

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
CAMPUS BARRA DO CORDA
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

LORENA HÉRICA PEREIRA BRITO
ROBERT KADSON DA ROCHA MARQUES GOMES

**GESTÃO ESTRATÉGICA E DESENVOLVIMENTO
SOCIOECONÔMICO: o papel das cooperativas no Maranhão.**

Barra do Corda
2025

Ficha Catalográfica:

Brito, Lorena Hérica Pereira.

Gestão estratégica e desenvolvimento socioeconômico: o papel das cooperativas no Maranhão / Lorena Hérica Pereira Brito, Robert Kadson da Rocha Marques Gomes. - Barra do Corda - MA, 2025.

26 f.

Artigo Científico (Tecnólogo em Tecnologia em Gestão do Agronegócio) - Universidade Estadual do Maranhão, Campus Barra do Corda, 2025.

Orientador: Prof. Esp. Luan Dayno Ferreira Araújo.

1. Cooperativismo. 2. Gestão Estratégica. 3. Desenvolvimento socioeconômico. 4. Maranhão. I. Gomes, Robert Kadson da Rocha Marques. II. Título.

CDU: 658.114.7(812.1)

Elaborado por Cassia Diniz - CRB 13/910

LORENA HÉRICA PEREIRA BRITO
ROBERT KADSON DA ROCHA MARQUES GOMES

GESTÃO ESTRATÉGICA E DESENVOLVIMENTO
SOCIOECONÔMICO: o papel das cooperativas no Maranhão.

Artigo apresentado ao Curso de Tecnologia em Gestão do Agronegócio da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), para a obtenção do grau de Graduação em Gestão do Agronegócio.

Prof. Orientador (a): Luan Dayno Ferreira Araújo

Barra do Corda
2025
LORENA HÉRICA PEREIRA BRITO

ROBERT KADSON DA ROCHA MARQUES GOMES


**GESTÃO ESTRATÉGICA E DESENVOLVIMENTO
SOCIOECONÔMICO: o papel das cooperativas no Maranhão**

Artigo apresentado ao Curso de Tecnologia em Gestão do Agronegócio da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), para a obtenção do grau de Graduação em Gestão do Agronegócio.


Prof. Orientador (a): Luan Dayno Ferreira Araújo

Aprovado em: ____ / ____ / ____


BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **LUAN DAYNO FERREIRA ARAUJO**
Data: 21/01/2026 11:18:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Orientador (a) Luan Dayno Ferreira Araújo
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

Documento assinado digitalmente
 **RAIANE DE SOUSA ANDRADE LIMA**
Data: 21/01/2026 10:43:14-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

EXAMINADOR 01
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

Documento assinado digitalmente
 **ALBERYCA STEPHANY DE JESUS COSTA RAMOS**
Data: 21/01/2026 22:24:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

EXAMINADOR 02
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

GESTÃO ESTRATÉGICA E DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO: o papel das cooperativas no Maranhão¹

STRATEGIC MANAGEMENT AND SOCIOECONOMIC DEVELOPMENT: the role of cooperatives in Maranhão¹

LORENA HÉRICA PEREIRA BRITO²

ROBERT KADSON DA ROCHA MARQUES GOMES³

LUAN DAYNO FERREIRA ARAÚJO⁴

RESUMO

O presente estudo analisa a relação entre gestão estratégica e desenvolvimento socioeconômico a partir do papel das cooperativas no Maranhão. A metodologia foi a abordagem qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica e documental, o estudo articula fundamentos históricos e legais do cooperativismo, conceitos de administração estratégica (planejamento, análise SWOT, cultura organizacional e governança participativa) e dados setoriais recentes. Os resultados indicam que a adoção consistente de práticas estratégicas amplia a eficiência organizacional das cooperativas e converte desempenho econômico em impactos territoriais, como geração de emprego e renda, inclusão produtiva, organização de cadeias e democratização do crédito, especialmente em contextos de restrições estruturais. As evidências apontam para uma expansão contínua e consolidada do cooperativismo maranhense, marcada pela participação crescente de pessoas físicas e pelo fortalecimento da base comunitária. Conclui-se que a gestão estratégica se tornou uma condição central para a sustentabilidade das cooperativas e para a consolidação do cooperativismo como vetor estruturante do desenvolvimento socioeconômico no estado do Maranhão.

Palavras-chave: Cooperativismo; Gestão estratégica; Desenvolvimento socioeconômico; Maranhão.

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between strategic management and socioeconomic development based on the role of cooperatives in the state of Maranhão. The methodology adopted was a qualitative approach, supported by a bibliographic and documentary review.

1 Artigo apresentado ao Curso de Tecnologia em Gestão do Agronegócio, para a obtenção do grau de Graduação em Gestão do Agronegócio.

2 Graduanda em Tecnologia em Gestão do Agronegócio – E-mail: lorennaherica@gmail.com

3 Graduando em Tecnologia em Gestão do Agronegócio – E-mail: drobertkadson@gmail.com

4 Professor-Orientador. Docente da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA – E-mail: luandayno@gmail.com

The study articulates the historical and legal foundations of cooperativism, concepts of strategic management (planning, SWOT analysis, organizational culture, and participatory governance), and recent sectoral data. The results indicate that the consistent adoption of strategic practices enhances the organizational efficiency of cooperatives and transforms economic performance into territorial impacts, such as job and income generation, productive inclusion, supply chain organization, and credit democratization, especially in contexts of structural constraints. The evidence points to a continuous and consolidated expansion of cooperativism in Maranhão, marked by the growing participation of individuals and the strengthening of the community base. It is concluded that strategic management has become a central condition for the sustainability of cooperatives and for the consolidation of cooperativism as a structural driver of socioeconomic development in the state of Maranhão.

Keywords: Cooperativism; Strategic management; Socioeconomic development; Maranhão.

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo tem se consolidado no Brasil como um modelo organizacional que alia eficiência econômica à promoção da inclusão social, o qual vem assumindo papel relevante em diferentes setores da economia nacional. Sua base normativa encontra-se na Lei nº 5.764/1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, e seus fundamentos repousam em princípios universais como a autogestão, a solidariedade e a participação democrática, que conferem identidade própria a esse modelo associativo.

No Maranhão, estado que historicamente enfrenta desigualdades sociais e econômicas, o cooperativismo assume uma função estratégica ao criar oportunidades de trabalhadores autônomos e pequenos produtores, organização coletiva para agricultores familiares, entre outros segmentos. Com isso, as cooperativas maranhenses contribuem significativamente para a geração de renda, o acesso ao crédito, a melhoria das condições de produção e a oferta de serviços essenciais, fortalecendo laços e consequentemente promovendo desenvolvimento socioeconômico local.

Este trabalho tem como foco analisar a relação entre a gestão estratégica e o desenvolvimento socioeconômico, tomando como referência o papel desempenhado pelas cooperativas no Maranhão. A escolha do tema justifica-se pela necessidade de compreender de que maneira as práticas de gestão, que envolve o planejamento estratégico, a análise de cenários e a construção de uma cultura organizacional sólida, podem potencializar os resultados dessas instituições e ampliar seus impactos positivos junto à comunidade. Apesar de já existirem pesquisas que evidenciam a relevância do cooperativismo em âmbito nacional,

ainda são escassos os estudos direcionados especificamente à realidade maranhense, o que reforça ainda mais a relevância desta investigação.

O problema que norteia este estudo está diretamente relacionado à seguinte questão: de que modo a gestão estratégica aplicada às cooperativas do Maranhão contribui para o desenvolvimento socioeconômico do estado?

O objetivo geral consiste em analisar a contribuição da gestão estratégica para o fortalecimento das cooperativas no Maranhão e sua relação com o desenvolvimento socioeconômico regional. De maneira complementar, definem-se os seguintes objetivos específicos: contextualizar o cooperativismo no Brasil e no Maranhão, ressaltando seus fundamentos legais, princípios e evolução histórica, bem como o papel desempenhado pelas cooperativas maranhenses no desenvolvimento regional; Revisar a literatura sobre gestão estratégica, com ênfase em conceitos como planejamento estratégico, análise de cenários, análise SWOT, cultura organizacional e gestão empreendedora, aplicados às cooperativas; Identificar, com base em dados secundários, os principais ramos de cooperativas atuantes no Maranhão e suas contribuições para a geração de renda, inclusão social e fortalecimento econômico; Examinar estudos e relatórios que relacionam práticas de gestão estratégica à eficiência organizacional das cooperativas, destacando como tais práticas podem ampliar seus resultados no estado.

A metodologia adotada consiste em uma pesquisa qualitativa, baseada em revisão bibliográfica, com consulta a livros, artigos científicos e documentos oficiais com base em legislações pertinentes e relatórios de instituições como Sistema OCB e SEBRAE. Dessa forma, o estudo busca correlacionar os fundamentos teóricos da gestão estratégica com dados empíricos sobre a atuação das cooperativas no Maranhão, evitando a limitação a um estudo de caso específico. Essa abordagem permite compreender o tema de forma aprofundada e fundamentada, possibilitando a análise dos fundamentos teóricos da gestão estratégica e sua relação com o papel das cooperativas do Maranhão. Ao utilizar fontes secundárias, busca-se estabelecer conexões entre conceitos acadêmicos já consolidados e dados concretos sobre a realidade socioeconômica maranhense, assegurando maior consistência à investigação.

A estrutura do trabalho organiza-se em cinco capítulos. O primeiro corresponde à introdução, apresentando a contextualização do tema, a justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos e a metodologia adotada. O segundo capítulo reúne o referencial teórico, abordando a evolução do cooperativismo no Brasil e no Maranhão, seus fundamentos legais e princípios, além dos conceitos de gestão estratégica aplicados às cooperativas. O terceiro capítulo trata da metodologia, descrevendo a natureza da pesquisa, as fontes utilizadas e os

procedimentos de análise bibliográfica. O quarto capítulo consiste na discussão da literatura e análise do material revisado, com ênfase no papel desempenhado pelas cooperativas maranhenses no desenvolvimento socioeconômico e na relação com a gestão estratégica. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução Histórica do cooperativismo no Brasil e no Maranhão

Antes de adentrar o cenário brasileiro, é importante destacar onde e como surgiu o cooperativismo. Esse movimento teve origem no século XIX, em meio às transformações da Revolução Industrial ocorrida na Europa. No contexto histórico dessa revolução, as condições de trabalho eram precárias, os salários baixos, muitos trabalhadores viviam em condições de exploração e enfrentavam grandes desigualdades sociais. Diante dessas dificuldades, muitos trabalhadores começaram a se organizar coletivamente como uma alternativa para enfrentar a exploração e buscar melhores condições de vida, dividindo esforços e recursos para garantir o sustento e a dignidade de suas famílias (Gonçalves, [s.d.]).

Em outras palavras, o cooperativismo surgiu como uma forma que a classe operária encontrou para enfrentar os problemas econômicos e sociais que estava vivendo na Europa. Isto é, reagindo ao liberalismo do capitalismo competitivo, o proletariado encontrou no cooperativismo uma estratégia de sobrevivência e uma saída para a situação de exploração em que se encontrava, constituindo também, com base nessa experiência, um projeto político, cujo processo educativo-crítico-reflexivo tem contribuído para a construção da cidadania (Gomes, 2005, p.3).

Desse modo, se configurou como uma resposta prática às adversidades enfrentadas pela classe trabalhadora e, ao mesmo tempo, como um movimento sustentado por valores de solidariedade, igualdade e justiça. Sua formação esteve vinculada ao propósito de transformar a realidade vigente, apresentando novas formas de organização coletiva em oposição ao modelo dominante da época. Nessa linha de entendimento, Gonçalves ([s.d.], p. 2) ainda esclarece que o cooperativismo “é o instrumento de organização da sociedade, que atende, simultaneamente, um sistema de organização social e econômico, cujo objetivo não é o conjunto das pessoas, mas o indivíduo através do conjunto das pessoas”. Assim já estava sendo consolidado um projeto de reorganização social baseado na cooperação e na valorização do ser humano, capaz de promover transformações significativas nas estruturas da sociedade e de influenciar diretamente o rumo da humanidade.

O marco do cooperativismo reconhecido mundialmente costuma ser associado ao episódio que aconteceu em 1844 na Inglaterra, mais precisamente na cidade de Rochdale,

onde um grupo de 28 trabalhadores, em sua maioria tecelões; buscando garantir sua sobrevivência, mas orientados por princípios como igualdade, justiça e liberdade, organizaram um armazém coletivo de propriedade comum e financiado com pequenas economias, decidiram enfrentar as dificuldades econômicas e as condições de vida adversas (Brasil, 2006). Dessa iniciativa deu origem à Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, considerada a primeira cooperativa formal do mundo, estabelecendo princípios que mais tarde se consolidaram como universais e que serviram de referência para a expansão do movimento cooperativista em diversos países. Essa experiência que mudou a vida dos tecelões e marcou a história do cooperativismo, OCESP (2023) descreve os bons resultados alcançados:

A primeira cooperativa de consumo, pautada por valores e princípios morais considerados, até hoje, a base do cooperativismo. Entre eles a honestidade, a solidariedade, a equidade e a transparência. A ideia dos 28 pioneiros prosperou. Quatro anos após sua criação, a cooperativa já contava com 140 membros. Doze anos depois, em 1856, chegou a 3.450 sócios com um capital social que pulou de 28 libras para 152 mil libras (OCESP, 2023).

Esse avanço evidencia que a união, a confiança e o compromisso coletivo podem ser compreendidos como elementos fundamentais de uma gestão estratégica focada no desenvolvimento socioeconômico, principalmente quando há planejamento, organização e objetivos comuns, a cooperação se torna uma poderosa ferramenta de transformação da realidade. Assim, o cooperativismo ultrapassa a dimensão de um simples modelo econômico, configurando-se como uma estratégia de gestão capaz de promover inclusão, fortalecer comunidades e valorizar o ser humano como agente central do progresso coletivo. Para (Santos, 2012), a partir desse exemplo, o movimento cooperativista passou a ser reconhecido como uma alternativa viável sustentada por princípios como a adesão livre, a gestão democrática e a neutralidade política.

Já no Brasil, “as cooperativas são reconhecidas legalmente como uma das formas de organização de empreendimentos coletivos” (Cardoso; Carneiro; Rodrigues, 2014, p.7). As primeiras iniciativas ocorreram ainda no século XIX. De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Brasil, 2006, p. 26), “em Minas Gerais, foi formalizada a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, no ano de 1889”. Essa experiência representou um marco importante na introdução do cooperativismo no país, evidenciando a influência dos ideais europeus. Embora ainda em estágio inicial, a iniciativa expressava o desejo de organização coletiva e a busca por alternativas econômicas mais justas e participativas, alinhadas aos princípios que inspiraram o movimento de Rochdale.

É a primeira iniciativa de trabalhadores livres, logo após a extinção do escravismo, para criar uma espécie de banco sob a forma de sociedade anônima, mas prevendo sua expansão em caixa de auxílio e socorro, na construção de casas para alugar ou vender aos sócios, além de outras atividades, muito semelhantes aos termos da Carta de Princípios, divulgada pelos Pioneiros de Rochdale quando fundaram sua cooperativa de consumo, mas que nunca passou de um grande ideal. (Pinho, 2004, p.29)

Sobre esse fato histórico, Pinho (2004) discorre que, o cooperativismo brasileiro começou a se consolidar no Rio Grande do Sul, especialmente no ramo do crédito, com duas importantes vertentes. A primeira surgiu entre colonos alemães, em 1902, onde fundou a primeira cooperativa modelo *Raiffeisen* na localidade de Linha Imperial, hoje Nova Petrópolis, e, mais tarde, em Lajeado (RS), criou a primeira cooperativa de crédito do modelo *Luzzatti*. A segunda vertente foi no âmbito de uma campanha oficial promovida pela Sociedade Nacional de Agricultura, que difundia cooperativas de modelo misto com seção de crédito. Essas iniciativas pioneiras impulsionaram o surgimento de diversas cooperativas, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura de cooperação e desenvolvimento econômico local. Como observa a autora, “cooperativas de vários ramos foram se multiplicando por todo o país” (Pinho, 2004, p. 30), marcando o início de um movimento que se tornaria fundamental para a organização social e produtiva nacionalmente.

No cenário nacional, o cooperativismo ganhou mais força com o passar dos anos, nota-se uma evolução histórica significativa. Baseando-se nas informações do Sebrae (2014), observa-se que as cooperativas urbanas têm se expandido de maneira notável. Esse avanço está diretamente associado ao processo de êxodo rural e ao conseqüente aumento das demandas sociais nas áreas urbanas.

Conforme o Anuário do Cooperativismo da OCB, os dados indicam que, em 2011, existiam 6.586 cooperativas no Brasil, reunindo aproximadamente 10 milhões de associados. Em contraste, em 2024 o Brasil contava com 4.384 cooperativas registradas, presentes em 3.586 municípios, e reunia 25,8 milhões de cooperados, gerando mais de 578 mil empregos diretos e movimentando cerca de R\$ 757,9 bilhões em ingressos. Essas informações permitem compreender que, o cooperativismo só cresceu ao longo dos anos em vários aspectos, seja em representatividade, alcance como também no impacto socioeconômico. Ou seja, as cooperativas atuais estão mais estruturadas, concentrando um número muito maior de cooperados e movimentando volumes expressivos de recursos. Em outras palavras, essa evolução em grande escala expressa a maturidade e o fortalecimento do

sistema cooperativista como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento socioeconômico nas diversas regiões do território brasileiro.

Assim, pela diversidade de possibilidades de atuação, as cooperativas se apresentam como alternativa para resolução de problemas decorrentes do desemprego. Como instrumento de geração de emprego e renda, as cooperativas podem atuar desde os processos de produção, industrialização, comercialização, crédito (serviços financeiros) e prestação de outros serviços. (Cardoso; Carneiro; Rodrigues, 2014, p.7)

São inúmeras as vantagens, e a estratégia adotada pelas cooperativas tem sido fundamental para seu avanço histórico e crescimento. Sem um planejamento eficiente e uma gestão bem estruturada, dificilmente essas organizações conseguiriam manter-se ativas e competitivas no mercado, especialmente diante dos desafios econômicos e sociais que enfrentam.

No estado do Maranhão, por exemplo, o Sistema OCB (2024) ressalta que, diante dos inúmeros desafios enfrentados ao longo dos anos, onde muitas cooperativas surgiram em momentos de crise, marcados pela escassez de recursos, conseguem mesmo assim seguir firmes em diversos setores produtivos, ampliando sua presença e alcançando resultados cada vez maiores. Enquanto grande parte das empresas tradicionais não ultrapassa dez anos de funcionamento, o cooperativismo demonstra solidez e sustentabilidade, reunindo cooperativas com mais de duas décadas de atuação.

Somente no ano de 2024, o cooperativismo maranhense mostrou resultados bastantes expressivos: são 58 cooperativas, reunindo 45.440 cooperados, responsáveis por 1.005 empregos diretos e por movimentar cerca de R\$ 496,7 milhões em ingressos, com ativos que ultrapassam R\$ 1,19 bilhão, um crescimento de 23,8% nos ingressos e 29,2% nos ativos em relação a 2023. Além disso, 15 dessas cooperativas já têm mais de duas décadas de atuação, o que revela sua força e capacidade de permanência em um cenário econômico no qual boa parte das empresas não resiste aos primeiros anos de funcionamento (OCB, 2024). O movimento assumiu papel estratégico no apoio à agricultura familiar e à inclusão de trabalhadores autônomos, constituindo-se em instrumento de desenvolvimento socioeconômico e já apresenta uma base sólida e consolidada.

Em síntese, ao comparar o desempenho do Maranhão com o panorama nacional, percebe-se que o cooperativismo maranhense segue a mesma trajetória de fortalecimento observada em todo o país, ainda que em ritmo mais moderado. Mesmo diante de limitações estruturais e econômicas, o movimento tem se mostrado cada vez mais resiliente e comprometido com o desenvolvimento regional. As cooperativas do estado vêm

desempenhando papel importante na geração de emprego e renda, especialmente no apoio à agricultura familiar e à inclusão de pequenos produtores e trabalhadores autônomos.

Sua presença fortalece iniciativas produtivas, amplia as oportunidades de trabalho e estimula o crescimento regional de forma equilibrada, tornando-se uma forma de organização social que verdadeiramente impulsiona o progresso e reforça o papel das comunidades na construção de um desenvolvimento duradouro e inclusivo. Dessa maneira, para compreender plenamente a relevância desse modelo de organização, faz necessário ainda analisar os fundamentos legais e os princípios que o sustentam.

2.2 Fundamentos Legais e Princípios do Cooperativismo

A trajetória do cooperativismo no Brasil está intimamente ligada à Constituição Federal, pois sempre esteve relacionada tanto à liberdade de associação, prevista nas constituições quanto à criação de uma legislação específica para organizar o setor. Desde a primeira Constituição da República, de 1891, o direito de associação foi garantido, criando condições jurídicas para que trabalhadores organizassem experiências coletivas, tivessem o direito de se associarem livremente, o que abriu caminho para a formação das primeiras experiências cooperativas. Esse marco inicial demonstra que o cooperativismo nasce no Brasil em consonância com garantias constitucionais fundamentais, que possibilitaram a organização coletiva dos trabalhadores em busca de melhores condições sociais e econômicas (Brasil, 2006).

Contudo, de ponto de vista legal, o marco mais decisivo ocorreu quando o país ganhou uma lei própria para tratar do assunto. Trata-se da Lei nº 5.764/1971, a qual “define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas” (Brasil, 1971). A norma estabeleceu as bases legais que orientam o movimento até hoje, determinando entre outros pontos, “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades” (Brasil, 1971, art. 4º). Essa definição reforça a diferença das cooperativas em relação às sociedades empresariais tradicionais, nas quais o objetivo principal é o lucro e não o benefício coletivo.

Como afirma Farias e Gil (2013, p. 18), “o cooperativismo pode ser entendido como uma doutrina econômica e social, que se fundamenta na liberdade, no humanismo, na democracia, na solidariedade, na igualdade, na racionalidade e no ideal de justiça social”. Esse caráter demonstra que a base cooperativista ultrapassa a dimensão meramente econômica, alcançando também aspectos sociais e culturais.

A definição trazida por essa lei reforça a diferença essencial das cooperativas em relação a outros tipos de sociedades. Os Artigos 3º e 4º da Lei nº 5.764/1971 apresentam a conceituação e as características que definem o que é uma cooperativa:

Art. 3º Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I – adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II – variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III – limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV – inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V – singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI – quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII – retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral. ” (Brasil, 1971)

Essas características demonstram que as cooperativas possuem uma natureza jurídica própria, marcada pela união de pessoas e não de capitais, o que as diferencia profundamente das sociedades empresariais tradicionais. Dessa forma, a legislação consolida a identidade do cooperativismo como um modelo pautado na colaboração, na autogestão e na promoção do bem comum, valores que sustentam sua importância no fortalecimento das comunidades e no estímulo à economia solidária.

Ao analisar a legislação que regulamenta o cooperativismo no Brasil, observa-se que a própria Lei nº 5.764/1971 dedica atenção especial à definição jurídica e aos princípios que norteiam essas entidades. A norma busca assegurar que o cooperativismo mantenha sua essência baseada na cooperação, na solidariedade e na igualdade entre os membros, reforçando seu papel social e econômico na construção de uma sociedade mais justa. Ademais, o artigo 5º dessa lei dispõe que as cooperativas são consideradas:

I – singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos. As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos seus associados.

II – cooperativas Centrais ou Federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais. As cooperativas Centrais e Federações de cooperativas objetivam

organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.

III – confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades. As confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações. (Brasil,1971)

Com base nessas características e em conformidade com os sete princípios que orientam o cooperativismo que são: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade; nos quais esses valores representam os verdadeiros alicerces das cooperativas. Esses princípios, segundo Gawlak (2010, p.23), “foram criados, estudados e avaliados por líderes e pensadores com ideais baseados na cooperação” e permanecem até hoje como a base ética e operacional das cooperativas.

Diante o exposto, cada princípio traduz a essência do modelo cooperativo: liberdade de associação, democracia interna, partilha justa dos resultados e compromisso com o desenvolvimento comunitário. São eles que sustentam o funcionamento dessas organizações e as distinguem dos demais segmentos comerciais, uma vez que priorizam a participação coletiva, a solidariedade e o desenvolvimento conjunto em vez do lucro individual.

A cooperativa é, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas (projeto social) e uma empresa econômica (projeto econômico). Por isso se diz que ela tem dupla natureza sendo considerada uma das formas mais avançadas de organização social. O projeto social deve estimular a ação solidária e a ajuda mútua reunindo pessoas que têm objetivos, interesses, problemas e necessidades comuns. Nessa associação, todos os associados têm os mesmos direitos e os mesmos deveres, definidos em seu estatuto. Já, seu lado empresa, exige, cada vez mais, organização e qualidade, buscando a modernização constante para manter a competitividade, a produtividade, a excelência e resultados. (Gonçalves, [s.d], p.8)

Ao analisar a trajetória histórica e legal do cooperativismo brasileiro, é possível compreender que essa forma de organização constitui um verdadeiro movimento de transformação social. O cooperativismo, conforme aponta Gawlak (2010. p. 22), “é uma doutrina cultural e socioeconômica, fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos”, e tem como meta o desenvolvimento integral do ser humano e da coletividade comprometidas com a equidade e a democracia participativa.

2.3 Gestão Estratégica aplicada às Cooperativas

Partindo da definição sobre estratégia, que se origina “do Grego antigo *strategos*, junção das palavras *stratos* (exército) e *agos* (comando), tem origem militar, e, em resumo, era entendida como a arte do general” (Mendes 2012, [s.p.]). A ideia de estratégia sempre esteve ligada à capacidade de planejar e conduzir ações com objetivo definido assim como assim como acontecia dentro dos grupos militares, que organizavam seus movimentos com base em planejamento, análise e preparação antes de agir. Essa noção, que no passado era aplicada no campo militar, hoje é essencial no cenário organizacional, especialmente em ambientes que exigem clareza de direção e eficiência nas decisões, estando diretamente associada à capacidade de planejar com antecedência, organizar recursos e agir com precisão diante de desafios e oportunidades. Com o passar do tempo, o conceito foi incorporado à administração moderna, assumindo papel fundamental no direcionamento de organizações, inclusive no setor cooperativista.

A gestão estratégica se firmou como um instrumento essencial para fortalecer a atuação das cooperativas e “tem como fundamento básico oferecer um conjunto de informações essenciais para entender seu significado e de que forma ela está inserida no dia a dia das organizações” (Rossés, 2015, p. 9). Ela permite alinhar objetivos internos com as necessidades externas, criando um caminho planejado e consciente para o crescimento sustentável da organização. Ao estruturar seus processos estratégicos de forma planejada, as cooperativas passam a ter maior clareza sobre seus objetivos, ampliam sua capacidade de execução e de adaptação às mudanças do ambiente.

De forma mais simplificada, o planejamento estratégico atua como uma “locomotiva que puxa o trem de ações de organizar, dirigir e controlar” (Rossés, 2015, p. 18), ou seja, o planejamento é o elemento que dá impulso e direção a todas as etapas da gestão, fazendo com que cada ação seja realizada de forma organizada e contribua para alcançar os objetivos propostos, tornando-se indispensável e, sem ele, as atividades tendem a ficar desordenadas, sem rumo definido e com menor eficiência nos resultados.

A partir dessa lógica, é possível perceber que a estratégia tem um papel estruturante dentro das cooperativas, pois dá direção e sentido a todas as atividades desenvolvidas. Sem um plano estratégico bem definido, as ações correm o risco de se tornarem isoladas e sem continuidade. Quando a organização possui um caminho traçado, cada decisão passa a ter um propósito mais claro, os recursos são utilizados de forma mais consciente e os objetivos coletivos conseqüentemente ganham mais força. Isso fortalece a cooperação interna, melhora o alinhamento entre os setores e contribui para que a cooperativa cresça, e acima de tudo, de maneira organizada.

No ambiente cooperativista, o uso de mecanismos estratégicos não se limita unicamente à busca por resultados financeiros, envolve participação ativa dos cooperados, integração dos valores institucionais e fortalecimento dos vínculos entre gestão e associados. Trata-se de um instrumento que promove clareza sobre a direção a ser seguida e otimiza a utilização dos recursos. Os autores Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 24) ressaltam que “Administração Estratégica abrange os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno”. A partir dessa compreensão, fica ainda mais evidente que a estratégia não é algo isolado, mas sim um processo que orienta todas as decisões dentro de uma organização, onde é necessário olhar para dentro e para fora ao mesmo tempo. Ao reconhecer suas capacidades internas, valores e princípios e, ao mesmo tempo, observar as condições do mercado e da comunidade. Em outras palavras, é essa clareza estratégica que dá segurança para agir e fortalece a cooperativa diante dos desafios do ambiente externo.

Entre as ferramentas mais empregadas no processo de gestão estratégica está a análise S.W.O.T, que possibilita mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A sigla S.W.O.T., segundo Peter, Mark e John (2010, p. 85), “[...] significa (os pontos fortes – Strengths – e fracos – Weaknesses – da empresa – oportunidades – Opportunities – e ameaças – Threats – do ambiente externo)”. Essa análise tem como finalidade auxiliar a organização a compreender melhor sua realidade, considerando os fatores internos e externos que interferem no seu desempenho. O planejamento estratégico, quando bem estruturado, passa a ser um instrumento capaz de orientar as ações da instituição permitindo decisões mais assertivas e alinhadas aos seus objetivos. Para isso, são levadas em conta variáveis como aspectos econômicos, tecnológicos, ambientais, sociais, demográficos e físicos, que influenciam diretamente no ambiente organizacional.

A aplicação da análise S.W.O.T. é fundamental e indispensável para qualquer tipo de organização, inclusive para cooperativas. Segundo Peter, Mark e John (2007, p. 86), “O objetivo da Análise S.W.O.T. é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente, a fim de evitar ou minimizar as ameaças ambientais”. Além disso, a análise fornece elementos que ajudam a destacar os pontos fortes que ainda não estão sendo aproveitados em sua totalidade, bem como os pontos fracos que precisam de ajustes. Como bem destacam os autores:

“A análise também é útil para relevar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa

permite á administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.” (Peter; Mark; John, 2007, p. 86).

Dessa forma, essa ferramenta funciona como uma base sólida para entender a realidade da organização de forma mais clara e prática. Ao conhecer bem seus pontos fortes, ela consegue aproveitar melhor suas potencialidades. Já ao perceber suas fragilidades, é possível corrigir falhas e se preparar melhor para enfrentar desafios. Além disso, ao identificar oportunidades e ameaças externas, a instituição passa a agir de forma mais estratégica, antecipando problemas e aproveitando melhor as chances de crescimento.

A Administração Estratégica, por sua vez, exerce papel determinante no alcance dos resultados e no fortalecimento das organizações. Como afirmam Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 24), “Administração Estratégica abrange os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno”. A partir dessa perspectiva, os autores indicam uma sequência de etapas que orientam o processo:

1. Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam a organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. Implementar as estratégias;
6. Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Outro ponto essencial é a integração entre gestão estratégica e cultura organizacional. Essa relação se manifesta na forma como a cooperativa se estrutura internamente e como seus valores são transmitidos aos cooperados. A cultura organizacional influencia diretamente o comportamento das equipes, impactando a implementação de qualquer estratégia. Como destacam Certo et al. (2005, p. 2-3), “a importância da cultura organizacional para a implementação de estratégias é tal que influencia o comportamento dos funcionários, e espera-se, motiva-os a atingir ou ultrapassar os objetivos organizacionais”. Ela se torna uma força impulsionadora, capaz de engajar as pessoas e fortalecer a execução dos objetivos traçados.

A gestão organizacional é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento e fortalecimento das instituições. Por meio dela, o gestor consegue compreender de forma mais clara os diversos fatores que influenciam diretamente o funcionamento da empresa, como o comportamento do mercado, as demandas dos clientes e fornecedores, e as condições que impactam no crescimento e competitividade. Através dessa ferramenta, é possível planejar e

executar estratégias mais assertivas, escolhendo pessoas qualificadas para cada função, organizando os processos internos e direcionando corretamente os recursos disponíveis para atingir os objetivos propostos.

A gestão de qualidade, nesse contexto, deve ser entendida como um processo contínuo, que envolve todos os níveis da instituição, partindo da alta liderança e alcançando todos os colaboradores. Como afirmam Tachizawa e Rezende (2002, p. 128):

“A filosofia da qualidade, portanto, não deve ser encarada como uma mudança com data de início e fim, porém como um processo contínuo com intensa participação de todos os níveis da organização, de cima para baixo, e partindo da cúpula diretiva da instituição. A filosofia, para ser instrumentalizada na prática, deve contar com ferramentas e técnicas para dar suporte ao processo de gestão, a partir da definição de missão, estratégias corporativas, configuração organizacional, recursos humanos, processos e sistemas.”

Quando a organização busca constantemente melhorar seus processos, os resultados aparecem na forma de serviços e produtos mais organizados, consistentes e de melhor qualidade. Valorizar a cultura organizacional é essencial para garantir que os colaboradores executem suas atividades de forma coerente, eficiente e com senso de pertencimento. Quando há clareza de valores e alinhamento entre gestão e colaboradores, os processos se tornam mais produtivos e o trabalho desenvolvido passa a ter maior reconhecimento e impacto positivo na instituição.

Com a evolução da administração tradicional para um modelo mais gerencial, a gestão deixou de ter foco exclusivo em processos e passou a priorizar também a eficiência, a transparência e o uso estratégico dos recursos disponíveis. Nesse contexto, o cooperado passa a ocupar posição central, sendo visto como o principal “cliente” da cooperativa. Em vez de apenas estruturar negócios, o gestor empreendedor cria projetos sociais, educacionais e de saúde voltados ao benefício coletivo, buscando promover inclusão e melhorar a qualidade de vida da comunidade. Como ressalta Valente (2017):

“Trata-se de um modelo empreendedor muito comum no interior, onde as pessoas se unem com um propósito, dividindo o custeio do negócio. Essa união é voluntária e tem o objetivo de satisfazer o bem comum de uma determinada região ou grupo de pessoas. A ideia da cooperativa é a de igualdade entre os cooperados, tanto na manutenção do negócio, administração e lucro.”

Essa perspectiva exige romper com práticas burocráticas engessadas e adotar uma postura mais dinâmica e inovadora. O gestor precisa direcionar os recursos de forma inteligente, priorizando demandas reais e buscando constantemente soluções criativas que mantenham a qualidade dos serviços oferecidos. Para isso, é indispensável investir na

capacitação, ouvir os cooperados e tomar decisões de maneira ética e transparente, garantindo que as ações reflitam as necessidades e expectativas de todos.

A busca por inovações tem se tornado uma marca das cooperativas modernas. A gestão eficiente de recursos, aliada a estratégias bem definidas, possibilita ampliar os benefícios e fortalecer a atuação dessas instituições na comunidade. Como lembra Damo (2006, [s.p.]):

“Se liderar uma empresa é um desafio completo, imagine, então, quão cabeluda é a tarefa de comandar uma cooperativa. Além de definir estratégias para superar a concorrência, os líderes de cooperativas precisam tomar decisões sem deixar de atender os diferentes interesses de seus associados.”

Com a substituição do modelo burocrático pelo gerencial, as cooperativas passam a trabalhar com metas mais concretas e direcionadas, buscando alcançar resultados que realmente impactem positivamente a vida dos cooperados. Essa transformação, no entanto, não depende apenas do gestor: requer o envolvimento ativo de toda a equipe, tornando a gestão um esforço coletivo em prol de objetivos comuns.

Ao aplicar mecanismos de gestão estratégica, as cooperativas aumentam sua eficiência organizacional como também reforçam seu papel de agentes de desenvolvimento local e coletivo. Estratégia, nesse sentido, é um processo contínuo de construção, aprendizado e participação. Por fim, compreender e aplicar os fundamentos da gestão estratégica é essencial para que as cooperativas alcancem sua missão de promover o desenvolvimento econômico e social de seus associados e comunidades. Essa prática possibilita a construção de um modelo de gestão sólido, participativo e sustentável, capaz de garantir a continuidade das ações e de transformar desafios em oportunidades de crescimento conjunto.

3 METODOLOGIA

O presente estudo possui uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. Essa escolha se deu porque esse tipo de pesquisa permite olhar com mais profundidade para a realidade estudada, indo além de números ou dados isolados.

A ideia foi compreender a trajetória histórica do cooperativismo, seus fundamentos legais e a importância da gestão estratégica para o fortalecimento desse modelo de organização no Brasil e no Maranhão. Mais do que levantar informações, buscou-se interpretar e refletir criticamente sobre como o cooperativismo vem se consolidando ao longo do tempo como uma alternativa econômica e social. Para alcançar esse objetivo, o trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Na etapa bibliográfica, foram

utilizados livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e publicações de estudiosos que abordam a origem e a evolução do cooperativismo, sua base legal, seus princípios e a forma como a gestão estratégica contribui para sua permanência e expansão. Além disso, também foram analisadas fontes jurídicas, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 5.764/1971, que garantem os direitos e definem a estrutura legal das cooperativas no país.

Na etapa documental, foram examinados dados e relatórios de instituições de referência, como o Sistema OCB e SEBRAE. Essas fontes forneceram informações essenciais sobre o número de cooperativas existentes, quantidade de cooperados, empregos gerados e valores movimentados ao longo dos anos. Também foram observados dados específicos do estado do Maranhão, permitindo estabelecer uma comparação entre a realidade regional e o cenário nacional.

Dessa forma, para organizar e compreender melhor todas essas informações, foi utilizada a análise de conteúdo, que possibilitou classificar, agrupar e interpretar os dados de maneira clara e sistemática. Essa metodologia permitiu identificar os principais pontos da trajetória do cooperativismo, seus fundamentos legais e as estratégias de gestão que fortalecem sua atuação. A partir dessa leitura atenta, foi possível construir uma compreensão mais ampla e consistente sobre o papel das cooperativas como instrumento de desenvolvimento econômico e social no Brasil e, em especial, no Maranhão.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 O papel das cooperativas maranhenses no desenvolvimento socioeconômico e na gestão estratégica

No estado do Maranhão, o cooperativismo tem se afirmado como uma importante força de desenvolvimento local, atuando na geração de empregos e renda além no fortalecimento comunitário e na organização produtiva de diferentes setores. Essas cooperativas surgem, em grande parte, da união de pequenos produtores, trabalhadores autônomos e comunidades que enfrentam dificuldades de acesso ao mercado e aos meios de produção.

Esse fortalecimento ocorre em um contexto histórico de expansão da base econômica estadual, marcado por avanços no setor produtivo e aumento significativo do PIB nas últimas décadas. Para se ter uma ideia, “o Maranhão apresentou taxas de crescimento do PIB acima da média do Nordeste e do Brasil em quase todos os anos da série histórica 2002-2012” (BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, 2015, p. 28).

Essa expansão econômica cria um ambiente favorável para que as cooperativas se tornem atores estratégicos no desenvolvimento territorial. Para Andrade e Alves (2013), as cooperativas surgem, em muitos casos, da união entre pequenos produtores, trabalhadores independentes e comunidades que enfrentam os mesmos desafios para obter crédito, insumos e acesso ao mercado. Essa forma de organização coletiva permite que eles planejem melhor suas atividades produtivas, reduzam despesas e ampliem o poder de negociação das regiões onde atuam.

A diversidade dos ramos cooperativos no Maranhão reflete bem a capacidade de adaptação desse modelo a diferentes realidades locais. Entre os principais ramos atuantes estão: crédito, transporte, saúde, trabalho/serviços, agropecuário consumo e infraestrutura OCB/MA (2024). Cada um deles responde diretamente às demandas específicas das comunidades, gerando impactos econômicos e sociais concretos.

O ramo crédito, por exemplo, tem um papel fundamental ao democratizar o acesso a serviços financeiros, oferecendo condições mais justas do que as praticadas no sistema bancário convencional. No campo agropecuário, a relevância é ainda maior, considerando que grande parte da base produtiva do estado está na agricultura e pecuária. De acordo com estudo realizado pelo Banco do Nordeste (2015, p.35), “uma das marcantes características da agricultura maranhense tem sido a expansão da fronteira agrícola para o bioma cerrado. Atualmente, é nesse bioma que se concentra a maior produção de soja, milho e algodão do Estado. A agricultura empresarial nessa região tem contribuído para a geração de emprego, renda e divisas”. Esse cenário mostra que o setor cooperativista rural tem grande potencial para ampliar cadeias produtivas, gerar excedentes e estimular novas formas de organização econômica.

A cooperativa de crédito é uma sociedade formada por pessoas que se unem com o objetivo de buscar condições financeiras mais acessíveis, principalmente por meio da captação de recursos a taxas de juros menores do que as praticadas no mercado tradicional. Além disso, oferecem um atendimento mais próximo e humano, com a distribuição das sobras entre os cooperados de acordo com a participação de cada um nas atividades da cooperativa.

Segundo Cardoso (2014), o mesmo diz que:

“Funcionam mediante autorização e fiscalização do Banco Central do Brasil, porque são equiparadas às demais instituições financeiras. Para consecução de seus objetivos, podem praticar as operações passivas típicas de sua modalidade, como obter recursos no mercado financeiro, nas instituições de crédito, particulares ou oficiais, por meio de repasses e refinanciamentos. Podem captar recursos via depósito à vista e a prazo de seus cooperantes; fazer cobrança de títulos,

recebimentos e pagamentos, mediante convênios correspondentes no país, depósitos em custódia e outras captações típicas da modalidade. ”

É importante destacar que, ao contrário dos bancos tradicionais, as cooperativas só podem conceder crédito aos próprios cooperados ativos. Isso significa que quem participa da instituição também deve movimentá-la, mantendo uma relação de reciprocidade, ou seja, quanto mais o cooperado utiliza os serviços, mais benefícios e retorno financeiro ele recebe. Como operam com custos de captação menores, as cooperativas conseguem remunerar melhor seus cooperados com a distribuição das sobras, além de obter maior rentabilidade em aplicações financeiras. Isso acontece porque o foco dessas instituições não está no lucro próprio, mas no retorno coletivo.

Ao se associar a uma cooperativa de crédito, o cooperado passa a ter acesso a uma variedade de serviços financeiros, muito semelhantes aos oferecidos pelos bancos convencionais. Entre eles estão empréstimos pessoais e empresariais, financiamentos, contas correntes, maquinetas de cartão, cartões de débito e crédito, além de seguros em diversas modalidades como de vida, automóvel, residencial e empresarial. Dessa forma, as cooperativas de crédito se consolidam como uma alternativa sólida, acessível e participativa dentro do sistema financeiro, valorizando a relação com o associado e fortalecendo a economia local.

Dados mais recentes confirmam essa tendência. De acordo com o Sistema OCB/MA (2024), o Maranhão conta hoje com 58 cooperativas, reunindo 45.440 cooperados e gerando 1.005 empregos diretos, com R\$ 496,7 milhões em ingressos anuais e R\$ 1,2 bilhão em ativos. Esses números demonstram crescimento significativo em relação ao ano anterior e comprovam que as cooperativas vêm se consolidando como importantes agentes de desenvolvimento regional.

Ainda de acordo com os dados do Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB/MA (2024), observa-se um crescimento significativo da participação de pessoas físicas no cooperativismo maranhense ao longo dos últimos anos. Em 2021, elas representavam 65,28% dos cooperados; em 2022, esse percentual subiu para 68,39%, alcançando 70,95% em 2023 e 71,94% em 2024. Esse avanço mostra que, ano após ano, mais trabalhadores, pequenos produtores e profissionais autônomos têm buscado nas cooperativas uma forma de fortalecer suas atividades econômicas e ampliar o acesso a serviços e oportunidades. A expansão contínua dessa base popular reforça o caráter comunitário e inclusivo do cooperativismo no estado, aproximando ainda mais essas organizações da realidade local e tornando-as agentes ativos no desenvolvimento regional.

Em contrapartida, a presença de pessoas jurídicas vem apresentando uma redução gradual. Em 2021, elas representavam 34,72% dos cooperados, passando para 31,61% em 2022, 29,05% em 2023 e 28,06% em 2024. Essa queda indica que, embora as empresas ainda participem do movimento, o protagonismo está cada vez mais concentrado nas pessoas físicas, que hoje compõem a maior parte da estrutura cooperativista maranhense. Essa mudança revela um processo de enraizamento social, no qual as cooperativas se consolidam como instrumentos de inclusão produtiva, geração de renda e fortalecimento das economias locais, baseadas na organização coletiva de indivíduos OCB/MA (2024).

Enquanto a base de cooperados pessoa física cresceu de forma contínua e consistente, o número de pessoas jurídicas manteve-se praticamente estável, representando uma fatia mínima da estrutura social cooperativista. Essa disparidade não indica fragilidade, mas sim a característica central do modelo maranhense, que está fortemente enraizado na participação popular direta. Isso significa que as cooperativas locais têm sua força não em grandes empresas, mas na organização coletiva de indivíduos, que somam esforços para enfrentar desafios econômicos e ampliar oportunidades produtivas.

Assim, a evolução dos números mostra que o cooperativismo maranhense se desenvolveu priorizando a inclusão de pessoas físicas, mantendo a representatividade jurídica em níveis reduzidos, mas estáveis. Isso reforça o caráter comunitário e participativo do movimento, tornando-o uma ferramenta poderosa de transformação econômica e social, especialmente em regiões com baixa presença de grandes empreendimentos privados

A forma como as cooperativas vêm incorporando práticas de gestão estratégica. Mesmo com estruturas enxutas, muitas delas passaram a planejar suas ações de maneira mais organizada, definindo objetivos, metas e formas de atuação para enfrentar os desafios do mercado. A adoção de instrumentos de planejamento, controle e avaliação fortalece a capacidade de adaptação e amplia as possibilidades de expansão. Além disso, o processo decisório coletivo reforça o sentimento de pertencimento e confiança entre os cooperados, elemento essencial para a sustentabilidade dessas instituições.

Convém destacar ainda outro aspecto importante, trata-se sobre o impacto social gerado por essas organizações. Em muitos municípios maranhenses, as cooperativas representam uma das principais alternativas de emprego formal, estimulando a circulação de renda na própria comunidade e fortalecendo a economia local. Quando a riqueza permanece no território, os efeitos multiplicadores se tornam mais visíveis: surgem novas iniciativas produtivas, aumentam as oportunidades de negócios e há melhorias nas condições de vida da população envolvida.

Dessa forma, as cooperativas maranhenses não se limitam a produzir bens ou prestar serviços. Elas exercem um papel decisivo na construção de um modelo de desenvolvimento mais justo e participativo. Ao unir estratégias de gestão com princípios de cooperação, essas organizações conseguem conciliar objetivos econômicos com compromissos sociais, promovendo crescimento com inclusão e fortalecendo os laços comunitários. Com base nesse cenário, o cooperativismo no Maranhão é um mecanismo de sobrevivência econômica além de ser um agente ativo de transformação social e regional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo, desde suas origens no século XIX até sua consolidação no Brasil e no Maranhão, mostra-se como uma das expressões mais autênticas da força coletiva e da capacidade humana de enfrentar desafios por meio da união. Nascido em meio às desigualdades da Revolução Industrial, esse movimento atravessou fronteiras espalhando-se pelo mundo como exemplo concreto de que a cooperação pode ser um instrumento eficaz de transformação e desenvolvimento socioeconômico. No Maranhão, o cooperativismo ganhou um significado ainda mais profundo, pois se firmou como uma alternativa concreta diante das limitações estruturais e das desigualdades históricas que marcam o estado.

Ao longo desta pesquisa, verificou-se que o cooperativismo maranhense tem desempenhado um papel essencial na promoção do desenvolvimento local, especialmente por atuar na geração de emprego e na valorização do trabalho coletivo. As cooperativas se apresentam como espaços de organização social capazes de transformar a realidade de pequenos produtores, trabalhadores autônomos e comunidades que enfrentam barreiras no acesso ao crédito, à comercialização e à melhoria da renda familiar. Essa característica revela o potencial do cooperativismo como agente de inclusão produtiva e instrumento de combate às desigualdades sociais ainda presentes em grande parte do território maranhense.

A análise demonstrou também que o êxito das cooperativas está diretamente ligado à adoção de práticas sólidas de gestão estratégica. Planejar, organizar e avaliar ações com base em metas e indicadores permite às cooperativas alcançar melhores resultados econômicos, como também garantir sua sustentabilidade social. O uso de ferramentas como a análise SWOT, o planejamento participativo e a construção de uma cultura organizacional forte possibilitam que essas entidades se mantenham firmes em um ambiente competitivo, sem perder de vista seus princípios de solidariedade, democracia e autogestão.

Os dados apresentados pelo Sistema OCB/MA evidenciam o crescimento contínuo do setor cooperativista, tanto em número de cooperados quanto em recursos

movimentados. Esse avanço além de representar uma expansão quantitativa evidencia um amadurecimento qualitativo do movimento, impulsionado pela participação popular e pela adoção de modelos de gestão mais eficientes e transparentes. O aumento da presença de pessoas físicas no quadro de cooperados reforça o caráter popular e comunitário do cooperativismo maranhense, aproximando-o da realidade de quem mais precisa de oportunidades para empreender e prosperar.

Além da contribuição econômica, as cooperativas se destacam pelo impacto social que exercem nas comunidades, ao dinamizar economias locais, promover o acesso a serviços essenciais e criar vínculos de solidariedade entre os membros. Essa dimensão social reforça a importância do cooperativismo como prática transformadora, que une o desenvolvimento econômico ao compromisso com a justiça social e com a valorização humana.

Portanto, compreende-se que a gestão estratégica aplicada às cooperativas é o elemento que possibilita a consolidação desse modelo como verdadeiro motor do desenvolvimento socioeconômico, em especial no estado do Maranhão. É por meio da organização, do planejamento e da gestão participativa que as cooperativas conseguem transformar o potencial coletivo em resultados concretos, contribuindo para um crescimento mais equilibrado, inclusivo e sustentável. Assim, as cooperativas consolidam-se como agentes essenciais no processo de gestão estratégica e de desenvolvimento socioeconômico do Maranhão, reafirmando assim seu papel como instrumento de fortalecimento econômico, inclusão social e transformação regional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. C.; ALVES, F. M. **O cooperativismo como alternativa de desenvolvimento rural sustentável.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Taubaté, v. 9, n. 3, p. 3–21, 2013.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: Brasília, 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Acesso em: 1 out. 2025.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Evolução do cooperativismo no Brasil: DENACOOOP em ação.** Brasília: MAPA, 2006. Disponível em: <https://repositorio-dspace.agricultura.gov.br/bitstream/1/220/1/evolucao-do-cooperativismo-no-brasil.pdf> Acesso em: 01 out. 2025.

CARDOSO, Univaldo Coelho; CARNEIRO, Vânia Lúcia Nogueira; RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino. **Cooperativa.** Brasília: Sebrae, 2014. 62 p. (Série Empreendimentos Coletivos). Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_cooperativa-serie-empreendimentos-coletivos.pdf. Acesso em: 2 out. 2025.

CERTO, Samuel C; PETER, J. P; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração Estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DAMO, Guilherme. **Como liderar uma cooperativa no atual mercado competitivo?.** 8 ago. 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/como-liderar-uma-cooperativa-no-atual-mercado-competitivo/7459/>. Acesso em: 10 out. 2025.

FARIAS, Cleuza Maria; GIL, Marcelo Freitas. **Cooperativismo.** Pelotas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense; Santa Maria: UFSM, 2013.

GAWLAK, Albino; ALLAGE Y RATZKE, Fabiane. **Cooperativismo: Primeiras lições**. 4ª ed. Brasília: Sescop, 2010. Disponível em: <https://sistemaocemg.coop.br/wp-content/uploads/2020/02/ocemg-publicacoes-cooperativismo-primeiras-lico.es.pdf> Acesso em: 2 out. 2025.

GOMES, Antonio José. **Origem e evolução do cooperativismo no mundo e no Brasil e sua contribuição para constituir o segmento educacional brasileiro**. *Linguagens, Educação e Sociedade*, Teresina, n. 12, p. 13-25, jan./jun. 2005. Disponível em: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/rles,+A2%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/rles,+A2%20(1).pdf). Acesso em: 01 out. 2025.

GONÇALVES, Jackson Eduardo. **Histórico do movimento cooperativista brasileiro e sua legislação: um enfoque sobre o cooperativismo agropecuário**. Campo Belo-MG: Faculdade de Administração de Campo Belo, [s.d.].

MENDES, Jerônimo. **Por que sua empresa precisa de uma estratégia?**. 30 de Setembro de 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-que-sua-empresa-precisa-de-uma-estrategia/66294/>. Acesso em: 06 Out 2025.

PETER, Wright; MARK, Kroll; JOHN, Parnell. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PINHO, Diva Benevides. **Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004. Disponível em: <https://ia600206.us.archive.org/31/items/OCOOPERATIVISMONOBRASIL/O%20COOPERATIVISMO%20NO%20BRASIL.pdf>. Acesso em: 1 out. 2025.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Gestão estratégica de cooperativas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria – Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/04_gestao_estrateg_cooperativas.pdf. Acesso em: 6 out. 2025.

SANTOS, Jhonny. **Campesinato, cooperativismo e economia solidária: análise das cooperativas agroextrativistas na região sul do Maranhão**. 2012. 151 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sócio Espacial e Regional) – Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2012.

SISTEMA OCB. **Anuário do Cooperativismo**. O cooperativismo de 2024 em números. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/anuario>. Acesso em:

SISTEMA OCB. **Maranhão – dados estaduais do cooperativismo (2024)**. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/estados/maranhao>. Acesso em: 2 out. 2025.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2002.

VALENTE, Bruna Lopes. **O cooperativismo como modelo empreendedor**. 15 set. 2017. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/o-cooperativismo-como-modelo-empreendedor>. Acesso em: 10 out. 2025.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.