

## ÁREA TEMÁTICA: COOPERATIVISMO

### FATORES QUE INFLUENCIAM A FIDELIZAÇÃO EM COOPERATIVAS: UMA REVISÃO NARRATIVA QUALITATIVA

#### RESUMO

Esta revisão narrativa teve como objetivo identificar e analisar os fatores que influenciam a fidelização de cooperados em diferentes ramos do cooperativismo, reconhecido como modelo organizacional essencial para o desenvolvimento socioeconômico sustentável. O estudo baseou-se em 16 pesquisas (artigos e dissertações) nacionais e internacionais sobre lealdade, comprometimento e permanência, permitindo compreender comparativamente os determinantes da relação cooperado-cooperativa. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com leitura integral dos textos, extração sistemática das informações relevantes e agrupamento por similaridade de sentido, o que possibilitou identificar padrões comuns mesmo em contextos distintos. Emergiram sete categorias centrais e interdependentes: (1) confiança na gestão e transparência; (2) participação democrática e engajamento; (3) valor percebido, tanto em benefícios econômicos quanto em aspectos intangíveis; (4) relacionamento e comunicação; (5) identidade cooperativista e valores compartilhados; (6) envolvimento econômico e social; e (7) qualidade dos serviços e produtos ofertados. Os resultados evidenciam que a fidelização não se sustenta apenas em incentivos financeiros, mas depende do equilíbrio entre ganhos objetivos e a vivência prática dos princípios cooperativistas. Conclui-se que confiança, transparência, participação e comunicação são pilares fundamentais para a permanência dos cooperados, reforçando a coesão social e a sustentabilidade econômica das cooperativas. A principal contribuição do estudo está em oferecer uma síntese estruturada e comparativa dos fatores de fidelização, servindo como referência tanto para o avanço teórico quanto para a atuação prática de gestores. O estudo reforça o diálogo entre teoria e prática ao apresentar recomendações de governança e gestão aplicáveis às cooperativas, fortalecendo o engajamento, a lealdade e a sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Fidelização, Cooperativas, Lealdade, Confiança, Participação.

## 1. Introdução

O cooperativismo, como modelo de organização econômica e social, alia objetivos financeiros a valores coletivos. Diferente das empresas tradicionais, as cooperativas se baseiam na associação de pessoas em torno de princípios como ajuda mútua, democracia, equidade e solidariedade (Lessa, 2001; Pinto, 2007). Essa estrutura fortalece o sentido de pertencimento e engajamento, tornando a relação entre cooperados e cooperativa não apenas uma transação comercial, mas uma parceria de longo prazo sustentada por confiança e objetivos comuns.

A fidelização dos cooperados emerge, nesse contexto, como um ativo estratégico de alto valor. Ela impacta a estabilidade do quadro social, a previsibilidade das receitas e a capacidade de investir em melhorias, além de reforça a coesão interna e a adaptação a desafios externos (Simioni et al., 2009; Stela, 2003). Uma base de cooperados fiel contribui para a difusão de boas práticas de governança e para a consolidação da reputação da cooperativa no mercado (Rossés, 2015).

Dessa forma, compreender os fatores que influenciam a permanência e a participação ativa dos membros não é apenas uma questão de gestão, mas uma condição para a sustentabilidade de longo prazo. Assim, surge a seguinte questão de pesquisa: quais fatores influenciam a fidelização de cooperados em cooperativas?

Para responder a essa pergunta, este estudo tem como objetivo geral sintetizar as evidências disponíveis na literatura sobre os determinantes da fidelização dos cooperados. Logo, os objetivos específicos são: identificar as categorias recorrentes apontadas nos estudos analisados, comparar os fatores destacados em diferentes ramos do cooperativismo e discutir as implicações práticas desses achados para a gestão das cooperativas.

Apesar dessa relevância, a literatura apresenta uma fragmentação significativa. Parte dos estudos se concentra em casos específicos — como no setor de saúde (Ferreira, 2019; Medeiros, 2021), no cooperativismo de crédito (Costa, 2020) ou na agropecuária (Oliveira, 2012) — enquanto outros adotam perspectivas mais amplas, porém com recortes contextuais que dificultam a generalização dos resultados. Trabalhos como Lessa (2001) e Pinto (2007) reforçam a importância da participação democrática e da confiança na gestão, mas revelam que ainda falta uma visão integrada entre ramos distintos, capaz de permitir a formulação de estratégias de fidelização mais adaptáveis e baseadas em fundamentos comuns. Essa ausência evidencia uma lacuna relevante para a gestão cooperativista contemporânea.

Autores clássicos como Lambert (1975) e Mladenatz (1944) já apontavam que a democracia, a solidariedade e a ajuda mútua constituem fundamentos centrais do cooperativismo, caracterizando-

o como um movimento social e econômico distinto das empresas convencionais. Esses princípios, ainda hoje, permanecem como pilares que sustentam a fidelização e a identidade dos cooperados.

Desde sua origem, o cooperativismo tem sido marcado por experiências concretas de organização popular. Holyoake (1975) lembra que os 28 tecelões de Rochdale tornaram-se um símbolo vivo da cooperação, sendo citados desde 1844 como referência histórica do movimento. Essa herança mostra que a fidelização não é apenas contemporânea, mas tem raízes nas primeiras experiências de solidariedade econômica.

A presente revisão narrativa qualitativa busca preencher essa lacuna ao analisar exclusivamente 16 trabalhos — entre artigos e dissertações — que investigam lealdade, comprometimento e permanência de cooperados em diferentes ramos. Do total, 13 trabalhos são nacionais (Brasil) e 3 internacionais, conduzidos na Europa (Finlândia e Suécia), Ásia (Malásia) e América Latina (Equador), o que permite observar convergências e particularidades em distintos contextos regionais do cooperativismo.

O objetivo central desta revisão é sintetizar os fatores que influenciam a fidelização de cooperados em diferentes contextos cooperativos, identificando padrões comuns e especificidades regionais. Ademais, ao longo do texto, são incorporadas referências clássicas e doutrinárias sobre o cooperativismo, utilizadas apenas como suporte teórico para contextualizar seus princípios, fundamentos históricos, valores e identidade cooperativa.

Essas obras complementares — de autores como Lambert (1975), Mladenatz (1944), Baracaldo (1989), Vaquero Sánchez (2021), entre outros — não integram o corpus central da revisão, mas reforçam a interpretação dos achados e o diálogo com a tradição cooperativista, conforme listado no Anexo II.

## 2. Fundamentação Teórica

A centralidade dos valores no cooperativismo é destacada por Book (1992), que considera a democracia participativa como parte essencial da missão mundial das cooperativas, funcionando ao mesmo tempo como uma escola de democracia e como um instrumento de democracia econômica. Essa perspectiva reforça que a fidelização está associada à vivência cotidiana desses valores, os quais fortalecem a identidade organizacional e a confiança mútua entre membros e dirigentes.

A definição da identidade cooperativa consolidou-se no marco da Declaração de 1995. Nesse documento, a Aliança Cooperativa Internacional (1996) enfatiza que os princípios cooperativos constituem o sangue vital do movimento, derivados dos valores que o têm orientado desde o início,

moldando as estruturas e determinando as atitudes que conferem identidade distintiva às cooperativas. Essa formulação evidencia que a fidelização não pode ser compreendida de forma dissociada dos princípios que fundamentam a prática cooperativista em escala global.

Entre os princípios que sustentam a identidade cooperativa, destaca-se o da autonomia e independência. Cracogna (2019) observa que as cooperativas, mesmo ao estabelecerem relações com governos ou ao recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático de seus membros e o respeito à autonomia organizacional. Essa perspectiva reforça que a fidelização está ligada a benefícios internos e à preservação da identidade frente a pressões externas.

Entre os princípios que estruturam a identidade cooperativa, a cooperação entre cooperativas foi consolidada como princípio formal. Cracogna (2021) observa que a colaboração deixou de ser mero entendimento prático e passou a integrar, com igual hierarquia, a doutrina cooperativa, reforçando que a fidelização também depende da articulação entre diferentes unidades do movimento.

Do ponto de vista jurídico, Corbella (1986) ressalta que os atos cooperativos se distinguem dos atos comuns do mercado por estarem orientados à criação, manutenção e extinção de relações especificamente cooperativas, em consonância com os princípios e objetivos institucionais. Essa perspectiva reforça a singularidade da identidade cooperativa.

Com base na literatura analisada, foram identificadas sete categorias centrais que explicam os fatores de fidelização em cooperativas. Essas categorias constituem dimensões interdependentes e complementares que, em conjunto, oferecem uma compreensão abrangente do fenômeno. A leitura e comparação dos 16 estudos selecionados possibilitaram reunir a literatura nessas categorias analíticas, cada uma representando um eixo explicativo que, somado aos demais, sustenta a compreensão dos elementos que reforçam a fidelização dos cooperados.

A seguir, são detalhadas as sete categorias recorrentes identificadas na revisão narrativa, cada uma representando um eixo explicativo da fidelização.

## **2.1 Confiança na gestão e transparência**

Estudos em diferentes ramos convergem na importância da confiança como base da fidelização. Essa confiança se constrói a partir de um conjunto de práticas como prestação de contas regulares, coerência entre discurso e prática e manutenção de elevados padrões éticos. Em contextos onde esses elementos são percebidos pelos cooperados, observa-se uma maior disposição em manter o vínculo, mesmo diante de dificuldades conjunturais (Pinto, 2007; Simioni et al., 2009; Oliveira, 2017; Rocchetti Netto, 2021). No agro, por exemplo, a entrega consistente de resultados e a

comunicação sobre decisões estratégicas reforçam o senso de segurança coletiva. Já em cooperativas de saúde, a transparência sobre critérios de distribuição de resultados e investimentos em infraestrutura fortalece o compromisso institucional. A confiança, nesse sentido, atua como amortecedor de crises, reduzindo a sensibilidade a variações políticas, econômicas ou de mercado, e criando um capital social que se acumula ao longo do tempo.

## **2.2 Participação democrática e engajamento**

A legitimidade das decisões organizacionais aumenta quando os cooperados dispõem de espaços efetivos — e não meramente formais — para influenciar rumos e prioridades da cooperativa. Lessa (2001) demonstra que a participação real alimenta o sentimento de pertencimento e fortalece laços de longo prazo. Flôr (2018) acrescenta que o envolvimento tanto em instâncias sociais quanto institucionais impacta diretamente no comprometimento e na lealdade. Em cooperativas de crédito, Boechel & Fernandes (2024) identificaram que ações de proximidade, como reuniões itinerantes e atendimento personalizado, elevam o engajamento e promovem um clima organizacional mais participativo. A participação democrática, além de representar um direito, converte-se em um mecanismo de aprendizagem coletiva, no qual os cooperados internalizam a importância da gestão compartilhada e passam a atuar como defensores da cooperativa.

## **2.3 Valor percebido (econômico e intangível)**

O valor percebido pelos cooperados possui duas dimensões principais: a econômica e a intangível. A primeira abrange fatores como satisfação com preço, qualidade e conveniência dos produtos e serviços, retorno de sobras e acesso a benefícios exclusivos. A segunda engloba elementos simbólicos como prestígio, reconhecimento, apoio institucional e fortalecimento da identidade profissional. No setor agropecuário, a combinação de qualidade dos insumos e preços competitivos se associa diretamente à fidelidade (Stela, 2003; Rossés, 2015). No cooperativismo de crédito, atributos como atendimento ágil, taxas atrativas e flexibilidade de negociação destacam-se como diferenciais competitivos (Morais, 2018). Já no setor de saúde, a autonomia na prática médica e a igualdade de condições entre cooperados reforçam a percepção de valor (Medeiros, 2021). O equilíbrio entre os dois tipos de valor é essencial: ganhos econômicos fortalecem a relação no curto prazo, enquanto benefícios intangíveis sustentam a lealdade no longo prazo.

## **2.4 Relacionamento e comunicação**

O relacionamento sólido entre cooperados e gestão depende de atendimento de qualidade, agilidade e canais transparentes. Esses elementos reduzem a percepção de oportunismo e evitam que

divergências evoluam para rupturas (Simioni et al., 2009). Em cooperativas agropecuárias, a proximidade e a credibilidade dos colaboradores são apontadas por Sparemberger et al. (2023) como fatores decisivos para relações duradouras. A comunicação eficaz cumpre múltiplas funções: informar sobre resultados e estratégias, esclarecer dúvidas, alinhar expectativas e, sobretudo, construir confiança mútua. Quando a comunicação é falha, abre-se espaço para rumores, mal-entendidos e desgaste institucional; quando é estruturada e bidirecional, ela atua como um catalisador da fidelização.

## **2.5 Identidade cooperativista e valores compartilhados**

A identificação dos cooperados com os princípios e valores cooperativistas confere sentido à sua participação e fortalece vínculos que extrapolam os benefícios imediatos. Essa identidade é reforçada quando existe coerência entre valores declarados e práticas cotidianas. Morfi et al. (2015) demonstram que, em ambientes onde essa coerência é percebida, os cooperados tendem a sustentar a lealdade mesmo em contextos de competição intensa. Essa dimensão está ligada à noção de “capital simbólico” da cooperativa — isto é, à reputação e ao significado social que ela representa para seus membros e para a comunidade. A construção dessa identidade passa por rituais institucionais, eventos comemorativos, ações de responsabilidade social e o uso consistente da marca como símbolo de pertencimento.

## **2.6 Envolvimento econômico e social**

O grau de envolvimento dos cooperados se manifesta no volume de transações realizadas, na frequência de participação em assembleias, eventos e iniciativas comunitárias. Flôr (2018) observa que essa interação frequente cria um círculo virtuoso: quanto mais o cooperado utiliza e co-constrói a cooperativa, maior é o valor percebido e a propensão a permanecer. Esse engajamento é reforçado por políticas de incentivo, como programas de reconhecimento de participação e bonificação por volume de operações. No campo social, a participação em projetos coletivos e ações comunitárias amplia o vínculo emocional e reforça a percepção de que a cooperativa é não apenas uma fornecedora de serviços, mas uma parceira no desenvolvimento socioeconômico.

## **2.7 Qualidade de serviços e produtos**

A qualidade é um fator transversal que permeia todos os ramos. No agro, atributos como assistência técnica especializada, pontualidade nas entregas e qualidade superior dos insumos são decisivos para a fidelidade (Sparemberger et al., 2023; Rossés, 2015). No setor de saúde, a qualidade assistencial, a padronização de processos e a autonomia profissional são elementos valorizados e

frequentemente mencionados como determinantes para a permanência (Medeiros, 2021). Em cooperativas de crédito, a eficiência no processamento de operações e a confiabilidade das transações eletrônicas também compõem o conjunto de atributos que sustentam a lealdade. A qualidade percebida funciona, assim, como um elo entre as expectativas dos cooperados e a entrega real de valor, influenciando diretamente a satisfação e a recomendação da cooperativa para terceiros.

### 3. Metodologia

Esta pesquisa trata-se de uma revisão narrativa, de natureza qualitativa e abordagem interpretativa, conduzida a partir da análise de 16 trabalhos selecionados, entre artigos científicos e dissertações, voltados ao estudo dos fatores que influenciam a fidelização, a lealdade e o comprometimento de cooperados em diferentes contextos e ramos do cooperativismo.

O procedimento metodológico adotado combinou a organização temática e a comparação entre estudos, o que possibilitou não apenas identificar os fatores mais recorrentes, mas também compreender as formas diferenciadas pelas quais eles se manifestam em distintos ramos e contextos cooperativos.

O processo de análise foi realizado em três etapas principais: (a) leitura integral e minuciosa de cada estudo, considerando objetivos, métodos, resultados e conclusões; (b) extração sistemática de informações-chave, como autores, ano, título, instituição de origem e achados centrais; (c) categorização temática, na qual os dados foram agrupados em dimensões comuns identificadas como padrões recorrentes na literatura.

Foram definidos critérios de inclusão: (a) relação direta com a temática da fidelização de cooperados, (b) disponibilidade em acesso aberto e (c) publicação em periódicos, repositórios institucionais ou bases acadêmicas reconhecidas. Os critérios de exclusão abrangeram trabalhos com foco exclusivo em outras formas associativas ou que não apresentassem elementos conceituais aplicáveis ao cooperativismo.

A opção pela abordagem narrativa mostrou-se adequada, pois permitiu integrar resultados provenientes de diferentes ramos e contextos, identificando convergências e particularidades, sem a limitação de uniformidade metodológica exigida em revisões sistemáticas.

Com o intuito de assegurar clareza e transparência no processo, apresenta-se no **Anexo I** um quadro detalhado com a síntese dos estudos analisados, contemplando tipo de trabalho, autores, título, instituição e categorias recorrentes identificadas. Esse material suplementar constitui a base de referência para as análises e discussões desenvolvidas neste artigo.

Por meio desse procedimento, foi possível sistematizar os achados em sete categorias analíticas inter-relacionadas, que são apresentadas e discutidas na seção seguinte.

#### 4. Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados mostram padrões comuns encontrados nos 16 estudos analisados, considerando semelhanças de significado entre os termos usados. A seguir, são apresentadas as sete categorias finais, com sua descrição e a frequência com que apareceram na amostra.

**4.1 Confiança na gestão e transparência** (presente em 12/16 estudos): a confiança aparece como fundamento do vínculo cooperado e cooperativa. Nos trabalhos de Pinto (2007) e Simioni et al. (2009), cooperações pautadas por prestação de contas, ética e credibilidade mantêm associados leais mesmo em momentos de tensão. Oliveira (2007) e Rocchetti Netto (2021) reforçam que governança profissionalizada e comunicação clara reduzem percepções de risco. Na prática, isso implica rotinas de transparência (relatórios, assembleias informativas) e previsibilidade em decisões sensíveis (distribuição de sobras, políticas de atendimento).

**4.2 Participação democrática e engajamento** (aparece em 10/16): Lessa (2001) evidencia que a possibilidade real de influir nas decisões fortalece pertencimento. Flôr (2018) mostra que participação social e institucional se correlaciona a comprometimento e lealdade. Boechel & Fernandes (2024) sugerem que, no crédito, práticas de proximidade (visitas, orientação e apoio) ampliam o engajamento e reduzem assimetrias de informação. Como reforça Baracaldo (1989), a participação democrática na tomada de decisão fortalece o engajamento dos membros e amplia sua lealdade organizacional.

Como sintetiza Laidlaw (1981), a associação é a força vital de uma cooperativa e, quando ela está ausente ou enfraquecida, a organização decai. A força dos laços entre cooperativa e cooperados é, portanto, a medida de seu sucesso e fator crítico de sua sustentabilidade.

**4.3 Valor percebido – econômico e intangível** (presente em 11/16 estudos): Em agro, Stela (2003) e Rossés (2015) conectam qualidade e valor percebido à fidelidade. Em crédito, Moraes (2018) destaca atendimento, preço e conveniência como motores de associação e permanência. Em saúde, Medeiros (2021) adiciona autonomia profissional e igualdade entre cooperados como dimensões do valor percebido. A recorrência indica que incentivos econômicos ganham força quando combinados a reconhecimento e apoio. Em nível internacional, Yacob et al. (2017) identificam que a lealdade em cooperativas depende de uma percepção equilibrada entre benefícios tangíveis (preço e conveniência)

e intangíveis (confiança e pertencimento), reforçando a lógica encontrada também nos estudos nacionais.

**4.4 Relacionamento e comunicação** (aparece em 9/16): Simioni et al. (2009) relatam que comunicação transparente e atendimento de qualidade diminuem percepções de oportunismo, condição que, quando presente, corrói a lealdade. Sparemberger et al. (2023) mostram a importância da credibilidade cotidiana e da proximidade com colaboradores. O padrão indica que canais estáveis (presenciais e digitais), prazos de resposta e linguagem clara sustentam vínculos no dia a dia.

**4.5 Identidade cooperativista e valores compartilhados** (em 8 de 16): Morfi et al. (2015) sugerem que a identificação com os princípios do cooperativismo fortalece motivações que não são apenas transacionais. Quando o associado percebe coerência entre valores e práticas, aumenta a tolerância a flutuações de mercado e a incentivos externos. No contexto latino-americano, Zambrano (2019) mostra que, em cooperativas institucionais no Equador, a fidelização está fortemente relacionada à identidade organizacional e à clareza na aplicação dos princípios cooperativistas, confirmando que a confiança institucional é pilar transversal.

**4.6 Envolvimento econômico e social** (em 7 de 16): Flôr (2018) mostra que o volume de transações e participação em eventos e instâncias sociais criam um ciclo de reforço da lealdade. Quanto mais o cooperado utiliza e coproduz a cooperativa, mais valor percebe – e maior tende a ser sua permanência. De forma semelhante, Ribeiro et al. (2020) destacam que, em cooperativas agropecuárias, a fidelidade dos cooperados é reforçada pela combinação entre benefícios econômicos e participação em atividades coletivas, sugerindo que o engajamento social amplia o valor percebido.

**4.7 Qualidade de serviços e produtos** (em 6 de 16): Em agro, assistência técnica, pontualidade e qualidade dos insumos emergem como determinantes (Sparemberger et al., 2023; Rossés, 2015). Em saúde, qualidade assistencial e padronização de processos, combinadas à autonomia e equidade internas, compõem um pacote valorizado (Medeiros, 2021).

Em síntese, a fidelização não resulta de um fator isolado. O núcleo formado por confiança, participação e comunicação parece articular os demais, conferindo coerência às experiências de valor. Variações setoriais modulam a ênfase em determinadas dimensões, mas o padrão central se repete no conjunto.

Com base nessas sete categorias, foi possível agrupar os fatores em três dimensões centrais, que sintetizam a lógica de fidelização encontrada nos estudos analisados:

**Quadro 1 – Relação entre categorias identificadas e dimensões centrais da fidelização de cooperados**

| Dimensões centrais              | Categorias associadas                                                                                                                                                                                   | Principais referências                                                                                          |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Relação institucional</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança na gestão e transparência</li> <li>- Participação democrática e engajamento</li> <li>- Identidade cooperativista e valores compartilhados</li> </ul> | Lessa (2001); Pinto (2007); Simioni et al. (2009); Morfi et al. (2015); Oliveira (2017); Rocchetti Netto (2021) |
| <b>2. Valor percebido</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor percebido (econômico e intangível)</li> <li>- Envolvimento econômico e social</li> <li>- Qualidade de serviços e produtos</li> </ul>                     | Stela (2003); Rossés (2015); Morais (2018); Medeiros (2021); Sparemberger et al. (2023)                         |
| <b>3. Integração e suporte</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento e comunicação</li> <li>- (Conecta-se também a aspectos de qualidade e engajamento, em menor grau)</li> </ul>                                    | Simioni et al. (2009); Medeiros (2021); Sparemberger et al. (2023)                                              |

Na dimensão institucional, Lessa (2001) observa que a participação ativa dos cooperados em assembleias e instâncias deliberativas fortalece o vínculo associativo, criando um ambiente de corresponsabilidade. Pinto (2007) destaca que a coerência entre discurso e prática da gestão é essencial para a manutenção da credibilidade, enquanto Simioni et al. (2009) reforçam que a clareza nas regras e a reciprocidade na relação cooperativa-cooperado funcionam como garantias de lealdade. Em conjunto, esses achados indicam que a governança participativa e transparente é um dos pilares mais sólidos da fidelização, sendo um fator comum independentemente do ramo de atuação.

No que se refere ao valor percebido, Stela (2003) e Rossés (2015) demonstram que a retenção vai além do retorno financeiro, abrangendo aspectos simbólicos como prestígio, reconhecimento profissional e sensação de pertencimento. Morais (2018) acrescenta que benefícios indiretos, como acesso a redes de contato, oportunidades de capacitação e intercâmbio de conhecimento, são decisivos para reforçar o vínculo entre cooperados e cooperativa. Esses elementos formam uma percepção ampliada de valor, que mescla benefícios tangíveis e intangíveis, ambos essenciais para sustentar a lealdade no longo prazo.

A terceira dimensão, integração e suporte, envolve fatores relacionados à assistência técnica, capacitação e comunicação. Medeiros (2021) demonstra que programas estruturados de treinamento aumentam o engajamento e reduzem a rotatividade, enquanto Sparemberger et al. (2023) evidenciam que a comunicação interna eficiente, aliada a um acompanhamento próximo das demandas dos cooperados, cria um ambiente de confiança e colaboração. Essa dimensão revela que a fidelização é

também um resultado de ações cotidianas que estreitam o relacionamento e promovem a sensação de amparo institucional.

Os resultados encontrados também dialogam com a literatura que ressalta a importância da dimensão institucional e internacional do movimento. Watkins (1977) observa que o estudo das instituições de apoio ao cooperativismo começa pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), principal organização dedicada ao fomento da cooperação no mundo. Essa perspectiva amplia a compreensão de que a fidelização dos cooperados não depende apenas de fatores internos, mas também do fortalecimento da identidade cooperativa em escala global.

A literatura destaca que a fidelização está alicerçada em valores centrais que estruturam a identidade das cooperativas. Charterina (1995) sintetiza esses fundamentos em cinco grupos principais: autoajuda e ajuda mútua; solidariedade e igualdade; justiça, equidade e liberdade; humanitarismo e educação; e coincidência com os interesses gerais da comunidade. Esses elementos, ao se conectarem aos achados empíricos, evidenciam que a permanência do cooperado ultrapassa os aspectos econômicos e encontra sustentação em uma base ética e relacional.

A fidelização não se limita ao vínculo interno entre cooperados e sua organização, mas também se relaciona com a comunidade mais ampla em que estão inseridos. Nesse sentido, Cracogna (2022) destaca que as cooperativas devem comprometer-se com um desenvolvimento que transcenda o interesse exclusivo dos membros, alcançando a comunidade como um todo. Esse princípio evidencia a fidelização como um processo que se ancora em valores de solidariedade e responsabilidade social.

A literatura também enfatiza que a fidelização se fundamenta na prática coletiva de solidariedade. Pastorino (1993) observa que o ato cooperativo tem como objeto central direcionar a conduta humana para a realização de obras de benefício coletivo, destacando que a lealdade dos membros emerge do compromisso comum e não de interesses isolados.

Sobre os resultados apresentados anteriormente, podemos destacar que a fidelização é reforçada quando a atuação cotidiana das cooperativas mantém coerência com seus princípios fundadores. Nesse sentido, Mena (2018) sublinha que o ato cooperativo é, por natureza, voluntário, equitativo, igualitário, complementar, recíproco, solidário e sem fins lucrativos, lembrando que a permanência dos cooperados depende da vivência prática desses valores.

A comparação dos 16 estudos mostra que a fidelização dos cooperados depende de vários fatores que atuam juntos e se reforçam. Questões econômicas, como ganhos financeiros e acesso a bons produtos e serviços, ajudam a atrair ou manter os cooperados por um tempo.

A fidelização dos cooperados deve ser analisada a partir da dupla natureza da cooperativa. Schneider (2012) recorda que toda cooperativa combina dois elementos fundamentais: o social, entendido como associação de pessoas, e o econômico, caracterizado como uma empresa comum. Essa perspectiva reforça que a lealdade do cooperado está vinculada tanto ao sentido de pertencimento coletivo quanto à eficácia econômica da organização, em equilíbrio permanente entre solidariedade e sustentabilidade.

Porém, para que eles permaneçam por muitos anos, é preciso algo mais profundo: confiança, identidade compartilhada e participação ativa. Essa conclusão aparece de forma consistente em pesquisas de diferentes ramos e épocas, o que indica que, em qualquer segmento, a lealdade está ligada não só a benefícios materiais, mas também a relações de confiança e ao sentimento de pertencimento.

No ramo da saúde, estudos como os de Medeiros (2021) e Pinto (2007) destacam que a autonomia profissional e a igualdade de tratamento entre cooperados são condições estruturantes. A ausência desses elementos tende a gerar percepções de injustiça, minando a motivação e a adesão, mesmo quando os retornos econômicos são considerados satisfatórios.

No agronegócio, autores como Rossés (2015), Stela (2003) e Sparemberger et al. (2023) apontam que a previsibilidade operacional e a qualidade da assistência técnica são pilares essenciais do valor percebido. Sem esses atributos, fatores como comunicação eficiente e confiança institucional encontram limites para compensar lacunas estruturais.

No cooperativismo de crédito, Moraes (2018) e Boechel & Fernandes (2024) identificam que a tríade atendimento–preço–conveniência é central para a experiência de valor.

O impacto positivo dessa tríade, contudo, é potencializado quando combinada com práticas transparentes e espaços de participação real. A interação entre dimensões tangíveis (como taxas competitivas) e intangíveis (como a percepção de voz ativa nas decisões) parece criar um ciclo virtuoso de engajamento.

Outro aspecto crítico revelado pela síntese é a coerência entre discurso e prática. Os princípios cooperativistas — democracia, ajuda mútua, equidade e solidariedade —, quando presentes apenas em documentos formais, tendem a perder significado e gerar desconfiança. Morfi et al. (2015) argumentam que a identificação com esses valores está associada a motivações mais estáveis e resilientes.

Por outro lado, Simioni et al. (2009) evidenciam que a percepção de oportunismo, quando surge, corrói rapidamente a lealdade e a disposição para colaborar. A transparência, nesse contexto,

atua como um antídoto preventivo, evitando que ruídos ou conflitos se transformem em crises institucionais.

Embora haja convergências expressivas, os 16 trabalhos analisados também apontam lacunas. Em especial, nota-se a escassez de estudos longitudinais que acompanhem a evolução da fidelização ao longo do tempo (Costa, 2020).

Além disso, a mensuração objetiva do impacto de ações como capacitação e integração na retenção de cooperados permanece incipiente (Ferreira, 2019; Oliveira, 2007). Essa carência metodológica limita a avaliação precisa da eficácia das estratégias de fidelização e abre espaço para investigações futuras.

Outra observação recorrente é que, mesmo quando identificam fatores semelhantes, os estudos raramente analisam a interação entre eles. A maioria trata a confiança, o valor percebido e o suporte como elementos isolados.

Poucos trabalhos exploram como a combinação desses fatores pode gerar um efeito cumulativo de fortalecimento da fidelização. Essa perspectiva integrada é relevante porque, conforme indicam Sparemberger et al. (2023), o impacto de um benefício financeiro, por exemplo, tende a ser potencializado quando associado a um ambiente de confiança e suporte técnico consistente.

A combinação desses três pontos revela um ciclo de fidelização dentro da cooperativa: a confiança na gestão faz os cooperados participarem mais; o valor que eles percebem aumenta a satisfação e o comprometimento; e o apoio constante ajuda a manter e fortalecer a relação. Esse ciclo, que se repete na interação diária entre cooperado e cooperativa, gera um ambiente mais firme, estável e aberto a melhorias e inovações.

A análise comparativa dos estudos também aponta que o engajamento participativo não é apenas consequência da fidelização, mas um fator que a alimenta. Lessa (2001) e Flôr (2018) indicam que quanto mais o cooperado participa de decisões, eventos e projetos coletivos, mais se apropria da cooperativa como “seu” espaço, reforçando vínculos de pertencimento e compromisso.

Esse ciclo, no entanto, exige que a gestão crie mecanismos efetivos de escuta e envolvimento decisório, evitando a participação meramente simbólica.

Do ponto de vista prático, a síntese dos achados sugere um roteiro de ações para gestores e dirigentes:

- **Confiança na gestão e transparência** – Estabelecer rotinas claras de prestação de contas, com indicadores objetivos e acesso fácil às informações.

- **Participação democrática e engajamento** – Ampliar espaços de participação efetiva, com assembleias deliberativas, feedback contínuo e ferramentas digitais de consulta.
- **Valor percebido** – Ajustar o pacote de benefícios, equilibrando incentivos econômicos e ganhos intangíveis, como reconhecimento e autonomia.
- **Relacionamento e comunicação** – Definir padrões de comunicação que assegurem clareza, regularidade e veracidade nas informações.
- **Identidade cooperativista e valores compartilhados** – Investir em educação cooperativista, aproximando valores e princípios cooperativistas.
- **Envolvimento econômico e social** – Promover iniciativas que reforcem a intercooperação, a solidariedade e o vínculo comunitário dos cooperados.
- **Qualidade de serviços e produtos** – Garantir excelência e melhoria contínua nos serviços ofertados, alinhados às necessidades dos cooperados.

Do ponto de vista científico, mesmo que os 16 estudos usem métodos diferentes e tratem de contextos variados, ficou difícil fazer comparações estatísticas diretas. Ainda assim, os temas que apareceram foram muito parecidos, o que dá mais força às conclusões desta revisão. As categorias encontradas se repetem em diferentes tipos de cooperativas e regiões, mostrando que podem ser aplicadas de forma geral.

Para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de medidas e modelos que permitam calcular o impacto de cada fator na fidelização dos cooperados. Sugere-se, ainda, complementar esses esforços com estudos de campo, ouvindo diretamente os cooperados sobre aspectos relacionados aos achados desta revisão.

A fidelização dos cooperados acontece por vários motivos combinados. Ela depende tanto de benefícios práticos — como ganhos financeiros e bons serviços — quanto de aspectos imateriais, como confiança, participação e bom relacionamento. Esse equilíbrio só se sustenta quando a gestão segue os princípios do cooperativismo e mantém uma boa relação com os cooperados. Nesse sentido, Vaquero Sánchez (2021) destaca que a cooperação possui raízes na própria evolução humana, constituindo-se como um mecanismo de sobrevivência coletiva e de construção de vínculos duradouros, o que reforça a ideia de que a fidelização vai além de fatores econômicos.

Nesse sentido, Jones e Kalmi (2012) ressaltam que a democracia cooperativa frequentemente é vista em tensão com as exigências de eficiência, dilema que se intensifica em organizações de maior escala.

A fidelização dos cooperados também pode ser analisada à luz da contribuição das cooperativas para a sociedade em geral. Alarcón e Álvarez (2020) demonstram que, ao aplicarem seus princípios, as cooperativas reforçam sua identidade e ampliam sua relevância social, evidenciada na contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Essa perspectiva revela que a fidelização não se limita ao vínculo interno, mas também se relaciona à capacidade da cooperativa de gerar valor social mais amplo.

## 5. Conclusão e Contribuição

A revisão narrativa qualitativa de 16 estudos permitiu identificar sete fatores centrais para a fidelização dos cooperados: confiança na gestão e transparência; participação democrática e engajamento; valor percebido (econômico e intangível); relacionamento e comunicação; identidade cooperativista e valores compartilhados; envolvimento econômico e social; e qualidade de serviços e produtos. Esses fatores se conectam entre si e formam uma base comum, que deve ser mantida em qualquer cooperativa, mesmo que cada ramo dê mais importância a um ou outro aspecto.

Na gestão, recomenda-se unir práticas de prestação de contas com oportunidades reais de participação dos cooperados, ajustando os benefícios de acordo com cada setor. Também é importante manter uma comunicação clara e constante, que evite conflitos e valorize os princípios do cooperativismo no dia a dia.

Esta revisão narrativa não apenas reúne os fatores de fidelização já apontados na literatura, mas também oferece uma interpretação que pode orientar dirigentes e gestores. Ao considerar tanto as particularidades de cada setor quanto os princípios comuns do cooperativismo, torna-se possível elaborar estratégias mais consistentes, que mantenham a essência cooperativista e garantam sua continuidade no longo prazo.

À luz da literatura nacional, como o Manual da OCB (2015), reforça-se que a boa governança não é apenas requisito normativo, mas prática essencial para a autogestão, a transparência e a lealdade dos cooperados, garantindo sustentabilidade no longo prazo.

Em perspectiva da atualidade, Silva (2025) propõe que as cooperativas sejam compreendidas como sistemas adaptativos complexos, cuja essência é configuracional. Essa visão amplia a análise da fidelização ao reconhecer que o engajamento dos cooperados deve ser continuamente adaptado a contextos dinâmicos, sem perder os vínculos de identidade.

Portanto, a fidelização deve ser compreendida como um processo contínuo e estratégico, essencial à sustentabilidade das cooperativas em diferentes ramos e contextos.

## Referências Bibliográficas

- Boechel, J. R., & Fernandes, A. M. (2024). *Determinantes da escolha e da fidelização dos produtores rurais em uma cooperativa de crédito*. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 10(1), 77–94.
- Flôr, A. A. (2018). *Fidelização de cooperados: uma análise a partir do envolvimento econômico e social* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. Repositório UFSM.
- Lessa, J. L. (2001). *O caso Coopermed: estudo do grau de participação dos seus cooperados*. [Dissertação de mestrado, Fundação Getulio Vargas]. Repositório FGV.
- Medeiros, F. S. de. (2021). *Relações entre valores organizacionais e comprometimento organizacional: Estudo em cooperativa de serviços médicos* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará]. Repositório UFC.
- Morais, G. S. (2018). *Fatores que influenciam a associação em cooperativas de crédito* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Juiz de Fora]. Repositório UFJF.
- Morfi, C., Ollila, P., Nilsson, J., Feng, L., & Karantininis, K. (2015). Motivation behind members' loyalty to agricultural cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(1), 45–65. <https://doi.org/10.1111/apce.12092>
- Oliveira, J. R. de. (2007). *O comprometimento do cooperado com a cooperativa* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. Repositório UFSM.
- Pinto, P. J. F. (2007). *Fatores que levam os médicos a iniciar e manter relacionamentos com as cooperativas de crédito: Estudo de caso Unimed Fortaleza* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará]. Repositório UFC.
- Ribeiro, B., Jorge, G., de Fátima, A., Scherer, N., & Johann, D. (2020). *Fidelidade dos cooperados: Estudo de caso na Cooperativa Agrária São José*. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 16(2), 89–108.
- Rocchetti Netto, A. (2021). *Fidelidade dos cooperados: Fatores de influência em uma cooperativa agropecuária* [Dissertação de mestrado, Fundação Getulio Vargas]. Repositório FGV.
- Rossés, G. F. (2015). *Fidelidade em cooperativa agropecuária: Estudo de caso* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. Repositório UFSM.
- Simioni, F. J., Siqueira, E. S., & colegas. (2009). *Lealdade e oportunismo nas cooperativas: Desafios e mudanças na gestão*. Revista de Administração Contemporânea, 13(3), 505–524. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000300008>
- Sparemberger, A., Büttenbender, P. L., Sparemberger, C., & Van Der Sand, A. (2023). *Elementos da fidelização de associados no cooperativismo agropecuário: Coopermil*. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 10(1), 77–94.

- Stela, E. R. (2003). *A satisfação e a fidelidade de cooperados agrícolas: O caso da COAMO* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná]. Repositório UFPR.
- Yacob, Y., Ali, J. K., Ting, H., Lajuni, N., & Syed Hussin, S. M. O. (2017). Determinants of members' loyalty in cooperatives. *International Journal of Business and Society*, 18(1), 1–18.
- Zambrano, K. (2019). *Fidelización en el sector cooperativo de carácter institucional en Ecuador*. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(3), 56–71.

### Referências Complementares

- Alarcón, M. A., & Álvarez, J. F. (2020). *El balance social y las relaciones entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los principios cooperativos mediante un análisis de redes sociales*. *CIRIEC-España - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 99, 57–87.
- Aliança Cooperativa Internacional. (1996). *Background paper to the statement on the cooperative identity*. ICA.
- Baracaldo, B. R. (1989). *Teoría y doctrina de la cooperación*. Esacoop.
- Book, S. A. (1992). *Valores cooperativos para un mundo en cambio*. ACI.
- Charterina, A. M. (1995). *Los valores y los principios cooperativos*. *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*, 61(5), 35–46.
- Corbella, C. J. (1986). *El acto cooperativo*. *Revista Idelcoop*, 13(50), 25–36.
- Watkins, W. P. (1977). *El movimiento cooperativo internacional: 1895–1970*. Intercoop.
- Cracogna, D. (2018). *La repercusión económica y jurídica del tercer principio de la Alianza Cooperativa Internacional*. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 53, 21–36.
- Cracogna, D. (2019). *El principio de autonomía e independencia en la declaración sobre la identidad cooperativa*. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 55, 19–34.
- Cracogna, D. (2022). *Significado del 7.º principio de la Alianza Cooperativa Internacional*. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 61, 19–33.
- Holyoake, G. J. (1975). *Historia de los pioneros de Rochdale*. Intercoop.
- Jones, D. C., & Kalmi, P. (2012). *Economies of scale versus participation: A co-operative dilemma?* *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 1(1), 37–64.
- Laidlaw, A. F. (1981). *Las cooperativas en el año 2000*. Intercoop.
- Lambert, P. (1975). *La doctrina cooperativa* (4a ed.). Intercoop.

- Martínez Charterina, A. (2021). *El principio de participación económica de los miembros de la cooperativa desde una perspectiva histórica y doctrinal*. Deusto Estudios Cooperativos, 11, 13–24.
- Mena, C. N. (2018). *El acto cooperativo*. In M. S. Schujman & R. C. Gaudio (Orgs.), *Derecho cooperativo latinoamericano* (pp. 97–114). Juruá.
- Mladenatz, G. (1944). *Historia de las doctrinas cooperativas*. Editorial América.
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2015). *Manual de boas práticas de governança cooperativa*. OCB.
- Pastorino, R. J. (1993). *Teoría general del acto cooperativo*. Intercoop.
- Schneider, J. O. (2012). *A doutrina do cooperativismo: Análise do alcance, do sentido e da atualidade de seus valores, princípios e normas nos tempos atuais*. Cadernos Gestão Social, 2(3), 251–273.
- Silva, C. (2025). *Cooperative organizations as complex adaptive systems*. In J. N. Warren, L. Biggiero, J. Hübner, & K. Ogunyemi (Orgs.), *The Routledge handbook of cooperative economics and management* (pp. 131–144). Routledge.
- Vaquero Sánchez, J. M. (2021). *Introducción a la doctrina cooperativa: Perspectiva histórica y doctrinal*. Deusto Estudios Cooperativos, 13, 95–120.

36° ENANGRAD

## Anexo 1 – Estudos analisados na revisão narrativa (2001–2024)

| Ano / Tipo          | Região                                                                  | Autor(es)                                                                      | Título                                                                                                                                          | Fonte        | Categorias recorrentes                                                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2001<br>Dissertação | Brasil                                                                  | Jaime Lusquinhos Lessa                                                         | O caso Coopermed: estudo do grau de participação dos seus cooperados.                                                                           | FGV          | Participação ativa; influência no processo decisório; confiança institucional.                         |
| 2003<br>Dissertação | Brasil                                                                  | Eder Rogério Stela                                                             | A satisfação e a fidelidade de cooperados agrícolas: o caso da COAMO.                                                                           | UFPR         | Satisfação com qualidade; valor percebido; assistência técnica                                         |
| 2007<br>Dissertação | Brasil                                                                  | Pedro Jorge Fernandes Pinto                                                    | Fatores que levam os médicos a iniciar e manter relacionamentos com as cooperativas de crédito: Estudo de Caso Unimed Fortaleza                 | UFC          | Atendimento às demandas; gestão democrática; imagem da cooperativa; relação custo-benefício; confiança |
| 2007<br>Dissertação | Brasil                                                                  | José Rudnei de Oliveira                                                        | O Comprometimento do Cooperado com a Cooperativa                                                                                                | UFSM         | Gestão profissional da Direção; Apoio Operacional; Transparência                                       |
| 2009<br>Artigo      | Brasil                                                                  | Flávio José Simioni, Elisabete S. Siqueira et al.                              | Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão                                                                          | SciELO       | Confiança; participação; atendimento de qualidade; Transparência e Pontualidade Financeira             |
| 2015<br>Artigo      | Brasil                                                                  | Gustavo Fontinelli Rossés                                                      | Fidelidade em cooperativa agropecuária: Um estudo de caso                                                                                       | UFSM         | Qualidade e valor percebido; assistência técnica; previsibilidade operacional                          |
| 2015<br>Artigo      | Europa e Ásia – Estudo Multinacional: Grécia, Suécia, China e Finlândia | Chrysa Morfi, Petri Ollila, Jerker Nilsson, Li Feng, Konstantinos Karantininis | Motivation behind Members' Loyalty to Agricultural Cooperatives.<br><br>(Motivação por trás da lealdade dos membros às cooperativas agrícolas). | ResearchGate | Identificação com valores; motivação estável; coerência entre princípios e prática.                    |
| 2017<br>Artigo      | Ásia – Malásia                                                          | Yusman Yacob et al.                                                            | Determinants of Members' Loyalty in Cooperatives                                                                                                | ResearchGate | Satisfação, valor percebido, confiança e resistência à mudança                                         |
| 2018<br>Dissertação | Brasil                                                                  | Aline Ardenghi Flôr                                                            | Fidelização de cooperados: uma análise a partir do envolvimento econômico e social.                                                             | UFSM         | Envolvimento econômico e social; Volume de transações, Confiança.                                      |

|                     |                            |                                                                                                               |                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2018<br>Dissertação | Brasil                     | Gleice Santana<br>Morais                                                                                      | Fatores que<br>influenciam a<br>associação em<br>cooperativas de<br>crédito                                                                                    | UFJF              | Preço; conveniência;<br>atendimento; confiança                                                                                                                                            |
| 2019<br>Artigo      | América do<br>Sul -Ecuador | Karol<br>Zambrano                                                                                             | <b>Fidelización en el<br/>sector cooperativo<br/>de carácter<br/>institucional en<br/>Ecuador.</b>                                                             | UASB –<br>Ecuador | <b>Atendimento e ambiente<br/>institucional; Qualidade dos<br/>serviços; Relacionamento<br/>afetivo; Satisfação,<br/>Créditos; Antiguidade</b>                                            |
| 2020<br>Artigo      | Brasil                     | Bruna Ribeiro,<br>Gilmar Jorge,<br>Andrieli de<br>Fátima, Nandria<br>Scherer, Denise<br>Johann                | Fidelidade dos<br>Cooperados: um<br>estudo de caso na<br>Cooperativa Agrária<br>São José                                                                       | Relise.eco.br     | Satisfação com os serviços<br>prestados; Atendimento;<br>Participação nas decisões;<br>Benefícios econômicos;<br>Relacionamento e confiança<br>com a cooperativa; Tempo de<br>associação. |
| 2021<br>Dissertação | Brasil                     | Fernando<br>Soares de<br>Medeiros                                                                             | Relações entre<br>valores<br>organizacionais e<br>comprometimento<br>organizacional: um<br>estudo em uma<br>cooperativa de<br>prestação de serviços<br>médicos | UFC               | Valores organizacionais;<br>autonomia profissional;<br>igualdade entre cooperados                                                                                                         |
| 2021<br>Dissertação | Brasil                     | Alberto<br>Rocchetti Netto                                                                                    | Fidelidade dos<br>Cooperados: Fatores<br>de Influência em uma<br>cooperativa<br>agropecuária                                                                   | FGV               | Confiança; comprometimento<br>dos cooperados; benefícios<br>percebidos; qualidade do<br>atendimento; relacionamento<br>interpessoal; comunicação<br>transparente.                         |
| 2023<br>Artigo      | Brasil                     | Ariosto<br>Sparemberger,<br>Pedro Luís<br>Büttenbender,<br>Cristian<br>Sparemberger,<br>Alceu Van Der<br>Sand | Elementos da<br>fidelização de<br>associados na área do<br>cooperativismo<br>agropecuário: um<br>estudo de caso na<br>cooperativa<br>Coopermil                 | CAPES             | Credibilidade; proximidade<br>com colaboradores; qualidade<br>de serviços; Confiança; Apoio<br>Técnico, Atendimento.                                                                      |
| 2024<br>Artigo      | Brasil                     | Jonas Roxo<br>Boechel, Alice<br>Munz<br>Fernandes                                                             | Determinantes da<br>escolha e da<br>fidelização dos<br>produtores rurais em<br>uma cooperativa de<br>crédito                                                   | CAPES             | Atendimento;<br>Comprometimento e<br>Confiança; Apoio<br>operacional; Cooperativismo                                                                                                      |

## Anexo 2 – Contribuições Complementares da Doutrina Clássica e Contemporânea do Cooperativismo

Este anexo apresenta autores e obras utilizadas como fundamentação teórica complementar, não integrantes do corpus empírico de 16 artigos analisados na revisão narrativa, mas que servem de base doutrinária e contextual para a discussão.

| Autor / Ano                      | Obra / Fonte                                                                                                           | Contribuição principal para o tema                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baracaldo, B. R. (1989)          | Teoría y doctrina de la cooperación. Bogotá: Esacoop.                                                                  | A leitura aborda a atividade econômica e a cooperação entre indivíduos e organizações. O autor discute a importância da cooperação consciente e complexa como essencial para alcançar objetivos comuns, destacando valores como respeito, solidariedade e confiança. |
| Lambert, P. (1975)               | La Doctrina Cooperativa. 4. ed. Buenos Aires: Intercoop.                                                               | Analisa a essência de cooperar, definições, características e perspectivas do movimento cooperativo. Destaca a democracia, a participação ativa, a exclusão do lucro como objetivo central e a função educacional do cooperativismo.                                 |
| Vaquero Sánchez, J. M. (2021)    | Introducción a la doctrina cooperativa: perspectiva histórica y doctrinal. Deusto Estudios Cooperativos, (13), 95-120. | O artigo aborda a história e os princípios do cooperativismo, analisando suas origens e influências doutrinárias. Destaca a crítica à usura, a valorização do trabalho das classes populares e a proposta de um modelo econômico solidário e sustentável.            |
| Mladenatz, G. (1944)             | Historia de las doctrinas cooperativas. Cidade do México: Editorial América.                                           | Explora a evolução das teorias cooperativas e suas origens históricas, destacando influências de utopistas como Thomas More e Bacon, além de Owen e King. Defende o cooperativismo como resposta às injustiças do capitalismo e como mecanismo de justiça social.    |
| Holyoake, G. J. (1975, ed. esp.) | Historia de los pioneros de Rochdale. Buenos Aires: Intercoop.                                                         | Relata a trajetória dos 28 tecelões de Rochdale (1844) e a fundação da primeira cooperativa de consumo. Destaca solidariedade, equidade e justiça como fundamentos que inspiraram o movimento cooperativo moderno.                                                   |

|                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Watkins, W. P. (1977)                          | El movimiento cooperativo internacional. Buenos Aires: Intercoop.                                                                                                            | Analisa a evolução do movimento cooperativo internacional e a criação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Enfatiza cooperação global, educação e assistência técnica como instrumentos de fortalecimento do cooperativismo.                              |
| Book, S. A. (1992)                             | Valores cooperativos para un mundo en cambio. Tóquio: ACI.                                                                                                                   | Defende que os valores cooperativos (ajuda mútua, democracia, igualdade, equidade, solidariedade) são fundamentos éticos e práticos. Mostra como esses valores permitem que as cooperativas se adaptem e prosperem em um mundo em constante transformação.       |
| Laidlaw, A. F. (1981)                          | Las cooperativas en el año 2000. Buenos Aires: Intercoop.                                                                                                                    | Discute tendências e desafios do movimento cooperativo para o século XXI. Identifica crises (credibilidade, administrativa e ideológica) e defende a necessidade de planejamento estratégico, governança democrática e fortalecimento da identidade cooperativa. |
| Schneider, J. O. (2012)                        | A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. Cadernos Gestão Social, 2(3), 251-273. | Analisa como os valores e princípios do cooperativismo permanecem atuais e relevantes. Ressalta solidariedade, autonomia e democracia como fundamentos para um sistema econômico justo e alternativo ao capitalismo.                                             |
| Charterina, A. M. (1995)                       | Los valores y los principios cooperativos. Revesco, 61(5), 35-46.                                                                                                            | Examina criticamente os valores e princípios das cooperativas, destacando solidariedade, justiça e equidade como bases do modelo. Defende a educação contínua dos membros como essencial para a sustentabilidade do cooperativismo.                              |
| Aliança Cooperativa Internacional – ACI (1996) | Background Paper to the Statement on the Cooperative Identity.                                                                                                               | Apresenta a definição e princípios fundamentais do cooperativismo, consolidados na Declaração da Identidade Cooperativa (Manchester, 1995). Reforça valores de autoajuda, solidariedade, responsabilidade                                                        |

|                                  |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                                                                                                                                                               | democrática e compromisso com a comunidade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Jones, D. C., & Kalmi, P. (2012) | Economies of Scale Versus Participation: a Co-operative Dilemma? Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity, 1(1): 37-64.                                        | Examina o dilema entre eficiência (economias de escala) e democracia (participação) em cooperativas. Analisa casos de Mondragon e bancos finlandeses, destacando os riscos de centralização e a necessidade de regenerar a participação para evitar a degeneração cooperativa.                                                                       |
| Cracogna, D. (2018)              | La repercusión económica y jurídica del tercer principio de la Alianza Cooperativa Internacional. Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo, (53), 21-36. | Analisa o conteúdo do 3º princípio da Declaração da Identidade Cooperativa (1995), destacando sua importância econômica e jurídica. Examina capital cooperativo, remuneração de capital, excedentes, reservas e patrimônio líquido, ressaltando a complexidade do tema e sua relevância para diferenciar cooperativas de outras formas empresariais. |
| Cracogna, D. (2019)              | El principio de autonomía e independencia en la declaración sobre la identidad cooperativa. Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo, (55), 19-34.       | Analisa o princípio da autonomia e independência, sua evolução histórica e desafios atuais. Enfatiza a importância de garantias legais para proteger as cooperativas de pressões externas e preservar sua identidade.                                                                                                                                |
| Cracogna, D. (2022)              | Significado del 7.º principio de la Alianza Cooperativa Internacional. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, (61), 19-33.                            | Analisa o significado e a relevância do 7º princípio da intercooperação, destacando sua importância para fortalecer o movimento cooperativo global.                                                                                                                                                                                                  |
| Martínez Charterina, A. (2021)   | El principio de participación económica de los miembros de la cooperativa desde una perspectiva histórica y doctrinal. Deusto Estudios Cooperativos, (11), 13-24.             | Discute o princípio da participação econômica, unindo limitação de juros, distribuição proporcional de excedentes e contribuição equitativa ao capital. Ressalta a necessidade de um capital forte e estável, os desafios do capital externo e a preservação do controle democrático.                                                                |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alarcón, M. A., & Álvarez, J. F. (2020)               | El Balance Social y las relaciones entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los principios cooperativos mediante un análisis de redes sociales. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 99, 57-87. | Analisa como cooperativas na Colômbia aplicam os princípios cooperativos em relação aos ODS. Propõe avaliação holística das contribuições, incluindo impactos positivos e negativos, e defende um Balanço Social mais inclusivo para medir o valor das cooperativas pelo bem comum e não apenas por métricas financeiras. |
| Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2015) | Manual de boas práticas de governança cooperativa. Brasília: OCB.                                                                                                                                                                  | Guia prático para implementação de governança eficaz em cooperativas brasileiras. Destaca a importância da transparência, da democracia e da sustentabilidade, além de recomendar boas práticas como relatórios anuais completos, códigos de ética, gestão de riscos e canais de denúncia.                                |
| Corbella, C. J. (1986)                                | El Acto Cooperativo. Revista de Idelcoop, 13(50).                                                                                                                                                                                  | Explica o conceito de ato cooperativo como prática ética, social e jurídica, diferenciando-o de atos meramente comerciais. Ressalta solidariedade, valores e identidade cooperativa como elementos centrais.                                                                                                              |
| Pastorino, R. J. (1993)                               | Teoría General del Acto Cooperativo. Buenos Aires: Intercoop. 109-127.                                                                                                                                                             | Consolida a teoria do ato cooperativo como categoria própria do direito. Diferencia-o dos contratos civis e comerciais, enfatizando sua natureza ética, coletiva e solidária. Destaca autores latino-americanos e europeus na construção do conceito.                                                                     |
| Mena, C. N. (2018)                                    | El acto cooperativo. In: Schujman, M. S., & Gaudio, R. C. (eds.), Derecho cooperativo latinoamericano. Curitiba: Juruá.                                                                                                            | Sistematiza os elementos jurídicos e práticos do ato cooperativo. Explica diferenças entre atos internos (com associados) e externos (com terceiros), impactos fiscais e trabalhistas, e reforça seu caráter voluntário, equitativo e solidário.                                                                          |
| Silva, C. (2025)                                      | Cooperative organizations as complex adaptive systems. In: Warren, J. N., Biggiero, L., Hübner, J., & Ogunyemi, K. (eds.), The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management. New York: Routledge.                    | Propõe analisar cooperativas como sistemas adaptativos complexos (CAS). Destaca auto-organização, descentralização, governança complexa e uso de métodos configuracionais (QCA). Ressalta desafios entre social e econômico, e propõe abordagens inovadoras para a gestão cooperativa.                                    |