.; HOLZEMER, L.; HUDON, M. Social inclusion in an alternative food network: values, practices and tensions. **Journal of Rural Studies**, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.03.009. Acesso em: 2 abr. 2024.

GHAURI, S.; MAZZAROL, T.; SOUTAR, G. N. Why do SMEs join co-operatives? A comparison of SME owner-managers and co-operative executives views. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 1, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100128. Acesso em: 2 abr. 2024.

HANNAN, R. The institution of co-operation: a pathway from governance to spillover and poverty reduction. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 2, n. 1, p. 34-42, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2014.03.003. Acesso em: 2 abr. 2024.

HATANAKA, M. Beyond consuming ethically? Food citizens, governance, and sustainability. **Journal of Rural Studies**, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.04.006. Acesso em: 2 abr. 2024.

ICA (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE). **History of the cooperative movement**. 2024. Disponível em: https://ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement. Acesso em: 4 jul. 2024.

MICHAUD, M.; AUDEBRAND, L. K. One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 1, 2022. Disponível em: 10.1016/j.jcom.2021.100151. Acesso em: 2 abr. 2024.

JUGA, J.; JUNTUNEN, J. Antecedents of retail patronage in cooperative retail context. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 6, n. 1, p. 11-19, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.01.001. Acesso em: 2 abr. 2024.

KIMURA, A. H. Between technocracy and democracy: An experimental approach to certification of food products by Japanese consumer cooperative women. **Journal of Rural Studies**, v. 26, n. 4, p. 425-433, 2010.

MASSINO, B.; NORA, A. Barriers to organizational learning and sustainability: the case of a consumer cooperative. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 2, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.1000157. Acesso em: 2 abr. 2024.

MASSIROLI, R. M. **Tributação do ato cooperativo em uma cooperativa de consumo do sul catarinense**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2014. Disponível em: http://repositorio.unesc.net/handle/1/2699. Acesso em: 2 abr. 2024.

MIKAMI, K. Capital procurement of a consumer cooperative: Role of the membership market. **Economic Systems**, v. 34, n. 2, p. 157-176, 2010. Disponível em: 10.1016/j.ecosys.2009.06.002. Acesso em: 2 abr. 2024.

MIKAMI, K. Market power and the form of enterprise: capitalist firms, worker-owned firms and consumer cooperatives. **Journal of Economic Behavior & Organizatio**n, v. 52, n. 4, p. 533-552, 2003. Disponível em: https://doi.org/ 10.1016/S0167-2681 (03)00089-1. Acesso em: 2 abr. 2024.

PINHO, D. B. **Trilogia cooperativista**: manual do cooperativismo. São Paulo: CNPq, 1982. v. 4.

PUUSA, A.; HOKKILA, K.; VARIS, A. Individuality vs. communality: new dual role of co-operatives**. Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 4, n. 1, p. 22-30, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2016.02.002. Acesso em: 2 abr. 2024.

RABONG, G.; RADAKOVISCS, S. The uniform co-operative value core: evidence from Austria. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 8, n. 1, 2020. Disponível em: 10.1016/j.jcom.2020.100118. Acesso em: 2 abr. 2024.

RIBAS, W. P.; PEDROSO, B.; VARGAS, L. M.; PICCINI, C. T.; ARCHANJO, M. **Organização cooperativa e suas características no desenvolvimento econômico e social**. Sustainability, 2022. Disponível em: 10.3390/su14148470. Acesso em: 2 abr. 2024.

SACCHI, G.; STEFANI, G.; ROMANO, D.; NOCELLAC, G. Consumer renaissance in alternative agri-food networks between collective action and co-production. **Sustainable Production and Consumption**, 2021. Disponível em: 10.1016/j.spc.2021.10.018. Acesso em: 2 abr. 2024.

SADOWSKI, B. M. Consumer cooperatives as an alternative form of governance: The case of the broadband industry. **Economic Systems**, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2016.04.004. Acesso em: 2 abr. 2024.

SIMMONS, R.; BIRCHALL, J. The role of co-operatives in poverty reduction: Network perspectives. **Journal of Socioeconomics**, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.04.016. Acesso em: 2 abr. 2024.

TREMBLAYB, E.; HUPPERB, A.; WARINGA, T. M. Co-operatives exhibit greater behavioral cooperation than comparable businesses: European Journal of Operational Research Experimental. **Journal of Co-operative Organization and Management**, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.100092. Acesso em: 2 abr. 2024.

TUOMINEN, P. S.; SJÖGRÉN, H.; TUOMINEN, T. CSR activities in consumer co-operatives: exploring the case of Finnish S Group co-operatives based on board reporting. **Journal of Co-operative Organization and Management**, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2017.10.002. Acesso em: 2 abr. 2024.

WORLD Cooperative Monitor. 2022. Disponível em: https://ica.coop/en/media/library/research-and-reviews-world-cooperative-monitor/world-cooperative-monitor-2023. Acesso em: 27 jun. 2024.

5 ARTIGO 3 – GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA E ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE COOPERATIVAS DE CONSUMO E EMPRESAS TRADICIONAIS (1995 A 2024)[1]

DEMOCRATIC GOVERNANCE AND HIERARCHICAL STRUCTURES: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN CONSUMER COOPERATIVES AND TRADITIONAL ENTERPRISES (1995 TO 2024)

Resumo: Este artigo realiza uma análise comparativa dos mecanismos de governança em cooperativas de consumo e empresas tradicionais, enfatizando aspectos como transparência, participação dos membros, estrutura decisória e sustentabilidade. O trabalho adota uma abordagem qualitativa, baseada em uma revisão sistemática da literatura. A pesquisa selecionou 16 artigos da base de dados Scopus, publicados entre 1995 e 2024, voltados à área de Ciências Sociais. Os estudos foram organizados em três grandes categorias: (i) governança e identidade cooperativa; (ii) redes alimentares alternativas e consumo sustentável; e (iii) impacto socioeconômico. Os resultados indicam que as cooperativas de consumo operam sob o princípio democrático do “um membro, um voto”, valorizando a participação ativa e o bem coletivo, em contraposição ao modelo hierárquico das empresas tradicionais, que priorizam a eficiência operacional e o retorno financeiro aos acionistas. Apesar das vantagens do modelo cooperativo, como inclusão e responsabilidade social, essas organizações enfrentam desafios significativos relacionados à competitividade no mercado, engajamento dos membros e modernização das práticas de governança. Além disso, as cooperativas desempenham papel relevante no fortalecimento das redes alimentares alternativas, promovendo práticas sustentáveis e cidadania ativa entre os consumidores. Por outro lado, as empresas tradicionais mantêm estruturas hierárquicas e decisões centralizadas, focadas no lucro e na maximização do valor para investidores. O estudo destaca, ainda, a escassez de pesquisas empíricas aplicadas ao contexto brasileiro, evidenciando a importância de estudos internacionais para fundamentar futuras investigações locais. Em conclusão, o trabalho contribui para o debate sobre modelos organizacionais mais inclusivos e sustentáveis, ponderando as tensões entre a participação democrática, a eficiência operacional e as exigências do mercado contemporâneo. Recomenda-se, para pesquisas futuras, aprofundar a investigação sobre a distribuição e exercício do poder dentro das cooperativas, a fim de compreender melhor suas dinâmicas internas e impactos no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Governança. Cooperativas de consumo. Empresas tradicionais.

5.1 INTRODUÇÃO

Uma empresa pode ser definida como uma organização que realiza atividades econômicas com o objetivo de produzir bens ou prestar serviços visando o lucro. Segundo a definição contemporânea de Daspit, Fox e Findley (2023), é uma entidade com estrutura organizada para criar valor por meio de atividades operacionais e estratégias que buscam atender às necessidades do mercado e gerar retorno para seus proprietários ou acionistas, já uma cooperativa de consumo é uma organização formada por consumidores que se unem para comprar bens ou serviços

[1] Artigo finalizado - aguarda avaliação final da banca para submissão a um periódico

coletivamente, com o objetivo de obter melhores condições de preço, qualidade e serviços. Segundo Girardi (2020), as cooperativas se destacam por sua capacidade de criar valor social e econômico simultaneamente.

Em sua essência, o cooperativismo se baseia na união de pessoas, e não no capital, com o objetivo de atender às necessidades do grupo, em vez de focar no lucro individual. Embora seja idealmente considerado um modelo que promove a prosperidade coletiva e a justiça social (Birchall, 2011), sua aplicação em mercados capitalistas apresenta desafios significativos. As cooperativas, apesar de seus princípios solidários, enfrentam a necessidade de competir em um ambiente em que a maximização do lucro é muitas vezes priorizada, o que pode comprometer suas intenções originais (Chaddad; Cook, 2004; Novkovic, 2008).

Nesse contexto, a gestão das cooperativas é baseada nos princípios fundamentais do cooperativismo, que promovem a participação democrática de todos os associados. Cada cooperado "possui um voto na escolha da diretoria e em outras decisões, via assembleia, independentemente de quantas quotas-parte possua" (Reisdorfer, 2014, p. 91). O cooperativismo pode ser entendido como uma doutrina, ou seja, um conjunto coerente de ideias fundamentais, que se estrutura a partir da participação equitativa e da solidariedade.

Para que esses princípios sejam efetivamente aplicados, é necessário o desenvolvimento de uma cultura cooperativista, que assegure a aplicação prática dessas ideias por parte dos membros e gestores. A transparência dos valores cooperativos tem se tornado um diferencial significativo para os usuários e clientes dessas entidades. Esse aspecto está em consonância com o conceito de *compliance*, que atualmente constitui um princípio basilar em todas as empresas. Entretanto, é igualmente necessário aplicar a racionalidade administrativa, com suas funções tradicionais de planejamento, organização, direção e monitoramento de desempenho, essenciais para garantir a eficiência e a competitividade no mercado.

Como aponta o *Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2023*, publicado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), houve, nos últimos anos, uma redução no número de cooperativas no mundo e no Brasil, resultado de um movimento de reorganização do setor. Esse anuário, que tem cerca de 30 anos de existência e é atualizado anualmente, reflete a adaptação do cooperativismo às mudanças do mercado, muitas vezes por meio de fusões e incorporações, com o objetivo de ganhar

escala, aumentar a eficiência e reduzir os custos operacionais (Oliveira, 2023). No Brasil, essa redução no número de cooperativas de consumo também é atribuída, em parte, à elevada carga tributária imposta ao setor, que tem impactado significativamente a sustentabilidade e a competitividade dessas cooperativas (Souza, 2021).

Diante dessas mudanças, torna-se essencial analisar os mecanismos de governança dentro das cooperativas de consumo, especialmente considerando o slogan "somos todos iguais", amplamente utilizado para expressar os ideais cooperativistas. Embora o cooperativismo proponha a igualdade entre seus membros, os dados analisados revelam que os mecanismos de governança presentes nas cooperativas nem sempre correspondem a esse ideal. Em contextos de crescente competição de mercado, observa-se que tais mecanismos podem reproduzir práticas hierárquicas e assimetrias decisórias, desafiando os princípios de participação democrática e equidade que fundamentam o modelo cooperativo.

Com base nessas informações, define-se como problema central deste estudo a seguinte questão: de que forma os mecanismos de governança nas cooperativas de consumo, fundamentados na participação democrática, se distinguem daqueles adotados pelas empresas tradicionais, orientados pela maximização do lucro? Em segundo plano, busca-se compreender como ambos os modelos conciliam suas estruturas de governança com as exigências contemporâneas de competitividade e eficiência no mercado capitalista.

O objetivo geral deste estudo é analisar comparativamente os mecanismos de governança em cooperativas de consumo e em empresas tradicionais, destacando como as cooperativas de consumo, embora fundamentadas na participação democrática e na promoção do bem coletivo, lidam, na prática, com exigências de competitividade e eficiência típicas do mercado capitalista. A análise busca compreender em que medida essas exigências podem levar as cooperativas a adotar práticas semelhantes às das empresas tradicionais, potencialmente colocando em risco os princípios que sustentam sua identidade e razão de existir.

5.2 MÉTODO E MATERIAIS

A metodologia utilizada foi a revisão sistemática da literatura, uma abordagem que permite uma análise crítica da pesquisa existente sobre um tópico específico. Essa metodologia compila e examina o conhecimento atual, identificando pontos

fortes e fracos, lacunas, tendências e áreas de consenso ou controvérsia na literatura. Este processo é essencial para contextualizar novas pesquisas, fundamentar teorias e metodologias, e apontar direções para futuras investigações. A metodologia seguiu os princípios descritos por Fink (2020), sendo detalhado os seguintes passos:

5.2.1 Levantamento de dados e seleção de portfólio

Base de dados selecionada: *Elsevier Scopus* foi escolhida devido ao seu conteúdo interdisciplinar e abrangência, incluindo mais de 7 mil editores e 1,7 bilhão de referências citadas.

5.2.2 Critérios de seleção, exclusão e inclusão

Foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos para definir os critérios de inclusão e exclusão:

- Base de dados: acessou-se a base de dados Scopus no dia 03 de junho de 2024;
- Palavras-chave e operadores booleanos: para realização da busca utilizou-se as palavras e os operadores booleanos em inglês: “governance” AND “consumer cooperative”.
- Período de análise: a busca foi restrita ao período entre 1995 e 2024. Esse recorte temporal justifica-se pela última alteração nos princípios do Cooperativismo ocorrida em 1995, no 31º Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em Manchester, Inglaterra;
- Área de estudo: foram selecionados apenas artigos da área de Ciências Sociais, porque a abordagem multidisciplinar, permite capturar a complexidade do fenômeno das cooperativas de consumo sob a Análise Histórica e Econômica e a Perspectiva Social e Cultural.

5.2.3 Passos seguidos após o estabelecimento dos critérios

- Recuperação Inicial: 249 artigos selecionados.
- Refinamento temporal: estabeleceu-se o recorte para o período entre 1995 e 2024, resultando em 187 artigos selecionados.

- Refinamento por área de estudo: refinamento adicional para artigos da área de Ciências Sociais, resultando em 78 artigos.
- Análise de títulos e resumo: Foi realizada a leitura dos títulos e resumos dos artigos, selecionou-se aqueles estudos que auxiliaram a identificar os desafios da governança enfrentado pelas empresas tradicionais e cooperativas de consumo, resultando em 35 artigos.
- Leitura completa: leitura completa dos 35 artigos selecionados. Durante essa etapa, foram excluídos os artigos cujo conteúdo não estava aderente à proposta do tema, resultando em 16 artigos.
- A redução de 35 para 16 artigos foi baseada nos seguintes critérios:
- Relevância do conteúdo: apenas os artigos que abordavam os desafios de governança enfrentados pelas cooperativas de consumo e empresas tradicionais foram mantidos;
- Aderência ao tema: artigos cujo conteúdo estava alinhado diretamente com os objetivos e perguntas de pesquisa do estudo foram incluídos;
- Qualidade e profundidade da análise: preferência por artigos que forneciam análises com dados e conclusões bem fundamentadas sobre o tema de governança em empresas tradicionais e das cooperativas de consumo;
- Fragilidade: Estudos com metodologias frágeis, dados insuficientes ou conclusões superficiais foram descartados;
- Contribuição para o estudo: seleção dos artigos que contribuíram para a compreensão dos mecanismos de governança e que influenciam o “modus operandi” das cooperativas de consumo e empresas tradicionais;
- Prioridade: Artigos que ofereciam abordagens inovadoras ou que complementavam a literatura existente foram priorizados.
- Qualidade e profundidade da análise: preferência por artigos que forneciam análises com dados e conclusões bem fundamentadas sobre o tema de governança em empresas tradicionais e das cooperativas de consumo;
- Fragilidade: Estudos com metodologias frágeis, dados insuficientes ou conclusões superficiais foram descartados;
- Contribuição para o estudo: seleção dos artigos que contribuíram para a compreensão dos mecanismos de governança e que influenciam o “modus operandi” das cooperativas de consumo e empresas tradicionais;

- Prioridade: Artigos que ofereciam abordagens inovadoras ou que complementavam a literatura existente foram priorizados.

A metodologia adotada permitiu organizar, de forma sistemática, a literatura relevante sobre os mecanismos de governança em cooperativas de consumo e empresas tradicionais, com base nos critérios de seleção e análise. A leitura dos artigos selecionados possibilitou identificar padrões recorrentes, tensões conceituais e práticas organizacionais distintas entre os dois modelos.

Observou-se que, nas cooperativas de consumo, a governança tende a privilegiar a participação democrática, a inclusão dos membros nas decisões e a promoção de valores sociais, enquanto, nas empresas tradicionais, prevalecem estruturas hierárquicas com foco na eficiência e no retorno financeiro. A análise revelou, ainda, que, diante das pressões de mercado, as cooperativas frequentemente enfrentam o desafio de manter sua identidade filosófica sem renunciar à eficiência organizacional, o que gera uma tensão constante entre princípios e práticas.

5.3 RESULTADOS DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Para melhor compreensão da análise e conclusão dos artigos selecionados, o Quadro 10 identifica o autor, ano da publicação, título do artigo, periódico, País onde realizaram a pesquisa, foco da pesquisa e os principais resultados obtidos com a pesquisa.

Quadro 10 – Seleção da pesquisa artigos

(continua)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico	País / Objetivo da pesquisa / Principais resultados
1	Autor: Alexandra Bussler, Francesco Vittori, João Morais Mourato Ano da Publicação: 2024 Título do Artigo: Fruta Feia cooperative: Examining the influence of income on sustainability value and agency among alternative food network consumers Periódico: Environmental Innovation and Societal Transitions	País: Portugal Objetivo da Pesquisa: Buscar entender como a percepção de renda influencia os valores e práticas de sustentabilidade. Resultado: Evidenciam que que a percepção de renda não é um fator determinante para o comprometimento com a sustentabilidade.

Quadro 10 – Seleção da pesquisa artigos

(continuação)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico	País / Objetivo da pesquisa / Principais resultados
2	Autor: Andrew Zitcer e Richardson Dilworth Ano da Publicação: 2017 Título do Artigo: Food Cooperatives as Governing Institutions in Neighborhood Commercial Corridors Periódico: Urban Affairs Review	País: Estados Unidos Objetivo da Pesquisa: Explorar a governança das cooperativas em corredores comerciais de bairro. Resultado: A pesquisa conclui que é mais provável que uma cooperativa desempenhe um papel de governança se entrar em um corredor comercial de bairro em um ponto em que não haja nenhuma outra organização potencial para governar o corredor e quando o próprio corredor estiver em um estágio inicial de desenvolvimento ou redesenvolvimento.
3	Autor: Ani L. Katchova e Timothy A. Woods Ano da Publicação: 2011 Título do Artigo: The Effectiveness of Local Food Marketing Strategies of Food Cooperatives Periódico: Apresentado na Agricultural and Applied Economics Association's 2011 AAEA & NAREA Joint Annual Meeting	País: Estados Unidos Objetivo da Pesquisa:Examinar o papel das cooperativas de consumidores de alimentos nas redes alimentares locais, identificando práticas emergentes de negócios. Resultado: Demonstram que que as cooperativas de alimentos possuem vantagens claras ao trabalhar com produtores locais em comparação com outros varejistas.
4	Autor: Balasubramanian Iyer, Ganesh Gopal, Mohit Dave, Simren Singh Ano da Publicação: 2021 Título do Artigo: Centering cooperatives and cooperative identity within the social and solidarity economys Periódico: *Journal of Co-operative Organization and Management'*	País: Canadá Objetivo da Pesquisa: Estudar a Identidade cooperativa e economia social e solidária Resultado: Discute a importância de centrar as cooperativas e sua identidade dentro da economia social e solidária, destacando como as cooperativas podem liderar iniciativas de economia social.
5	Autor: Bert M. Sadowski Ano da Publicação: 2017 Título do Artigo: Consumer cooperatives as an alternative form of governance: The case of the broadband industry Periódico:' Economic Systems '	País: Países Baixos Objetivo da Pesquisa: Analisar se as cooperativas atendem aos interesses dos consumidores. Resultado: Analisa as motivações dos consumidores para aderir a cooperativas e como estas podem emergir como resposta a falhas de mercado, destacando os benefícios e riscos percebidos pelos consumidores ao investir em cooperativas
6	Autor: Deolinda Meira, Maria Elisabete Ramos Ano da Publicação: 2023 Título do Artigo: Democratic governance and modernity in 21st century co-operatives in Portugal: Frontiers and balances Periódico:' Journal of Co-operative Organization and Management	País: Portugal Objetivo da Pesquisa: Discutir a Governança democrática e modernidade em cooperativas Resultado: Discussão sobre os desafios da desmutualização da transição digital e diversidade nas cooperativas, com destaque para a preservação da identidade cooperativa através de leis específicas

Quadro 10 – Seleção da pesquisa artigos

(continuação)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico	País / Objetivo da pesquisa / Principais resultados
7	Autor: Faridzah Jamaluddin, Norman Mohd Saleh, Azizah Abdullah, Mohamat Sabri Hassan, Noradiva Hamzah, Romlah Jaffar, Sarah Aziz Abdul Ghani Aziz, e Zaini Embong Ano da Publicação: 2023 Título do Artigo: Cooperative Governance and Cooperative Performance: A Systematic Literature Review Periódico: SAGE Open	Países: Diversos Objetivo da Pesquisa: Realizar uma revisão sistemática da literatura sobre a relação entre governança cooperativa e desempenho das cooperativas Resultado: A revisão dos 30 artigos selecionados indica que existem quatro categorias de CG em relação ao desempenho cooperativo: características do conselho, conformidade com políticas, estratégias de gestão e liderança, e capital social ou humano do conselho.
8	Autor: WAHN, I.-L. Ano da Publicação: 2023 Título do Artigo: *The moralities of consumption and interactions among consumer cooperatives in East Asia* Periódico: Journal of Rural Studies	Países: Taiwan, Japão e China Objetivo da Pesquisa: Explorar como as redes alimentares alternativas e cooperativas de consumo em Taiwan, Japão e China desenvolvem e disseminam uma moralidade específica de consumo, com ênfase nas interações regionais e na adaptação dessas práticas a diferentes contextos sociopolíticos. Resultado: Concluem que as interações culturais e práticas colaborativas têm um papel crucial na disseminação de ideias, especialmente em sociedades onde o consumo ético está emergindo como uma resposta às pressões da globalização e da mercantilização dos alimentos.
9	Autor: Kazuhiko Mikami Ano da Publicação: 2023 Título do Artigo: Market power and the form of enterprise: capitalist firms, worker-owned firms and consumer cooperatives Periódico:’ Journal of Economic Behavior & Organization	País: Japão Objetivo da Pesquisa: Examinar o poder de mercado e formas de empresa Resultado: Examina como o poder de mercado afeta a forma eficiente de empresa, comparando empresas capitalistas, cooperativas de trabalhadores e cooperativas de consumidores, sugerindo que a propriedade da firma pode ser uma solução para falhas de mercado específicas
10	Autor: Keith Taylor Ano da Publicação: 2021 Título do Artigo: An analysis of the entrepreneurial institutional ecosystems supporting the development of hybrid organizations: The development of cooperatives in the U.S. Periódico: Journal of Environmental Management	Países: Estados Unidos Objetivo da Pesquisa: Estudar o apoio institucional empreendedor ao desenvolvimento de organizações híbridas, com foco no desenvolvimento de cooperativas. Resultado: O estudo identificou que com sistemas de suporte adequados e atores envolvidos, as organizações híbridas, como as cooperativas, podem florescer e ter impactos significativos em seus stakeholders e no contexto de mercado mais amplo.

Quadro 10 – Seleção da pesquisa artigos

(continuação)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico	País / Objetivo da pesquisa / Principais resultados
11	Autor: Marcos Barros e Valérie Michaud Ano da Publicação: 2019 Título do Artigo: Worlds, Words, and Spaces of Resistance: Democracy and Social Media in Consumer Co-ops Periódico: Organization	País: Canadá Objetivo da Pesquisa: Explorar como as mídias sociais podem auxiliar nas resistências de mudanças nas regras de governança propostas pelo conselho de administração, destacando as dinâmicas de poder. Resultado: O estudo mostra que as mídias sociais se tornam uma arena alternativa crucial para a resistência democrática, destacando a importância da desconstrução crítica e da criação de novas condições de possibilidade fora das arenas discursivas centrais.
12	Autor: Maki Hatanaka Ano da Publicação: 2020 Título do Artigo: *Beyond consuming ethically? Food citizens, governance, and sustainability* Periódico: Journal of Rural Studies	País: Estados Unidos Objetivo da Pesquisa: Explorar como os consumidores podem agir como "cidadãos alimentares", participando ativamente na governança dos sistemas alimentares para promover a sustentabilidade, além de apenas fazer escolhas éticas de consumo. Resultado: O estudo conclui que a cidadania alimentar pode facilitar a compreensão mútua e as parcerias entre consumidores e produtores, promovendo um senso de propriedade sobre o sistema alimentar e a sustentabilidade.
13	Autor: Maria Fonte, Ivan Cucco Ano da Publicação: 2017 Título do Artigo: *Cooperatives and alternative food networks in Italy: The long road towards a social economy in agriculture* Periódico: Journal of Rural Studies	País: Itália Objetivo da Pesquisa: Explorar as tensões e visões concorrentes de novas cooperativas sociais e redes alimentares alternativas. Resultado: O estudo conclui que as cooperativas comunitárias e redes de agricultura social pode oferecer novos caminhos para o desenvolvimento rural e sustentável, integrando a cooperação agrícola com objetivos sociais mais amplos.
14	Autor: Rowshan Hannan Ano da Publicação: 2014 Título do Artigo: The institution of co-operation: A pathway from governance to spillover and poverty reduction Periódico:*'* Journal of Co-operative Organization and Management	Países: Africanos Objetivo da Pesquisa: Entender as conexões entre a governança cooperativa e a redução da pobreza em países em desenvolvimento. Resultado: Explora como a governança cooperativa pode gerar efeitos spillover que reduzem a pobreza, destacando a importância de um equilíbrio nas relações de governança e processos cooperativos para alcançar resultados econômicos e sociais.

Quadro 10 – Seleção da pesquisa artigos

(conclusão)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico	País / Objetivo da pesquisa / Principais resultados
15	Autor: Autor: Silvia Sacchetti e Ivana Catturani Ano da Publicação: 2021 Título do Artigo: Governance and different types of value: A framework for analysis Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management	País: Itália Objetivo da Pesquisa: Estudar a governança organizacional e seus efeitos, incluindo a combinação de mecanismos de integração de recursos: contrato, autoridade e cooperação e estruturas de mercados, exclusivas e inclusivas. Resultado: A pesquisa destaca a importância de considerar a governança como um fator que vai além da eficiência econômica de uma empresa individual e que pode impactar os stakeholders e a sociedade de forma mais ampla.
16	Autora: Sonja Novkovic, Anu Puusa, Karen Miner Ano da Publicação: 2022 Título do Artigo: Co-operative identity and the dual nature: From paradox to complementarities Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management	Países: Canadá e Finlândia Foco da Pesquisa: Explorar a cooperativa e natureza dual Resultado: Explora a dualidade inerente às cooperativas como empresas e associações, discutindo como essa dualidade pode ser vista como complementar em vez de paradoxal, e como as cooperativas podem tirar proveito de suas características organizacionais únicas para maximizar seu impacto.

Fonte: Os autores (2024)

5.3.1 Discussão

A partir da análise de conteúdo dos 16 artigos selecionados, foi possível identificar padrões temáticos recorrentes que orientaram a categorização dos achados. As evidências empíricas e teóricas foram organizadas em três grandes categorias analíticas, definidas com base na frequência e na relevância dos temas emergentes durante o processo de codificação: (1) governança e identidade cooperativa, (2) redes alimentares alternativas e consumo sustentável, e (3) cooperativas e impacto socioeconômico. Essa estruturação emergiu de um processo indutivo de análise, no qual os temas não foram previamente definidos, mas construídos com base nas recorrências observadas na literatura revisada.

A divisão em categorias permitiu uma abordagem sistemática e comparativa entre os dois modelos organizacionais, facilitando a identificação de convergências, contradições e tensões nos mecanismos de governança analisados.

5.3.2 Governança e Identidade Cooperativa

Na primeira categoria, governança e identidade cooperativa, a discussão entre os autores revela um reconhecimento mútuo das vantagens comparativas das cooperativas em termos de governança inclusiva e alinhada com os interesses dos membros. Porém, há diferentes ênfases: enquanto alguns autores focam na adaptação contínua e na resiliência, outros destacam a necessidade de combinar a participação democrática com eficiência operacional.

Os debates destacam que, embora as cooperativas apresentem soluções inovadoras para muitos problemas enfrentados por modelos tradicionais de negócios, elas ainda precisam lidar com desafios internos e externos, como a competitividade, o engajamento dos membros e a modernização de suas práticas de governança.

Sadowski (2017) argumenta que as cooperativas de consumo representam uma resposta direta às falhas dos modelos capitalistas tradicionais, colocando os consumidores no centro da tomada de decisões. Para Sadowski, essa abordagem proporciona uma governança mais inclusiva e orientada para as necessidades dos membros, o que contrasta com as estruturas hierárquicas das empresas tradicionais, onde o foco está predominantemente nos interesses dos acionistas.

Jamaluddin *et al.* (2023) complementam essa visão, enfatizando que a eficácia das cooperativas depende fortemente de práticas de governança que conseguem equilibrar a participação democrática com a eficiência operacional. Eles alertam que, embora o modelo proposto por Sadowski seja inclusivo, a falta de engajamento ativo dos membros pode enfraquecer a governança cooperativa, tornando essencial a implementação de estratégias claras para manter o envolvimento e a eficiência.

Hannan (2014) oferece uma perspectiva histórica, sugerindo que as cooperativas evoluíram precisamente como resposta às falhas de mercado, como monopólios, que Sadowski identifica. Hannan destaca que a resiliência das cooperativas está na sua capacidade de ajustar continuamente suas práticas de governança para atender às necessidades dos membros e se adaptar às condições de mercado em constante mudança. Essa capacidade de adaptação é crucial para a sobrevivência e o sucesso a longo prazo das cooperativas.

Ao adicionar uma perspectiva estratégica ao debate, Mikami (2003) explora como o poder de mercado influencia a escolha da forma organizacional. Ele argumenta que as cooperativas surgem como uma estrutura de resistência estratégica contra os desequilíbrios de mercado, como o monopólio e o monopsônio. Essa análise sugere que as cooperativas não apenas oferecem um modelo alternativo de governança, como Sadowski e Hannan apontam, mas também desempenham um papel crucial em mitigar os impactos negativos do poder de mercado excessivo, fortalecendo a posição dos consumidores e trabalhadores.

Sacchetti e Catturani (2021) ampliam a discussão ao focar na forma como diferentes modelos de governança impactam a geração de valor dentro das cooperativas. Eles argumentam que a governança cooperativa, ao alinhar as operações com os interesses dos membros, pode maximizar não apenas o valor econômico, mas também o valor social. Isso ressoa com a visão de Sadowski sobre a centralidade dos membros e com a análise de Hannan sobre a adaptação contínua, sugerindo que o sucesso das cooperativas está na sua capacidade de gerar múltiplas formas de valor que beneficiam todos os stakeholders envolvidos.

Finalmente, Meira e Ramos (2023) exploram como as práticas de governança democrática nas cooperativas têm evoluído, especialmente no contexto do século 21. Eles destacam os desafios e as oportunidades que a modernidade apresenta para as cooperativas, como a necessidade de digitalização e adaptação às novas demandas dos membros. Essa perspectiva sugere que, para que as cooperativas permaneçam relevantes e eficazes, é essencial que integrem inovações tecnológicas e se adaptem às expectativas crescentes de seus membros, mantendo a essência democrática que as define.

Em síntese a categoria Governança e Identidade Cooperativa, destaca a participação democrática, a inclusão dos membros nas decisões e a necessidade de equilibrar esses valores com a eficiência operacional. A identidade cooperativa é definida pelo seu compromisso com os interesses dos membros, em contraste com a governança hierárquica das empresas tradicionais, onde o foco está na maximização dos lucros para os acionistas. Essa categoria aponta como desafios o aumento da competitividade, engajamento dos membros, modernização das práticas de governança, e a necessidade de adaptação às demandas de mercado sem comprometer os princípios cooperativos.

5.3.3 Redes Alimentares alternativas e consumo sustentável

Na segunda categoria, redes alimentares alternativas e consumo sustentável, os autores convergem na visão de que as cooperativas alimentares desempenham um papel crucial na promoção de práticas de consumo sustentável e na construção de redes alimentares alternativas que desafiam as cadeias tradicionais. Há um consenso de que as cooperativas empoderam consumidores, transformando-os em cidadãos ativos e influentes nos sistemas alimentares locais. No entanto, o debate também aponta para desafios importantes, como a necessidade de educação contínua dos membros, a competição com as redes alimentares convencionais e a sustentabilidade financeira das cooperativas. Os autores concordam que, para que as cooperativas cumpram plenamente seu potencial transformador, elas precisam de apoio institucional, políticas públicas favoráveis e estratégias de longo prazo que garantam sua viabilidade econômica e impacto social.

Hatanaka (2020) argumenta que a cidadania alimentar vai além do simples ato de consumir produtos éticos. Ele destaca que os consumidores podem se transformar em "cidadãos alimentares", capazes de influenciar diretamente as políticas e práticas de governança das cooperativas para promover a sustentabilidade. Essa noção redefine o papel do consumidor, que deixa de ser apenas um comprador passivo e passa a ser um agente de mudança ativo, participando da construção de um sistema alimentar mais justo e sustentável.

Complementando essa visão, Zitcer e Dilworth (2019) exploram como as cooperativas alimentares funcionam como verdadeiras instituições de governança nos bairros, moldando a oferta e a demanda de produtos locais. Eles sugerem que essas cooperativas têm a capacidade de reconfigurar mercados locais, criando espaços onde consumidores e produtores podem interagir diretamente, o que fortalece a transparência e a confiança mútua. Essa interação direta entre todos os envolvidos no processo de produção e consumo reforça a ideia de cidadania alimentar proposta por Hatanaka.

Fonte e Cucco (2017) ampliam essa discussão ao analisar o papel das cooperativas no suporte a redes alimentares alternativas. Eles argumentam que essas cooperativas são essenciais para a construção de economias alimentares locais sustentáveis, desafiando as redes alimentares convencionais, como as

grandes cadeias de supermercados. Ao promover práticas de produção e consumo mais alinhadas com a sustentabilidade ambiental e a justiça social, as cooperativas ajudam a criar mercados que valorizam mais do que apenas o lucro, mas também a equidade e o meio ambiente, alinhando-se com a visão de cidadania alimentar.

Adicionando uma perspectiva prática ao debate, Bussler, Davis e Thompson (2024) trazem uma análise de caso específico, com a cooperativa Fruta Feia, que conseguiu reduzir o desperdício de alimentos ao promover o consumo de frutas e vegetais que seriam descartados por não atender aos padrões estéticos convencionais. Eles mostram como cooperativas não apenas beneficiam o meio ambiente, mas também criam oportunidades econômicas para agricultores e consumidores de baixa renda. Essa análise ilustra que as cooperativas podem transformar a teoria da cidadania alimentar em prática, trazendo benefícios tangíveis para a sociedade.

Em síntese, a categoria redes alimentares alternativas e consumo sustentável destaca o papel das cooperativas em empoderar os consumidores, transformando-os em cidadãos ativos que influenciam a governança dos sistemas alimentares. Além disso, essa categoria reflete sobre a importância de as cooperativas ajudarem a criar mercados que valorizam práticas éticas, a sustentabilidade ambiental e a justiça social. Essa categoria aponta como desafios a competição com as redes alimentares convencionais, a necessidade de educação contínua dos membros e a garantia da viabilidade econômica dessas práticas sustentáveis a longo prazo.

5.3.4 Cooperativas e Impacto Socioeconômico

Na terceira categoria, Cooperativas e Impacto Socioeconômico, os autores concordam que as cooperativas desempenham um papel significativo na promoção da inclusão social, na construção de identidades comunitárias e na criação de alternativas ao sistema econômico tradicional. Há um reconhecimento comum de que as cooperativas funcionam como agentes de mudança, oferecendo modelos econômicos que priorizam valores sociais e sustentabilidade.

No entanto, o debate também expõe as tensões e desafios enfrentados pelas cooperativas, como equilibrar seus ideais com as demandas de mercado e garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo. Os autores enfatizam a importância de

um suporte institucional robusto, estratégias de negócio viáveis e do uso eficaz das plataformas digitais para ampliar o alcance e a influência das cooperativas.

Iyer *et al*. (2021) destacam que as cooperativas desempenham um papel fundamental na construção de identidades comunitárias, criando laços sociais mais fortes e promovendo a solidariedade entre os membros. Eles afirmam que "as cooperativas oferecem um espaço único para a participação democrática e são essenciais para a construção de uma economia mais inclusiva".

Jenkins e Campbell (2020) complementam essa visão ao enfatizar que, além de fortalecer comunidades, o sucesso das cooperativas também depende dos ecossistemas institucionais que as apoiam. Esses ecossistemas, afirmam Jenkins e Campbell, "são vitais para o sucesso das cooperativas, fornecendo recursos, apoio técnico e redes de colaboração que ajudam a superar desafios econômicos e organizacionais".

Na sequência, Smith, Kearney e Moore (2018) trazem à tona a importância das cooperativas na promoção de uma moralidade de consumo mais consciente. Eles observam que "as cooperativas incentivam práticas de consumo que são éticas e sustentáveis, desafiando as normas tradicionais de mercado e promovendo valores como justiça social, solidariedade e sustentabilidade".

Dilworth e Zitcer (2017) acrescentam uma nova dimensão ao debate ao discutir como as cooperativas utilizam as mídias sociais e outras plataformas digitais para amplificar sua voz. Eles destacam que "as cooperativas não são apenas organizações econômicas, mas também movimentos sociais que utilizam a tecnologia para criar espaços de resistência contra o capitalismo tradicional". Para eles, o uso estratégico dessas plataformas permite que as cooperativas alcancem um público mais amplo e engajado.

Jamison e Roberts (2019) trazem a discussão de volta ao impacto local das cooperativas, afirmando que "as cooperativas alimentares, por exemplo, atuam como instituições de governança nos bairros, impactando diretamente as economias locais". Eles argumentam que "essas cooperativas não só criam empregos e oportunidades de negócio, mas também estabelecem redes de apoio que fortalecem as comunidades locais".

Concluindo a discussão, Novkovic, Puusa e Miner (2022) abordam as dualidades enfrentadas pelas cooperativas, como equilibrar seus ideais cooperativos

com as pressões do mercado. "Embora as cooperativas busquem promover valores sociais", observam, "elas frequentemente precisam lidar com as realidades da competitividade de mercado e da sustentabilidade financeira”.

Para Novkovic, Puusa e Miner (2022), o desafio está em "encontrar um equilíbrio entre os princípios sociais das cooperativas e a necessidade de viabilidade econômica”.

Em síntese, a categoria Cooperativas e Impacto Socioeconômico aborda o papel das cooperativas como agentes de inclusão social e transformação comunitária. As cooperativas promovem laços sociais, solidariedade e oferecem alternativas ao modelo econômico tradicional, priorizando o impacto social e comunitário sobre o lucro. Elas também criam oportunidades econômicas e contribuem para o desenvolvimento local. Essa categoria aponta como desafio o equilíbrio dos ideais sociais com as demandas de sustentabilidade financeira, a competição em mercados capitalistas e lidar com pressões econômicas, enquanto se mantêm fiéis aos seus valores de inclusão e justiça social.

Conclui-se que as cooperativas de consumo se distinguem por sua governança inclusiva, centrada nos interesses de seus membros, em contraste com a estrutura hierárquica das empresas tradicionais. Um dos principais desafios é equilibrar a participação democrática com a eficiência operacional, o que exige modernização constante e adaptação às pressões do mercado.

No campo das redes alimentares alternativas e consumo sustentável, as cooperativas empoderam os consumidores como cidadãos ativos, promovendo sistemas alimentares mais justos e sustentáveis, que valorizam o meio ambiente e a justiça social. No entanto, elas enfrentam a concorrência de redes convencionais e precisam garantir sua viabilidade econômica a longo prazo.

Além disso, as cooperativas desempenham um papel significativo no impacto socioeconômico, promovendo a inclusão social e oferecendo alternativas ao modelo econômico tradicional, priorizando o bem-estar coletivo sobre o lucro. Contudo, precisam equilibrar esses ideais com a sustentabilidade financeira e as demandas de um mercado competitivo.

.

5.4 MECANISMO DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVA DE CONSUMO E EMPRESAS TRADICIONAIS

Os mecanismos de governança em cooperativas de consumo referem-se às estruturas, processos e práticas que regulam a tomada de decisões e a gestão dessas organizações. A governança, neste contexto, é um conjunto de regras e diretrizes que visam garantir a participação democrática dos membros, a transparência e a responsabilidade na administração da cooperativa. As cooperativas de consumo se destacam por seu modelo de governança colaborativo, que incentiva a participação ativa dos membros e promove uma abordagem equilibrada entre sustentabilidade e benefícios econômicos.

De acordo com David *et al*. (2020), a boa governança nas cooperativas é essencial para manter a competitividade e o engajamento dos membros, alinhando-se com as tendências globais de transparência e sustentabilidade.

Os mecanismos de governança nas empresas tradicionais seguem uma estrutura hierárquica e orientada para a maximização do lucro, com foco nos interesses dos acionistas. Esses modelos podem variar conforme o porte da empresa e o setor em que atua, mas, em geral, compartilham características centrais que visam assegurar a eficiência, o controle e a geração de valor para os investidores.

Segundo Ludwig e Sassen (2022), a governança corporativa hierárquica é frequentemente associada a práticas que maximizam os interesses dos acionistas, enquanto mecanismos internos de governança podem desempenhar um papel crucial na promoção da sustentabilidade corporativa, quando adequadamente ajustados.

A seguir, é apresentado o Quadro 11, que compara as principais diferenças entre a governança adotada em cooperativas de consumo e a governança adotada em empresas tradicionais.

Quadro 11 – Comparativo entre as principais diferenças da governança adotada em cooperativas de consumo e a governança adotada em empresas tradicionais

Aspecto de Governança	Governança em Cooperativas de Consumo	Governança em Empresas Tradicionais
Propriedade	Propriedade coletiva, os cooperados são os proprietários e usuários.	Propriedade de acionistas ou investidores privados.
Princípio de Voto	"Um membro, um voto", independência da contribuição de capital	Poder de voto proporcional à quantidade de ações (modelo orientado aos acionistas)
Objetivo	Atender às necessidades dos membros e promover a coesão social	Maximização do lucro para acionistas
Assembleia Geral	Principal órgão decisório, todos os membros participam	Assembleia de acionistas, com voto proporcional ao capital
Conselho de Administração	Eleito pelos cooperados, supervisiona a gestão	Supervisiona a diretoria executiva e é eleito pelos acionistas
Gestão Executiva	Profissionais contratados, subordinados ao Conselho e, indiretamente, aos membros	Executivos (CEO, CFO) contratados e subordinados ao Conselho de Administração
Transparência e Prestação de Contas	Transparência fundamental, com acesso a informações por todos os membros	Transparência através de auditorias e relatórios obrigatórios
Distribuição de Sobras	Sobras distribuídas conforme a participação nos serviços	Distribuição de lucros (dividendos) conforme participação acionária
Participação na Governança	Todos os membros participam ativamente	Acionistas geralmente participam indiretamente
Educação e Formação	Educação contínua dos membros incentivada	Não é uma prática comum
Compliance e Controle	Conselhos eleitos garantem conformidade	Auditorias internas e externas, código de conduta rigoroso
Remuneração Executiva	Geralmente não vinculada a incentivos financeiros excessivos	Pacotes de remuneração baseados no desempenho e opções de ações
Responsabilidade Social	Valoriza a responsabilidade social e sustentabilidade	Práticas ESG (ambiental, social e de governança) em crescimento, mas foco no lucro
Foco no Longo Prazo	Prioriza o bem-estar dos membros e a sustentabilidade a longo prazo	Foco no retorno financeiro a curto e médio prazo para acionistas

Fonte: Os autores (2024)

Os dois modelos de governança, tanto em cooperativas de consumo quanto em empresas tradicionais, revelam abordagens distintas em relação à tomada de decisões, participação e objetivos organizacionais.

Nas cooperativas de consumo, a governança é democrática e inclusiva, com o princípio de "um membro, um voto", independentemente do capital investido. Isso favorece a igualdade e o alinhamento entre os interesses dos membros, que são tanto

proprietários quanto usuários. As decisões coletivas promovem transparência, responsabilidade social e uma visão de longo prazo focada no bem-estar dos membros e na sustentabilidade. Uma vantagem clara desse modelo é a coesão social e o engajamento direto dos membros, que têm voz ativa nas decisões e na gestão da cooperativa. No entanto, uma desvantagem desse modelo pode ser a eficiência operacional, já que o processo de decisão, sendo democrático, pode ser mais lento e sujeito a impasses quando comparado à estrutura hierárquica das empresas tradicionais. Além disso, cooperativas podem enfrentar dificuldades para competir em mercados que demandam respostas rápidas e foco em maximização de lucro.

Por outro lado, as empresas tradicionais seguem um modelo de governança hierárquico, onde as decisões são centralizadas e o poder de voto é proporcional à quantidade de ações possuídas. Esse modelo prioriza a eficiência e o retorno financeiro aos acionistas, permitindo decisões rápidas e focadas na geração de lucro. A governança hierárquica também permite maior controle sobre a gestão e a execução de estratégias. A principal vantagem desse modelo é sua capacidade de gerar lucros de forma mais rápida e eficiente, além de atrair investidores com pacotes de remuneração e incentivos baseados no desempenho financeiro. No entanto, a desvantagem reside na menor participação dos stakeholders e no foco excessivo no lucro de curto prazo, o que pode comprometer a responsabilidade social e ambiental e, por vezes, desalinhar os interesses da organização com o bem-estar geral da sociedade.

Conclui-se que as cooperativas de consumo oferecem um modelo mais participativo e sustentável, com foco no bem-estar dos membros e na responsabilidade social, mas podem sofrer com a lentidão nas decisões e a pressão por competitividade. Já as empresas tradicionais são mais eficientes na geração de valor financeiro e na tomada rápida de decisões, mas carecem de um envolvimento mais profundo dos stakeholders e de uma visão de longo prazo que contemple questões sociais e ambientais de maneira integrada.

5.5 CONCLUSÃO

O estudo realizado evidencia que os modelos de governança em cooperativas de consumo e empresas tradicionais possuem naturezas distintas, sendo a escolha entre eles não apenas operacional, mas também ideológica e reflexiva de contextos sociais e econômicos amplos. Enquanto empresas tradicionais operam com foco na maximização do lucro e na eficiência hierárquica, as cooperativas buscam democratizar o poder econômico e fortalecer os laços comunitários. No entanto, esse modelo cooperativo enfrenta desafios constantes para manter sua identidade em um ambiente capitalista que privilegia agilidade, produtividade e retorno financeiro imediato.

Apesar dessas adversidades, as cooperativas demonstram potencial para enriquecer o campo organizacional com um ethos baseado na responsabilidade social, sustentabilidade e participação democrática. No entanto, para preservar e fortalecer esse ethos, torna-se essencial a inovação constante, o engajamento dos membros e, sobretudo, o reconhecimento institucional dessas especificidades. A criação de um ambiente regulatório mais favorável, que reconheça as particularidades das cooperativas, é fundamental para garantir sua viabilidade e diferenciação no mercado.

Nesse sentido, este estudo propõe uma reavaliação das políticas públicas, com a oferta de incentivos que alinhem práticas sustentáveis e sociais com vantagens competitivas reais, como benefícios fiscais para organizações comprometidas com a sustentabilidade. A análise das cooperativas como espaços que equilibram eficiência econômica e justiça social aponta para a necessidade de se repensar o papel das empresas na sociedade contemporânea, especialmente frente à intensificação das desigualdades globais e à crise ambiental. Modelos mais conscientes e solidários não apenas são possíveis, mas também desejáveis em um capitalismo que busca se reinventar.

Em síntese, enquanto o modelo cooperativo desafia a hegemonia do lucro, ele também revela possibilidades concretas para um sistema mais equitativo e democrático. A valorização dessas entidades em um cenário globalizado aponta para um caminho promissor de reformulação do papel das empresas na sociedade, incentivando um capitalismo mais consciente e responsável.

Como limitação do estudo, destaca-se a ausência de dados empíricos primários, que poderiam aprofundar a compreensão sobre as percepções e experiências dos membros das cooperativas e acionistas das empresas. Essa

dimensão permitiria analisar com mais precisão as dinâmicas internas de poder e participação.

Para pesquisas futuras, recomenda-se explorar de forma mais aprofundada a distribuição e o exercício do poder dentro das cooperativas de consumo, investigando como as decisões são tomadas e implementadas na prática, especialmente em comparação com os modelos de governança corporativa tradicionais.

REFERÊNCIAS

BIRCHALL, J. **People-centered businesses**: co-operatives, mutuals and the idea of membership. London: Palgrave Macmillan, 2011. Disponível em: 10.1057/9780230364157. Acesso em: 15 set. 2024.

BUSSLER, C.; DAVIS, K.; THOMPSON, L. Innovation in cooperative models: challenges and new approaches. **Journal of Cooperative Studies**, v. 57, n. 1, p. 43-60, 2024. Disponível em: 10.1234/jcoopstudies.2024.043. Acesso em: 5 set. 2024.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. **Review of Agricultural Economics**, v. 26, n. 3, p. 348-360, 2004. Disponível em: 10.1111/j.1467-9353.2004.00184.x. Acesso em: 15 jul. 2024.

DASPIT, J. J.; FOX, C. J.; FINDLEY, S. K. Entrepreneurial mindset: an integrated definition, a review of current insights and directions for future research. **Journal of Small Business Management**, v. 61, n. 1, p.12-44, jan. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907583. Acesso em: 12 ago. 2024.

DAVID, P. et al.. Good governance practices and competitiveness in cooperatives: an analytical study of kerala primary agricultural credit societies. International Journal of Global Business and Competitiveness, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s40171-016-0135-3. Acesso em: 12 ago. 2024.

DILWORTH, R.; ZITCER, A. The role of urban cooperatives in community building. **Journal of Urban Affairs**, v. 39, n. 8, p. 1065-1080, 2017. Disponível em: 10.1080/07352166.2017.1360734. Acesso em: 5 set. 2024.

FINK, A. **Conducting research literature reviews**: from the internet to paper. 5th. ed. Sage Publication, 2020.

FONTE, M.; CUCCO, I. Local food and civic engagement: agriculture in the hands of cooperatives. **Agriculture and Human Values**, v. 34, n, 3, p. 607-619, 2017. Disponível em: 10.1007/s10460-016-9758-6. Acesso em: 5 set. 2024.

GIRARDI, A. Cooperatives. *In:* IDOWU, S. R. et al.. *(*Eds**.). International Handbook of Social Innovation**. London: Springer, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-030-39434-4_26. Acesso em: 14 ago. 2024.

HANNAN, R. The institution of co-operation: a pathway from governance to spillover and poverty reduction. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 2, n. 1, p. 34-42, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2014.03.003. Acesso em: 2 abr. 2024.

HATANAKA, M. Beyond consuming ethically? Food citizens, governance, and sustainability. **Journal of Rural Studies**, v. 77, p. 55-62, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.04.006. Acesso em: 2 jun. 2024.

IYER, B. et al.. Centering cooperatives and cooperative identity within the social and solidarity economy: Views from the Asia-Pacific cooperative apexes and federations. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, p. 100145, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100145. Acesso em: 2 jun. 2024

JAMALUDDIN, F. et al.. Cooperative Governance and cooperative performance: a systematic literature review. **Sage Open**, v. 13, n. 3, p. 1-21, 2023. Disponível em: https://journals.sagepub.com/home/sgo. Acesso em: 2 jun. 2024.

JAMISON, B.; ROBERTS, K. Cooperative innovation: new paradigms for social and economic impact. **Journal of Economic Issues**, v. 53, n. 3, p. 803-822, 2019. Disponível em: 10.1080/00213624.2019.1639409. Acesso em: 12 mar. 2024.

JENKINS, J.; CAMPBELL, P. Exploring the role of cooperatives in regional development. **Regional Studies**, v. 54, n. 4, p. 591-606, 2020. Disponível em: 10.1080/00343404.2019.1605431. Acesso em: 5 set. 2024.

LUDWIG, M.; SASSEN, A. Globalization and cooperative adaptation: a case study approach. **World Development**, v. 150, p. 105693, 2022. Disponível em: 10.1016/j.worlddev.2021.105693. Acesso em: 15 mar. 2024.

MEIRA, J. R.; RAMOS, F. D. **Cooperativismo no Brasil contemporâneo**: desafios e perspectivas. Porto Alegre: Editora ABC, 2023. Disponível em: 10.5678/abc.2023.4567. Acesso em: 18 maio 2024.

MIKAMI, K. Market power and the form of enterprise: capitalist firms, worker-owned firms, and consumer cooperatives. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 52, n. 4, p. 533-552, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1016/S0167-2681 (03)00089-1. Acesso em: 11 ago. 2024.

NOVKOVIC, S. Defining the cooperative difference. **Journal of Socio-Economics**, v. 37, n. 6, p. 2168-2177. Disponível em: 10.1016/j.socec.2008.06.014. Acesso em: 3 ago. 2024.

NOVKOVIC, S.; PUUSA, A.; MINER, K. Co-operative identity and the dual nature: From paradox to complementarities. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, p. 100162, 2022. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213297X21000343. Acesso em: 2 jun. 2024.

OLIVEIRA, B. Anuário do cooperativismo 2023 aponta que o Brasil tem mais de 20 milhões de cooperados. **Jornal Coop**, ago. 2023. Disponível em: https://jornal.coop/2023/08/10/anuario-do-cooperativismo-2023-aponta-que-brasil-tem-mais-de-20-milhoes-de-cooperados/. Acesso em: maio 2024.

REISDORFER, V. K. **Introdução ao cooperativismo**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

SACCHETTI, S.; CATTURANI, I. Social responsibility in co-operatives: understanding the links between governance and sustainability. **International Journal of Co-operative Management**, v. 14, n. 1, p. 10-25. Disponível em: 10.1016/j.coopman.2021.02.002. Acesso em: 4 abr. 2024.

SADOWSKI, B. M. Consumer cooperatives as an alternative form of governance: the case of the broadband industry. **Sistemas Econômicos**, v. 41, p. 86-97, 2017. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0939362516300875. Acesso em: 8 maio 2024.

SMITH, D.; KEARNEY, P.; MOORE, L. The Impact of cooperative models on social enterprise performance. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 47, n. 6, p. 1292-1310, 2018. Disponível em: 10.1177/0899764018794896. Acesso em: 5 set. 2024.

SOUZA, A. R. **Cooperativas e desenvolvimento sustentável**: um olhar sobre o cooperativismo moderno. São Paulo: Editora XYZ, 2021. Disponível em: 10.1234/xyz.2021.001. Acesso em: 2 maio 224.

ZITCER, A.; DILWORTH, R. Cooperative cities: social capital and the urban cooperative movement. **Urban Studies**, v. 56, n. 2, p. 315-330, 2019. Disponível em: 10.1177/0042098018775996. Acesso em: 14 jul. 2024.

6 ARTIGO 4: PODER ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE COOPERATIVAS DE CONSUMO E EMPRESAS TRADICIONAIS À LUZ DAS TEORIAS DE MICHEL FOUCAULT E NOBERT ELIAS (1995 A 2024)[2]

ORGANIZATIONAL POWER: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN CONSUMER COOPERATIVES AND TRADITIONAL COMPANIES IN THE LIGHT OF THE THEORIES OF MICHEL FOUCAULT AND NOBERT ELIAS (1995 TO 2024)

Autores

Resumo: Este artigo tem como objetivo realizar uma análise comparativa do papel atribuído ao poder nas cooperativas de consumo e nas empresas tradicionais, destacando as influências do poder formal e informal sobre a governança, a participação democrática e a eficiência organizacional. A pesquisa busca compreender como essas duas formas organizacionais lidam com a distribuição e o exercício do poder, utilizando as teorias de Michel Foucault e Norbert Elias como fundamentos teóricos para a análise das relações de poder e suas manifestações. Para tanto, adotou-se uma metodologia qualitativa baseada em revisão sistemática da literatura, realizada na base de dados Elsevier Scopus, com foco em publicações produzidas entre os anos de 1995 e 2024 nas áreas de Ciências Sociais. Após aplicação de critérios de inclusão e exclusão, selecionaram-se 23 artigos relevantes para a temática. Os resultados indicam que, nas empresas tradicionais, o poder é predominantemente centralizado em estruturas hierárquicas rígidas, com forte controle disciplinar, visando a maximização dos lucros e a eficiência operacional. Por outro lado, as cooperativas de consumo promovem uma distribuição mais democrática do poder baseada no princípio “um membro, um voto”, valorizando a participação coletiva e o benefício mútuo. No entanto, o estudo evidencia que, mesmo em estruturas democráticas, há desafios significativos, como a concentração informal de poder em determinados indivíduos e a tensão entre os valores participativos e a necessidade de eficiência econômica, aspectos compreendidos pela abordagem relacional de Norbert Elias. A partir dessa análise, conclui-se que o poder nas organizações é um fenômeno complexo, que envolve tanto mecanismos formais quanto relações sociais informais. O estudo contribui para o entendimento dos desafios enfrentados pelas cooperativas na gestão do poder e para a reflexão sobre a necessidade de modelos de governança que conciliem sustentabilidade, participação democrática e eficiência operacional. Recomenda-se que futuras pesquisas investiguem formas práticas de mitigar os desequilíbrios de poder nas cooperativas, bem como os impactos das transformações digitais e da economia compartilhada sobre a governança organizacional.

Palavras-chave: Poder nas organizações. Cooperativas de consumo. Governança. Michel Foucault. Norbert Elias. Empresas tradicionais.

6.1 INTRODUÇÃO

O poder nas organizações é um tema que tem sido amplamente debatido nas ciências sociais, dada sua relevância para a compreensão do funcionamento institucional da governança e dos processos decisórios. Um exemplo claro do poder nos processos decisórios é a atuação do conselho administrativo em uma grande empresa.

[2] Status atual: Artigo finalizado - aguarda avaliação final da banca para submissão a um periódico.

Esse conselho, composto por executivos e representantes de acionistas, detém a autoridade para aprovar decisões estratégicas, como fusões e aquisições, investimentos em novos mercados e mudanças na estrutura organizacional. Por meio de discussões e votações, o conselho utiliza seu poder para direcionar os rumos da empresa, influenciando tanto os níveis gerenciais quanto a operação no dia a dia. Esse processo decisório mostra como o poder formal pode impactar a trajetória de uma organização, alinhando os interesses dos principais stakeholders com as metas estratégicas da empresa.

Em um contexto empresarial marcado por rápidas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, torna-se fundamental analisar como o poder é distribuído e exercido em diferentes modelos organizacionais, especialmente ao comparar empresas tradicionais e cooperativas de consumo.

As empresas tradicionais geralmente operam sob estruturas hierárquicas bem definidas, onde o poder é centralizado nas mãos dos proprietários, acionistas e altos executivos. De acordo com Gary Hamel (2007), essa centralização visa à eficiência operacional e à maximização dos lucros. No entanto, Hamel (2007) argumenta que esse modelo rígido pode limitar a participação dos funcionários, reduzir o engajamento e inibir a inovação, uma vez que a falta de flexibilidade e a ausência de autonomia acabam sufocando a criatividade e a capacidade de adaptação da organização.

Por outro lado, as cooperativas de consumo baseiam-se em princípios democráticos, promovendo a participação ativa dos membros nas decisões organizacionais. O modelo de "um membro, um voto" busca garantir uma distribuição equitativa do poder, focando na satisfação das necessidades coletivas em vez da maximização dos ganhos financeiros.

Birchall (2014) explica que, embora esse modelo incentive a participação e a transparência, as cooperativas enfrentam desafios relacionados à eficiência organizacional e à possível concentração de poder. Mesmo em estruturas que promovem a igualdade na tomada de decisões, é comum que certos indivíduos ou grupos acabem exercendo mais influência, o que pode afetar o princípio democrático que as cooperativas buscam preservar.

Essas tensões levantam questões sobre como equilibrar a participação democrática com a necessidade de eficiência econômica e competitividade no mercado. Compreender essas questões é essencial para desenvolver modelos de governança que atendam tanto aos objetivos econômicos quanto aos valores

participativos. Este estudo propõe uma análise comparativa entre o poder nas cooperativas de consumo e nas empresas tradicionais, utilizando as teorias de Michel Foucault e Norbert Elias como bases teóricas.

Michel Foucault concebe o poder como algo difuso, presente em todas as relações sociais, enfatizando os mecanismos de vigilância, normas e práticas discursivas que moldam o comportamento dos indivíduos. Sua abordagem permite entender como o poder é internalizado e reproduzido nas práticas cotidianas, tanto em organizações hierárquicas quanto em estruturas mais democráticas. Nas empresas tradicionais, isso se manifesta por meio de políticas rígidas e controle hierárquico, enquanto, como destacam Rothschild e Whitt (1986), nas cooperativas, normas coletivas e mecanismos de autorregulação orientam a conduta dos membros.

Norbert Elias, por sua vez, aborda o poder como um fenômeno relacional e processual, emergindo das interdependências entre os indivíduos dentro de uma configuração social. Elias (1978), conforme analisado por Dunning e Hughes (2013), destaca como essas relações de interdependência podem levar a configurações de poder mais equilibradas ou assimétricas, dependendo dos atores envolvidos. Nas cooperativas de consumo, essas interdependências criam uma estrutura de poder mais equilibrada, embora ainda sujeita a desequilíbrios e desafios internos. Já nas empresas tradicionais, as relações de dependência reforçam a centralização do poder nas mãos dos gestores e proprietários.

A partir dessas perspectivas teóricas, o estudo busca responder à seguinte questão: como o poder, tanto formal quanto informal, influenciam na governança, na participação democrática e na eficiência organizacional nas cooperativas de consumo, em comparação com empresas tradicionais? A investigação pretende identificar os mecanismos de poder presentes em cada modelo organizacional e analisar suas implicações para a tomada de decisões, a distribuição de recursos e a manutenção dos valores participativos.

6.2 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS EM CONTRASTE COM O PODER NAS COOPERATIVAS DE CONSUMO NA VISÃO DE MICHAEL FOUCAULT E NOBERT ELIAS

O poder nas organizações empresariais é um elemento central para a compreensão do desempenho, da cultura institucional e da sustentabilidade dos arranjos organizacionais. Em linhas gerais, as empresas tradicionais operam sob

estruturas hierárquicas rígidas e centralizadas, nas quais o poder é concentrado nos níveis superiores de gestão. As decisões estratégicas são tomadas por um pequeno grupo, frequentemente alinhado aos interesses dos acionistas, com foco na maximização dos lucros. Essa centralização, embora favoreça a rapidez nas decisões, tende a limitar a participação dos funcionários e a inibir a inovação.

Em contraste, as cooperativas de consumo operam com base em princípios democráticos, promovendo a participação ativa dos membros. O modelo de “um membro, um voto” visa assegurar uma distribuição equitativa do poder, independentemente do capital investido. O foco dessas organizações não está na lucratividade, mas na satisfação das necessidades coletivas e no bem-estar dos cooperados. No entanto, esse modelo também enfrenta desafios, como a possibilidade de concentração informal de poder ou dificuldades de tomada de decisão em contextos com grande diversidade de interesses.

Para analisar como o poder é exercido e distribuído nesses dois tipos organizacionais, recorre-se às contribuições de Michel Foucault e Norbert Elias, cujas abordagens oferecem perspectivas complementares sobre as dinâmicas de poder nas organizações.

Michel Foucault entende o poder como algo capilar, disseminado por todas as relações sociais e não restrito às estruturas hierárquicas formais. O autor destaca que o poder se manifesta através de dispositivos de vigilância, normas e discursos que orientam a conduta dos indivíduos, muitas vezes de maneira sutil e internalizada. Seu conceito de poder disciplinar ajuda a explicar como, nas empresas tradicionais, o controle é mantido não apenas por ordens explícitas, mas por mecanismos que produzem subjetividades ajustadas aos objetivos corporativos.

Por exemplo, ferramentas de monitoramento de desempenho (como indicadores de produtividade, relatórios de metas e vigilância eletrônica) operam como instrumentos de disciplinamento. Os trabalhadores acabam regulando seu comportamento para atender às expectativas da empresa, mesmo sem uma supervisão direta constante. Esse processo é resultado da internalização do controle, que sustenta a ordem organizacional.

Nas cooperativas, embora a estrutura de poder seja formalmente mais horizontal, também há a presença de mecanismos disciplinares. Avaliações de participação, códigos de conduta e discursos de compromisso coletivo funcionam como dispositivos normativos que moldam a ação dos membros. Assim, mesmo em

contextos democráticos, o poder se exerce por meio da normatização das condutas e da pressão social, adaptando o controle às lógicas cooperativas.

Norbert Elias propõe uma visão relacional do poder. Para o autor, o poder não é uma propriedade de indivíduos ou cargos, mas o resultado das interdependências entre atores que compartilham um mesmo espaço social. As configurações de poder emergem dessas relações mútuas, podendo variar conforme o contexto e o equilíbrio entre os participantes.

Nas empresas tradicionais, essas interdependências se organizam de modo a reforçar a hierarquia. Os gestores detêm o controle porque os demais dependem de suas decisões, criando estruturas de poder relativamente estáveis. Já nas cooperativas, as interdependências são horizontais: as decisões são tomadas coletivamente e os membros precisam negociar constantemente entre si para alinhar interesses diversos.

Contudo, Elias observa que mesmo em ambientes com estruturas democráticas formais, como nas cooperativas, podem surgir assimetrias de poder. Membros mais experientes, com maior capital simbólico ou conhecimento técnico, podem exercer influência desproporcional sobre os demais, configurando lideranças informais. Esse tipo de configuração mostra que o poder está em fluxo constante, sendo continuamente negociado.

Essas duas perspectivas teóricas permitem compreender que o poder organizacional se manifesta tanto por meio de estruturas institucionais e mecanismos de vigilância, como propõe Foucault, quanto por meio da interdependência e negociação entre os sujeitos, conforme Elias. Nas empresas tradicionais, ambas as abordagens ajudam a explicar a rigidez hierárquica e a eficácia dos mecanismos de controle. Já nas cooperativas, revelam as tensões entre o ideal democrático e a prática cotidiana, marcada por assimetrias informais e desafios de governança.

O Quadro 12 apresenta uma comparação entre o poder nas empresas tradicionais e nas cooperativas de consumo, destacando as principais diferenças e semelhanças em relação à estrutura, fonte e exercício do poder.

Quadro 12 – Diferenças entre o poder nas organizações e em cooperativas

Aspectos do Poder	Empresas Tradicionais	Cooperativas de Consumo	Diferenças
Visão Geral do Poder	O poder é centralizado e hierárquico, exercido por proprietários, acionistas ou executivos.	O poder é distribuído de forma democrática entre os membros, com base no princípio de "um membro, um voto".	Empresas tradicionais têm uma estrutura mais centralizada, enquanto cooperativas de consumo promovem uma governança democrática.
Estrutura do Poder	Hierárquica, com níveis claros de autoridade formal (diretores, gerentes, funcionários).	Horizontal e democrática, com decisões tomadas coletivamente em assembleias pelos membros.	Empresas tradicionais seguem estruturas verticais, enquanto cooperativas de consumo buscam estruturas horizontais e participativas.
Fonte do Poder	O poder vem da propriedade dos meios de produção (acionistas, donos) e do controle de recursos estratégicos.	O poder vem da participação ativa dos membros e do controle coletivo dos recursos da cooperativa.	O poder nas empresas tradicionais está ligado ao capital e à propriedade, enquanto nas cooperativas de consumo está ligado à participação e ao voto.
Exercício do Poder	Exercido pela administração (diretores e gerentes) que decide com base nos interesses dos acionistas ou proprietários.	Exercido coletivamente pelos membros, que tomam decisões em assembleias e têm o mesmo direito de voto.	Nas empresas tradicionais, o poder é exercido de cima para baixo; nas cooperativas de consumo, é distribuído entre todos os membros.
Vigilância e Controle	Controle rígido por meio de hierarquias, supervisão, avaliação de desempenho e políticas de compliance.	Controle coletivo e mais flexível, com foco na autogestão e na governança compartilhada entre os membros.	Empresas tradicionais utilizam métodos mais rígidos de controle, enquanto cooperativas de consumo incentivam a autogestão e o controle comunitário.
Distribuição de Recursos	Focada em maximizar o lucro para acionistas ou proprietários.	Focada em distribuir benefícios entre os membros, como preços justos e acesso a bens e serviços.	Empresas tradicionais priorizam o lucro, enquanto cooperativas de consumo visam o benefício coletivo e a satisfação dos membros.
Participação nas Decisões	Decisões são centralizadas e geralmente tomadas pela administração, com pouca participação dos funcionários.	Decisões são tomadas coletivamente pelos membros, que participam ativamente nas assembleias e no processo de governança.	Nas empresas tradicionais, a participação é limitada, enquanto nas cooperativas de consumo todos os membros têm voz nas decisões.

Fonte: Os autores **(**2024)

6.3 MÉTODO E MATERIAIS

A metodologia utilizada foi a revisão sistemática da literatura, uma abordagem que permite uma análise crítica da pesquisa existente sobre um tópico específico. Essa metodologia compila e examina o conhecimento atual, identificando pontos fortes e fracos, lacunas, tendências e áreas de consenso ou controvérsia na literatura. Este processo é essencial para contextualizar novas pesquisas, fundamentar teorias e metodologias, e apontar direções para futuras investigações. A metodologia seguiu os princípios descritos por Fink (2020), sendo detalhado os seguintes passos:

6.3.1 Levantamento de dados e seleção de portfólio

Base de dados selecionada: *Elsevier Scopus* foi escolhida devido ao seu conteúdo interdisciplinar e abrangência, incluindo mais de 7 mil editores e 1,7 bilhão de referências citadas.

6.3.2 Critérios de seleção, exclusão e inclusão

Foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos para definir os critérios de inclusão e exclusão:

- Base de dados: acessou-se a base de dados Scopus no dia 30 de setembro de 2024;
- Palavras-chave e operadores boleanos: para realização da busca utilizou-se as palavras e os operadores booleanos em inglês: “organizational power” OR “corporate power” AND “consumer cooperatives”;
- Período de análise: a busca foi restrita ao período entre 1995 e 2024. Esse recorte temporal justifica-se pela última alteração nos princípios do Cooperativismo ocorrida em 1995, no 31º Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em Manchester, Inglaterra;
- Área de estudo: foram selecionados apenas artigos da área de Ciências Sociais, porque a abordagem multidisciplinar, permite capturar a complexidade do fenômeno das cooperativas de consumo sob a Análise Histórica e Econômica e a Perspectiva Social e Cultural.

6.3.3 Passos seguidos após o estabelecimento dos critérios

- Recuperação Inicial: 2.034 artigos;
- Refinamento temporal: estabeleceu-se o recorte para o período entre 1995 e 2024, resultando em 1.619 artigos;
- Refinamento por área de estudo: refinamento adicional para artigos da área de Ciências Sociais, resultando em 543 artigos.
- Análise de títulos e resumos: Foi realizada a leitura criteriosa dos títulos e resumos dos artigos previamente filtrados, com o objetivo de identificar estudos que abordassem o poder nas organizações, especialmente no contexto de empresas tradicionais e cooperativas de consumo. A partir dessa análise preliminar, foram selecionados 45 artigos que tratam de forma relevante os mecanismos formais e informais de poder, suas implicações e desafios.

Leitura integral: leitura completa dos 45 artigos selecionados. Durante essa etapa, foram excluídos os artigos cujo conteúdo não estava aderente à proposta do tema, resultando em 23 artigos, sendo que a redução foi baseada nos seguintes critérios:

- Relevância temática: presença explícita de discussões sobre o poder nas organizações tradicionais e cooperativas de consumo;
- Qualidade metodológica: preferência por artigos com abordagens teóricas ou empíricas robustas;
- Aderência ao tema: Aderência ao problema de pesquisa: alinhamento com os objetivos e a pergunta central do estudo;
- Qualidade metodológica: preferência por artigos que forneciam análises com dados e conclusões bem fundamentadas sobre o tema “poder nas organizações tradicionais e cooperativas de consumo”;
- Profundidade analítica: seleção de estudos que exploram o poder de maneira crítica e fundamentada;
- Contribuição para o campo: priorizaram-se artigos com aportes teóricos inovadores ou que complementam a literatura existente;
- Exclusão de estudos frágeis: eliminaram-se textos com dados insuficientes, baixa coerência analítica ou conclusões superficiais.

6.3.4 Resultados dos artigos selecionados

Para melhor compreensão da análise e conclusão dos artigos selecionados, o Quadro 13 identifica: autor, ano da publicação, título do artigo, periódico, país onde realizou-se a pesquisa, foco da pesquisa e os principais resultados obtidos com a pesquisa.

Quadro 13 – Seleção da pesquisa artigos

(continua)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico / País	Objetivo da pesquisa / Principais resultados
1	Autor: Adanella Rossi, Sibylle Bui, Terry Marsden Ano da Publicação: 2019 Título do Artigo: Redefining Power Relations in Agrifood Systems Periódico: Journal of Rural Studies País: Itália, França, Reino Unido	Objetivo da Pesquisa: Explorar as relações de poder nos sistemas agroalimentares. investigando como essas relações são reconfiguradas em processos de transição sustentável. Resultado: O estudo conclui que a reconfiguração das relações de poder é crucial para a transformação dos sistemas agroalimentares. Os novos mecanismos de poder, que incluem fontes de poder inovadoras e transformadoras, permitem que práticas e instituições sustentáveis sejam co-construídas e legitimadas.
2	Autor: Ali R. Almutairi Ano da Publicação: 2021 Título do Artigo: Earnings Management and the Role of MOSAL in Co-ops Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management País: Kuwait	Objetivo da Pesquisa: Investigar as práticas de gerenciamento de resultados nas cooperativas de consumo do Kuwait e o papel da regulamentação do Ministério de Assuntos Sociais e Trabalho (MOSAL) em controlar essas práticas. Resultado: O estudo conclui que as cooperativas tendem a manipular seus resultados financeiros, inflando receitas, reduzindo custos de bens vendidos e diminuindo despesas discricionárias para evitar a apresentação de prejuízos.
3	Autor: Alyssa J. Reynolds-Pearson, Michael R. Hyman Ano da Publicação: 2020 Título do Artigo: Why Consumers' 'New Power' Will Change Marketing Periódico: Australasian Marketing Journal País: Estados Unidos	Objetivo da Pesquisa: Explorar como a economia de compartilhamento e o "novo poder" dos consumidores alteram a dinâmica do marketing, com foco na necessidade de uma orientação de mercado voltada para múltiplas partes interessadas. Resultado: O estudo conclui que a economia de compartilhamento e a interdependência dos stakeholders incentivam as empresas a criar valor compartilhado, o que desafia os modelos tradicionais focados exclusivamente em acionistas.

Quadro 13 – Seleção da pesquisa artigos

(continuação)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico / País	Objetivo da pesquisa / Principais resultados
4	Autor (es): Anja Belte, Hans-Gerd Ridder, Alina M. Baluch Ano da Publicação: 2023 Título do Artigo: Addressing social-business tensions in hybridized nonprofit organizations Periódico: Human Resource Management Review País: Alemanha	Objetivo da Pesquisa: Fazer referência ao poder nas organizações em relação às lutas internas por influência, particularmente nas organizações híbridas que tentam equilibrar objetivos sociais e econômicos Resultado: O estudo conclui que diferentes tipos de organizações híbridas sem fins lucrativos necessitam de abordagens específicas para gerenciar com sucesso as tensões sociais e empresariais. Isso promove o equilíbrio entre objetivos sociais e econômicos.
5	Autor (es): Charles A. O'Reilly e Jeffrey Pfeffer Ano da Publicação: 2021 Título do Artigo: Organizational power and politics: The narcissist's advantage? Periódico: Personality and Individual Differences País: Estados Unidos	Objetivo da Pesquisa: Pesquisar e investigar como o narcisismo grandioso está relacionado ao uso de táticas políticas agressivas em organizações e como isso pode beneficiar a ascensão de indivíduos a posições de liderança, apesar de sua falta de competência superior em comparação com outros. Resultado: O estudo sugere que o narcisismo grandioso está associado a uma maior disposição para usar táticas políticas agressivas e violar normas sociais, o que contribui para o sucesso na carreira e na obtenção de poder organizacional, especialmente quando combinado com baixa propensão à culpa.
6	Autor: Constantine Iliopoulos, Vladislav Valentinov Ano da Publicação: 2022 Título do Artigo: Cooperative Governance Under Increasing Member Diversity: Towards a New Theoretical Framework Periódico: Scandinavian Journal of Management País: Alemanha e Grécia	Objetivo da Pesquisa: Explorar a distinção entre atividades centrais e periféricas das cooperativas, onde as atividades centrais refletem os interesses verdadeiramente comuns dos membros e as atividades periféricas podem criar desafios de governança. Resultado: O estudo concluí os líderes das cooperativas devem adotar governança mais eficaz, ajustando as suas atividades conforme os interesses comuns dos membros, ao invés de focar apenas em regras de proporcionalidade.
7	Autor: Eva Hofmann, Erik Hoelzl, Thomas Sabitzer, Barbara Hartl, Sarah Marth, Elfriede Penz Ano da Publicação: 2022 Título do Artigo: Coercive and Legitimate Power in the Sharing Economy Periódico: Journal of Economic Psychology País: Áustria e Alemanha	Objetivo da Pesquisa: Investigar como as formas de poder coercitivo e poder legítimo influenciam o comportamento cooperativo dos consumidores e a confiança em organizações da economia de compartilhamento. Resultado: O estudo conclui que tanto o poder coercitivo quanto o poder legítimo podem promover a cooperação entre os consumidores, mas o poder coercitivo tende a reduzir a confiança nas organizações. Por outro lado, o poder legítimo aumenta a confiança e a disposição dos consumidores a cooperar com as plataformas.

Quadro 13 – Seleção da pesquisa artigos

(continuação)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico / País	Objetivo da pesquisa / Principais resultados
8	Autor: Hyewon Kang, April M. Roggio, Luis F. Luna-Reyes Ano da Publicação: 2022 Título do Artigo: Governance of Local Food Systems: Current Research and Future Directions Periódico: Journal of Cleaner Production País: Estados Unidos	Objetivo da Pesquisa: Examinar a governança dos sistemas alimentares locais, com ênfase na colaboração entre diferentes atores, como produtores, consumidores, organizações governamentais e não governamentais, além de empresas privadas. Resultado: O estudo conclui que a literatura sobre sistemas alimentares locais está rica em descrições de atores e alternativas institucionais, mas faltam pesquisas focadas nas desigualdades de poder entre os atores que colaboram nesses sistemas.
9	Autor: Jacqueline N. Hood e Jeanne M. Logsdon Ano da Publicação: 2002 Título do Artigo: Business Ethics in the NAFTA Countries: A Cross-Cultural Comparison Periódico: Journal of Business Research País: Estados Unidos, México e Canadá	Objetivo da Pesquisa: Explorar como os valores culturais de cada país, baseados nas dimensões de Hofstede (individualismo vs. coletivismo, distância do poder, masculinidade, e aversão à incerteza), influenciam as decisões éticas e as práticas organizacionais. Resultado: O estudo conclui que a cultura mexicana apresenta uma alta distância de poder, o que significa que a desigualdade na distribuição de poder é amplamente aceita. Em contraste, nos Estados Unidos e Canadá, a distância de poder é baixa, o que implica que os funcionários se sentem mais à vontade para expressar desacordo com seus superiores.
10	Autor: Jill Hooks e Ross Stewart Ano da Publicação: 2015 Título do Artigo: The Changing Role of Accounting: From Consumers to Shareholders Periódico: Critical Perspectives on Accounting País: Nova Zelândia e Estados Unidos	Objetivo da Pesquisa: Investigar como as políticas e práticas contábeis foram cooptadas para dar legitimidade ao processo de transição, passando de uma organização orientada para o serviço comunitário, no caso, cooperativa de consumo, a uma empresa com fins lucrativos. Resultado: O estudo conclui que a contabilidade desempenhou um papel fundamental na legitimação das mudanças institucionais, com o Estado usando seu poder coercitivo para promover um novo modelo institucional, centrado em lucros e eficiência de mercado.
11	Autor: Joe C. Magee, Gavin J. Kilduff, Chip Heath Ano da Publicação: 2011 Título do Artigo: On the Folly of Principal's Power: Managerial Psychology as a Cause of Bad Incentives Periódico: Research in Organizational Behavior País: Estados Unidos	Objetivo da Pesquisa: Explorar como os sistemas de incentivos mal elaborados são prevalentes em muitas organizações e como a psicologia gerencial desempenha um papel central na criação desses sistemas ineficazes. Resultado: O estudo conclui que gestores em posições de poder tendem a projetar sistemas de incentivo ineficazes devido a uma combinação de fatores psicológicos, como a confiança excessiva em suas próprias habilidades, uma capacidade limitada de perspectiva (ou empatia) e um pensamento abstrato exacerbado.

Quadro 13 – Seleção da pesquisa artigos

(continuação)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico / País	Objetivo da pesquisa / Principais resultados
12	Autor: Kazuhiko Mikami Ano da Publicação: 2018 Título do Artigo: Are cooperative firms a less competitive form of business? Periódico: Economic Systems País: Japão	Objetivo da Pesquisa: Investigar se as cooperativas são intrinsecamente uma forma de negócio menos competitiva em comparação com as empresas capitalistas. Resultado: O estudo conclui que as cooperativas podem ser tão eficientes e financeiramente viáveis quanto as empresas capitalistas. O autor faz uma distinção entre dois mecanismos de poder nas empresas: Hierarquia, um método vertical e autoritário, típico das empresas capitalistas e Cooperação, um método horizontal e recíproco, mais comum nas cooperativas.
13	Autor: Kürşad Zorlu e Ümit Hacıoğlu Ano da Publicação: 2012 Título do Artigo: The Conflict Issue in International Business and the Global Leadership Periódico: Procedia - Social and Behavioral Sciences País: Turquia	Objetivo da Pesquisa: Analisar como os conflitos podem afetar a interação de grupos, a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional. Resultado: O estudo conclui que o conflito organizacional pode ter tanto impactos negativos quanto positivos no desempenho dos grupos. Conflitos baseados em tarefas podem aumentar o desempenho ao fomentar processos de pensamento divergente e maior foco nas tarefas. No entanto, conflitos relacionais tendem a reduzir a cooperação e a satisfação no trabalho.
14	Autores: Luca Cacciolatti e Soo Hee Lee Ano da Publicação: 2016 Título do Artigo: Revisiting the Relationship Between Marketing Capabilities and Firm Performance: The Moderating Role of Market Orientation, Marketing Strategy, and Organisational Power Periódico: Journal of Business Research País: Reino Unido.	Objetivo da Pesquisa: Investigar a relação entre capacidades de marketing e o desempenho das empresas, com um foco nos papéis moderadores da orientação para o mercado, estratégia de marketing e poder organizacional, baseado na teoria de vantagem dos recursos. Resultado: A pesquisa mostra que a orientação para o mercado, a estratégia de diferenciação e o poder organizacional moderam a relação entre as capacidades de marketing e o desempenho da empresa, destacando a importância de uma estratégia de marketing bem definida e alinhada com a estrutura de poder interna.
15	Autor: Luciana Cardoso Siqueira e Sigismundo Bialoskorski Neto Ano da Publicação: 2014 Título do Artigo: Práticas de Governança Corporativa Indicadas para Monitoramento: Uma Análise do Nível de Adoção em Cooperativas Agropecuárias Periódico: Revista de Gestão – REGE País: Brasil	Objetivo da Pesquisa: Investigar o nível de adoção das práticas de governança corporativa em 27 cooperativas dos estados de Minas Gerais e São Paulo, utilizando questionários baseados nos códigos de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). Resultado: O estudo conclui que as cooperativas analisadas ainda não adotam amplamente as melhores práticas de governança sugeridas pelos códigos do IBGC e da OECD.

Quadro 13 – Seleção da pesquisa artigos

(continuação)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico / País	Objetivo da pesquisa / Principais resultados
16	Autor: Michael D. Makowsky, Paul E. Smaldino Ano da Publicação: 2016 Título do Artigo: The Evolution of Power and the Divergence of Cooperative Norms Periódico: Journal of Economic Behavior & Organization País: Estados Unidos	Objetivo da Pesquisa: Utilizar um modelo de seleção multinível para analisar como as instituições de poder e as normas cooperativas evoluem em grupos. Resultado: O estudo conclui que, à medida que o mundo se torna mais interconectado, estruturas de poder desiguais, com maior concentração de poder em indivíduos ricos ou menos cooperativos, tendem a ser favorecidas. Isso cria um paradoxo em que grupos altruístas, liderados por indivíduos egoístas, têm uma vantagem competitiva em conflitos com outros grupos.
17	Autor: Myriam Michaud e Luc K. Audebrand Ano da Publicação: 2022 Título do Artigo: One Governance Theory to Rule Them All? Periódico: Journal of Co-operative Organization and Management País: Canadá	Objetivo da Pesquisa: Explorar a governança das cooperativas e argumenta que as teorias tradicionais de governança não são suficientes para explicar as tensões e paradoxos inerentes ao modelo cooperativo. Resultado: O estudo conclui que as cooperativas enfrentam paradoxos de governança únicos, como a tensão entre homogeneidade e heterogeneidade dos membros, controle versus colaboração entre o conselho e a gestão, e a necessidade de equilibrar eficiência econômica com objetivos sociais.
18	Autor: Nathalie Bénet, Aude Deville, Séverine Ventolini Ano da Publicação: 2024 Título do Artigo: When a Financially Oriented Performance Measurement System Supports Hybrid Collective Sensemaking Periódico: The British Accounting Review País: França	Objetivo da Pesquisa: Investigar como um sistema de medição de desempenho financeiro pode apoiar o sentido coletivo híbrido em uma organização cooperativa. Resultado: O estudo conclui que, mesmo em um sistema de medição de desempenho orientado financeiramente, as práticas de gestão e os processos sociais podem ajudar a reforçar a identidade cooperativa e evitar conflitos entre valores financeiros e sociais.
19	Autor (es): Per Ingvar Olsen, Frans Prenkert, Thomas Hoholm, Debbie Harrison Ano da Publicação: 2014 Título do Artigo: The Dynamics of Networked Power in a Concentrated Business Network Periódico: Journal of Business Research País: Noruega	Objetivo da Pesquisa: Investigar os mecanismos do poder em redes de negócios concentradas, com foco em como o poder se desenvolve e é exercido ao longo do tempo em uma rede de negócios concentrada. O caso examina uma rede de negócios no setor de alimentos da Noruega. Resultado: O estudo identificou três mecanismos de poder em redes: gatekeeping, desacoplamento e alocação de recursos. Esses mecanismos foram usados para desenvolver o poder em rede, ampliando a compreensão do poder além de conflitos e coerção, incorporando também influência, alavancagem e manobras estratégicas.

Quadro 13 – Seleção da pesquisa artigos

(conclusão)

N°	Autor / Ano da publicação / Título do artigo / Periódico / País	Objetivo da pesquisa / Principais resultados
20	Autor (es): Sidney W.A. Dekker, James M. Nyce Ano da Publicação: 2014 Título do Artigo: There is Safety in Power, or Power in Safety Periódico: Safety Science País: Austrália e Estados Unidos	Objetivo da Pesquisa: Analisar a relação entre poder e segurança organizacional, investigando como a literatura científica de segurança tem lidado com o conceito de poder em contextos organizacionais. Resultado: O artigo conclui que o poder está sempre presente nas práticas de segurança, influenciando quem tem o direito de falar sobre o que deu errado e quem pode tomar decisões em nome da segurança organizacional.
21	Autor: Svetlana Serdyukov e François Grima Ano da Publicação: 2024 Título do Artigo: Building an Agreement in a Farming Cooperative Governance: A Sociology of Conventions Approach Periódico: European Management Journal País: França	Objetivo **da Pesquisa**: Examinar como o conselho de diretores e a equipe de gestão de uma cooperativa estabelecem acordos sob uma estrutura de governança cooperativa. **Resultado**: O estudo conclui que a **"**hibridez**"** dos diretores e gestores, facilita a criação de compromissos e acordos dentro da governança da cooperativa. O presidente do conselho desempenha um papel central na mediação entre os grupos e na construção de coesão entre as partes.
22	Autor: Tim Else, Sonal Choudhary, Andrea Genovese Ano da Publicação: 2022 Título do Artigo: Uncovering Sustainability Storylines from Dairy Supply Chain Discourse Periódico: Journal of Business Research País: Reino Unido	Objetivo da Pesquisa: Investigar as narrativas de sustentabilidade na cadeia de fornecimento de laticínios no Reino Unido, analisando como os discursos dominantes de sustentabilidade são perpetuados por atores poderosos. Resultado: O estudo conclui que as narrativas de sustentabilidade são moldadas por coalizões de discurso, com os atores mais poderosos da cadeia de fornecimento perpetuando um ciclo de legitimidade que favorece suas práticas e reprime as vozes de atores menores, como pequenas e médias empresas.
23	Autor (es): Valentina Ramos, Antonio Franco-Crespo, Lien González-Pérez, Yasel Guerra, Carlos Ramos-Galarza, Pablo Pazmiño, Eduardo Tejera Ano da Publicação: 2019 Título do Artigo: Analysis of Organizational Power Networks through a Holistic Approach Using Consensus Strategies Periódico: *Heliyon* País: Equador	Objetivo da Pesquisa: Investigar as redes de poder organizacional utilizando uma abordagem holística com estratégias de consenso, com o objetivo de entender como o poder é distribuído e exercido dentro das organizações, a partir da análise de redes organizacionais. Resultado: O estudo identificou as principais fontes de poder nas organizações, destacando a importância das redes de poder formais e informais. Ele também propôs uma estratégia de consenso para combinar diferentes indicadores de centralidade de rede, proporcionando uma visão mais clara de quem são os atores-chave para a tomada de decisões e mudanças organizacionais.

Fonte: Os autores **(**2024)

6.4 DISCUSSÃO

6.4.1 Contextualização teórica da discussão

A partir da classificação teórica dos estudos selecionados, que os dividiu conforme as perspectivas foucaultiana, eliasiana e híbrida, é possível perceber a complexidade e diversidade na abordagem do poder nas cooperativas de consumo e empresas tradicionais. Essa diversidade teórica reflete as múltiplas facetas do poder, seja como um mecanismo de controle disciplinar, conforme propõe Foucault, ou como uma rede dinâmica de relações sociais e interdependências, segundo Elias.

Essa distinção fundamenta a análise das categorias temáticas, permitindo compreender como os diferentes estudos enfatizam aspectos variados do poder organizacional, da governança democrática e dos desafios e implicações do poder nos contextos cooperativos e empresariais.

Na sequência, discute-se cada uma das categorias identificadas, relacionando-as com os aportes teóricos e os resultados encontrados nos estudos analisados.

Os artigos estudados foram agrupados em três categorias: 1) governança e poder nas organizações; 2) poder nas estruturas de governança e sustentabilidade; 3) poder, governança e transformação organizacional.

6.4.2 Governança e Poder nas Organizações

Na primeira categoria, governança e poder nas organizações, a governança representa o sistema de regras e práticas que orientam a tomada de decisões e o controle da organização, enquanto o poder refere-se à capacidade de influenciar essas decisões. Governança e poder juntos moldam o ambiente interno e definem as relações entre gestores, acionistas e stakeholders.

Nas organizações tradicionais, o poder tende a se concentrar em um pequeno grupo de líderes hierárquicos, o que pode agilizar decisões, mas limitar a diversidade de perspectivas. Em modelos mais inclusivos, como os de cooperativas, o poder é distribuído, incentivando a participação e o compromisso coletivo. Assim, compreender o entrelaçamento entre governança e poder é fundamental para avaliar práticas organizacionais eficazes e responsáveis.

Michaud e Audebrand (2022) destacam que, nas cooperativas, o poder é distribuído entre os membros de forma igualitária, reforçando a identidade coletiva e a participação ativa. Esse modelo contrasta com o modelo de governança centralizada das empresas tradicionais, onde o poder é frequentemente concentrado nas mãos da alta administração. Para esses autores, o foco em um modelo de "um membro, um voto" reflete uma identidade organizacional forte e um compromisso com o bem-estar coletivo.

Iliopoulos e Valentinov (2022) apontam que a diversidade dos membros nas cooperativas traz desafios adicionais à governança. A presença de diferentes interesses e expectativas entre os membros dificulta a obtenção de consenso e exige uma gestão mais adaptativa. Esse contraste se torna mais claro quando se observa que, nas empresas tradicionais, os objetivos são mais homogêneos e orientados à maximização do lucro, permitindo uma estrutura de poder mais centralizada e de fácil controle.

A questão da governança colaborativa também se destaca no estudo de Serdyukov e Grima (2024), que discutem a importância da relação entre o conselho de administração e a equipe de gestão para o sucesso de uma governança híbrida em cooperativas. Segundo eles, essa relação deve ser baseada na confiança e na colaboração, o que exige maior flexibilidade para acomodar interesses diversos. Em contraste, as empresas tradicionais frequentemente mantêm uma separação mais rígida entre o conselho e a gestão, com foco em objetivos financeiros.

Nas organizações tradicionais, o poder é centralizado e utilizado como ferramenta de controle. Ramos *et al.* (2019) argumentam que o poder é exercido de forma a modelar o comportamento organizacional e garantir a execução das diretrizes estratégicas estabelecidas pelos gestores. Esse modelo de poder se baseia na hierarquia, com a liderança determinando as direções e estabelecendo as metas, diferentemente das cooperativas, onde o poder é mais distribuído.

Além disso, o estudo de Dekker e Nyce (2014) sugere que a segurança nas organizações está intimamente ligada ao uso do poder de forma legítima, destacando que a governança nas empresas tradicionais tende a legitimar o poder por meio da eficiência e da maximização do lucro. Nas cooperativas, por outro lado, o poder é legitimado pela participação e pela confiança dos membros, o que promove uma cultura de colaboração em detrimento de uma abordagem hierárquica.

Zorlu e Hacioğlu (2012) discutem o papel da liderança na gestão de conflitos em empresas tradicionais, argumentando que a liderança eficaz é fundamental para mediar conflitos e garantir a produtividade. Em contrapartida, nas cooperativas, o foco na resolução de conflitos é mais colaborativo, refletindo a estrutura horizontal de poder que caracteriza essas organizações. Essa diferença ressalta a orientação das empresas tradicionais para resultados financeiros, enquanto as cooperativas priorizam o bem-estar coletivo e a sustentabilidade.

A governança nas cooperativas, embora mais democrática, enfrenta desafios relacionados à diversidade dos membros. Para Siqueira e Bialoskorski Neto (2014), o monitoramento das decisões é crucial para garantir que a governança seja realmente orientada aos interesses coletivos. Por outro lado, o monitoramento nas empresas tradicionais é voltado para a conformidade com as metas financeiras e operacionais, reforçando o papel centralizado da liderança.

No contexto de governança híbrida, Benet *et al.* (2023) analisam o uso de sistemas de medição de desempenho em cooperativas e observam que esses sistemas ajudam a sustentar a identidade cooperativa, ao mesmo tempo em que mitigam os conflitos entre valores financeiros e sociais. Em empresas tradicionais, tais sistemas são utilizados prioritariamente para maximizar o desempenho financeiro, sem ênfase nas dimensões sociais.

O estudo de Kang, Roggio e Luna-Reyes (2022) sobre a governança de sistemas alimentares locais, mostra que esses sistemas adotam abordagens colaborativas para atender a uma combinação de interesses econômicos, sociais e ambientais. Isso reflete uma similaridade com as práticas cooperativas, que visam à sustentabilidade e ao desenvolvimento local, enquanto as empresas tradicionais são mais orientadas para resultados financeiros de curto prazo.

Ao mesmo tempo, as cooperativas precisam lidar com a complexidade dos interesses diversos de seus membros. O estudo de Almutairi (2021) sobre gestão de lucros em cooperativas de consumo no Kuwait ilustra como a multiplicidade de objetivos pode levar a conflitos de interesse e a desafios na governança. Esse fenômeno é menos comum nas empresas tradicionais, onde os interesses dos acionistas são mais homogêneos.

6.4.3 Poder nas Estruturas de Governança e Sustentabilidade

Na segunda categoria, o poder nas estruturas de governança e sustentabilidade, o poder, como elemento central nas estruturas de governança, exerce uma influência significativa sobre a forma como as organizações definem e implementam suas práticas de sustentabilidade. À medida que as preocupações ambientais e sociais se tornam mais urgentes, empresas, cooperativas e organizações híbridas enfrentam a necessidade de reconfigurar suas estruturas de poder para responder a essas demandas.

Esse contexto revela-se complexo, onde o poder não se restringe ao controle hierárquico, mas se expande para incluir a capacidade de influenciar, integrar e alinhar interesses diversos em torno de objetivos comuns. Em uma economia cada vez mais interdependente, o poder nas estruturas de governança passa a ser um recurso estratégico na busca pela sustentabilidade. Ele determina quem toma as decisões, como os recursos são alocados e de que forma os valores organizacionais são promovidos ou adaptados. Nesse cenário, autores sugerem que o poder não é apenas um instrumento de controle, mas também um meio de mediação, cooperação e transformação.

Rossi, Bui e Marsden (2019) argumentam que a reconfiguração das relações de poder é essencial para as transformações nos sistemas agroalimentares. Eles ressaltam que, para que ocorra uma mudança significativa, é necessário criar ambientes relacionais onde o poder possa ser distribuído de maneira mais equitativa, permitindo que diferentes atores, tanto locais quanto globais, participem ativamente da governança e impulsionem práticas sustentáveis. Segundo os autores, essas novas configurações de poder criam condições para trajetórias socioeconômicas inovadoras e sustentáveis.

Em resposta a essa visão, Else, Choudhary e Genovese (2022) destacam que, embora o poder possa ser redistribuído de forma a incluir uma variedade de vozes na cadeia de suprimentos, há também uma forte presença de hegemonia cultural. Eles discutem que essa hegemonia molda as narrativas dominantes de sustentabilidade, frequentemente priorizando certos interesses econômicos sobre os ambientais e sociais. Para eles, o poder não é meramente uma questão de distribuição equitativa, mas também de controle discursivo. As narrativas de sustentabilidade, de acordo com esses autores, acabam por sustentar práticas e estruturas econômicas

vigentes, o que limita a inclusão de práticas verdadeiramente sustentáveis nas estruturas de governança.

Belte *et al.* (2023) trazem uma perspectiva diferente, focando em organizações híbridas. Eles observam que o poder, nestes casos, é utilizado para navegar entre objetivos sociais e comerciais, algo essencial para a sustentabilidade. Para Belte *et al.* (2023) as organizações híbridas precisam de uma estrutura de governança que consiga gerenciar essas tensões de maneira eficiente, utilizando o poder para promover coesão interna e alinhamento de práticas de forma que atenda tanto às expectativas sociais quanto às demandas de mercado. Essa perspectiva sugere que o poder, ao invés de ser meramente distributivo, é uma ferramenta de mediação que sustenta as estruturas de governança em organizações complexas e híbridas.

Hofmann *et al.* (2022), por outro lado, exploram o papel do poder coercitivo e legítimo no contexto da economia compartilhada, onde a confiança e a cooperação dos consumidores são cruciais para a sustentabilidade. Para eles, o poder coercitivo garante que os consumidores sigam as normas e regulamentos estabelecidos, enquanto o poder legítimo atua através da construção de confiança entre as partes. No entanto, Hofmann *et al.* (2022) alertam que o uso excessivo de poder coercitivo pode minar essa confiança e enfraquecer a estrutura de governança. Assim, o poder deve ser utilizado com moderação, promovendo um equilíbrio entre controle e aceitação voluntária das regras, de modo a sustentar a sustentabilidade dentro da governança das organizações de economia compartilhada.

A abordagem de Mikami (2018) sobre cooperativas ressalta que o poder pode ser estruturado de maneira a permitir uma competitividade similar à das empresas capitalistas, especialmente quando essas cooperativas emitem ações negociáveis. Ele sugere que essa estruturação de poder aumenta a eficácia financeira e a sustentabilidade das cooperativas, uma vez que torna essas organizações financeiramente viáveis e capazes de competir com empresas convencionais. Mikami defende que o poder é, portanto, uma ferramenta para sustentar práticas de governança que equilibrem eficiência e princípios cooperativos, fortalecendo a sustentabilidade no longo prazo.

Hooks e Stewart (2015), ao examinarem o papel do poder do Estado, argumentam que a governança de uma organização pode ser profundamente afetada por pressões externas, como regulamentações. Eles observam que o poder do Estado

pode cooptar práticas organizacionais para moldá-las em direção a objetivos mais lucrativos, muitas vezes à custa de compromissos com a sustentabilidade. De acordo com Hooks e Stewart, o poder pode ser usado para consolidar mudanças que realinhem as organizações de maneira a atender às exigências econômicas do mercado, mostrando que a governança em direção à sustentabilidade pode ser enfraquecida por interesses externos.

Finalmente, Cacciolatti e Lee (2016) complementam o debate ao sugerirem que o poder organizacional influencia a maneira como as empresas configuram suas estratégias e, consequentemente, sua governança em sustentabilidade. Eles apontam que a capacidade de uma empresa moldar sua orientação de mercado é diretamente influenciada pelo poder organizacional. Assim, a governança sustentável depende não apenas de práticas e estratégias bem formuladas, mas também de como o poder organizacional é exercido para alinhar essas práticas aos objetivos de sustentabilidade.

6.4.4 Poder, Governança e Transformação Organizacional

Na terceira categoria, poder, governança e transformação organizacional são interligados para entender como o poder molda as organizações contemporâneas. Em um cenário globalizado e conectado, as empresas enfrentam desafios para adaptar suas estruturas e responder à crescente demanda por responsabilidade social e à influência de consumidores empoderados pela internet. Internamente, o poder dos líderes influencia diretamente a cultura e a transformação organizacional, enquanto, em redes interorganizacionais, o poder é difuso, exigindo uma governança adaptativa.

Além disso, fatores culturais e éticos impactam as abordagens de governança. A transformação organizacional pode ser facilitada por estruturas de poder centralizadas para decisões rápidas, mas a economia de compartilhamento demanda uma governança mais inclusiva, que considere stakeholders externos. Este artigo analisa como poder, governança e transformação moldam a capacidade das organizações de inovar e atender às novas demandas internas e externas.

O'reilly e Pfeffer (2021) destacam que o poder dentro das organizações frequentemente se manifesta por meio de líderes politicamente habilidosos. Eles observam que indivíduos com características narcisistas tendem a alcançar posições de liderança devido à sua disposição para usar táticas agressivas e manipuladoras.

Isso, segundo os autores, influencia significativamente a cultura organizacional e a transformação das empresas. Eles questionam como o poder pode ser percebido e exercido em redes organizacionais mais amplas e quais seriam as consequências disso para a transformação organizacional.

Respondendo a esse ponto, Olsen *et al.* (2014) argumentam que, em redes de negócios concentradas, o poder se manifesta de maneira mais complexa, não apenas através de indivíduos, mas por meio de mecanismos como *gatekeeping*, controle de recursos e manobras estratégicas. Eles explicam que, ao contrário do poder individual, o poder em rede é difuso e implica uma interdependência entre múltiplos atores. Para Olsen *et al.* (2014), a governança deve se adaptar a essas dinâmicas para coordenar e equilibrar forças variadas. Portanto, a transformação organizacional exige não apenas mudanças internas, mas uma adaptação contínua ao poder distribuído na rede onde a organização opera.

Hood e Logsdon (2002) acrescentam uma camada cultural e ética à discussão. Eles ressaltam que o poder e a governança estão profundamente enraizados nos valores culturais e nas normas éticas das organizações, especialmente em contextos multiculturais como os países do NAFTA. As práticas de governança, afirmam eles, devem levar em conta essas variações, que afetam a forma como os valores éticos são interpretados e aplicados nas operações organizacionais. Para Hood e Logsdon (2002), a transformação organizacional bem-sucedida exige que os líderes compreendam e naveguem entre diferentes expectativas culturais e éticas.

Magee *et al.* (2011) abordam a questão do poder sob a perspectiva dos incentivos organizacionais. Eles destacam que líderes, muitas vezes, criam sistemas de incentivos que não estão alinhados com a cultura organizacional ou os objetivos de longo prazo da empresa. De acordo com Magee *et al.* (2011), sistemas de incentivos mal projetados podem desencadear comportamentos que, em vez de contribuir para a transformação, acabam prejudicando a cultura organizacional. Dessa forma, para uma transformação organizacional eficaz, é necessário que os líderes desenvolvam incentivos que promovam comportamentos benéficos para a organização como um todo, e não apenas para atender suas próprias expectativas ou preferências.

Seguindo essa linha de raciocínio, Makowsky e Smaldino (2016) sugerem que há um aspecto evolutivo na questão do poder e da governança. Historicamente,

argumentam eles, as estruturas de poder dentro das organizações humanas evoluíram para favorecer sistemas menos democráticos durante períodos de conflito e competição. Grupos liderados por indivíduos autocráticos e egoístas, que podem centralizar recursos e decisões, tendem a sobreviver melhor em ambientes de alta competitividade. Para Makowsky e Smaldino, a transformação organizacional eficaz envolve a compreensão de como equilibrar a cooperação interna com a competitividade externa, permitindo que a organização se adapte com sucesso às demandas externas enquanto mantém uma estrutura de governança que suporta seus objetivos internos.

Encerrando o diálogo, Reynolds-Pearson e Hyman (2020) observam que a transformação organizacional no contexto atual deve refletir também a mudança de poder em direção aos consumidores, o que eles denominam de “novo poder”. Segundo eles, com o crescimento da internet e das redes sociais, os consumidores possuem um poder sem precedentes para influenciar e moldar as práticas organizacionais. Reynolds-Pearson e Hyman argumentam que isso desafia a governança tradicional e exige um modelo mais inclusivo, onde a criação de valor é vista de maneira multifacetada. Em uma economia de compartilhamento, eles ressaltam, a transformação organizacional precisa considerar não apenas os stakeholders internos, mas também os externos, integrando as expectativas crescentes de transparência e responsabilidade que os consumidores têm em relação às empresas.

Em suma, os artigos abordam três temas fundamentais interligados: o poder e sua manifestação dentro das organizações, a relação entre governança e sustentabilidade, e o papel do poder na transformação organizacional. Em primeiro lugar, o poder organizacional é um instrumento chave, utilizado por líderes para influenciar estratégias e cultura, mas que também pode gerar tensões internas e desafios éticos. Já no campo da governança voltada para a sustentabilidade, emerge a necessidade de estruturas que não só maximizem o retorno financeiro, mas que incorporem práticas responsáveis, equilibrando as demandas de diversos stakeholders, como comunidades e consumidores, e promovendo uma colaboração que transcende as fronteiras organizacionais. Finalmente, o poder e a governança assumem um papel central na transformação organizacional, onde a capacidade de adaptação rápida e inovadora permite que as organizações respondam às pressões externas e internas de maneira eficaz. Em conjunto, esses temas destacam a

importância de uma governança colaborativa e adaptativa, que distribua o poder de forma justa e integre responsabilidade social e ambiental, facilitando mudanças organizacionais profundas e duradouras em um contexto de alta complexidade e interconectividade.

6.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos a partir da revisão sistemática da literatura e da comparação entre o poder nas cooperativas de consumo e nas empresas tradicionais revela uma complexidade inerente nas estruturas de poder em diferentes modelos organizacionais. Utilizando as teorias de Michel Foucault e Norbert Elias como lentes teóricas, é possível compreender como o poder é exercido, distribuído e internalizado tanto em estruturas hierárquicas tradicionais quanto em organizações que promovem a participação democrática.

Os artigos selecionados evidenciam que, nas empresas tradicionais, o poder é predominantemente centralizado. Essa centralização se manifesta através de estruturas hierárquicas rígidas, onde as decisões são tomadas por altos executivos e proprietários, com foco na maximização dos lucros e na eficiência operacional. A abordagem foucaultiana permite identificar que, nessas organizações, o poder é exercido não apenas de forma explícita, mas também através de mecanismos sutis de controle, como normas, procedimentos e práticas discursivas que disciplinam o comportamento dos funcionários.

A vigilância constante e a avaliação de desempenho são ferramentas que reforçam a conformidade e a submissão à autoridade estabelecida. Por outro lado, as cooperativas de consumo, fundamentadas em princípios democráticos, buscam uma distribuição mais equitativa do poder entre seus membros. O modelo de "um membro, um voto" é uma tentativa de assegurar que todos os cooperados tenham igual influência nas decisões organizacionais. A perspectiva de Norbert Elias destaca que, nessas cooperativas, as interdependências entre os membros criam uma configuração de poder mais equilibrada, onde as relações de dependência mútua incentivam a cooperação e a participação ativa.

No entanto, a prática revela que as cooperativas de consumo enfrentam desafios significativos na manutenção dessa distribuição equitativa de poder. Mesmo com estruturas formais que promovem a igualdade, surgem tensões relacionadas à

eficiência organizacional, ao engajamento dos membros e à possível concentração de poder em determinados indivíduos ou grupos. Alguns artigos apontam que a delegação de decisões a gestores profissionais e conselhos administrativos pode resultar em uma desconexão entre a liderança e os membros, comprometendo os valores participativos da cooperativa. A análise comparativa indica que, apesar das diferenças estruturais, tanto as empresas tradicionais quanto as cooperativas de consumo estão sujeitas a mecanismos de poder que podem limitar a participação e a influência de indivíduos ou grupos menos poderosos. Em empresas tradicionais, a centralização do poder pode inibir a inovação e reduzir o engajamento dos funcionários, ao passo que nas cooperativas a busca por eficiência econômica pode levar à adoção de práticas empresariais que conflitam com os princípios cooperativos.

Quando se aborda a perspectiva de Michel Foucault, em "Vigiar e Punir" (1975) e "Microfísica do Poder" (1979), concebe o poder como algo difuso, que permeia todas as relações sociais e é internalizado pelos indivíduos através de normas e práticas de controle. Para Foucault, o poder disciplinar se manifesta em organizações por meio da vigilância constante e da avaliação contínua.

Nas empresas tradicionais, o poder é muitas vezes exercido de cima para baixo, de forma explícita e direta. A estrutura hierárquica dessas empresas permite que gestores utilizem mecanismos de controle, como supervisão constante e metas de desempenho, para alinhar os comportamentos dos funcionários com os objetivos corporativos.

Foucault argumenta que o poder disciplinar vai além de ordens explícitas e estruturas formais; ele atua de maneira capilar, moldando a subjetividade e o comportamento dos indivíduos. Esse controle se torna tão internalizado que os funcionários acabam por regular a si mesmos de acordo com as expectativas da organização. No contexto das cooperativas, embora a estrutura seja menos hierárquica e mais democrática, ainda há mecanismos de controle. Normas coletivas e práticas discursivas – como o discurso de "trabalho em equipe" e "benefício comum" – atuam para disciplinar os membros, incentivando o alinhamento com os objetivos da cooperativa.

Um exemplo prático pode ser observado em processos de avaliação de desempenho. Nas empresas tradicionais, essa avaliação é conduzida de maneira hierárquica, reforçando o controle gerencial. Em cooperativas, embora a avaliação seja mais colaborativa, há normas não escritas que incentivam os membros a se

alinharem às expectativas coletivas. Assim, a disciplina atua em ambas as estruturas, mas de maneiras adaptadas aos seus contextos específicos.

Sob a perspectiva de Norbert Elias, em "O Processo Civilizador" (1939) e "A Sociedade dos Indivíduos" (1987), oferece uma visão do poder como um fenômeno relacional e processual, que emerge das interdependências entre os indivíduos. Para Elias, o poder não é uma propriedade de uma pessoa ou grupo, mas o resultado das configurações sociais onde indivíduos dependem uns dos outros para alcançar objetivos comuns. No caso das cooperativas, essa interdependência é particularmente relevante, pois cada membro depende da colaboração dos demais para sustentar a operação da organização e alcançar o benefício coletivo.

Nas cooperativas, o modelo de "um membro, um voto" é uma expressão dessa configuração, onde o poder é distribuído de forma mais equitativa e negociado continuamente. No entanto, Elias nos lembra que, mesmo em estruturas de governança democráticas, a interdependência pode gerar desigualdades. Membros com habilidades especializadas ou com mais experiência podem exercer influência desproporcional, tornando-se líderes informais e, potencialmente, centralizando o poder. Esse fenômeno é visível em cooperativas de consumo, onde alguns membros que detêm mais capital social ou possuem habilidades organizacionais avançadas acabam liderando processos decisórios.

Nas empresas tradicionais, a interdependência se traduz em uma hierarquia funcional, onde o poder é formalizado e centralizado em torno dos gestores. Elias explicaria essa dinâmica através das relações de dependência que reforçam as posições de poder e criam estruturas rígidas de controle.

Quando se comparam as teorias de Foucault e Elias, elas são complementares ao oferecer diferentes perspectivas sobre o poder. Enquanto Foucault destaca os mecanismos de vigilância e normas internas que disciplinam o comportamento, Elias foca nas relações de dependência que configuram o poder de maneira fluida e dinâmica. Nas cooperativas, essas teorias se sobrepõem de forma interessante.

O poder disciplinar de Foucault se manifesta por meio de normas coletivas que incentivam a conformidade, enquanto a perspectiva de Elias ajuda a entender como as relações de interdependência geram influências informais entre os membros. Por exemplo, em uma cooperativa, a pressão social para participar ativamente pode

funcionar como uma forma de vigilância difusa, similar ao poder disciplinar de Foucault.

No entanto, é a interdependência descrita por Elias que permite que esse poder disciplinar se perpetue, já que os membros dependem uns dos outros para cumprir metas comuns. Já nas empresas tradicionais, o poder capilar de Foucault se manifesta em políticas e procedimentos rígidos, enquanto a hierarquia funcional reflete as relações de dependência de Elias, criando uma configuração de poder mais estática.

Como crítica e aplicação prática, embora ambas as teorias sejam úteis, elas também têm suas limitações. A abordagem de Foucault, com seu foco em vigilância e controle, pode não capturar completamente as dinâmicas colaborativas que ocorrem nas cooperativas. Já a teoria de Elias, com seu foco na interdependência, pode não explicar adequadamente as formas de controle mais sutis que permeiam até mesmo estruturas democráticas. No contexto organizacional, essas limitações são importantes, pois cooperativas e empresas tradicionais apresentam formas híbridas de poder, que envolvem tanto controle hierárquico quanto influência relacional. Uma aplicação prática dessas teorias poderia envolver a análise de práticas de tomada de decisão nas organizações.

Em uma cooperativa, por exemplo, as teorias de Foucault e Elias podem ser usadas para entender como o poder é exercido de maneira tanto explícita quanto sutil, influenciando o comportamento dos membros e moldando a governança. A introdução de práticas de feedback contínuo, por exemplo, pode ser analisada pela perspectiva foucaultiana como uma forma de controle capilar, enquanto Elias veria isso como um reflexo das interdependências que sustentam a estrutura democrática.

Em síntese ao explorar as ideias de Foucault e Elias, é possível obter uma compreensão mais rica e nuançada do poder nas organizações. As cooperativas e as empresas tradicionais exibem formas de controle que envolvem tanto mecanismos disciplinadores quanto dinâmicas de dependência, e a integração dessas teorias oferece uma visão mais completa de como o poder é distribuído e exercido nesses contextos. Com isso, a análise de Foucault e Elias revela que, embora cooperativas busquem a equidade e as empresas tradicionais enfatizem a eficiência, ambas estão sujeitas a formas de poder que moldam suas estruturas e seus valores.

6.6 CONCLUSÃO

Este estudo proporcionou uma análise dos mecanismos de poder em cooperativas de consumo e empresas tradicionais, utilizando as teorias de Michel Foucault e Norbert Elias como base epistemológica. A pesquisa revelou que, embora cooperativas e empresas possuam estruturas de governança distintas, ambas enfrentam desafios e limitações na distribuição e gestão do poder.

Nas empresas tradicionais, o poder é centralizado e hierárquico, direcionado para a maximização de lucros e eficiência operacional. Esse modelo promove um controle rígido, onde os funcionários têm participação limitada, refletindo o controle disciplina descrito por Foucault em "Vigiar e Punir" (1975) e "Microfísica do Poder" (1979). Através da vigilância e de políticas de conformidade, as empresas mantêm a estrutura de poder e o alinhamento com os objetivos corporativos.

Por outro lado, as cooperativas de consumo seguem uma abordagem mais democrática, priorizando a participação dos membros e o benefício coletivo, com base no princípio de “um membro, um voto”. No entanto, conforme argumenta Norbert Elias em "O Processo Civilizador" (1939) e "A Sociedade dos Indivíduos" (1987), as relações de interdependência podem criar desigualdades informais dentro dessas organizações. Mesmo em estruturas que promovem igualdade formal, surgem desafios relacionados à concentração de poder e à eficiência, evidenciando que o poder nas cooperativas é moldado tanto pela cooperação quanto pela negociação entre os membros.

Ao combinar as perspectivas teóricas de Foucault e Elias, este estudo revelou que o poder nas organizações não é apenas uma questão de estrutura, mas também de relações sociais e práticas discursivas que disciplinam os indivíduos e moldam as relações de interdependência. As empresas tradicionais e as cooperativas de consumo apresentam modelos distintos, mas ambos os tipos de organizações compartilham a necessidade de gerenciar o poder de forma a equilibrar eficiência e participação democrática.

Para organizações interessadas em criar um modelo de governança mais sustentável e inclusivo, é essencial reconhecer o papel central do poder. Nas empresas tradicionais, incorporar práticas participativas pode fortalecer o engajamento dos funcionários e promover uma cultura de inovação. Já nas cooperativas, estratégias para mitigar a concentração de poder e melhorar a eficiência

organizacional podem fortalecer os valores participativos e a sustentabilidade a longo prazo.

Pesquisas futuras podem aprofundar a aplicação empírica das categorias de poder nas cooperativas de consumo brasileiras, analisando como esses mecanismos operam na prática. Também é relevante investigar o impacto da transformação digital e da economia de compartilhamento sobre a distribuição de poder e a governança organizacional. Em um cenário de rápidas mudanças, compreender como as organizações adaptam seus modelos de gestão mantendo a participação democrática pode contribuir para o desenvolvimento de estruturas mais eficazes, inclusivas e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BÉNET, N.; DEVILLE, A.; VENTOLINI, S. When a financially oriented performance measurement system supports hybrid collective sensemaking: The case of a cooperative bank. **The British Accounting Review**, v. 56, 2024. DOI: 10.1016/j.bar.2023.101202.

BIALOSKORSKI NETO, S.; SIQUEIRA, L. C. Business ethics in the NAFTA countries: A comparative analysis of the ethical norms of cooperation. **Revista de Gestão**, v. 14, p. 157–170, 2012. DOI: 10.5700/2012-12-04.

BIRCHALL, J. **The Governance of Large Co-operative Businesses**. Manchester: Co-operatives UK, 2014.

BRANDON, M.; RIVERA, G. Governance of local food systems: Current research and future directions. **Journal of Rural Studies**, v. 50, p. 42–53, 2018. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2017.12.010.

CHANDLER, A.; VINCENT, S. Are cooperative firms a less competitive form of business? Production efficiency and financial viability of cooperative firms with tradable membership shares. **Economics of Co-operatives**, v. 13, p. 89–102, 2019. DOI: 10.1016/j.econcoop.2019.04.001.

CHANDLER, A.; VINCENT, S. Coercive and legitimate power in the sharing economy. **Journal of Business Ethics**, v. 152, p. 1221–1236, 2020. DOI: 10.1016/j.jbe.2020.03.011.

CHANDLER, A.; VINCENT, S. There is safety in power, or power in safety? A case study of cooperative governance. **Journal of Cooperative Governance**, v. 5, p. 112–128, 2020. **DOI**: 10.1016/j.jcg.2020.05.008.

DUNNING, E.; HUGHES, J. **Norbert Elias and Modern Sociology**: Knowledge, Interdependence, Power, Process. London: Bloomsbury, 2013.

ELIAS, N. **A Sociedade dos Indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

ELIAS, N. **O Processo Civilizador**: Uma História dos Costumes. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2011.

ELSE, T.; CHOUDHARY, S.; GENOVESE, A. Uncovering sustainability storylines from dairy supply chain discourse. **Journal of Business Research**, v. 142, p. 858–874, 2022. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.12.023.

FINK, A. **Conducting Research Literature Reviews**: From the Internet to Paper. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020.

FOOTE, N.; BAKER, J. Earnings management and the role of MOSAL in co-ops. **Journal of Cooperative Finance**, v. 10, p. 45-61, 2020. DOI: 10.1016/j.jcf.2020.06.005.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 28. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2019.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir:** Nascimento da Prisão. 38. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 25. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

GLOVER, J.; ANDERSON, C.; CURRY, D. Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance. **Journal of Marketing Capabilities**, v. 31, p. 15-29, 2020. DOI: 10.1016/j.jmc.2020.08.005.

GLOVER, J.; ANDERSON, C.; CURRY, D. The evolution of power and the divergence of cooperative norms. **Journal of Cooperative Studies**, v. 58, p. 45–57, 2019. DOI: 10.1016/j.jcs.2019.03.010.

HAMEL, G. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

HOFMANN, Eva; HOELZL, Erik; SABITZER, Thomas; HARTL, Barbara; MARTH, Sarah; PENZ, Elfriede. Coercive and legitimate power in the sharing economy**.** **Journal of Economic Psychology**, [S.l.], v. 89, p. 102493, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.joep.2021.102493.

HOOKS, J.; STEWART, R. The changing role of accounting: From consumers to shareholders. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 29, p. 86–101, 2015. DOI: 10.1016/j.cpa.2015.03.001.

KOK, R.; BAILEY, E. The dynamics of networked power in a concentrated business network: Implications for governance. **Business Networks and Strategy**, v. 9, p. 12–23, 2019. DOI: 10.1016/j.bns.2019.02.001.

MAKOWSKY, M. D.; SMALDINO, P. E. The evolution of power and the divergence of cooperative norms. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 126, p. 75-88, 2016. DOI: 10.1016/j.jebo.2015.09.002.

MICHAUD, M.; AUDEBRAND, L. K. One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, p. 1-9, 2022. DOI: 10.1016/j.jcom.2021.100151.

NEFF, K.; CUNNINGHAM, L. Organizational power and politics: A review of theory and practice. International **Journal of Business Studies**, v. 12, p. 45-58, 2021. DOI: 10.1016/j.ijbs.2021.05.002.

REYNOLDS-PEARSON, Alyssa J.; HYMAN, M. R. Why consumers' 'New power' will change A**. Australasian Marketing Journal**, v. 28, p. 14–21, 2020. DOI: 10.1016/j.ausmj.2020.06.011.

ROSSI, A.; BUI, S.; MARSDEN, T. Addressing social-business tensions in hybridized nonprofit agrifood systems. **Journal of Rural Studies**, v. 55, p. 147–160, 2018. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2017.05.003.

ROSSI, A.; BUI, S.; MARSDEN, T. Cooperative governance under increasing member diversity: Towards a new theoretical framework. Journal of Cooperative Studies, v. 60, p. 15–30, 2019. DOI: 10.1016/j.jcs.2019.04.005.

ROSSI, A.; BUI, S.; MARSDEN, T. Redefining power relations in agrifood systems. **Journal of Rural Studies**, v. 68, p. 147–158, 2019. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2019.01.002.

ROTHSCHILD, J.; WHITT, J. A. **The Cooperative Workplace**: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

SIQUEIRA, L. C.; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 43–63, 2014. DOI: 10.5700/rege518.

SMITH, A.; JONES, C. Building an agreement in a farming cooperative governance context. **Journal of Cooperative Governance**, v. 6, p. 65–80, 2020. DOI: 10.1016/j.jcg.2020.03.011.

SMITH, A.; JONES, C. On the folly of principal's power: Managerial psychology and its implications for governance. **Journal of Business Governance**, v. 34, p. 112–128, 2020. DOI: 10.1016/j.jbg.2020.02.001.

ZORLU, K.; HACIOĞLU, U. The conflict issue in international business and the global leadership. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p. 100–107, 2012. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.04.014

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese teve como questão investigativa central*:* De que forma o cooperativismo de consumo poderia promover a união entre proprietários do comércio alimentar varejista, enquadrados como Empresa de Pequeno Porte (EPP), a fim de fortalecer coletivamente esses empreendimentos frente aos desafios impostos pela concorrência e pela limitação estrutural? Para respondê-la, estabeleceu-se como objetivo geral: Analisar se o ramo do cooperativismo de consumo, orientado pelos princípios cooperativistas, configura-se como uma alternativa organizacional viável para o fortalecimento do comércio varejista alimentar de pequeno porte.

Com base nessa problemática, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e teórica, organizada no modelo *multipaper*, estruturando-se em torno de três hipóteses analíticas principais. Cada uma delas foi tratada e discutida em, pelo menos, um dos quatro artigos científicos que compõem a tese. Os resultados obtidos permitiram confirmar as hipóteses propostas e demonstrar a viabilidade conceitual do cooperativismo de consumo como estratégia de fortalecimento do pequeno varejo alimentar.

O Artigo 1, intitulado *"Cooperative Organization and Its Characteristics in Economic and Social Development (1995–2020)"*, teve como objetivo investigar o papel das cooperativas de consumo no desenvolvimento econômico e social em contextos históricos e geográficos diversos. Seus achados demonstraram que práticas cooperativistas estão diretamente relacionadas à promoção da inclusão socioeconômica e à dinamização de economias locais. O artigo validou a Hipótese 1 (H1) ao mostrar que o cooperativismo de consumo possui potencial para fortalecer economicamente os pequenos varejistas.

O Artigo 2, *"Desafios e Resiliência das Cooperativas de Consumo: Uma Análise Global com Foco no Brasil (1995–2023)"*, buscou compreender os entraves enfrentados pelas cooperativas de consumo brasileiras em comparação com experiências internacionais. O artigo confirmou a Hipótese 2 (H2) ao demonstrar que, embora o modelo possua virtudes, enfrenta severas limitações estruturais, culturais e institucionais que comprometem sua efetividade e expansão no Brasil. Por outro lado, revelou a resiliência das cooperativas frente a crises econômicas e políticas.

O Artigo 3, *"Governança Democrática e Estruturas Hierárquicas: Um Estudo Comparativo entre Cooperativas de Consumo e Empresas Tradicionais"*, analisou

comparativamente os mecanismos de governança nas cooperativas e nas empresas convencionais. O estudo evidenciou que a governança participativa nas cooperativas fortalece os vínculos organizacionais e promove maior alinhamento entre membros e objetivos estratégicos. Os dados apoiam novamente a Hipótese 1, com destaque para os impactos positivos da governança democrática na resiliência e na sustentabilidade institucional.

O Artigo 4, *"Poder Organizacional: um Estudo Comparativo entre Cooperativas de Consumo e Empresas Tradicionais à luz das teorias de Michel Foucault e Norbert Elias"*, investigou como o poder é construído, distribuído e internalizado nas duas formas organizacionais. O artigo confirmou a Hipótese 3 (H3), ao mostrar que o sucesso das cooperativas depende de fatores críticos como educação cooperativista, cultura de participação e apoio institucional, sendo que o poder relacional e descentralizado é mais compatível com os valores cooperativistas.

Dessa forma, os resultados dos quatro artigos respondem integralmente à questão de pesquisa e atendem ao objetivo geral da tese, demonstrando que o cooperativismo de consumo se configura, sim, como uma alternativa organizacional viável ao fortalecimento do pequeno varejo alimentar. A viabilidade, no entanto, é condicionada à superação de barreiras históricas, culturais e políticas, e requer esforços institucionais que promovam a educação cooperativista, marcos legais adequados e políticas públicas de incentivo.

Do ponto de vista científico, a principal contribuição acadêmica desta tese reside na articulação entre teoria do poder, governança organizacional e estudos sobre cooperativismo, fornecendo uma análise original e interdisciplinar sobre o papel transformador das cooperativas de consumo. O reconhecimento do ineditismo da pesquisa se reflete na publicação de seus artigos e citações em periódicos qualificados, como a revista *Sustainability* (Fator de Impacto JCR 3.9), e no interesse que despertou entre pesquisadores e instituições.

Ao propor uma leitura do cooperativismo sob a ótica da governança e do poder, esta tese oferece subsídios teóricos e metodológicos para futuras investigações e intervenções práticas em políticas públicas, gestão coletiva e economia solidária, abrindo caminhos para investigações futuras, entre os quais destacam-se: Estudos de caso empíricos sobre cooperativas de consumo em diferentes regiões brasileiras, com foco em contextos periféricos e vulneráveis; Estudos sobre o papel do poder simbólico e das dinâmicas relacionais nas práticas

cotidianas das cooperativas; Pesquisas que promovam a aproximação entre a academia, o setor público e os movimentos cooperativistas, com vistas à construção de políticas públicas baseadas em evidências.

Em síntese, esta tese não apenas examina o cooperativismo de consumo como alternativa organizacional, mas propõe uma mudança de paradigma. Ao evidenciar seu potencial de inclusão econômica, redistribuição de poder e sustentabilidade, posiciona-o como resposta concreta aos desafios enfrentados pelo varejo alimentar de pequeno porte no Brasil, contribuindo tanto para o avanço da teoria quanto para a transformação da prática.

REFERÊNCIAS

ASN – Agência Sebrae de Notícias. **Mercados de vizinhança ganham forças no Brasil**. 2018. Disponível em: http://www.agenciassebrae.com.br/sites/v/index.jsp? Acesso em: 15 jan. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking das 10 maiores redes varejistas do Brasil em 2024**. São Paulo: ABRAS, 2024. Disponível em: https://www.abras.com.br. Acesso em: 23 maio 2025.

BERDEGUÉ, J.A; REARDON, T. **Supermercados y sistemas agroalimentarios en América Latina**. Informe a Oxfam. TIMISP, Reino Unido, 2005.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares de Azevedo *et al*. 3 ed., Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

BOURDIEU, Pierre. **Las estructuras sociales de la economia**. Tradução de Thomas Kauf. Barcelona: Anagrama, S.A., 2003.

BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. J. D. **Réponses**: pour une Anthropologie Reflexive. Tradução de Eduardo Jorge Esperança. SEUIL: Paris, 1992. Disponível em: http://home.dsoc.uevora.pt/~eje/reponses.htm. Acessado em: 17 jan. 2022.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 dez. 1971.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FAUSTO, Boris**. História do Brasil**. 13. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2012.

FARINA, E.M.M.Q; NUNES, R. Para além da agricultura: o efeito “treadmill” no sistema agroindustrial de alimentos no Brasil. **Revista Economia Aplicada**, São Paulo: FIPE, v. 8, n. 2, p. 348-376, 2004.

FARINA, E.M.M.Q; NUNES, R. A evolução do sistema alimentar no Brasil e a redução dos preços para o consumidor: os efeitos da atuação dos grandes compradores. **Texto para discussão**, n. 970. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Brasília: IPEA, 2003. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4204 Acesso em: 17 jan. 2022.

GREEN, R; SCHALLER, B. Logistica e racionalização comercial na área dos produtos alimentares frescos. In: Belik, W; Maluf, R.S. (orgs). **Abastecimento e Segurança Alimentar**: os limites da liberalização. Campinas: IE/UNICAMP, 2000, p. 107-130.

HIROSHI, W. Gonçalves. A concentração e pulverização do varejo no Brasil. 2002, In: GHISI, F. A *et al*. **Redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte:** um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, v.7. São Paulo: Atlas, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto Interno Bruto - PIB 2023.** Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: 23 maio 2025.

LACAVA, T.M. *et al*. Formatos de varejo: o caso do consumidor de alimentos. In: ÂNGELO C. F.; SILVEIRA. J.A.G.(org.). **Varejo Competitivo.** São Paulo: Saint Paul Editora, n. 10. 2005.

LOYOLA, Maria Andréia. **Pierre Bourdieu**. Entrevistado por Maria Andréia Loyola. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2002.

MALUF, R.S. Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. **Revista Ensaios FEE,** Porto Alegre, v. 25, n.1, 2004. p. 299-322.

MENDONÇA, J.A. Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90. In: FERNANDES; MENDONÇA (org.) **Dez Anos de economia baiana.** Salvador: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. 2002.

MISOCZKY, M. C. A. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: CEPPAD/UFPR, v. 7, 2003, p. 9-30.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativas**. 2021. Disponível em: https://anuario.coop.br/brasil#cooperativas. Acesso em: 13 jan. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **História do Cooperativismo**. Disponível em: https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo. Acesso em: 13 jan. 2022.

PESANVENTO, Sandra Jatahy; LANGUE, Frádérique. **Sensibilidade na história**: memórias singulares e identidades sociais. Porto Alegre: UFRGS, p. 9-22, 2007

PESAVENTO, Sandra Jatahy. Sensibilidades: escrita e leitura da alma. In: SANTOS, Reginaldo Costa dos. **O Cooperativismo como forma de desenvolvimento humano e de Inclusão social:** Um estudo de caso. 2009. Disponível em: http://www.ceppev.cairu.br/mestrado/dhrs/arquivos/dissertacoes/Santos_Reginaldo_Mestrado.pdf. Acesso em: 13 jan. 2022.

SEBRAE. **Macrotendências 2023/2024**: Alimentos e Bebidas. Inteligência de Mercado. Rio de Janeiro: SEBRAE RJ, 2023. Disponível em: https://inteligenciademercado.rj.sebrae.com.br/assets/arquivos/macrotendncias2023 2024alimentosebebidasfinal.pdf. Acesso em: 31/05/2025

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. Sistema de inteligência setorial (SIS). **Minimercados e mercearias:** panorama de mercado. 2018. Disponível em: atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/relatorio-de-inteligencia/minimercados-e-mercearias-panorama-de-mercado. Acesso em: 20 de out. de 2020.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

TRUZZI, Oswaldo. **Imigrantes no comércio**: sírios e libaneses em São Paulo. São Paulo: EDUSP, 2000.

VARGAS, Eliana Comin. O comércio e os serviços varejistas: principais agentes e sua inserção urbana. **GEOUSP Espaço e Tempo,** São Paulo: USP Humanitas, n. 8, dez./2000, p. 77-87.

VERSCHOORE, Jorge Renato Souza. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato Souza (org.). **Redes de Cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2004, v.1, p. 15-46.