

14^o CBC

CONGRESSO
BRASILEIRO DO
COOPERATIVISMO



DOCUMENTO-BASE

somos **coop** »



Sistema OCB
CNCOOP - OCB - SESCOOP

14^o CBC

CONGRESSO
BRASILEIRO DO
COOPERATIVISMO



DOCUMENTO-BASE


COMUNICAÇÃO

somos **coop** »



Sistema OCB
CNCOOP - OCB - SESCOOP

01. Panorama da comunicação: contexto, tendências e incertezas



Pensar em comunicação é pensar o contexto social, político e econômico de uma época. Os meios e as mensagens são moldados ao espírito de cada tempo e influenciam os comportamentos das pessoas. As formas de comunicação evoluem à esteira dos avanços tecnológicos e reagem aos impactos que estes provocam na sociedade. Um exemplo é o advento da internet, que acarretou uma revolução sem precedentes à comunicação. O *streaming* mudou a forma como as pessoas consomem produtos audiovisuais. Os celulares são não só mídia portátil, mas também máquinas produtoras de conteúdo de ponta. E se a privacidade havia sido um paradigma no passado, hoje os próprios consumidores compartilham sua intimidade.

De um lado, mídias e conteúdos variados e cada vez mais acesso à informação. Do outro, janelas de atenção cada vez menores, dificuldade de escuta, déficit de comunicação e mais confusão sobre a veracidade dos fatos – como se comprova pela força de disseminação das *fake news*.

As mídias tradicionais mudaram e foram obrigadas a se reinventar. Com o enfraquecimento da propaganda tradicional, houve uma descentralização da mídia e maior ocupação das marcas nas redes sociais. Essas novas possibilidades de relacionamento com os consumidores acabaram se baseando em parâmetros de troca e diálogo. Novos estímulos foram desenvolvidos para acompanhar novos hábitos e agora os consumidores são influenciadores uns dos outros. “A avaliação de um hotel no TripAdvisor tem muito mais credibilidade do que a comunicação do hotel em si”¹. O peso da opinião de pessoas comuns tem ganhado protagonismo em detrimento das verdades estabelecidas por instituições como governos e marcas. Por outro lado, as mídias tradicionais (rádio e televisão, por exemplo) não podem ser desprezadas, pois ainda há muita gente consumindo entretenimento e informação por esses meios. O rádio, por exemplo, continua tendo uma grande influência no interior do Brasil.

Somado a isso, as pessoas estão cada vez menos dispostas a lerem grandes textos e preferem cada vez mais vídeos, também curtos. O excesso de informação criou demanda para o papel de curador ou de influenciador digital – aquele que avalia e indica, otimizando o tempo dos internautas – que fazem uso de linguagem própria, são autênticos e estabelecem uma conexão direta com seus públicos, gerando uma audiência massiva que os acompanha e os compartilha.

Em paralelo, o volume de conteúdo produzido pelas marcas também tem crescido enormemente. O excesso de materiais circulando tem gerado um desejo de surdez, motivado pelo cansaço, pois “manter um estado contínuo de prontidão mental debilita nosso sistema cognitivo, afetando nossas capacidades perceptivas.”² Nosso engajamento com pessoas, coisas, conteúdos e situações diminuiu, constituindo um desafio para os gestores de marcas.


Nesse contexto, para conseguir falar bem e com precisão, é necessário calibrar as estratégias e os alcances, entender de *big data* e *microtargeting*³. O nível de customização das comunicações é cada vez mais apoiado pela inteligência artificial, que identifica o perfil de consumo e comportamento dos clientes. A análise de *clustering*, técnica que agrupa dados semelhantes automaticamente, identifica os consumidores que têm maior aderência a um produto ou serviço, aumenta a eficiência na aquisição de novos clientes e previne a

1. Relatório de tendências da Inova Branding. *What's Next? Trend Map 2020-2030. As tendências da próxima década e os insights para os negócios do futuro.*

2. Crary, Jonathan. 24/7: Capitalismo tardio e os fins do sono. São Paulo: Editora Ubu.

3. *Big data*: Uso de grande volume de dados, nem sempre estruturados e atualizados em grande velocidade. *Microtargeting*: hipersegmentação do público alvo.

perda de antigos. Outros impactos são as demandas por personalização e a hiper-segmentação de mensagens. As antigas formas de se pensar o público-alvo em um plano de mídia não condizem com os hábitos dos novos consumidores.



Outro fenômeno recorrente é o viés de confirmação, que reforça a visão de mundo que já temos⁴. Esse é o mecanismo que possibilita a crença no que vemos e ouvimos. Por isso, a reputação tem ganhado relevância como algo muito importante a ser trabalhado pelas marcas. Marcas com reputação e comunicação frágil tendem a sumir do mercado.

A marca pode ser tornar o ativo (intangível) mais valioso de uma empresa. É um investimento de longo prazo que, bem trabalhado, contribui para reputação e traz retorno financeiro. A gestão de uma marca, também chamado de *branding*, é um processo contínuo, que revela a essência da instituição, inspira os públicos (internos e externos), norteia o planejamento estratégico e a linguagem da marca. Quando as expressões da marca são feitas em sintonia com seu DNA e de forma consistente, elas garantem autenticidade e uma comunicação forte junto a seus públicos. O *branding* ajuda as empresas a encontrarem seus propósitos e darem vida a ele na cultura corporativa. O propósito pode ser definido como “uma declaração definitiva sobre a diferença que sua marca está tentando fazer.”⁵ O recurso de contar histórias (*storytelling*) tem ganhado destaque, pois permite que as marcas criem e reforcem conexões emocionais ainda mais fortes com seus públicos, que podem se conectar com a essência das instituições, escolhendo aquelas que estão alinhadas com seus propósitos pessoais.

Estamos vivendo a Era do Ativismo, onde os consumidores estão cada vez mais dispostos a se relacionar com marcas que se comprometam com mudanças e que entendam o impacto que podem vir a ter na sociedade. 70% da geração chamada *millennials*, cuja intimidade com a internet e redes sociais vem de berço, estão dispostos a gastar mais dinheiro para apoiar marcas que atuam a favor de causas que são caras a eles⁶. As marcas devem passar a atuar através do seu poder de mobilização para chamar atenção ou até impor a criação de leis e políticas públicas que vão ao encontro de seus propósitos ou causas. Para alcançar esses objetivos, espera-se que busquem soluções cooperativas, como por exemplo, a adesão da HP e da Ikea à iniciativa Nextwave para reduzir o plástico nos oceanos.

O reflexo disto na cultura interna é que o negócio, que antes era uma espécie de caixa preta, cada vez mais se torna uma caixa de vidro. A presença mais frequente e clara da liderança ajuda a reforçar uma cultura interna de transparência das companhias. O público interno, os colaboradores, devem ser os primeiros a serem envolvidos nos rumos da empresa e a viver o propósito, pois fazem parte dos momentos de relacionamento e, por isso, são um público-chave para a construção e gestão da marca. A cultura interna deve estar no foco das equipes de comunicação para que a transparência e o propósito façam parte do cotidiano de todos.


Este contexto em constantes e rápidas transformações é bem resumido na sigla americana VUCA⁷, que reflete os sentimentos detectados entre a maioria das pessoas, como medo e dúvidas sobre o futuro. Diante dessas incertezas contemporâneas, as empresas têm investido para rever seus processos e incluir novas ferramentas para resolver desafios complexos. O *design thinking* é uma dessas abordagens, que coloca o *design* e seus processos em foco. É uma atividade que busca a melhoria da qualidade de vida propondo soluções que colocam as necessidades das pessoas no centro do processo criativo, conectando diferentes

4. Estudo *Meia Palavra*, organizado pelo Canal GNT. 2018.

5. MACKAY, John; SISODIA, Raj. *Capitalismo Consciente – Como Libertar o Espírito Heroico dos Negócios*. São Paulo: HSM Editora, 2013.

6. Estudo da Cone Communications, de 2017, citado pela em relatório de tendências do site Trendwatching. Disponível em: <<https://trendwatching.com/quarterly/2017-09/glass-box-brands>>

7. VUCA: acrônimo em inglês que sintetiza as características de nossa época em quatro palavras: Volatility (volatilidade), Uncertainty (incerteza), Complexity (complexidade) e Ambiguity (ambiguidade).



saberes para desenvolver seus projetos e solucionando problemas de forma colaborativa. Nesta forma de projetar, a inovação é alcançada por meio de processos de troca entre pessoas com diferentes pontos de vista. A empatia é um dos seus pilares e gera informação qualitativa para que as marcas criem vínculos cada vez mais verdadeiros. O *design thinking* é, essencialmente, a capacidade do pensamento integrativo e tem muito a contribuir para o entendimento dos cenários atuais e propor soluções para novos desafios na comunicação e nos negócios.


02. Comunicação no cooperativismo

A comunicação das marcas vem sofrendo transformações neste novo contexto, porém elas também provocam transformações. As cooperativas têm valores e princípios fortes, que estão em sintonia com várias práticas e filosofias contemporâneas como: capitalismo consciente, valor compartilhado, comércio justo, sustentabilidade, liderança colaborativa, empoderamento criativo e ecologia profunda. Elas têm a chance de estimular importantes discussões e assumir o protagonismo em diversos temas da comunicação, basta vontade e coragem de fazer diferente. Podemos identificar boas práticas nesse sentido, como veremos a seguir.

A comunicação do Sistema OCB tem direcionado parte de seu esforço ao movimento SomosCoop, uma estratégia que unifica todas as cooperativas em uma bandeira. A intenção do movimento é dar visibilidade ao cooperativismo e promover entendimento da causa. Com o carimbo SomosCoop as cooperativas podem dizer que são “coop”, com uma identidade única, facilitando a compreensão do público final. O trabalho tem sido feito de forma consistente, porém a visibilidade e alcance ainda são pequenos. Ampliar engajamento, investimento na segmentação e divulgação seria uma boa estratégia para acelerar o conhecimento da causa, a valorização do setor e, na ponta, o retorno em forma de vendas de produtos e serviços das cooperativas.

Na comunicação de suas marcas, as cooperativas têm a chance de colocar seus propósitos em evidência e mostrarem como são relevantes no cenário econômico e social. Ajudando as pessoas a compreenderem melhor o impacto de suas decisões de compra, mostrando que as cooperativas entregam produtos e serviços de qualidade, atrelados à um impacto positivo em suas comunidades. Trouxemos algumas boas referências de como construir narrativas que ajudem a atualizar o significado de cooperativismo nas mentes e corações das pessoas:

- a) **Organic Valley:** tem uma comunicação simples e arrojada. Esta marca norte americana adota uma postura bem autêntica ao falar de si mesma e de suas escolhas. A cooperativa se posiciona de forma clara e verdadeira, permitindo que outras pessoas escolham ficar lado a lado com ela quando escolhem seus produtos.
- b) **Cooperatives for a better world:** grupo de cooperativas unidas para promover o modelo de negócios colaborativo. Posicionam-se como uma saída para diminuir a desigualdade através do empoderamento de comunidades globais. Sua mensagem é de que as cooperativas vão além da responsabilidade social corporativa como uma obrigação. Apresentam vídeos com histórias reais e falam de sonhos e inspirações em tom emocional.
- c) **Cooperatives UK:** esta organização, que representa as cooperativas no Reino Unido, usa de linguagem visual icônica e linguagem verbal acessível e pontual. Seus vídeos focam em argumentos mais objetivos, racionais e ilustrados em forma de infográficos.


- 
- d) **Cooperative Bank:** esta instituição neozelandeza coloca-se como um contraponto aos grandes bancos, apresentando possibilidades ditas “impossíveis”. Convoca o público a fazer parte desta “família”, trazendo um ar de proximidade e parceria, quebrando um certo status quo esperado por comunicações de instituições financeiras. Provoca estranhamento e desperta a curiosidade da audiência para o modelo de negócio.
 - e) **Coop Italia:** Posiciona-se de forma clara e direta como uma gigante do varejo italiano – o que pode ser confirmado pelo público em experiências criadas no ponto de venda. Por meio de tecnologias digitais e experiência analógica, criaram um ambiente de “supermercado do futuro.” A calibragem entre uma coisa e outra foi possível através da escuta dos consumidores, inovando a experiência de compra para que se torne a mais personalizada e conveniente possível.
 - f) **Coopfam:** A cooperativa trabalha com uma comunicação próxima e agregadora, mostrando que podem trazer benefícios reais para todo mundo. Acreditam que podem mudar mentalidade e atitudes, começando pelos nossos cooperados e criando uma força de transformação que se estenda por toda a nossa cadeia, de ponta a ponta, chegando até o consumidor final.
 - g) **Sistema Ailos:** Em 2018, o antigo Sistema CECRED lançou uma nova estratégia de comunicação com um novo nome e arquitetura de marcas, mantendo a essência da instituição. O visual mais contemporâneo confere credibilidade à instituição e permite conexão maior com seu público. O novo posicionamento contou com uma série de vídeos chamados “Os Fazedores”, com histórias “de quem está transformando o mundo e gerando impactos positivos nas próprias vidas e nas suas comunidades.” Assim, eles reforçam seu propósito e convocam pessoas com anseios afins a fazerem parte desse Sistema.

03. Principais questões a serem enfrentadas pelo cooperativismo

Melhorar a gestão das marcas (*branding*): Neste contexto de mudanças complexas e em velocidade acelerada, o cooperativismo tem uma série de desafios pela frente e um deles é se colocar como um modo de vida sustentável. É preciso afirmar que este é um modelo de negócio possível, capaz de trazer alegria e trabalho justo para as pessoas em todos os pontos da cadeia. É fundamental construir uma imagem forte de credibilidade para as cooperativas e para isso, a gestão de suas marcas devem ser o reflexo do planejamento estratégico de cada cooperativa, alinhando ações e expressões em direção a um mesmo norte. O *branding* é um processo importante, pois garante expressões que refletem a essência das cooperativas, com consistência e coerência, características cruciais para uma comunicação forte e autêntica.

Dar ênfase ao propósito: Os princípios do cooperativismo têm tudo para serem reconhecidos e abraçados pela sociedade como reflexo de práticas boas, justas e inteligentes. O propósito de cada cooperativa pode e deve estar em evidência para criar mais conexões, gerar engajamento e criar percepção de valor. Para isso, é importante ter uma boa comunicação interna para depois comunicar para os demais públicos de interesse. Comunicar-se institucionalmente e propositivamente, de forma estratégica e planejada, é essencial para que os colaboradores e cooperados sejam porta-vozes empoderados do propósito de suas instituições. O propósito traz a possibilidade de conexão da marca com os anseios das pessoas. E relacionamentos baseados em conexões emocionais são mais fortes e duradouros que os racionais.

Agir e comunicar com transparência: A transparência será, progressivamente, mais do que um valor desejado pelos consumidores: será uma obrigação das instituições que desejam se manter no jogo. A atuação transparente das cooperativas deve ser uma prática constante, pois é a melhor resposta à falta de confiança nas instituições e uma das melhores estratégias para boa reputação e relacionamentos duradouros.



Promover visibilidade e reconhecimento da causa: O cooperativismo tem a seu favor a alta receptividade aos temas ligados à coletividade e cooperação. Porém, ao mesmo tempo as confusões sobre a natureza de suas operações fazem com que as pessoas criem barreiras, por meio da associação equivocada. É preciso disseminar o significado de cooperativismo, ampliar o conhecimento de seus valores para despertar orgulho e consolidar sua imagem. O Sistema OCB é um importante agente dessa disseminação, mas o engajamento das cooperativas é fundamental para esse objetivo. É preciso que ambos tracem estratégias dos canais a serem aplicados e frequência para que as mensagens cheguem de fato aos públicos de interesse.

Segmentar os públicos para uma comunicação efetiva: Para lidar com excesso de informação e frequente distração dos públicos é importante entender quem são os melhores interlocutores com cada parte interessada. É preciso entender como o público está segmentado e buscar alguma inovação em termos de canais de comunicação, padrões estéticos e conteúdo para cada perfil. Tudo isto deve ser encarado como investimento e não como gasto. As marcas que conseguirem se conectar bem com seus públicos e fazer seus propósitos serem abraçados, terão advogados de marca aguerridos em sua defesa, atuando também como disseminadores. O *branding* pode ajudar a estabelecer focos dentre estratégias de canal e mensagens, segmentação dos públicos-alvo de forma mais cuidadosa.

Investir em conhecimento e inovação: Por fim, para lidar com as constantes mudanças no contexto a atualização dos conhecimentos é fundamental. O desenvolvimento das pessoas envolvidas com a gestão da marca e comunicação são importantes para melhor entendimento do cenário e elaboração de propostas. E, quando os desafios não tiverem soluções desenhadas, o *design thinking* pode ser uma boa ferramenta para buscar novos caminhos. Essa metodologia, aliada à atualização do conhecimento, pode ser uma grande parceira neste processo de transformações e incertezas que estamos vivendo.

04. Principais perguntas a serem respondidas no tema Comunicação



Elencamos algumas questões relevantes e atuais para fomentar o debate entre os participantes do congresso e guiar a construção de uma estratégia sustentável para a comunicação do cooperativismo no Brasil:

- 1) Que estratégias podem ser propostas para dar conta dos novos desafios? Quais as melhores práticas de comunicação interna e externa?
- 2) Como criar conexões do propósito das cooperativas com os anseios da contemporaneidade?
- 3) Quais as melhores estratégias para promover o reconhecimento e dar visibilidade ao cooperativismo?
- 4) Quem são os públicos mais estratégicos hoje e como podem ser mais bem segmentados? Como fazer a gestão de uma marca considerando essa segmentação?
- 5) Como o Sistema OCB e as cooperativas podem mudar para acompanhar essas mudanças de cenário (tecnologias e mudanças de comportamento)? Como tirar proveito dessa poderosa rede cooperativista para potencializar a comunicação?
- 6) Como a comunicação e o *design* podem ajudar as cooperativas a fomentar inovação?

05. Propostas de Diretrizes Estratégicas para o Cooperativismo no tema Comunicação

- 1) Aperfeiçoar e ampliar a campanha SomosCoop como uma ação permanente de comunicação e *marketing* do cooperativismo.
- 2) Criar um fundo nacional para financiar grandes campanhas de comunicação e *marketing* cooperativo.
- 3) Modernizar a identificação visual do sistema cooperativista nacional, criando nova logomarca a ser utilizada por todas as entidades do Sistema OCB.
- 4) Comunicar melhor e prestar contas das iniciativas que mostram que as cooperativas trabalham observando os princípios da sustentabilidade.
- 5) Elaborar uma Estratégia Nacional de Comunicação (interna e externa) do Cooperativismo, de longo prazo, ágil e inovadora, com participação de cooperativas de referência e com base em pesquisas.
- 6) Cobrar do estado a legalização das cooperativas constituídas à margem da legislação, para evitar imagem negativa.
- 7) Promover, com maior frequência, pesquisas de avaliação de produtos, serviços e atendimento do Sistema OCB e sobre o reconhecimento do cooperativismo na sociedade brasileira.
- 8) Criar redes de comunicação entre as cooperativas para compartilhamento de ideias, necessidades, estratégias e tecnologias.
- 9) Ampliar o alcance de programas que trabalham conceitos de cooperativismo e cooperação nas escolas, como o Cooperjovem.
- 10) Declarar para a sociedade, imprensa e agentes públicos o comprometimento do cooperativismo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

14^o CBC

CONGRESSO
BRASILEIRO DO
COOPERATIVISMO



DOCUMENTO-BASE

GOVERNANÇA E GESTÃO

somos **coop** »



Sistema**OCB**
CNCOOP - OCB - SESCOOP

01. Panorama da governança e da gestão: padrões atuais, tendências e incertezas

1.1. GOVERNANÇA

O sucesso de qualquer organização depende em parte da qualidade de sua governança. A definição mais usada estabelece que governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (conselho fiscal, auditorias e outros).

Utilizando um olhar menos formal, governança é a estrutura por meio da qual os sócios e a alta administração tomam decisões sobre os objetivos da organização e como eles serão alcançados e analisam posteriormente se o desempenho alcançado foi satisfatório. Isso é o que a torna tão importante, pois a qualidade das decisões tomadas e das análises realizadas é determinante para o crescimento e perenidade da organização¹.

A governança também é responsável pela escolha de pessoas adequadas para executar suas diretrizes. São essas pessoas que irão criar os planos, desenhar os processos e práticas, e estabelecer métricas e controles internos para cumprir os objetivos estabelecidos e permitir uma prestação de contas transparente para a sociedade sobre a atuação da organização. Uma boa governança geralmente resulta em uma boa gestão.

Em virtude de sua importância para a perenidade das organizações, muitos esforços vêm sendo realizados para melhorar os modelos de governança das sociedades, especialmente as sociedades anônimas de capital aberto. Impulsionada pelos escândalos ocorridos principalmente nos Estados Unidos no início dos anos 2000, parte relevante desses esforços consistiu na modernização das legislações existentes e na adoção de códigos de boas práticas.


Em decorrência dos casos de corrupção envolvendo grandes empresas e o governo brasileiro, foi decretada em 1º de agosto de 2013, a Lei 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, que instituiu no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Essa lei também atribui especial relevância às medidas anticorrupção adotadas por uma empresa, que podem ser reconhecidas como fator atenuante em um eventual processo de responsabilização.

No Brasil, o modelo mais amplamente adotado segue a abordagem conhecida como “aplique ou explique”, alinhada aos principais códigos de governança corporativa no mundo e amplamente reconhecida internacionalmente como o que melhor se adequa a códigos de boas práticas de governança corporativa. Ele reconhece que a prática da governança corporativa é uma jornada e não deve se traduzir em um modelo rígido de regramento aplicável igualmente a todas as companhias. Pelo contrário, baseado em princípios e flexível, ele oferece às companhias a liberdade para explicar a eventual não adoção de determinada prática.

Finalmente, o Brasil é signatário dos Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE. Desenvolvidos em 1998, se tornaram referência mundial e têm sido adotados como normas fundamentais dos *Financial Stability Boards* (FSB) para sistemas financeiros sólidos e funcionam como um padrão para os governos e os reguladores em todo o mundo.

1. Caderno Governança Cooperativa – Série Caminho para a Excelência – Sescop 2019

Embora o Brasil tenha evoluído bastante nos últimos cinco anos em relação à regulação e à governança, ainda há um longo caminho a percorrer. As principais tendências e desafios mundiais para a governança das organizações, principalmente companhias abertas, são:



Composição e qualidade dos conselhos de administração e conselhos fiscais: as organizações serão cada vez mais pressionadas a demonstrar o quanto seus conselhos são independentes e possuem as competências necessárias para definir estratégias voltadas para o futuro. Será cada vez mais importante adotar processos regulares de avaliação do desempenho de conselheiros, planos de sucessão e capacitação para exercício dos respectivos cargos, visando à contínua evolução do conselho.

Foco na supervisão da cultura organizacional: a cultura organizacional e a reputação de uma empresa são importantes aspectos de seu valor, visto que elas impactam a habilidade de atrair e reter talentos e clientes. As empresas deverão cada vez mais estabelecer mecanismos para evitar o desalinhamento entre os valores em que ela acredita e os comportamentos que efetivamente são demonstrados e que caracterizam a sua cultura. Os conselheiros devem se engajar no gerenciamento desse risco e atuar como guardiões dos princípios, valores e comportamentos da organização.

Limites à primazia do acionista e ênfase no longo prazo: o papel das corporações em alguns países está evoluindo para incluir o atendimento das necessidades de um conjunto mais amplo de partes interessadas. Investidores globais estão cada vez mais discutindo o valor social, o propósito de longo prazo e o meio ambiente, resultando na necessidade da governança em ouvir e se relacionar com outras partes interessadas além do acionista.

Meio ambiente, sociedade e governança: Mudança climática e sustentabilidade são assuntos críticos para vários investidores e estão na vanguarda da governança em diversos países. Cada vez mais as organizações deverão mostrar como esses assuntos estão incluídos em sua estratégia, bem como adotar métodos para reportar o valor gerado para a sociedade e demais partes interessadas.


1.2. GESTÃO

As organizações utilizam diversos modelos de referência para melhorar sua gestão, dentre os quais estão os modelos das normas da *International Organization for Standardization* (ISO) e da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), como NBR ISO 9001 – Requisitos para Sistema de Gestão da Qualidade e NBR ISO 14001 – Requisitos para Sistema de Gestão Ambiental.

Existem modelos de referência para a gestão de riscos, como o preconizado pela ISO 31000 e pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e alguns modelos setoriais como o proposto pela Resolução Nacional nº 277, que instituiu o Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde. Há também os modelos de excelência da gestão como o Malcolm Baldrige nos Estados Unidos da América e o modelo de excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM).

No Brasil, é utilizado o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade, hoje em sua 21ª edição e considerado referência por outros países, principalmente por sua flexibilidade e pela adoção da lógica das partes interessadas (*stakeholders*) ao invés da primazia dos acionistas (*shareholders*).

As principais tendências e desafios relacionados à gestão das organizações são:



Transformação digital: Atualmente, não é possível falar de tendências de gestão sem falar do uso da tecnologia, que se renovam constantemente e mudam os hábitos de consumo, o comportamento, a forma de trabalhar e de aprender. São as novas tecnologias emergentes que estão influenciando e direcionando as tendências em gestão das organizações. A evolução tecnológica continua explora novos modelos que buscam alinhar mais estreitamente os mundos físicos e digitais para funcionários, parceiros, fornecedores e clientes. São exemplos dessas novas tecnologias a inteligência artificial – a capacidade das máquinas, por meio de dados, perceberem, analisarem e decidirem de forma racional e inteligente – e a internet das coisas – a possibilidade de integrar diversos dispositivos à rede para que eles se comuniquem entre si de maneira inteligente.

Para sobreviver e competir nesse novo cenário, as organizações devem incluir as novas tecnologias no centro de sua estratégia. É a chamada transformação digital, cuja definição mais comum é: “o uso da tecnologia para melhorar radicalmente a performance e o alcance das organizações” (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Isso significa bem mais do que apenas digitalizar atividades ou estar presente em mídias digitais. Significa mobilizar tecnologias, pessoas e processos para transformar três aspectos principais da organização: a experiência do cliente, os processos operacionais e os modelos de negócio.


Novo papel da liderança: a transformação digital é uma mudança de mentalidade e deve ser conduzida pelos líderes, o que exige um conjunto de novas competências. O novo líder deve criar o futuro, fazer propostas de longo prazo e que abordam um problema enorme, propondo uma solução radical para ele com o uso de tecnologias disruptivas e construir um propósito transformador massivo, uma visão sincera que fala tanto à mente quanto ao coração dos indivíduos, capaz de inspirar a todos.

Além de uma visão direcionada para o futuro e da capacidade de inspirar as pessoas ao seu redor, exige-se da nova liderança a capacidade de tomar decisões tempestivas, ou seja, na ocasião oportuna. De nada adianta tomar a decisão adequada, mas ter deixado passar o momento certo. Dada a velocidade do mundo atual, é necessário fazer o certo no momento certo, sob o risco de perder oportunidades importantes para o crescimento da organização.

Essa capacidade de tomar decisões corretas e oportunas deve estar presente em toda a organização, exigindo uma mudança na cultura organizacional vigente, ainda muito aferrada a hierarquia, cabendo aos líderes conduzir essa mudança. A transformação digital exige organizações ágeis, com estruturas organizacionais mais flexíveis e aptas a se relacionar com clientes e colaboradores que já nasceram no mundo digital.

Organizações ágeis: agilidade não é simplesmente a adoção de metodologias ágeis pela área de TI ou pelo grupo de desenvolvimento de novos produtos. Agilidade empresarial consiste em qualidades distintas que permitem a resposta rápida a mudanças nos ambientes interno e externo sem perder o momento ou o propósito. É um novo modo de trabalhar e exige uma nova mentalidade, mas não significa que não há planos, governança ou documentos durante o processo. Segundo estudo da McKinsey & Company, empresas verdadeiramente ágeis aprendem a ser estáveis (resilientes, confiáveis e eficientes) como dinâmicas (rápidas, sagazes e adaptáveis).

Para terem sucesso nesse paradoxo, elas precisam desenvolver estruturas, arranjos de governança e processos com um conjunto relativamente imutável de elementos centrais, como uma espinha dorsal. E, em paralelo, têm de criar elementos mais dinâmicos que possam ser adaptados rapidamente aos desafios e oportunidades. Os estudos identificam três áreas centrais nas quais é fundamental equilibrar estabilidade e dinamismo para que uma empresa seja ágil: (i) a governança, que dita o modelo de tomada de decisões estratégicas; (ii) a estrutura organizacional, que determina a distribuição de recursos e a autonomia das áreas; e (iii) os processos, que definem como as coisas são feitas.



Empoderamento e autonomia das áreas: o empoderamento consiste em práticas gerenciais visando o compartilhamento de informações e de poder com os colaboradores para que eles tomem decisões para a resolução de problemas, melhoria dos serviços e dos processos. É baseada no conceito de que ao dar aos colaboradores as habilidades, os recursos e a autonomia necessários, bem como torná-los responsáveis pelos resultados de suas ações, a organização irá contribuir para o desenvolvimento de suas competências e melhoria da sua satisfação, fatores importantes para a retenção de talentos.

Uma das práticas utilizadas é a quebra de estruturas de silos (departamentos) para dar lugar às equipes multidisciplinares. A tendência é a formação de equipes com mais autonomia e responsabilidade, agindo de forma colaborativa, em torno de um objetivo comum e com incentivo à experimentação e inovação, para que a empresa ganhe a velocidade que o mercado exige na tomada de decisões para gerar real valor às partes interessadas.

Além da mudança cultural necessária para o compartilhamento do poder, é preciso também criar um ambiente aberto a novas ideias e experimentos, sem o medo paralisante de fazer algo errado e ser punido. Isso está entre as ações-chave do processo de transformação digital.

Engajamento das novas gerações: as organizações estão sendo impactadas de maneira acentuada tanto pela modernização tecnológica como pelas características das novas gerações que integram o ambiente de trabalho – sejam suas expectativas e preferências, suas capacidades e fragilidades, seus conhecimentos e comportamentos ou sua forma de relacionar-se consigo e com o mundo.


Hoje, boa parte da força de trabalho é composta por esses jovens e a maioria questiona o ambiente, o propósito e os códigos de valores encontrados nas empresas. Eles não se reconhecem no ambiente do século passado que persiste nas organizações, e isso impacta diretamente o modo como projetam seu futuro profissional. Segundo pesquisa da Fundação Estudar, realizada em 2017, sobre o jovem brasileiro e o mercado de trabalho, em torno de 70% não se veem na mesma empresa por mais de dois anos e mais de 70% pretendem empreender ou já empreendem de maneira independente. Para eles, o trabalho precisa legitimar seu estilo de vida e, como a inovação constante ficou viável, o “emprego”, o “cargo” e a “estabilidade” passaram a ser secundários. Importa a experiência – e importa que seja compartilhada.

Como as empresas devem agir diante disso? Algumas têm conseguido criar um ambiente capaz de atrair e manter esses jovens com alto nível de engajamento. Seu diferencial frequentemente é o fato de já terem sido criadas sem os vícios que formaram as gerações anteriores de líderes. Algumas companhias, mais tradicionais, também largaram na frente ao entenderem a necessidade de flexibilizar seus modelos organizacionais e eliminar hierarquias. Elas estão se concentrando em liberar a energia e o potencial de seus funcionários, uma vez que a inovação e a criatividade demandam colaboração e agilidade.

O fato é que, no esforço para acomodar as novas gerações, as organizações saem ganhando: amadurecem em sua cadeia de valor e rejuvenescem em seu espírito empreendedor. Elas se tornam lugares muito mais dinâmicos, diversos, atrativos e vivos. A atração e retenção dos jovens talentos é o motivo perfeito para reinventar o modelo de gestão, simplificando-o e humanizando-o. Por outro lado, as pessoas se aposentarão mais tarde e a convivência entre pessoas mais velhas e mais jovens em um mesmo ambiente é inevitável, aumentando a complexidade do ambiente de trabalho.

É necessário engajar as novas gerações não apenas como funcionários, mas também conquistá-los para atuar como associados, investidores, líderes e parceiros em processos de inovação e desenvolvimento de novos modelos de negócio. A valorização dada pelas novas gerações à economia compartilhada e à participação em organizações que possuem causas e valores alinhados à sustentabilidade pode ser uma oportunidade para organizações cujos modelos de negócio diferem do capitalismo tradicional que visa apenas o lucro, por exemplo, o cooperativismo.

02. Governança e gestão no cooperativismo



Segundo dados do Sistema OCB (2018), existem no Brasil mais de 6,6 mil cooperativas distribuídas em diversos setores de atividade, das quais fazem parte 14,2 milhões de cooperados e 376 mil empregados. Se somadas as famílias dos cooperados, seus clientes e fornecedores é possível atestar a imensa contribuição das cooperativas para a economia brasileira.

Diante desse cenário, é fácil imaginar os impactos negativos que acontecem quando uma cooperativa deixa de existir por problemas de gestão ou governança. Essa situação também ocasiona danos à imagem do sistema cooperativista ao possibilitar a percepção errônea que o problema é o modelo de negócio cooperativo e não as eventuais práticas adotadas pelos cooperados eleitos e executivos contratados para administrar a sociedade. Portanto, o aperfeiçoamento da governança e a profissionalização da gestão sempre foram preocupações do cooperativismo. Ao longo dos anos foram realizadas várias iniciativas de capacitação e desenvolvimento para os cooperados e empregados de cooperativas.


Em 2013, buscando qualificar sua atuação e oferecer às cooperativas um modelo de referência para melhoria da sua gestão e governança, o Sistema OCB, por meio do Sescop, lançou o Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas (PDGC), composto por instrumentos de autoavaliação que podem ser utilizados pelas cooperativas para diagnosticar a situação de suas práticas de gestão e governança e, após análise dos resultados obtidos, estabelecer ações de melhoria para sanar eventuais lacunas. A partir de 2014, também foi disponibilizado um banco de boas práticas de governança e gestão no formato de Compêndio, publicado a cada dois anos. Em 2016, foi lançado o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, em conjunto com a OCB, que apresentou conceitos, princípios e recomendações para o desenvolvimento de sistemas de governança robustos e fiéis aos valores e princípios cooperativistas.

Todo processo carece de mensuração de resultado, logo, monitorar o desempenho da cooperativa é essencial para a gestão. Neste sentido, o Sescop também disponibiliza o Diagnóstico de Desempenho, atualmente conhecido pela sigla GDA. O monitoramento do desempenho é inerente ao dever de diligência da alta administração, que exerce papel fundamental no processo de governança corporativa, pois diz respeito à mensuração do desempenho da atividade na realização de suas estratégias e na obtenção dos resultados planejados.

Portanto, pode-se afirmar que existe uma referência para a governança em cooperativas, baseado no conceito da Governança Cooperativa. Um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável, em consonância com os interesses dos cooperados. Também há uma referência para a gestão de cooperativas, adequado às características próprias dessas sociedades, baseado no conceito de partes interessadas e com ênfase em sua perenidade.

Esses modelos são iniciativas inovadoras e sua adoção, por meio do Diagnóstico de Governança, Gestão e Desempenho, permite que as cooperativas adotem práticas de governança e gestão visando o engajamento de todas as partes interessadas, sustentabilidade, transparência, integridade e geração de valor. Eles são uma importante contribuição do cooperativismo para a melhoria do ambiente de negócios em nosso país.

03. Principais desafios a serem enfrentados pelo cooperativismo



Considerando as tendências do mundo dos negócios e o panorama atual, diversos desafios ainda se apresentam para a evolução da gestão e da governança das cooperativas brasileiras, necessária para o seu desenvolvimento e para o reconhecimento do negócio cooperativo por sua competitividade e integridade.

Representação e participação dos cooperados: um dos desafios para a governança das cooperativas é a prática do princípio cooperativista da Gestão Democrática, muitas vezes prejudicado pela pouca participação dos cooperados nas instâncias decisórias, como as assembleias gerais, e pelo distanciamento que ocorre em sociedades com democracia representativa. Esse desafio torna-se ainda mais premente com o aumento do quadro social, decorrente do crescimento da cooperativa e da inserção de novos negócios.

Para que a governança possa tomar decisões coesas e alinhadas aos interesses dos cooperados, é importante ampliar a representatividade do processo decisório e estabelecer estratégias e processos que permitam a participação mais frequente dos cooperados e uma melhor comunicação destes com as instâncias formais de poder da sociedade cooperativa.

As estratégias e processos escolhidos têm que ser adequados ao quadro social e atrativos para todos os cooperados. Outro aspecto importante é a prática da educação cooperativista, necessária para a conscientização do quadro social sobre as vantagens e benefícios do modelo cooperativo de negócio.


É importante ressaltar que a representação e a participação dos cooperados também desafia cooperativas de segundo e de terceiro grau, em que é preciso ouvir e permitir a participação no processo decisório, bem como estabelecer meios para engajar as singulares nas estratégias e comprometê-las com as políticas definidas.

O papel estratégico dos conselhos de administração: é atribuição do conselho de administração refletir sobre os objetivos futuros da cooperativa, antecipando riscos e vislumbrando oportunidades. Ele deve pensar estrategicamente visando maximizar o valor da sociedade, sem nunca esquecer de resguardar os interesses dos cooperados que representa. É preciso diferenciar o pensar estratégico, ou a estratégia, do processo de planejamento, que define como a estratégia será colocada em prática.

Um dos principais desafios em relação à governança em cooperativas é difundir a boa prática de separar a direção estratégica (conselho de administração), responsável pelo pensar estratégico, da gestão executiva, focada em colocar a estratégia em prática. Isso diminui eventuais conflitos de agenda e permite que os conselheiros atuem como o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão, a fim de orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas, bem como possibilita a escolha de profissionais com as competências necessárias para a gestão do dia a dia da cooperativa.

É preciso reforçar o papel e a importância dos conselhos de administração em cooperativas, evitando a situação em que eles delegam atribuições suas para a gestão executiva, tornando-se apenas meros aprovadores, abrindo mão de seu papel direcionador e, principalmente, de sua responsabilidade de deliberação sobre os rumos da cooperativa. Por isso, cresce a importância da qualificação constante dos integrantes dos conselhos de administração e conselhos fiscais, para que possam desempenhar suas atribuições de forma eficaz.

Composição dos conselhos de administração e da gestão executiva: a composição dos conselhos de administração também é um desafio a ser enfrentado. Nas sociedades cooperativas, eles podem ser compostos exclusivamente por cooperados, o que dificulta, em alguns casos, a montagem de conselhos com a diversidade de




competências necessária para pensar estrategicamente o futuro. É essencial estabelecer formas de capacitar e desenvolver os conselheiros e buscar mecanismos de governança que permitam a contratação de especialistas e ampliar as consultas necessárias quando da discussão de temas específicos. É importante também tratar de maneira cada vez mais transparente a renovação dos conselhos e discutir políticas e práticas de sucessão visando à identificação e desenvolvimento de potenciais novos líderes com o conjunto adequado e amplo de conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais competitivo.

Se a cooperativa optar por seguir a boa prática de segregar a governança, é interessante que a diversidade na composição dos conselhos de administração seja espelhada na composição da gestão executiva, que diferentemente do conselho de administração, não precisa ser obrigatoriamente composta por cooperados. É necessário discutir e analisar a importância e os benefícios da inclusão de profissionais contratados, oriundos do mercado, com experiências diferentes e competências diversas visando à troca de conhecimentos, contribuindo para a profissionalização da gestão e agregando valor à cooperativa.

Integridade e prestação de contas: embora várias cooperativas já realizem auditorias externas independentes e muitas possuam auditorias internas, o tema integridade ainda é trabalhado de forma reativa. É importante ser mais proativo na busca da integridade com as leis e regulamentos vigentes, internos e externos, evitando atos antiéticos e ilegais. Isso é fundamental para o estabelecimento de relacionamentos de confiança e para a imagem e reputação da cooperativa. Outros dois fatores que podem impactar negativamente como as cooperativas são vistas pelos cooperados e pela sociedade em geral são a transparência e a prestação de contas.

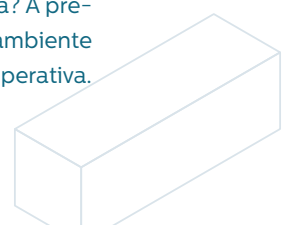
Apesar de não terem as mesmas obrigações de companhias abertas, as cooperativas devem atuar com transparência visando construir um relacionamento de confiança com seus cooperados, bem como com prováveis parceiros estratégicos, cooperativas ou não.

Adicionalmente, é obrigatório prestar contas aos cooperados e demais partes interessadas dos atos realizados e dos resultados obtidos, principalmente com o objetivo de demonstrar a sustentabilidade das estratégias adotadas e o valor gerado para a sociedade. Isso esbarra hoje em uma dificuldade, visto que os modelos existentes para reporte dos resultados alcançados ainda são voltados para as sociedades empresárias e muitas vezes trazem indicadores que não são totalmente adequados ao cooperativismo. Ainda não existe um modelo universalmente adotado para elaboração de relatórios de sustentabilidade de cooperativas.



Rompimento com estruturas tradicionais e excessivamente hierarquizadas: o modelo de negócio excessivamente hierarquizado, com áreas, departamentos ou núcleos que pouco conversam entre si e que buscam seus próprios objetivos, dificulta a visão sistêmica e a agilidade dos processos, bem como aumenta a probabilidade de conflitos internos. O grande prejudicado é o próprio cooperado e o cliente da cooperativa, que poderá buscar outra opção, mais dinâmica e focada em suas necessidades. É preciso repensar a arquitetura tradicional visando agilidade e inovação, criando um ambiente que incentive a colaboração e em que todos compartilhem do mesmo propósito, o que facilita a busca de soluções criativas.

Engajamento das novas gerações: engajar a juventude no cooperativismo é fundamental para a perenidade do modelo cooperativo. É preciso atrair jovens para o quadro social, visando a continuidade das sociedades, e para o quadro funcional, por meio da oferta de uma experiência diferente do mercado tradicional. Como engajar as novas gerações no modelo de negócio cooperativo, principalmente os *young millennials*, que já nasceram em um mundo com internet? Por que optar por uma cooperativa de crédito se posso escolher uma *fintech* como o Nubank sem qualquer tipo de taxa e totalmente on-line? Por que continuar no campo se a cidade oferece mais oportunidades de entretenimento e cultura? Por que me associar a uma cooperativa médica se há aplicativos que permitem o atendimento em casa? Por que trabalhar em uma cooperativa? A presença dos jovens não só traz perenidade, como pode modernizar o modelo de negócio e tornar o ambiente mais dinâmico, além de possibilitar a troca de experiências entre gerações, gerando valor para a cooperativa.




04. Principais perguntas a serem respondidas no tema Governança e Gestão

- 1) Como utilizar a transformação digital para melhorar a governança e a gestão das cooperativas?
- 2) Como ampliar a representatividade no processo decisório?
- 3) Como incentivar a participação ativa e consciente do quadro social?
- 4) Como intensificar a adoção pelas cooperativas da separação entre a gestão estratégica e a gestão executiva?
- 5) Como identificar potenciais novos conselheiros e desenvolver os atuais visando resgatar e reforçar o papel estratégico do conselho de administração nas cooperativas?
- 6) Como estimular as cooperativas a adotarem práticas que assegurem sua integridade, visando construir uma boa reputação do modelo de negócio cooperativo?
- 7) Como tornar as cooperativas mais ágeis sem a perda da espinha dorsal dos valores e princípios cooperativistas?
- 8) Como atrair as novas gerações para o cooperativismo?
- 9) O que de fato a cooperativa está fazendo para monitorar se as necessidades dos seus cooperados estão sendo supridas por ela?
- 10) Como engajar a alta administração no processo de monitoramento do desempenho frente às estratégias e resultados planejados?

05. Propostas de Diretrizes Estratégicas para o Cooperativismo no tema Governança e Gestão

- 1) Criar plataforma *web* de relacionamento com o cooperado para que ele possa acompanhar o capital social, a distribuição das sobras, a prestação de contas, entre outros temas.
- 2) Privilegiar a temática “transformação digital” nos planos estratégicos e planos diretores de tecnologia da informação das cooperativas.
- 3) Desenvolver programa de apoio às cooperativas para planejamento estratégico e revitalização dos negócios, bem como para as áreas jurídica e contábil.
- 4) Elaborar/alterar legislação que possibilite a expressa segregação entre propriedade e gestão, com Conselho de Administração (direcionamento estratégico) e Diretoria Executiva (execução das diretrizes estratégicas) nos negócios cooperativos.
- 5) Desenvolver soluções tecnológicas que permitam a participação virtual de cooperados em assembleias e buscar o devido reconhecimento legal.
- 6) Adequar as regras de convocação e representatividade de cooperados em assembleias.
- 7) Implementar mecanismos de governança cooperativa para relacionamento com os cooperados, como a Organização do Quadro Social, a educação cooperativista e a fidelização.
- 8) Elaborar modelo de *compliance* adequado às cooperativas.

- 
- 9) Definir grade curricular mínima de capacitação para certificação de conselheiros.
 - 10) Estimular a participação das mulheres e jovens nos conselhos e diretorias das cooperativas e nas entidades de representação do cooperativismo.
 - 11) Estimular a criação de núcleos de cooperados para que seus líderes sejam preparados para assumir posições nos conselhos.
 - 12) Promover a importância do processo de sucessão nas cooperativas.
 - 13) Identificar e promover boas práticas de governança e gestão em cooperativas de todos os setores e portes.
 - 14) Elaborar programa de apoio à sucessão nas cooperativas.
 - 15) Criar uma “universidade do cooperativismo” de abrangência nacional, reunindo todas as atividades de capacitação e promoção social numa logomarca única, com reconhecimento do MEC.
 - 16) Adotar sistema de qualificação em gestão à distância ou semipresencial para o maior número possível de gestores de cooperativas, em parceria com instituições de ensino reconhecidas e qualificadas.



14^o CBC

CONGRESSO
BRASILEIRO DO
COOPERATIVISMO




DOCUMENTO-BASE
INOVAÇÃO

somos **coop** »



Sistema OCB
CNCOOP - OCB - SESCOOP

01. Cooperativismo e inovação: dois mundos diferentes?



O mundo está passando por rápidas e constantes transformações. Muitas dessas mudanças possuem como foco, além do desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social. Os modelos vigentes, sejam eles políticos, econômicos ou sociais, têm sido questionados, e, por isso, a inovação deixa de ser entendida apenas como um luxo para ser encarada como uma questão de sobrevivência das organizações.

O cooperativismo por essência já nasceu como uma alternativa que entrega o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e social, além de apresentar modelos de interação mais democráticos em redes mais colaborativas.

Mas, apesar da construção filosófica do cooperativismo convergir com muitas das buscas atuais, por que os novos negócios que estão promovendo transformações nos mais diferentes setores não surgem como cooperativas ou dentro do contexto cooperativista?

Para essa resposta, vamos nos valer das seguintes reflexões:

Lentidão pela hierarquia, controle e burocracia: ainda está muito forte o modelo estrutural de administração que privilegia a proliferação de níveis hierárquicos, com o conseqüente “encaixotamento” de papéis e o modelo de interação centralizado, que contribuem para provocar um distanciamento da organização com as mudanças que ocorrem no mundo. Em geral, o papel criativo e estratégico é concentrado na mão de poucos decisores no topo da pirâmide hierárquica, enquanto as camadas abaixo desempenham um papel de rotina. Quanto mais próximo da base da pirâmide, menor a autonomia e a possibilidade de apresentar algo diferente. Como trazer novas soluções em uma estrutura montada para garantir que regras e procedimentos sejam seguidos sem desvio de padrão?

No caso do cooperativismo, além da burocracia que pode ser inerrante ao modelo societário, o processo de constituição de uma cooperativa também é recheado de regras e procedimentos regularizados que geram lentidão e impedem que novos negócios sejam criados e testados com a mesma velocidade das mudanças que acontecem no mundo.

Existe uma questão cultural das startups que confronta o modelo atual do cooperativismo: de acordo com Eric Ries, empreendedor e autor do livro “A startup enxuta”, “uma *startup* é uma instituição destinada a criar novos produtos e serviços em situações de extrema incerteza”, ou seja, as ferramentas tradicionais de planejamento e controle não funcionam bem com elas e podem matá-las.

Assim, devemos nos perguntar como diminuir a burocracia e o modelo centralizado para que as cooperativas sejam um terreno mais fértil para a inovação. Os ramos do cooperativismo são, em geral, constituídos por cooperativas formadas a partir de negócios tradicionais que operam de forma tradicional. Algumas iniciativas inovadoras acontecem em cooperativas que, por natureza do setor ou do contexto, precisam inovar para se manterem competitivas, principalmente nas áreas que têm sido impactadas constantemente por novas tecnologias, como, por exemplo, os setores da saúde e o financeiro.

Alguns exemplos ligados à inovação são o [Sicoob for Dev](#), o [Programa Inovar Juntos](#), do Sicredi, o [Programa Link One](#), da Unimed BH e o [Projeto Criatividade](#), da Coopercarga. Mas, apesar dessas iniciativas, não se pode afirmar que a inovação tem feito parte do cotidiano do modelo cooperativista.

Falta de diversidade nas tomadas de decisão: a diversidade é fator fundamental da inovação. Só é possível reconhecer os problemas da sociedade se houver representatividade da população nas organizações compartilhando diferentes pontos de vista e cocriando soluções que de fato sejam relevantes para diferentes pessoas.

Apesar de o cooperativismo estar presente em todo o território nacional, é preciso estar atento à homogeneização dos tomadores de decisão tanto das cooperativas quanto do Sistema OCB. O quanto existe de diversidade de formação, experiências, histórias de vida, conhecimentos, competências, idades e pensamentos nesses grupos decisores? A centralização das decisões estratégicas e criativas, com o adicional da homogeneização do perfil dos decisores, é um desafio enorme para um movimento a caminho da inovação.

02. Principais desafios

Construir intencionalmente o futuro desejável do cooperativismo por meio da inovação: não inovar significa assumir uma posição de expectador, esperar ser impactado pelo futuro que já está sendo criado por outros. A inovação precisa fazer sentido não apenas para solucionar problemas atuais, mas também para abrir caminhos em direção a possibilidades de futuros que sejam desejáveis por todos. A cocriação da visão de futuro é um elemento fundamental para definir o que o cooperativismo quer ser em relação à inovação e impacto na sociedade. A visualização intencional de um futuro desejável serve como guia para o engajamento e a experimentação de novos modelos (organizacionais, sociais ou de negócio). Citando Juliana Proserpio, sócia e fundadora da Echos Laboratório de Inovação: “Inovação é o futuro desejável acontecendo agora”.

Como podemos construir colaborativamente uma visão de futuro desejável e intencional que gere engajamento e impulse o cooperativismo para um novo patamar de relevância no Brasil? A resposta para essa pergunta pode vir a partir do *design*. De acordo com Jeanne Liedtka, estrategista e professora norte-americana, “A diferença entre o *design* e a ciência está fundamentada no fato de que o *design* lida primordialmente com o que ainda não existe, enquanto a ciência explica o que já existe. Os cientistas descobrem as leis que governam o mundo na realidade atual, enquanto os *designers* inventam um futuro diferente”.

Inovar a partir das pessoas: em uma organização a inovação pode acontecer em diferentes dimensões – inovação em produto, serviço, processo, *marketing*, inovação organizacional ou de cultura e inovação de modelo de negócio. A inovação é um conceito com diversas aplicações e, por isso, é importante estabelecer um entendimento comum para guiar as discussões.

Primeiro, o significado da palavra: de acordo com o Dicionário Michaelis, inovação é “ato ou efeito de inovar”; “tudo que é novidade; coisa nova”. Segundo, trazendo a perspectiva do *design* sobre o tema (*user-centered design*), inovação não é o que as empresas dizem que é, mas sim aquilo que de fato muda a vida das pessoas. Ou seja, inovação é valor percebido e precisa ser valorada a partir do impacto que cria (valor gerado), não a partir da promessa feita. Empatia, colaboração e experimentação são valores fundamentais que precisam ser desenvolvidos para que a inovação aconteça a partir das pessoas.

Se as organizações se movimentarem apenas com a força da inércia, não chegarão a lugar nenhum e serão rapidamente ultrapassadas por novos negócios, novos *mindsets* e novas tecnologias.

A inovação pode ser incremental, ou seja, uma melhoria de algo já existente. No entanto, é importante ressaltar que vivemos em um contexto de transformações tão profundas que, se apenas pensarmos em me-

lhórias aos modelos e negócios atuais, as organizações correm sério risco de não sobrevierem em um futuro próximo. É importante pensarmos inovação não só apenas como algo que traz valor percebido para as pessoas, mas também como algo que cria novos paradigmas, como o surgimento de novos mercados e contextos ou o abalo de mercados e contextos já existentes.

A importância da tecnologia para a inovação: por causa do crescimento exponencial do desenvolvimento tecnológico nas últimas décadas o termo inovação vem sendo usado com muita frequência associado à tecnologia. É inegável o papel da tecnologia nas mudanças sociais e econômicas que vêm acontecendo, principalmente no campo do desenvolvimento dos novos negócios.

As pessoas têm hoje acesso a tecnologias que há 20 anos atrás eram realidade apenas para governos e grandes empresas. E isso vem mudando de forma radical a forma como a sociedade está interagindo entre si. Atualmente as grandes empresas não apenas competem com grandes empresas, mas com indivíduos conectados, com acesso a diferentes tecnologias e que possuem mais agilidade, velocidade e flexibilidade para acompanhar as transformações sociais e promover grandes mudanças.

Todos os chamados “unicórnios”, as *startups* avaliadas em mais de US\$ 1 bilhão (Ex. Airbnb, Uber, Spotify, Nubank), que há poucos anos nem sequer estavam no radar de concorrência das grandes organizações, estão inseridos no universo da tecnologia, seja desenvolvendo novas tecnologias ou usando a tecnologia para exercer novos e escaláveis modelos de negócio.

O que faz essas empresas serem tão valiosas não é a tecnologia em si, mas o como ela está impactando e criando valor para as pessoas. Pode-se afirmar que a tecnologia é um meio e não o fim da inovação. É uma forma de gerar impacto em escala e com possibilidade de crescimento exponencial.

Participar da revolução “tech” em andamento em todos os setores da economia: *fintechs, healthtechs, legaltechs, insuretechs, edtechs, proptechs, foodtechs, biotech*¹ são alguns nomes que foram adotados para classificar esse movimento de desenvolvimento de startups de tecnologia em diferentes setores.

De acordo com o Radar das *Fintechs* feito pelo Fintechlab, em fevereiro de 2017, havia 247 iniciativas ou *startups* financeiras no mercado brasileiro. Já no mapeamento feito em agosto de 2018, foram identificadas 404 no mesmo segmento.

As tecnologias estão impulsionando um contexto de hipercompetitividade e mudando drasticamente a natureza da competição mercadológica antes exclusiva das grandes corporações.

Para que o cooperativismo seja um terreno fértil para o surgimento de startups (“*cooptechs*”) devemos ter maior afinidade e proximidade com as novas tecnologias e com o *mindset* digital.

Participar da quarta revolução industrial por meio da tecnologia: a convergência e combinação de diferentes tecnologias está desmaterializando as barreiras existentes entre o mundo físico e digital. Esse é justamente o contexto do surgimento da chamada quarta revolução industrial. Dr. Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial e autor do livro “A Quarta Revolução Industrial”, acredita que vivemos uma nova revolução industrial impulsionada por uma expansão tecnológica dramática. De acordo com Schwab, “uma revolução industrial é caracterizada pelo aparecimento de novas tecnologias e novas maneiras de perceber o mundo que impulsionam uma mudança profunda na economia e na estrutura da sociedade.”

1. Tipos de *startups* que criam inovações em diversas áreas de negócio, como serviços financeiros, saúde, serviços jurídicos, seguros, educacionais, entre outros.

Como fazer para que as novas tecnologias sejam parte do dia a dia das cooperativas e impulsionem a intercooperação fazendo com que o cooperativismo seja parte intencional da quarta revolução industrial?

Algumas tecnologias que podem provocar mudanças significativas nos mais diferentes setores:

- » **Blockchain:** é a tecnologia por trás da *bitcoin* e outras moedas digitais descentralizadas. É uma espécie de banco de dados on-line, público e descentralizado, em que as negociações com as moedas virtuais ficam gravadas, de maneira transparente e confiável, sem precisar de um agente externo e centralizador que valide o processo.
- » **Realidade virtual e realidade aumentada:** realidade virtual é o nome que se dá quando imagens e sons ao nosso redor são substituídos por conteúdo virtual, criado e gerido por computador, como nos simuladores 3D. Realidade aumentada é quando vemos elementos virtuais sobrepostos a um ambiente real, como por exemplo, no jogo *Pokémon Go*, em que personagens virtuais são vistos no ambiente real através da câmara do celular.
- » **Inteligência artificial, *machine learning* e *deep learning*:** a inteligência artificial permite que sistemas computacionais simulem uma inteligência que se assemelha à humana, indo além da programação de ordens específicas para tomar decisões de forma autônoma. O *machine learning* é uma forma de fazer com que os sistemas computacionais colem dados do mundo exterior e aprendam com eles à medida que interagem. Já o *deep learning* é uma técnica para implementar o *machine learning* que expande as possibilidades da inteligência artificial, baseado na forma como nosso cérebro aprende uma nova informação.
- » **Computação quântica:** toda a computação “tradicional” é baseada em processadores que só compreendem dois estados: sim e não, aceso e apagado, 0 e 1. Na computação quântica, os processadores compreendem infinitos estados entre 0 e 1 e até mesmo 0 e 1 ao mesmo tempo, o que potencialmente aumenta a capacidade de processamento em milhões de vezes.
- » **Impressoras 3D:** equipamento que imprime ou cria objetos tridimensionais camada a camada, utilizando normalmente um material plástico.
- » **Nanotecnologia:** é uma tecnologia que trabalha em escala nanométrica (um nano é equivalente a um milionésimo de um milímetro), com ampla aplicação, como a produção de circuitos e dispositivos eletrônicos, a criação de novos materiais e medicamentos, por exemplo.
- » **Biotecnologia:** é uma aplicação tecnológica que utiliza sistemas biológicos e organismos vivos para fabricar ou modificar produtos ou processos.
- » **Internet das Coisas:** é uma rede de dispositivos conectados que trocam informações entre si independentemente de um comando humano. As televisões atuais e os videogames são exemplos próximos, mas também outros eletrodomésticos e demais equipamentos eletrônicos serão cada vez mais conectados.
- » **Big data e computação em nuvem:** a computação em nuvem permite que o armazenamento de dados seja feito não no computador do usuário, mas em grandes centros de armazenamento, mais seguros e acessíveis de qualquer local ou dispositivo ligado à internet. Isso facilita a utilização do *big data*, uma tecnologia que possibilita a análise de um grande volume de informações não estruturadas, com formatos diferentes, em tempo real.

Essas não são as únicas tecnologias em desenvolvimento, mas são as que, de certa forma, vêm sendo discutidas com maior intensidade por suas possibilidades de impacto no futuro. Para algumas o futuro já chegou, para outras, uma jornada de desenvolvimento ainda é necessária para que gerem impactos significativos. O entendimento mais importante nesse tópico não é a tecnologia como inovação em si, mas sim como as tecnologias estão impulsionando a inovação sendo meios de criação de novos valores para a sociedade como um todo.

Não se sabe ao certo o resultado de todas essas transformações, mas pode-se afirmar que mais cedo ou mais tarde elas vão mudar drasticamente o mundo como o conhecemos hoje. E isso, claro, inclui o cooperativismo.

Mudar o *mindset*: a inovação é, antes de tudo, uma questão de *mindset* – como a mente está configurada e a forma como ela influencia diretamente o pensamento e o comportamento.

Antes de adotar ferramentas e processos para criar coisas novas, é necessário possuir uma visão de mundo que favoreça a inovação. Esse é, na verdade, um dos grandes desafios da inovação. As organizações, empresas, escolas, estruturas sociais ainda funcionam no *mindset* da revolução industrial – hierarquizado, focado na administração dos valores já existentes e excelência na execução das mesmas e repetitivas tarefas – e quebrar essa programação não é algo simples.

Ao observar o contexto em que vivemos, as características das inovações e os processos de inovação que têm apresentado resultados relevantes, pode-se concluir que o *mindset* da inovação é composto por um grupo de características que fazem parte do universo do *design* e, também, da transformação digital. A junção entre a lente criativa, colaborativa e centrada nas pessoas e a lente da exponencialidade e da abundância. Em síntese, a mentalidade do inovador passa pelo “pensar *design*” e pelo “pensar digital”.

Características do *mindset* do *design*


- » Ser aberto a mudanças
- » Ser curioso, questionar as questões
- » Ser confiante criativamente
- » Saber aprender e reaprender constantemente
- » Ser empático, saber se colocar no lugar do outro
- » Ser colaborativo
- » Ser experimentador
- » Reconhecer o erro como parte do aprendizado
- » Sempre criar valor
- » Abraçar a diversidade
- » Criar futuros desejáveis

Características do *mindset* digital

- » Desafiar a lógica do pensamento linear e estar o tempo todo fora da zona de conforto
- » Pensar *phygital*, não ver barreiras ou limites entre o mundo físico e o mundo digital
- » Pensar rápido para reagir às mudanças
- » Ter visão para enfrentar o desconhecido
- » Sempre criar mudança
- » Pensar em escala, pensar global
- » Ter coragem, ser ousado
- » Pensar pela lente da abundância e não da escassez – lógica do acesso e não da posse
- » Ter paciência e entender que o crescimento exponencial pode demorar um tempo para acontecer
- » Empoderar decisões, pensar em rede (distribuída e não centralizada)
- » Saber fluir, ter familiaridade com a tecnologia

A atualização do *mindset* é ponto fundamental para se estabelecer uma cultura de inovação. Mais do que capacitar os cooperativistas para o uso das ferramentas e das tecnologias é primordial a capacitação para o pensar *design* e o pensar digital para que, dessa forma, liderem as cooperativas e o cooperativismo em direção à inovação.

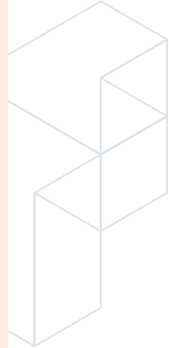
03. Principais questões a serem respondidas sobre o tema Inovação



Ao que parece, o cooperativismo possui uma boa estrutura filosófica para oferecer alternativas ao novo mundo que emerge. No entanto, conta com estruturas organizacionais pesadas, burocráticas e um tanto quanto lentas para dar suporte aos novos negócios que precisam de agilidade para reagir às rápidas transformações do contexto atual.

A inovação é um caminho necessário para que o cooperativismo se atualize e continue relevante. O principal desafio é o de estabelecer a inovação como cultura, como um valor a ser buscado por todos. E, com isso, sair do estágio de a inovação acontecer esporadicamente em algumas cooperativas para o estágio de o cooperativismo ser entendido como uma alternativa inovadora para criarmos um mundo mais justo e equilibrado.

Muitos questionamentos foram levantados ao longo do texto que podem ser sintetizados nos seguintes dilemas a serem debatidos:

- 1) Como diminuir a burocracia e o modelo centralizado para que as cooperativas sejam um terreno mais fértil para a inovação?
 - 2) Como podemos construir colaborativamente uma visão de futuro desejável e intencional que gere engajamento e impulse o cooperativismo para um novo patamar de relevância no Brasil?
 - 3) Como estimular uma maior diversidade nas cooperativas e nas organizações que representam o cooperativismo?
 - 4) Como preparar os cooperativistas em termos de *mindset* (pensar *design* e pensar digital) para que liderem as cooperativas e o cooperativismo em direção à inovação?
 - 5) Como podemos usar a tecnologia para desburocratizar o cooperativismo a fim de que seja mais atrativo aos novos negócios?
 - 6) Como podemos fazer para que o cooperativismo seja um terreno fértil para o surgimento de *startups* (“cooptechs”)?
 - 7) Como fazer para que as novas tecnologias sejam parte do dia a dia das cooperativas e impulsionem a intercooperação para que façam parte intencional da quarta revolução industrial?
- 

As cooperativas e o cooperativismo, a fim de serem competitivos e sustentáveis, precisam se reinventar constantemente. Precisam trazer a inovação como um pilar de desenvolvimento essencial. E isso passa por adotar o *mindset* da inovação, desburocratizar suas estruturas, abraçar a diversidade, cocriar uma visão compartilhada de futuro desejável e trazer para o dia a dia do cooperativismo as transformações tecnológicas.



04. Propostas de Diretrizes Estratégicas do Cooperativismo no tema Inovação

- 1) Incentivar *startups* e aceleradoras a produzir ideias e soluções para o cooperativismo.
- 2) Estimular a criação de cooperativas digitais e de *startups* cooperativas.
- 3) Criar programa para geração de novas tecnologias de gestão para o cooperativismo.
- 4) Estimular parcerias público-privadas para pesquisas em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) na área de cooperativismo.
- 5) Incentivar, por meio de aperfeiçoamentos legais e políticas públicas, o modelo cooperativista como opção sustentável para explorar as novas tendências de se trabalhar de forma colaborativa e em rede.
- 6) Desenvolver programa de capacitação em inovação para conselheiros e dirigentes do Sistema OCB e das cooperativas.
- 7) Promover a intercooperação para o compartilhamento e acesso a novas tecnologias.
- 8) Ampliar o contato com a academia e os incentivos (bolsas e prêmios) para impulsionar estudos sobre digitalização e novas tendências no cooperativismo.

14^o CBC

CONGRESSO
BRASILEIRO DO
COOPERATIVISMO



DOCUMENTO-BASE


INTERCOOPERAÇÃO

somos **coop** »



Sistema OCB
CNCOOP - OCB - SESCOOP

01. A intercooperação




A cooperação entre cooperativas ou intercooperação é o trabalho em conjunto de organizações cooperativas através de estruturas comuns, para benefício dos seus membros e o fortalecimento do movimento cooperativo. A intercooperação é o sexto princípio do cooperativismo estipulado na declaração de identidade cooperativa da Aliança Cooperativa Internacional (ACI): “As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais”.


A intercooperação, tal como a cooperação de base, tem uma natureza voluntária e consensual, não podendo ser imposta, necessitando do acordo e contribuição de todas as partes envolvidas. Assim como a cooperação entre as pessoas, a intercooperação é o principal fator distintivo das cooperativas em relação a outros tipos de empresa e, por isso, deve ser encarada como um dever de cada cooperativa.

O princípio da intercooperação nos apresenta dois objetivos e à luz deles deve ser buscado e analisado: a criação de benefícios para os membros, fortalecendo a cooperativa e seus membros diretamente, de maneiras que não seriam possíveis alcançar de outra forma, em virtude das economias de escala daí resultantes; e o fortalecimento do movimento cooperativo, beneficiando as cooperativas individuais, embora não de forma imediata, porque cria um setor econômico e social mais forte e mais resistente à concorrência. Tal como com as pessoas, as cooperativas, se forem poucas e estiverem isoladas, dificilmente resistirão às pressões concorrenciais de outros tipos empresariais. Além disso, e não menos importante, é mais difícil justificar um tratamento específico (por exemplo ao nível da regulação) se o movimento for pouco representativo.

Tipologias de intercooperação: a intercooperação apresenta vários níveis de comprometimento e pode abranger simples processos de troca de informação até complexos consórcios comerciais ou ainda estruturas mundiais de representação. É importante, por isso, estabelecer algumas tipologias para delimitar o objeto da discussão.


- 
- a) **Intercooperação local, nacional, regional e internacional.** O termo “local” abrange as formas de intercooperação infranacional. No Brasil, isso representa a cooperação ao nível dos estados federados. O termo “regional” constante da declaração, porque surge depois de “nacional”, indica uma realidade internacional, mas limitada a países de uma determinada região (Mercosul, por exemplo). O termo “internacional” significará, portanto, a intercooperação à escala mundial¹.
 - b) **Intercooperação setorial e intersetorial.** A intercooperação setorial é a realizada entre cooperativas, centrais ou sistemas (também chamada de intercooperação intersistêmica) de um mesmo ramo, enquanto que a intercooperação intersetorial é a realizada entre cooperativas, centrais ou sistemas de dois ou mais ramos diversos.
 - c) **Intercooperação formal e informal.** A intercooperação pode ser formal, através de estruturas ou acordos formais estabelecidos para esse fim. A intercooperação informal tem, normalmente, mais flexibilidade e menores custos, mas acarreta maior insegurança o que poderá causar problemas de governabilidade. No entanto, pode ser o tipo mais adequado para projetos de menor dimensão e que envolvam menos riscos, sobretudo no domínio comercial.

1. Seria melhor utilizar a tipologia “local, regional, estadual, nacional e internacional”, sendo o último ainda subdividido em “internacional de âmbito regional e internacional de âmbito mundial”, mas utilizaremos os tipos da declaração de identidade cooperativa para evitar confusão.

- 
- d) **Intercooperação comercial, político-institucional, técnica e solidária.** Em relação ao objeto da intercooperação, esta pode ser: comercial, que é o trabalho conjunto para obtenção de benefícios comerciais para as cooperativas ou associados; político-institucional, quando as organizações cooperativas estabelecem estruturas associativas e de representação com diversos fins ou quando promovem intercâmbio de conhecimentos e de boas práticas; técnica, aquela realizada para atingir fins práticos, profissionais ou tecnológicos específicos como, por exemplo, a educação, formação e capacitação cooperativista ou a partilha de tecnologia; e solidária, quando visa alcançar objetivos altruístas, normalmente associados ao cooperativismo ou a causas humanitárias, como o estabelecimento de agências de desenvolvimento internacional, fundações ou fundos solidários geridos por cooperativas.
- e) **Intercooperação horizontal e vertical.** No âmbito da intercooperação comercial, pode ainda distinguir-se a intercooperação horizontal, realizada ao mesmo nível da cadeia produtiva como, por exemplo, a produção conjunta de uma determinada cultura ou a colaboração entre cooperativas de segmentos diferentes (cooperativas de produção tomando serviços de cooperativas financeiras); ou vertical, quando é realizada entre cooperativas de níveis diferentes da cadeia de produção (por exemplo entre cooperativas de produção e cooperativas de comercialização) ou quando cooperativas do mesmo nível trabalham em conjunto no âmbito de outro nível da cadeia produtiva (por exemplo, na criação de uma central de compras ou de uma estrutura de comercialização).


02. Principais desafios da intercooperação


Criação de estruturas compartilhadas de governança: uma oportunidade de intercooperação sempre traz consigo a possibilidade de perda de autonomia e independência, por sinal um dos princípios cooperativos. Por ser um trabalho conjunto, a intercooperação pode implicar a transferência de poder e responsabilidade, sobretudo quando as cooperativas possuem dimensões diferentes, pois é necessário definir a partilha de poder e de tomada de decisão nas novas estruturas. Nas cooperativas de base (ou singulares), cada membro tem um voto, mas em estruturas secundárias isso pode não acontecer. As diferentes dimensões das cooperativas, seja em número de cooperados, volume de negócios ou capacidade de investimento, introduzem fatores que podem justificar diferentes formas de compartilhamento de poder, com a consequente argumentação sobre como o fazer. Em alguns casos, mesmo as estruturas de segundo grau (como centrais de compras) utilizam a regra de um membro, um voto. Em outros casos, sobretudo quando a estrutura de intercooperação é uma empresa de capitais, a regra é a dos votos proporcionais ao montante do investimento. Entre essas duas soluções, muitas outras formas podem ser encontradas. Seja como for, a definição da partilha de poder é, às vezes, um impedimento à realização de projetos de intercooperação.



Garantir a conexão com os cooperados: a intercooperação deve ser feita com o objetivo de criar benefícios para os membros. É preciso garantir que as informações cheguem a todos de forma igualitária e alguns cooperados podem perceber a intercooperação como um prejuízo relativamente à situação que existia anteriormente. Além disso, a tomada de decisões em estruturas secundárias nem sempre é feita de forma transparente e acessível para os membros das cooperativas de base, criando depois dificuldades de governança, que mais tarde se refletem também nas estruturas de intercooperação.

Cooperação entre cooperativas concorrentes: em alguns casos as cooperativas concorrem entre si, seja na procura de novos mercados ou de novos clientes e, por vezes, até tentando atrair cooperados umas das outras. A concorrência entre cooperativas não é necessariamente contrária aos princípios cooperativos ou à natureza das cooperativas e surge quando procuram crescer a sua quota de mercado ou área de atuação






entrando em conflito com a atuação de outra(s) cooperativa(s). Ela é fruto da necessidade, porque a maioria das economias atualmente são economias de mercado concorrencial e se as cooperativas não atuarem de acordo com as regras da concorrência, arriscam-se a perder mercados, arriscando sua viabilidade econômica. Porém, é possível encontrar espaços de colaboração entre cooperativas concorrentes que permitam ganhos de competitividade para as partes envolvidas.

Superar resistências à intercooperação: muitos dos desafios da intercooperação são devidos ao fator humano. Cooperados, trabalhadores, gestores e dirigentes nem sempre aceitam os processos de intercooperação, mesmo quando as vantagens econômicas são evidentes. As estruturas existentes já têm os seus processos estabelecidos e as pessoas resistem, muitas vezes, à mudança. Essa relutância tem diversas origens, tais como a falta de vontade política e a pouca abertura para negociação². Há também o receio de perda de poder, perda do emprego, desconfiança, ambição, inimizades pessoais, individualismo, oportunismo e outras. Por isso, decisões não são fáceis de alcançar, e a procura de consenso demora tempo e custa dinheiro. O importante é que, desde o início de qualquer processo de intercooperação, se tenha um plano claro, transparente, de natureza estratégica e de longo prazo, que responda a essas questões e evidencie os benefícios para associados, trabalhadores e dirigentes, inclusive em termos de custo e benefício. Outro aspecto importante é o de saber reconhecer e aproveitar as oportunidades da intercooperação durante períodos de desenvolvimento das cooperativas e não apenas nos momentos de dificuldades, porque então os benefícios serão menores e mais difíceis de alcançar.

03. Benefícios da intercooperação

Intercooperação técnica e de boas práticas: há muitos benefícios advindos da intercooperação técnica, como por exemplo, a criação de estruturas para a prestação de serviços conjuntos (contabilidade, formação, tecnologias de informação, etc.), o que permite ganhos de escala e redução de custos em serviços de interesse comum, sem a necessidade de acordos comerciais. Esses são, muitas vezes, acordos mais simples e fáceis de executar, embora não permitam os mesmos ganhos que no caso da intercooperação comercial. Uma outra forma de cooperação é o intercâmbio de conhecimento e boas práticas, quando uma cooperativa compartilha sua experiência, seu conhecimento e suas práticas de sucesso com outras cooperativas, permitindo um aprendizado mais rápido e menos custoso para a cooperativa que recebe.




Comércio entre cooperativas e intercooperação intersetorial: a intercooperação comercial é o fator determinante para as cooperativas obterem economias de escala que, devido à sua estrutura de capital, dificilmente poderiam ser alcançadas de outra forma. Permite reduzir custos, compartilhar capacidade ociosa, conhecimentos e recursos, acessar novas tecnologias, inovação e capital.

Esse tipo de intercooperação tem sido realizada sobretudo ao nível setorial. Isso faz sentido porque é dentro do mesmo setor de atividade econômica onde se podem, normalmente, encontrar os maiores benefícios e economias de escala. Apesar disso, existe uma grande potencialidade econômica no comércio entre cooperativas e outras experiências de intercooperação intersetorial.

2. Pesquisa da OCB sobre intercooperação realizada em 2017 com 268 cooperativas de 11 ramos e 9 estados.






Um exemplo é quando cooperativas estabelecem acordos preferenciais com fornecedores ou clientes (dependendo do tipo de cooperativa e a sua situação na cadeia produtiva) que sejam também cooperativas e pelo fato específico de serem cooperativas. Um estudo recente mostra que existe um potencial de crescimento entre US\$ 2,4 bi e US\$ 14,7 bi a nível mundial no comércio de produtos alimentares não processados entre cooperativas agropecuárias e de consumo³. Outro exemplo é o de cooperativas de ramos não financeiros transferirem os seus ativos financeiros para instituições financeiras cooperativas. Nos Estados Unidos, um estudo realizado demonstra que, se as cooperativas não financeiras transferissem metade dos seus ativos para as *credit unions*, poderiam se beneficiar de US\$ 2,2 bilhões em dez anos só pela diferença de taxas de juro aplicadas⁴. Outros benefícios incluiriam um aumento das reservas dos bancos cooperativos e um possível refinanciamento dos créditos das cooperativas não financeiras. A intercooperação intersetorial também pode ser feita através de acordos para prestação de serviços financeiros entre os bancos cooperativos e as cooperativas não financeiras (por exemplo, as cooperativas de habitação terem acesso a mecanismos específicos de financiamento para a construção).

Por todo o mundo, os grupos cooperativos de maior sucesso são exemplos primordiais de intercooperação. Na Espanha, o grupo Mondragón é uma rede de cooperativas e empresas subsidiárias que atuam em diversos setores de atividade. Na Itália, a Coop Itália, e na Finlândia o S-Group, ambos líderes do varejo de alimentos em seus respectivos países, são consórcios de várias cooperativas regionais. Nos Estados Unidos, as cooperativas financeiras *credit unions* devem sua solidez financeira à atuação em conjunto, partilhando diversos serviços e recursos (por exemplo, dispõem da maior rede de caixas automáticas do país). A IFFCO indiana, a maior cooperativa do mundo⁵, é uma estrutura federativa composta por centenas de cooperativas regionais. No Brasil, um dos melhores modelos de intercooperação ao redor do mundo, ocorre no cooperativismo financeiro, em que cooperativas de 1º nível se organizam em centrais e estas em confederações, que controlam bancos cooperativos e, por meio destes, empresas especializadas em prover serviços financeiros demandados pelos cooperados.

Na maioria dos países a legislação de concorrência impõe limites à intercooperação comercial. Recentemente têm surgido diversos casos de contestação da posição de mercado das cooperativas à luz das regras de concorrência. Ao analisar os processos de intercooperação, as autoridades devem ter em conta as especificidades cooperativas, particularmente o fato da intercooperação ser um princípio fundamental do cooperativismo. No meio internacional, acrescenta-se ainda a dificuldade de lidar com outras culturas e línguas.



3. World Trade Organization, 2015. Apresentação sobre o estudo “Promoting Cooperative-to-cooperative trade for sustainable development”.

4. Filene Research Institute, 2015. *Cooperation among Cooperatives*, de Luis G. Dopico.

5. *World Cooperative Monitor Report 2018*, publicado pela ACI – Aliança Cooperativa Internacional.



04. Principais questões a serem respondidas no tema Intercooperação

- 1) Quem deve liderar o processo de intercooperação? A existência de uma estrutura mínima (componente organizacional) nacional e/ou regional aceleraria a intercooperação?
- 2) Como garantir uma adequada repartição de poder e responsabilidade em estruturas de intercooperação para garantir a manutenção da autonomia e independência das cooperativas?
- 3) Como garantir que a intercooperação seja feita com a devida participação e conhecimento dos cooperados?
- 4) Como superar as resistências naturais à intercooperação?
- 5) Como explorar melhor as possibilidades de intercooperação técnica e de boas práticas?
- 6) Como promover a intercooperação entre cooperativas concorrentes para benefício mútuo?
- 7) Como explorar potenciais projetos de intercooperação intersetorial?
- 8) Como potencializar a intercooperação técnica onde as cooperativas possam maximizar negócios entre si? Como criar um espaço onde essa intercooperação possa acontecer?

05. Propostas de Diretrizes Estratégicas para o Cooperativismo no tema Intercooperação

- 1) Estimular a intercooperação para a formação de centros prestadores de serviços de tecnologia e inovação.
- 2) Incentivar a intercooperação técnica e comercial entre as cooperativas de ramos diferentes.
- 3) Desenvolver modelos de intercooperação técnicas e comerciais.
- 4) Estudar modificações na participação igualitária das cooperativas nas centrais.
- 5) Estimular a formação de sociedades de propósito específico ou alianças estratégicas por parte das cooperativas para o desenvolvimento de determinado negócio e/ou produto.
- 6) Estruturar um modelo de parcerias de cooperativas com empresas mercantis, em áreas específicas e suplementares, a exemplo da produção de insumos, comércio internacional, mercado digital, etc.
- 7) Elaborar programa de intercâmbio de conhecimentos e boas práticas entre cooperativas.
- 8) Realizar estudo sobre experiências de intercooperação bem-sucedidas entre cooperativas.
- 9) Criar incubadora e aceleradora de intercooperação, onde cooperativas voluntariamente manifestam interesse em cooperar e o Sistema OCB promove estudos de viabilidade e benefício/custo.

14^o CBC

CONGRESSO
BRASILEIRO DO
COOPERATIVISMO




DOCUMENTO-BASE
MERCADO

somos **COOP** »



Sistema OCB
CNCOOP - OCB - SESCOOP

01. Cenário Internacional



Toda cooperativa, se quiser manter ou ampliar sua posição no mercado, precisa compreender o ambiente externo nacional e internacional em que está inserida e as perspectivas de mudanças futuras que podem impactar seu desempenho e suas decisões relacionadas ao mercado. No âmbito internacional, as principais variáveis seguem abaixo:


PIB global: esperamos que o PIB mundial cresça em média 3,65% ao ano entre 2019 e 2022, ritmo pouco acima do período anterior (3,5% entre 2014 e 2018). Um dos riscos presentes no cenário global é o avanço da guerra comercial, que pode chegar a um decréscimo de até 0,5 ponto percentual no crescimento mundial, levando a uma expansão mais próxima de 3,0%.

Estados Unidos: os EUA devem apresentar crescimento superior a 3% no ano passado, com baixo nível de desemprego (3,7% em outubro, o menor nível desde 1969). Para o médio prazo, a projeção de crescimento é de 2,5% para 2019, desacelerando para 1,7% em 2021 e 2022.

Um possível retorno das tensões com a China e a retomada da escalada tarifária são vetores contrários ao crescimento americano e podem colaborar, no curto prazo, para o processo de aceleração dos preços. A discussão sobre temas para além das tarifas, como propriedade intelectual e outros assuntos mais complexos e não muito bem delimitados juridicamente sob a ótica comercial, devem se tornar cada vez mais explícitos ao longo das negociações e devem ser elementos centrais dos debates. A dificuldade é saber o quanto Beijing cederá às pressões de Washington. Se a relação entre EUA e China melhorar, é possível que ocorra diminuição do sobre-preço de alguns grãos brasileiros, como soja e milho.

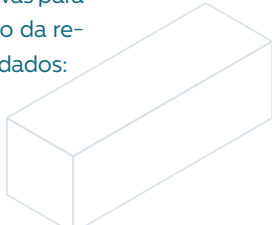
Europa: a Europa segue atravessando um momento de expansão mais moderada, com fundamentos domésticos fortes e baixa dispersão entre as taxas de crescimento dos países que o compõem. Os riscos políticos e as tensões comerciais são fatores que podem trazer ameaças à continuidade desse processo no curto e médio prazos. A expectativa, contudo, é que o PIB da região se expanda ao redor de 2,0% ao ano. Do lado político, as atenções se voltam para o Brexit, com resultado ainda incerto e riscos de uma ruptura mais abrupta, o que poderia prejudicar o lado da confiança e do investimento no bloco.


China: o país segue passando por uma acomodação na sua expansão econômica. O crescimento de 6,6% em 2018 foi o mais baixo em 28 anos. O governo chinês tem anunciado medidas para conter a queda de desempenho em certos setores ao mesmo tempo em que implementa medidas para responder aos riscos de instabilidade financeira. O cenário mais provável é de resolução destes problemas e uma desaceleração moderada no ritmo de crescimento chinês, para taxas em direção a 5% ao ano em 2022.



02. Cenário Doméstico

O Brasil viveu nos últimos anos uma das maiores crises econômicas de sua história. O PIB recuou 7,3% em 2015 e 2016, com quedas de 8,5% no consumo das famílias e de 25,7% nos investimentos. Os últimos sete trimestres foram de crescimento, com recuperação de 3,3% para o PIB até o terceiro trimestre de 2018. As perspectivas para 2019 com o novo governo são de continuidade dos ajustes econômicos já iniciados, com intensificação da recuperação. A atividade econômica deve ganhar tração, principalmente quando analisamos os seguintes dados:





Mercado de trabalho: apesar da taxa de desemprego ter atingido 12% (ou 12,7 milhões de pessoas) no trimestre móvel encerrado em janeiro de 2019, o aumento reflete principalmente um movimento sazonal de dispensa natural após as contratações de final de ano. A taxa de desocupação no setor formal, significativamente impactado durante a crise, tem apresentado decréscimos sucessivos. Um aumento da renda, combinado com o crescimento da ocupação, deve permitir crescimento da massa de rendimentos de 2,6% em 2019, em termos reais. Os setores cooperativos que organizam o trabalho e aqueles ligados ao consumo de alimentos e de saúde devem se beneficiar por maior demanda.

Mercado de crédito: também tem mostrado sinais de recuperação. Os saldos de crédito à pessoa física têm crescido em bom ritmo, refletindo maior confiança por parte do tomador e melhores condições pela redução do endividamento. Os *spreads* elevados devem cair em função da redução da incerteza econômica e da inadimplência.

Agenda de reformas: vai delimitar a capacidade de crescimento da economia, especialmente a reforma da previdência, que representa algo como 45% das despesas totais e cresce entre 5 e 6% acima da inflação anualmente, dificultando o cumprimento do teto de gastos. Algumas “pautas-bomba” que surgiram no final do mandato de Temer vão reaparecer no governo Bolsonaro, como o reajuste do Judiciário, o afrouxamento da Lei de Responsabilidade Fiscal a municípios e a redução da carga de tributos sobre o diesel, cedida durante a paralisação dos caminhoneiros em 2018. Todos devem ser rediscutidos em um orçamento que já é muito apertado.

Apesar de estar comprometido com as reformas, é provável que o novo governo tenha uma capacidade política limitada para implementá-las. Se a reforma da previdência for desconfigurada no Congresso Nacional, o real vai se depreciar e, portanto, é prudente adotar uma menor exposição de dívidas em dólar ou euro. Com um ajuste fiscal mais gradual e um conjunto de medidas mais restrito para a reforma da previdência, a recomposição da confiança e dos fatores de produção devem ser lentos e o crescimento econômico deve ser gradual, ainda que maior do que em 2017 e 2018. Os problemas fiscais, que limitam o aumento do gasto público em saúde, por exemplo, podem abrir espaço para a atuação do setor privado nesse setor.

Os possíveis cortes nos recursos do Sistema S, sinalizados pelo governo, poderão gerar mudanças estruturais nos órgãos do Sistema OCB, especialmente o SESCOOP, com impactos sobre a capacitação e desenvolvimento da gestão das cooperativas.

Inflação: o cenário mais provável aponta que, apesar do crescimento gradual, ele é suficiente para causar certa aceleração nos preços, principalmente no que tange aos núcleos mais sensíveis à política monetária. Como resultado, a inflação deve ficar em 4,0% em 2019, mais elevada do que os 3,7% de 2018. Entre os fatores de risco para a projeção, destaca-se a deterioração do cenário internacional, discutida na seção anterior, reduzindo o apetite de riscos por economias emergentes e trazendo pressões cambiais, magnificadas pelo processo de alta de juros nos EUA.

Câmbio: por conta da conjuntura externa e a dificuldade de implementação das reformas, sobretudo da Previdência, projeta-se o câmbio para o final de 2019 em R\$ 4,10/US\$ no cenário básico. De 2020 em diante, espera-se que a taxa de câmbio real se mantenha razoavelmente estável no longo prazo, isto é, em ligeira depreciação nominal em virtude da maior inflação doméstica frente à dos EUA.

Política monetária: espera-se que o Banco Central mantenha a Selic estável em 6,5% ao longo dos próximos meses. A partir de julho de 2019, espera-se o início de um ciclo de aperto monetário, compatível com a melhora do ritmo de expansão da economia brasileira, e com alguma frustração no conteúdo das reformas, com a taxa básica encerrando 2019 em 8,0%. A taxa real, ainda que com alguma recomposição, seguirá ao redor de 3,0%.

PIB: deve ficar em 2,3% em 2019, com um crescimento médio de 2,4% no atual mandato (2019 a 2022), menos do que o previsto no caso de implementação mais efetiva das reformas econômicas, com crescimento médio de 3,6% no mesmo período. O cenário básico projetado (Tabela 1) contempla as hipóteses levantadas até aqui, com implementação parcial da agenda de reformas. O cenário otimista leva em conta uma articulação política mais eficiente com a implementação da agenda de reformas próxima ao apresentado pela equipe econômica, enquanto o cenário pessimista tem como premissa o abandono total dessa agenda e a não aprovação das reformas.


TABELA 1: PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO MÉDIO DO PIB

| | | Cenário Básico (prob = 60%) | Cenário Otimista (prob = 25%) | Cenário Pessimista (prob = 15%) |
|----------------------|------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| (%) | 2017-2018 | 2019-2022 | 2019-2022 | 2019-2022 |
| PIB real | 1,2 | 2,4 | 3,6 | -0,5 |
| Agropecuária | 6,1 | 2,8 | 3,2 | 2,7 |
| Indústria | 0,3 | 2,9 | 3,9 | -1,6 |
| Serviços | 1,0 | 2,2 | 3,6 | -0,4 |
| Consumo das Famílias | 1,6 | 2,7 | 3,7 | -0,6 |
| Consumo do Governo | -0,3 | 1,5 | 2,1 | -0,1 |
| FBCF | 1,0 | 3,1 | 7,1 | -5,1 |
| Exportações | 4,3 | 3,6 | 2,9 | 2,9 |
| Importações | 5,8 | 3,1 | 5,8 | -2,7 |

Fonte: IBGE (2017) e 4E Consultoria (2018 a 2022)

Demografia: o Brasil está envelhecendo rapidamente e a cada ano temos uma proporção maior de pessoas idosas na população, que demandam mais serviços de saúde. Nos próximos 4 anos, espera-se que a população cresça 3,0%, mas o grupo de pessoas acima de 65 anos deve aumentar 17,2%, segundo o IBGE. Na próxima década, enquanto a população deve aumentar 6,8%, o número de idosos deve subir 47,6%. Se considerarmos as próximas duas décadas, enquanto a população total vai aumentar 10,8%, o número de idosos vai simplesmente dobrar. Do ponto de vista fiscal, vemos o colapso do sistema previdenciário e a necessidade da reforma da previdência. Já do lado da saúde, vemos uma pressão de gastos públicos no atendimento desta população idosa crescente pelo sistema público de saúde (SUS), que certamente enfrentará piora na qualidade do serviço prestado dadas as restrições fiscais. Aqui, portanto, aparecem as oportunidades para o setor privado, dado que o mercado de saúde deve crescer significativamente mais que outros.

03. Perspectivas da Política Econômica 2019-2022




O novo governo tem sinalizado uma política econômica muito mais liberal, baseada na escola de Chicago, local de formação do ministro da Economia, o que deverá provocar mudanças na política externa, no mercado de crédito, mudanças tributárias e investimentos em infraestrutura, algumas delas dando continuidade à política econômica iniciada no governo Temer.

Política Externa e Abertura Comercial: Em relação ao comércio internacional, o Brasil é um dos países mais fechados no mundo, o que traz perdas substanciais à eficiência produtiva do país e ao bem-estar de toda a sociedade. Uma redução das tarifas médias do Brasil e uma maior abertura comercial com a celebração de mais acordos de comércio tenderiam a aumentar as importações e exportações brasileiras, dada a possibilidade de maior inserção nas cadeias globais de valor. Além disso, os menores custos e a maior variedade de insumos e tecnologias também seriam fatores estimulantes para a exportação.


O governo Bolsonaro tem sinalizado fortemente o desejo de expandir os acordos comerciais e aumentar o intercâmbio comercial do Brasil com os demais países do globo, o que certamente poderia auxiliar ainda mais o escoamento de produtos em que o Brasil já é grande produtor. Um exemplo seria a conclusão satisfatória das negociações Mercosul-União Europeia, que facilitaria a entrada de produtos do agronegócio brasileiro no continente europeu e, ao mesmo tempo, proporcionar ganhos de eficiência e competitividade em setores onde carecemos de insumos mais baratos e tecnológicos. Neste ponto, a ameaça de abandono dos compromissos de defesa do clima pode ajudar a minar o acordo. Declarações recentes do presidente francês, Emmanuel Macron e da chanceler alemã, Angela Merkel, podem deixar o acordo mais distante.

A maior aproximação com os Estados Unidos poderia trazer ganhos de eficiência em setores dependentes de insumos e tecnologia, mas o alinhamento incontestemente à política de Trump pode fazer com que o Brasil perca oportunidades fora do circuito bilateral. Algumas declarações não muito amistosas por parte do governo e do próprio presidente Bolsonaro com relação à China, por exemplo, principal destino de nossas exportações do agronegócio (35% em 2018), podem pôr em risco o comércio com o país. A possibilidade de mudança da embaixada brasileira de Tel-Aviv para Jerusalém tem provocado preocupação pelo desagrado de países muçulmanos e pelas consequências que tal ação pode levar. O resultado disso tudo ainda é incerto, mas a racionalidade econômica deve preponderar e não devemos entrar em conflitos com nossos principais parceiros comerciais, com destaque para a China.



As cooperativas devem ficar atentas ao cenário global e seus impactos. Por um lado, uma maior abertura comercial pode demandar maior foco em exportações, mas é preciso cuidado ao privilegiar países com quem podemos ter problemas diplomáticos. Também pode significar uma maior demanda por serviços completos de apoio à exportação, entre eles o transporte e o financiamento. Por outro lado, a abertura comercial poderá afetar o posicionamento de mercado de cooperativas pela redução de custos de produção, caso dependam de insumos importados, e pelo crescimento da concorrência nos mercados domésticos de bens e serviços.

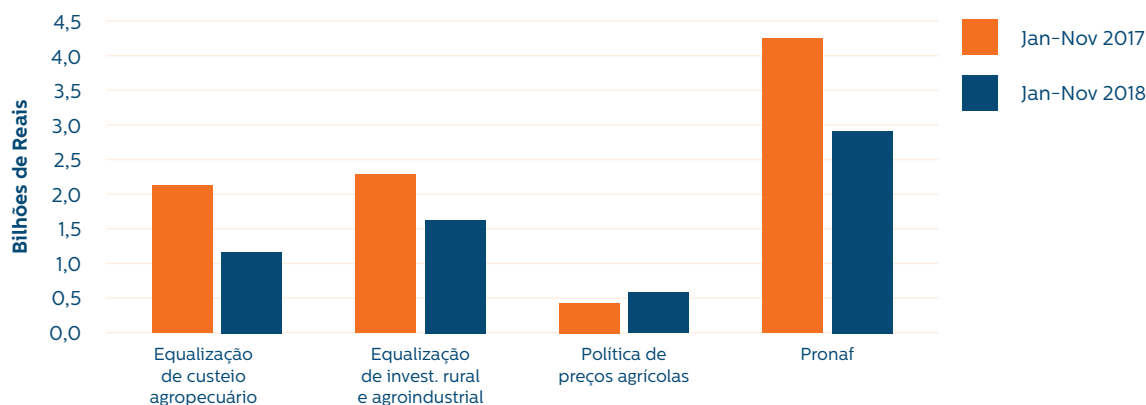
Mercado de Crédito: Várias reformas recentes melhoram as condições de concorrência, além de favorecer o ambiente macroeconômico, trazendo novas oportunidades de crescimento. São elas:

- a) **Lei do Cadastro Positivo:** em vigor desde 2013, possibilita acesso a juros mais baixos dado o histórico de bom pagador do tomador. Tem a pretensão de diminuir as altas taxas de juros do mercado de crédito, principalmente pela diminuição do *spread* bancário, decorrente, em grande parte, das provisões feitas
- 

pelos bancos para cobrir a inadimplência, que diminuiria por conta do cadastro positivo. Para melhorar a adesão à iniciativa, o governo propôs, em 2018, um projeto de lei que permite o cadastro automático de bons pagadores, sem precisar de autorização prévia, o que levaria a política monetária a funcionar de maneira mais eficiente, tornando as taxas aos tomadores mais baixas. A ampliação da adesão ao cadastro positivo deve aumentar a competição. De um lado, as cooperativas precisarão fidelizar seus bons clientes, e, de outro, tentar atrair os bons clientes dos bancos tradicionais.


- b) TLP:** outra reforma importante no período recente foi a implementação da TLP como substituta à TJLP. A nova taxa busca equalizar a taxa em que o governo empresta dinheiro em vários tipos de linha, sobretudo do BNDES, com as taxas de mercado, tornando o processo mais transparente e eliminando os subsídios implícitos na TJLP. A mudança é importante porque facilita a transmissão da política monetária. O processo de convergência das taxas começa em 2019, com a TLP sendo constituída de 20% em preços de mercado e 80% pela TJLP, percentual que muda 20 pontos percentuais ao ano, até convergir para 100% da taxa de mercado em 2023.
- c) Subsídios:** dados do Tesouro Nacional mostram uma redução dos subsídios para o crédito rural, tradicionalmente abaixo da meta estabelecida pela Selic. Em particular, o Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) apontou a maior queda. A redução tem duas causas principais: (i) o ajuste fiscal, que fez necessária a redução de despesas; e (ii) a queda da taxa básica de juros da economia, que ao reduzir o diferencial em relação à taxa Selic, requer um menor subsídio.

FIGURA 4.3: SUBSÍDIOS E SUBVENÇÕES ECONÔMICAS – JAN A NOV 2018



Fonte: Tesouro Nacional, elaboração 4E Consultoria

O governo estuda medidas para incrementar o seguro rural e aumentar a concorrência entre os bancos. Porém, o que se tem observado são frequentes contingenciamentos e falta de recursos nos momentos de contratação das apólices. Também foram adotadas novas regras sobre a origem dos recursos para o financiamento do crédito rural, para penalizar menos os poupadores e reduzir os custos ao Tesouro, com a contrapartida de reduzir o tamanho do subsídio frente à Selic. Todos esses fatores, aliados a uma forte demanda por crédito rural em 2018, ocasionaram uma redução de recursos disponíveis a juros subsidiados e uma ligeira elevação da taxa de juros para o segmento de crédito rural, sem diminuição da demanda por crédito. A tendência é que nos próximos anos esse quadro se repita. Ou seja, o crédito rural deve ficar mais escasso e mais caro, levando a busca de fontes de crédito alternativas em um contexto de Selic baixa. Porém, deve haver uma mudança de composição, em função da tendência de redução dos subsídios, que pode resultar em menor disponibilidade de recursos direcionados ao setor e, com isso, provocar alguma migração dessas linhas para outras, com taxas mais próximas às de mercado.



Outro efeito é que as vantagens tributárias podem desaparecer num contexto de menores subsídios. A boa notícia é que a redução, dentro do arcabouço de consolidação e ajuste fiscal, permite que a própria taxa básica de juros seja menor. O efeito líquido, portanto, da redução dos subsídios ao setor deve ser discreto, materializado principalmente na menor oferta de crédito rural direcionado, mas com o crédito livre oferecendo taxas bastante competitivas. Desta forma, mesmo que o crédito rural, especificamente, tenha potencial limitado de crescimento nos próximos anos, a oferta farta de crédito livre pode suprir sua ausência sem prejuízo relevante ao tomador final. Além disso, a redução dos subsídios ao crédito rural abre oportunidades de expansão às cooperativas que conhecem bem seus clientes, com taxas de juros mais baixas aos bons pagadores.

Mudanças tributárias: de acordo com o Banco Mundial, o Brasil é um dos países do mundo em que mais se gasta tempo para pagar impostos. A complexidade tributária consome tempo e recursos dos agentes econômicos, corrói a produtividade e limita o crescimento econômico no longo prazo.

Algumas propostas já estão sendo analisadas pelo novo governo. A principal delas envolve um imposto único que eliminaria o ICMS, PIS, Cofins, ISS e IPI, nos moldes do padrão adotado na Europa (IVA – Imposto sobre Valor Agregado). Se aprovado, o novo imposto deve trazer ganhos de produtividade significativos para os próximos anos. Outra proposta diz respeito ao fim do Simples Nacional, um regime tributário diferenciado para micro e pequenas empresas. Os responsáveis pela proposta defendem que há benefícios excessivos provenientes desse sistema, potencialmente gerando distorções na economia. Outras propostas, como a de cobrar um imposto para todas as transações financeiras, podem trazer novas distorções para um sistema que já é problemático, prejudicando ainda mais os agentes econômicos no país. Todavia, o que de fato será aprovado, tendo em vista as restrições políticas, é incerto.

Em linhas gerais, apesar da incerteza sobre o futuro do regime tributário no Brasil, percebe-se um esforço da nova gestão em mudar o que está em vigor com foco em aumentar a eficiência do sistema tributário. As mudanças terão efeitos redistributivos, com os setores mais onerados, como o industrial, passando a pagar menos, e os setores menos onerados, como pequenas empresas, passando a pagar mais.

Investimentos em infraestrutura: o Brasil é um país que tem infraestrutura deficiente. E a proporção de investimento em infraestrutura com relação ao PIB é baixa se comparado a outros países, devido às limitações de investimentos do setor público, falta de projetos bem elaborados e insegurança jurídica nos projetos concedidos ou em vias de concessão. A infraestrutura precária torna a logística do setor produtivo cara e ineficiente. Avanços nessa área tendem a ter efeitos positivos disseminados na economia, reduzindo custos de logística e aumentando a produtividade e a competitividade em diversos setores da economia brasileira.

O novo governo, frente a esse problema, prevê um pacote de medidas que busca atrair capital estrangeiro, priorizar privatizações e concessões e enxugar órgãos públicos considerados ineficientes. Exemplos são a liquidação da Valec, estatal responsável pela administração da malha ferroviária, a extinção da Infraero depois da concessão de vários aeroportos, como Congonhas e Santos Dumont, além de medidas similares no setor de rodovias, portos e energia. Alguns pontos da agenda do governo Temer, que avançou nessas questões, devem ser mantidos, como a antecipação de concessões de ferrovias.

No médio prazo, uma melhoria na infraestrutura do Centro-Oeste, por exemplo, valorizará ativos da região, diminuindo a vantagem competitiva de produzir em estados tradicionais, sobretudo da região Sul.

04. Principais desafios e oportunidades para as cooperativas

Nesse complexo e incerto contexto político, econômico e social, as cooperativas enfrentam diversos desafios ligados ao mercado, expostos a seguir.

Acesso a mercados: a globalização e o advento das empresas multinacionais têm colocado fortes pressões concorrenciais às cooperativas. Para aproveitar oportunidades de mercado internacional e diversificar o risco empresarial, pode ser interessante para as cooperativas investirem nos meios de acesso a mercados internacionais, inclusive por meio da intercooperação. Os meios mais comuns de acesso a mercado são:

- a) **Capacitação:** não basta a oportunidade ou a necessidade de vender para outros mercados, é preciso preparar a cooperativa para isso, adequar produtos e serviços (requisitos de embalagem, rótulo, certificações, licenças e exigências ambientais, por exemplo), saber executar os procedimentos operacionais do comércio exterior (quando é um mercado externo) e até mesmo o conhecer outras línguas. Essas necessidades de capacitação podem ser supridas no mercado, por meio do intercâmbio de boas práticas com cooperativas já exportadoras ou mesmo por meio da intercooperação.
- b) **Inteligência comercial:** conhecer os diferentes mercados, seus canais de distribuição, concorrentes, fornecedores e potenciais clientes são condições para se posicionar de forma adequada. A inteligência comercial pode ser um valioso instrumento de acesso a mercados.
- c) **Promoção comercial:** existem diversos instrumentos de promoção comercial disponíveis às cooperativas, que podem ser mais bem explorados para fortalecer ou ampliar uma posição de mercado, como feiras e rodadas de negócios nacionais e internacionais, missões empresariais e prospectivas, entre outros. Tais ações podem ser realizadas em parceria com instituições de apoio ao comércio exterior e à internacionalização ou por meio da intercooperação, por exemplo com o compartilhamento de espaços e custos comuns em feiras de negócios no Brasil e no exterior;
- d) **Distribuição:** além da tradicional melhoria na infraestrutura de transporte, telecomunicações, energia, portos e aeroportos, as cooperativas podem atuar mais diretamente na melhoria das estruturas e serviços logísticos. Essa é mais uma área em que é possível haver intercooperação, não só entre cooperativas de ramos diferentes, mas dentro do mesmo ramo.

Compras públicas: as compras e contratações públicas são um mercado promissor e ainda pouco explorado pelas cooperativas brasileiras. Hoje, os governos dos estados, dos municípios e da União são os maiores compradores de produtos e serviços do país. Juntos, eles compram aproximadamente R\$ 500 bilhões por ano, movimentando em torno de 10% a 15% do PIB Nacional. Somente em 2017, o governo federal comprou R\$ 47,9 bilhões de empresas de pequeno, médio e grande porte, em 98,7 mil processos de compra em todo o país. As cooperativas podem e devem participar dos processos de compras abertas pelos governos, sempre observando sua área de atuação e capacidade de fornecimento.

Existem diversas oportunidades de contrato com o governo para todos os ramos do cooperativismo. Em linhas gerais, elas estão distribuídas em dois grandes segmentos de compras:

- a) **Produtos:** bens materiais (duráveis e não duráveis), comprados para suprir as necessidades dos órgãos e/ou funcionários públicos. Incluem-se aí produtos como alimentos, livros, equipamentos eletrônicos, automóveis, materiais de escritório etc.
- b) **Serviços:** contratação de empresas especializadas na realização de uma ou mais atividades na área fim ou na área meio. Incluem-se aí serviços de treinamento, limpeza, comunicação, publicidade, tecnologia da informação, transporte etc.

Financiamento das cooperativas: Para alcançar uma escala competitiva (nacional ou global), ainda mais com a presença cada vez maior de competidores globais em mais setores no país, é necessário um montante de capital que dificilmente as cooperativas conseguirão obter através dos seus associados, uma vez que o capital social não é um produto de investimento, não retribuindo ganhos de capital.

As cooperativas, de modo geral, não possuem os mesmos mecanismos de capitalização e financiamento disponíveis às empresas de capital privado, como emissão de debêntures ou negociação de ações em bolsa. Também não há incentivo ao associado em responder às possíveis chamadas de capital feitas pela cooperativa. Além disso, o ambiente legal gera restrições para as cooperativas acessarem recursos financeiros, seja de agentes financeiros ou dos próprios cooperados, necessitando de mudanças estruturais de ordem legal que permitam acessar recursos externos e definir uma arquitetura de participação da política de Estado como suporte na redução dos custos financeiros aos financiamentos.


As soluções que permitem a entrada de sócios de investimento em cooperativas (com a consequente atribuição de dividendos) têm gerado polêmica à luz do princípio do controle democrático pelos membros. A questão que se coloca é a de encontrar novas formas de financiamento que permitam às cooperativas ampliar sua atuação no mercado sem afetar o controle democrático pelos seus membros e a integridade do modelo cooperativista.

Novos mercados: existe um mundo de oportunidades para aplicar o modelo de negócios cooperativista. De internet no campo a seguros, passando pela geração de energia fotovoltaica e pelas chamadas cooperativas de plataforma.


- a) **Cooperativismo de plataforma:** Hoje, utilizamos muito as funcionalidades provenientes da internet nas nossas vidas e esse espaço tem se mostrado ideal para o compartilhamento e para cooperação. Plataformas digitais conectam os prestadores de serviços aos consumidores criando um novo modelo de negócios. O fenômeno, denominado de capitalismo de plataforma, está mudando radicalmente a realidade de setores tradicionais da economia, como transporte, hospedagem, educação, medicina e serviços gerais. O capitalismo de plataforma se apresenta sob a égide de uma “economia compartilhada”, enfatizando em seu discurso os valores da autonomia e autodeterminação para os trabalhadores e o do compartilhamento e consumo consciente entre os consumidores. O que está oculto na argumentação do capitalismo de plataforma é o fato de que tais plataformas são dominadas por grandes empresas monopolistas.

Nesse modelo, os trabalhadores – diferentemente da autonomia que é propagada – são sujeitos às decisões de tais conglomerados, em ambiente antidemocrático. Os efeitos nocivos do capitalismo de plataforma já vêm sendo sentidos, notadamente no que concerne à precarização das relações de trabalho. Como reação a esse modelo, surge o chamado cooperativismo de plataforma, como proposta apropriada para combinar a propriedade e o controle da plataforma pelos prestadores de serviço.


No mundo, o fenômeno das cooperativas de plataforma está se expandindo. Várias cooperativas aplicam os princípios do cooperativismo a essas plataformas digitais. Alguns exemplos nos Estados Unidos são a [Loconomics](#), a [Stocksy](#), a [Up&Go](#) e a [Savvy](#). Na Itália, a [Cotabo](#). Na Austrália, a [bHive](#) e a [Ylab](#). Algumas delas, inclusive, aceitam sócios de qualquer parte do mundo, rompendo com as barreiras geográficas e adaptando suas formas de relacionamento com os cooperados e incentivando adaptações na legislação. Tratam-se de iniciativas em que os prestadores de serviço são proprietários das plataformas, tomam as decisões de maneira democrática através de mecanismos digitais e à distância, de forma muito diferente da experimentada nas cooperativas tradicionais.




Assim, o cooperativismo de plataforma é um movimento que defende a criação de plataformas cooperativistas, onde os prestadores de serviço ou usuários também seriam os donos do negócio. Defende que as cooperativas passem a atuar no mercado tecnológico, mais especificamente, como plataformas de serviços on-line, orientadas pelos princípios cooperativistas. O termo cooperativismo de plataforma foi cunhado, pela primeira vez, pelos professores norte-americanos Trebor Scholz e Nathan Schneider, no livro *Ours to Hack and to Own* (Nossas para Hackear e para Possuir, em tradução livre). Na visão dos autores, não se trata, porém, de uma simples demanda evolutiva do cooperativismo frente às novas tecnologias, mas trata-se, sobretudo, de desenvolver alternativas mais justas de negócios neste novo panorama da economia compartilhada, com espaço para maior diversificação e melhor distribuição de benefícios.


- b) **Telefonia móvel e banda larga fixa ou móvel:** segundo estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), de junho de 2017, 11,6 milhões de domicílios no país têm condições de arcar com o custo pelo acesso à banda larga fixa ou móvel (3G ou 4G), porém não contam com o serviço disponível nas suas localidades. Dessa forma, o cooperativismo pode ser uma alternativa que colabora na universalização do acesso a esses serviços no território brasileiro, principalmente no interior do país. É necessário que a legislação brasileira de telecomunicações seja modernizada para conceder segurança jurídica às cooperativas que desejarem empreender nesse setor.
 - c) **Geração distribuída de energia:** a partir da Resolução 482/2012 da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), todo e qualquer consumidor brasileiro pode gerar sua própria energia elétrica utilizando fontes renováveis, consumir e injetar (armazenar) na rede de distribuição, reduzindo assim sua fatura de energia. A energia injetada e não consumida fica como crédito, por até cinco anos, para consumo futuro. Entre as principais tecnologias para a produção de energia distribuída estão a fotovoltaica, eólica e biogás, todas, quando utilizadas no lugar de usinas termo-elétricas movidas a combustíveis fósseis, contribuem para a redução das emissões dos gases de efeito estufa, para a suspensão de particulados (fumaça) e para a melhoria da diversidade e segurança na matriz energética brasileira, conferindo efeitos positivos na mitigação do aquecimento global. Da mesma maneira que pessoas podem se reunir em cooperativas para gerar sua própria energia, cooperativas nos mais diversos segmentos podem intercooperar e também investir nesse novo setor, diminuindo custos e tornando-se mais competitivas.
 - d) **Seguros:** Em nível global, a presença das cooperativas no mercado de seguros é consolidada e significativa: são 920 milhões de membros atendidos, US\$ 8,1 bilhões em ativos totais, representando 27,5% do mercado mundial de seguros, de acordo com dados de 2015, da ICMIF. Porém, no Brasil, as cooperativas têm restrições para atuação com seguros, de acordo com o Decreto 73/1966. Assim, diante do comprovado sucesso internacional das cooperativas seguradoras, que fornecem concorrência e escolha para os consumidores, contribuindo para a pluralidade e diversidade corporativa, além de colaborar para um menor impacto orçamentário do governo em socorro à sociedade em casos de crises e desastres naturais, entende-se que a participação das sociedades cooperativas no mercado de seguros no Brasil é um importante mercado a ser explorado.
- 

05. Principais perguntas a serem respondidas pelas cooperativas


- 1) Dentre as mudanças observadas no cenário político e econômico, quais as questões mais importantes para o cooperativismo?
 - 2) Como a intercooperação pode ajudar a internacionalização das cooperativas para torná-las mais competitivas no mercado mundial?
 - 3) Que soluções existem ou podem ser criadas para as cooperativas satisfazerem as suas necessidades de financiamento?
- 


- 
- 4) Como melhorar o acesso a mercados nacionais e internacionais para as cooperativas?
 - 5) Como as cooperativas estão atuando para responder às demandas de mercado das novas gerações e do ambiente de transformação digital?
 - 6) Como aproveitar melhor o potencial de compras públicas existente para as cooperativas, especialmente de menor porte?
 - 7) Como estimular as cooperativas a explorarem novos mercados e novos setores de atividade, especialmente aqueles de caráter inovador?

06. Propostas de diretrizes estratégicas para o tema Mercado

- 
- 1) Adequar, aprimorar ou criar linhas de crédito oficiais para todos os segmentos do cooperativismo, sem interromper as atuais políticas de fomento ao modelo de negócio cooperativista.
 - 2) Criar e regulamentar instrumentos de capitalização e captação de investimentos pelas cooperativas, como por exemplo Certificados de Crédito Cooperativo.
 - 3) Estruturar um programa para autofinanciamento das cooperativas composto pelas sobras.
 - 4) Ampliar a internacionalização das cooperativas, estimulando a promoção e a criação de marcas conjuntas, centros de distribuição e escritórios no exterior.
 - 5) Desenvolver redes de pequenas cooperativas para fornecimento de insumos e comercialização de produtos e serviços.
 - 6) Incentivar a organização das cooperativas de prestação de serviços em plataformas on-line, de forma a modernizar suas atividades e galgar novos espaços no mercado.
 - 7) Realizar parcerias entre cooperativas ou com terceiros para investimentos em logística, transporte, produção de insumos, terminais de distribuição de produtos e exportação.
 - 8) Legalizar a atividade de fornecimento de seguros privados por cooperativas, por meio da aprovação do PLP 519/2018.
 - 9) Legalizar a formação de cooperativas para gestão de fundos de previdência complementar.
 - 10) Obter o reconhecimento dos órgãos que contratam, bem como daqueles que fiscalizam os processos licitatórios, da possibilidade de participação de cooperativas em contratações públicas de bens e serviços, conforme previsto na legislação vigente (Lei 8.666/1993 e Lei 12.690/2012).
 - 11) Realizar estudos e pesquisas a fim de compatibilizar nichos de atuação promissores e cooperativas que podem atuar nesses mercados.

RAMO AGROPECUÁRIO

- 
- 12) Fomentar a inserção das cooperativas no *e-commerce*, especialmente de insumos agropecuários.
 - 13) Garantir a continuidade da política de compras governamentais da agricultura familiar.
 - 14) Garantir recursos adequados e a previsibilidade no cronograma de liberação do Programa de Subvenção do Prêmio do Seguro Rural (PSR).
 - 15) Regulamentação do Fundo de Catástrofe (LC 137/2010) para dar estabilidade e reduzir os riscos sistêmicos do PSR.

- 
- 16) Garantir recursos suficientes e tempestivos para a operacionalização dos instrumentos da Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM).
 - 17) Aprimorar os mecanismos adotados na comercialização da produção agrícola por intermédio do poder público (Pepro, AGF e PEP), principalmente no que diz respeito à burocracia operacional vinculada aos programas.
 - 18) Estimular a reestruturação das organizações de assistência técnica e extensão rural (Ater) públicas e privadas.
 - 19) Elevar os níveis de investimento público em pesquisa agropecuária, em patamares equivalentes aos dos principais *players* do mercado internacional.
 - 20) Manter e aprimorar o programa Selo Combustível Social (SCS).
 - 21) Regulamentar a Política Nacional de Biocombustíveis (RenovaBio).

RAMO CRÉDITO

- 22) Utilização da tecnologia *blockchain* para aprimorar as rotinas operacionais do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC).
- 23) Fortalecer cada vez mais o FGCOOP, divulgando sua finalidade de fundo garantidor para o cooperativismo de crédito.
- 24) Garantir o repasse de recursos dos fundos constitucionais de financiamento (FCO, FNE e FNO) por meio do cooperativismo de crédito, em volumes adequados às demandas apresentadas pelo segmento.
- 25) Garantir o acesso direto pelos bancos cooperativos, confederações e centrais de cooperativas de crédito aos recursos provenientes do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), para fins de concessão de crédito rural, por meio da aprovação do PL 3.067/2011.


RAMO EDUCACIONAL

- 26) Estimular a realização de parcerias público-privadas com cooperativas educacionais.
- 27) Possibilitar acesso ao Prouni por parte de alunos de cooperativas educacionais.

RAMO HABITACIONAL

- 28) Desburocratizar o acesso aos programas e políticas habitacionais e permitir a gestão direta do recurso pelas cooperativas.
- 29) Ter a aceitação dos projetos habitacionais como garantia para acesso aos recursos financeiros.
- 30) Possibilitar o acesso ao recurso do FGTS, pelas cooperativas habitacionais, para amortização das parcelas dos associados, em projetos habitacionais.
- 31) Permitir a operacionalização do recurso do FGTS, pelas cooperativas de crédito, como interveniente no processo de liberação do recurso aos associados.

RAMO INFRAESTRUTURA

- 32) Incentivar a criação de cooperativas de geração de energia renovável.
 - 33) Garantir a continuidade dos atuais mecanismos de incentivo às cooperativas de eletrificação e aprimorar a legislação do setor elétrico aplicada às cooperativas.
 - 34) Investir em geração de energia hidráulica, eólica e solar por meio de parcerias.
 - 35) Investir em serviços de telecomunicações aproveitando a infraestrutura das redes existentes.
- 



- 36) Regulamentar a atividade de fornecimento e distribuição de internet pelas cooperativas.
- 37) Incentivar, por meio da aprovação do PL 8.824/2017, que a prestação de serviços de telecomunicação (telefonia móvel e banda larga) possa ser realizado por cooperativas.
- 38) Realizar parcerias para atuação no mercado livre de energia.
- 39) Incentivar as cooperativas a participarem em processos de concessões públicas.

RAMO MINERAL

- 40) Desburocratizar o processo de licenciamento e permissão de lavra garimpeira.
- 41) Atuar por políticas públicas de acesso a financiamento e tecnologia para a pequena mineração.

RAMO SAÚDE

- 42) Ampliar a rede própria de hospitais, laboratórios e centros especializados.
- 43) Desenvolver parcerias público-privadas entre o Sistema Único de Saúde e as cooperativas de saúde.
- 44) Integrar digitalmente o histórico dos beneficiários/cooperado, a fim de reduzir o custo com exames e facilitar o diagnóstico e prescrição médica.
- 45) Ampliar e difundir o modelo de atendimento em atenção básica de saúde, tendo como premissas a promoção da saúde e a prevenção de doenças.
- 46) Revisar o modelo de pagamento aos prestadores de serviço atuantes no setor.
- 47) Modernizar o sistema de atendimento diante do avanço da telemedicina, telessaúde e robótica cirúrgica.
- 48) Buscar maior regulação do mercado de órteses e próteses com o objetivo de obter maior transparência das empresas do setor, garantir justiça nos preços e combater a fraude.
- 49) Buscar formas de financiar, de forma justa e célere, as mudanças estruturais necessárias para a modernização das cooperativas de saúde.
- 50) Ampliar a prática intercooperativa no setor de saúde, entre os diferentes modelos de cooperativas nele atuantes.

RAMO TRABALHO

- 51) Aproximar o cooperativismo de trabalho dos órgãos de fiscalização, a fim de construir uma imagem positiva, explicitando o potencial de integrar as pessoas ao mercado de trabalho.
- 52) Estimular a utilização de plataformas tecnológicas para acessar novos mercados.

RAMO TRANSPORTE

- 53) Criar plataforma tecnológica (aplicativo) para integrar os sistemas de frete e outras atividades de transporte de cargas.
- 54) Criar plataforma tecnológica nacional para o transporte de passageiros.
- 55) Implantar uma rede de logística de transporte e distribuição de produtos das cooperativas.

RAMO TURISMO E LAZER

- 56) Reconhecer e criar políticas públicas específicas de incentivo a cooperativas de turismo e lazer.

14^o CBC

CONGRESSO
BRASILEIRO DO
COOPERATIVISMO



DOCUMENTO-BASE


REPRESENTAÇÃO

somos **coop** »



Sistema OCB
CNCOOP - OCB - SESCOOP

01. A importância da representação da sociedade no processo político



Todos os dias, autoridades e órgãos do poder público municipal, estadual e federal tomam decisões que afetam diretamente a sociedade. Essas decisões são traduzidas por meio de atos dos poderes públicos consubstanciados em leis, decretos, resoluções, portarias, instruções normativas e outros, capazes de promover ou desestabilizar o desenvolvimento de determinada região, ou, então, de representar o futuro ou o fim de determinado setor.

Por mais atuantes que sejam os órgãos fiscalizadores e as outras instituições como o Ministério Público, as Controladorias internas, as Procuradorias Gerais dos Estados ou o Poder Judiciário e, por melhor que o façam, o controle das políticas públicas não pode ficar a cargo somente dos entes estatais. A sociedade civil, através de suas mais diversas representações, pode e deve orientar à Administração Pública a adotar medidas que realmente atendam ao interesse público.

No Brasil, a participação da sociedade no processo de decisões políticas é evidenciada tanto por meio do voto, durante o período eleitoral, quanto por meio da atuação das entidades de representação de diversos setores econômicos e sociais. É por meio desta atividade que os mais variados setores e segmentos da sociedade civil, organizados através de suas instituições legalmente constituídas, se posicionam na defesa dos seus legítimos interesses, apresentando proposições, reivindicando alterações e oferecendo contribuições junto aos organismos públicos competentes e responsáveis pela formulação e execução das políticas públicas.


Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, novas instâncias de representação foram somadas ao sistema de representação política tradicional, operado por partidos e eleições, tornando o processo decisório de políticas públicas mais complexo e pulverizando-o. De um lado, essas mudanças tornam ainda mais difícil que interesses particularistas sejam ouvidos, haja vista a necessidade de se enfrentar um mundo complexo de instâncias de representação, constituída pelos mais diversos atores sociais, quase sempre em conflito.

Na prática, é preciso acompanhar as ações do Poder Legislativo, Executivo e Judiciário, de órgãos reguladores e supervisores, assim como participar de conferências, conselhos, comissões e comitês gestores de programas do governo, audiências e consultas públicas etc., o que aumenta o esforço necessário para representar.

De outro lado, as novas instâncias de representação propiciam uma gestão mais inclusiva ao ciclo de produção de políticas públicas, permitindo que organizações da sociedade civil e representantes de setores econômicos, como o cooperativismo, participem e se façam ouvir, imprimindo maior legitimidade democrática aos processos decisórios. Além disso, as novas tecnologias são capazes de diminuir as dificuldades causadas pela distância física e pela quantidade de representados.

02. Os desafios na representação no cooperativismo brasileiro

Um dos grandes desafios do sistema de representação cooperativista é o de estabelecer um adequado canal de comunicação com as cooperativas, tanto para identificar as expectativas, necessidades e principais pleitos das cooperativas, como para reportar as ações, recomendações e encaminhamentos de cada um dos temas por elas sugeridos. A tarefa é ainda maior ao se considerar o grande número de cooperativas existentes, de diferentes ramos e portes, distribuídas por todo o país.



Com base nisso, espera-se o desenvolvimento de um conjunto de processos e iniciativas formais e o aprimoramento das iniciativas já existentes – Conselhos Consultivos de Ramo e Grupos de Trabalho em âmbito nacional e estadual – no sentido de se aproximar das cooperativas e captar suas percepções e anseios. Adicionalmente, o Sistema OCB deve continuar monitorando constante os cenários político, econômico e social e as movimentações que possam trazer impactos (positivos ou negativos) para o cooperativismo brasileiro.

A conexão entre essas duas frentes de trabalho é fundamental para a formulação e implementação de estratégia de sucesso em prol do desenvolvimento do cooperativismo nacional.

Após a formulação da estratégia, inicia-se a fase de comunicação e defesa da agenda de prioridades junto aos tomadores de decisão nas políticas públicas de interesse. O acompanhamento e a participação nas tomadas de decisão também são peças fundamentais do trabalho de representação de interesses do setor cooperativista. O ciclo se reinicia com a comunicação à base após cada processo decisório, quando novas estratégias devem ser desenhadas.

2.1. O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE TEMAS PRIORITÁRIOS


A identificação das expectativas, necessidades e principais pleitos da base é o primeiro trabalho de uma entidade de representação de interesses. Esse processo consiste, entre outras ações, em promover ciclos de consultas à base, com participação de dirigentes, representantes regionais e atores locais.

Esses ciclos podem se dar em formato de: reuniões, assembleias, conselhos, congressos, pesquisas, entrevistas, consultas públicas, entre outros.

As informações coletadas são subsídios para formulação da agenda estratégica, que costuma ser materializada em agendas institucionais, mapas estratégicos, planos de desenvolvimento, entre outros documentos com foco em planejamento de médio e longo prazos.

A periodicidade desses ciclos é um fator relevante para garantir a atualização constante da agenda estratégica, bem como para monitorar as mudanças nas percepções e anseios da base.


2.2. AS REDES ESTRATÉGICAS DE APOIO INSTITUCIONAL



Com o objetivo de dar suporte ao trabalho de alinhamento de expectativas e formação da agenda de prioridades junto ao poder público, as entidades de representação costumam construir e fortalecer redes estratégicas de apoio institucional. Essas redes são formadas por atores relevantes do setor representado e de setores com atuações conexas ao setor representado (incluindo o setor público). É fundamental que existam redes tanto internas quanto externas à entidade, sendo as primeiras focadas em monitorar as percepções da base sobre os temas prioritários (inclusive definindo quais são esses temas) e as externas focadas em comunicar, debater e defender essas percepções perante a sociedade e o poder público.

Entre as atividades mais comuns nessas redes, encontram-se estudos e diagnósticos setoriais, documentos de posição conjunta entre entidades, formação de coalizões, frentes parlamentares, criação de grupos de trabalho, realização de reuniões com o poder público, definição de agendas setoriais, rodadas de negócios entre outras ações.

Os resultados esperados são, entre outros:

- 
- » Maior assertividade nas propostas defendidas pela entidade de representação.
 - » Aprimoramento da transparência e da prestação de contas para os representados acerca da atuação e dos pleitos defendidos em nível nacional.
 - » Ampliação do conhecimento da entidade e de suas posições entre os demais atores dentro e fora do setor representado.
 - » Ganho de força, representatividade e credibilidade das propostas prioritárias do setor que são compartilhadas por outras entidades.


2.3. MUDANÇA NA FORMA DE SE FAZER POLÍTICA

As eleições de 2018, foram marcadas preponderantemente pelo distanciamento do eleitor com a política tradicional, que culminou em uma mudança contundente de representantes em estados e municípios e da própria arquitetura política em âmbito nacional. No Congresso, houve o maior índice de renovação dos últimos 20 anos e o aumento da fragmentação partidária, tanto na Câmara, quanto no Senado. Dos 35 partidos registrados no TSE, 30 conseguiram eleger ao menos um representante no Poder Legislativo Federal.

No Senado Federal, se em outras eleições a renovação política se figurava historicamente entre 30 e 40% das cadeiras, nessa disputa chegou a 85%. Para se ter uma ideia, 46 das 54 vagas disputadas foram renovadas. Dos senadores eleitos, 20 são de fato rostos novos no Legislativo federal. Nesse grupo, nove foram eleitos pela primeira vez.

Na Câmara dos Deputados, houve 47% de renovação das cadeiras, com a ascensão de 247 novos parlamentares. Dentre estes, chama a atenção o fato de que 115 exercem mandato eletivo pela primeira vez, enquanto outros 55 deputados haviam exercido apenas o mandato de vereador em seus municípios, o que indica que pelo menos 1/3 do quadro da Câmara possui pouca ou nenhuma experiência legislativa.

Os resultados das eleições indicam, sobremaneira, um novo comportamento do eleitor brasileiro, bastante engajado politicamente e ativo nas redes sociais. O aumento do controle social e da transparência impõem às autoridades políticas a necessidade de inovarem na forma de se comunicar com a sociedade, com a opinião pública e com os seus eleitores, de forma cada vez mais instantânea e direta. Essas mudanças, tanto no Legislativo, quanto no Executivo, simbolizam uma ruptura na forma de se fazer política com o Brasil dos últimos trinta anos.



03. Oportunidades na representação do cooperativismo brasileiro

3.1. ENGAJAMENTO DAS COOPERATIVAS E DOS COOPERADOS NA BASE

As cooperativas, pelo seu diferencial político e econômico, têm a oportunidade de assumirem, cada vez mais, o papel de destaque na sensibilização de autoridades políticas em nível municipal, estadual e nacional, sobre a importância do cooperativismo na agenda estratégica do país.

As recentes mudanças nas regras eleitorais, ao proibirem as doações para campanhas por pessoas jurídicas, modificam a lógica estritamente econômica na relação entre o poder público e o setor produtivo, o que deve enfatizar a preocupação dos políticos na defesa de bandeiras e causas positivas, o que abre um extenso leque de oportunidades para o cooperativismo mostrar sua importância para inclusão produtiva e para o desenvolvimento sustentável de diversas comunidades.

Lembramos que a neutralidade política do cooperativismo, presente em seus princípios e na legislação, não deve ser confundida com inércia em relação à vida política brasileira. Inércia significa se isolar do contexto social, ignorando a importância da política para o futuro do cooperativismo e do País. Neutralidade, por outro lado, é manter uma linha de independência, sem uma bandeira partidária, em especial na condução das atividades da cooperativa.

O envolvimento das cooperativas no processo político, em acordo com os valores do cooperativismo, pode trazer reflexos positivos para a imagem que a sociedade e o mercado têm delas. Cooperativas que atuam em conformidade com a legislação, com transparência em sua governança e gestão, que respeitam a qualidade de vida de seus associados, colaboradores e comunidade ao seu redor, sensibilizando interessados a respeito de pautas e de autoridades políticas que tenham compromisso com o movimento cooperativista, podem fazer a diferença na busca da retomada da credibilidade política e do progresso do país.


Para além do exercício da cidadania e do voto, o movimento cooperativista pode, cada vez mais, estar presente no dia a dia das decisões políticas em nível municipal, estadual e nacional. A OCB nacional e as OCBs contam com diversas instâncias de alinhamento de expectativas e formação da agenda de prioridades junto ao poder público, como os Conselhos Consultivos dos Ramos e os Comitês Jurídico, Contábil Tributário, Sindical e de Relações Institucionais do Sistema OCB, nos quais podem ser indicados representantes de cooperativas por cada Estado.

3.2. PAUTA DO NOVO GOVERNO

O viés econômico liberal do novo governo traz como oportunidade uma nova possibilidade de interlocução: com o mote “mais Brasil e menos Brasília”, percebemos boa receptividade do Governo Federal nas reuniões realizadas com o Sistema OCB até o momento, para recebimento de pleitos que incorram na melhoria do ambiente de negócios, a partir da desburocratização de processos.

O ambiente mais propício ao setor privado também se traduz como uma oportunidade de novos mercados para o cooperativismo, como, por exemplo, a regulamentação das cooperativas de seguros, de telecomunicações e do cooperativismo de plataforma, bem como novas oportunidades para as cooperativas de transporte de cargas. Por fim, também será aprofundado o debate para a maior atuação do cooperativismo de crédito como operacionalizador dos Fundos Constitucionais.

3.3. MODELO DE NEGÓCIOS COOPERATIVO



Temos mostrado ao longo do tempo que a chave do sucesso está na cooperação e na construção conjunta. Foi assim quando surgiu o cooperativismo, em 1844. Assim, vivemos hoje nesse universo tecnológico e conectado e temos a certeza de que o futuro também é cooperativista. Mas para que essa prática se fortaleça ainda mais, temos como ponto fundamental a compreensão, pelos nossos governantes, do papel das cooperativas como modelo econômico sustentável, ambientalmente responsável e socialmente justo, capaz de proporcionar inclusão produtiva, geração de renda, acesso a mercados e desenvolvimento regional.

Temos a vantagem de representar um movimento que já contribui para a inclusão econômica e social de milhões de pessoas em todo o Brasil. Por isso, temos que reforçar com os nossos representantes dos Três Poderes da República que ao estabelecerem com o cooperativismo uma aliança por um Brasil melhor, fortalecendo o papel das cooperativas na agenda estratégica do país, com a efetivação de políticas públicas, vão estimular nossa atuação como motor do desenvolvimento, criando as bases para um país do futuro.

04. Incertezas

4.1. AJUSTE FISCAL E REFORMAS

A agenda governamental deve ser acompanhada com atenção especial no que diz respeito à pauta de ajuste fiscal. Com a necessidade de ajustar as contas públicas, o governo tem demonstrado restrições às políticas de subsídios e de financiamento público. Além disso, é preciso acompanhar de perto os possíveis impactos das Reformas da Previdência e Tributária para as cooperativas em seus diversos segmentos.

4.2. ABERTURA DO MERCADO NACIONAL

O viés econômico mais liberal do governo terá consequências com relação às políticas de abertura do mercado nacional. Ao mesmo tempo em que podem ser uma oportunidade para o crescimento econômico brasileiro, também podem colocar em desigualdade a capacidade competitiva do produtor nacional com o mercado internacional. Por isso, é essencial que os tomadores de decisão estudem a necessidade de estabelecer políticas que possibilitem a preparação e adequação dos setores para competirem em nível internacional, focando na agregação de valor dos nossos produtos.

4.3. SUSTENTABILIDADE DO SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO COOPERATIVISTA

Diante do volume expressivo de recursos, o Sistema S costuma atrair a atenção de gestores públicos e parlamentares. É de suma importância acompanhar essa movimentação, para que os recursos que são focados na capacitação e qualificação das nossas cooperativas e das pessoas que as compõem, não sejam utilizados para outros fins, que não o da educação. Por outro lado, também se abre uma oportunidade para que o Sescop se torne referência de conhecimento na formação cooperativista, a tal ponto que as cooperativas façam questão de contratar a instituição para a formação profissional, em detrimento de outros prestadores de serviços.

Além disso, a reforma trabalhista de 2017 alterou significativamente as relações de trabalho no Brasil e modificou um dos pilares do sistema de representação sindical: a contribuição compulsória. Por ser agora voluntária, os sindicatos precisarão convencer seus membros a contribuir para o financiamento de suas atividades.

As consequências dessa mudança já foram sentidas fortemente pelos sindicatos laborais, mas a incerteza quanto às fontes de financiamento paira sobre os sindicatos patronais. É possível que a contribuição voluntária das cooperativas não seja suficiente para manter o pleno funcionamento do sistema sindical patronal no Brasil como um todo, impactando sua sustentabilidade. Além disso, também é necessário acompanhar os desdobramentos da possibilidade de quebra do conceito de unicidade sindical.

Em relação à contribuição cooperativista, é essencial que a OCB monitore ações no Legislativo e no Judiciário que possam afetar o seu recolhimento. É com esse orçamento que todas as ações em defesa da legislação e regulação das cooperativas brasileiras é realizada nos Três Poderes.

05. Tendências na defesa de interesses

A defesa de um interesse individual ou coletivo no processo de formação de políticas públicas pode ser feita por meio de uma série de ferramentas legítimas. Com elas os indivíduos ou a coletividade organizada podem expor opiniões, anseios, temores e informações técnicas que, além de informar os envolvidos na elaboração das políticas públicas, os ajuda a ter uma visão mais completa do impacto que suas decisões irão ter na sociedade.

Assim, formam-se grupos de interesse¹ para monitorar ações governamentais sobre um determinado tema, os quais muitas vezes surgem de movimentos sociais que representam as demandas de um grande segmento da população por mudanças na política, economia ou no próprio sistema social.

Esses grupos, assim como indivíduos ou empresas, empregam uma variedade de técnicas e estratégias para promover seus interesses ou suas políticas. Apesar de poucos desses grupos terem força suficiente para conseguir que o Congresso Nacional e o Poder Executivo incorporem totalmente suas políticas e interesses na agenda do governo, muitos conseguem modificar, retardar ou mesmo impedir a aprovação de uma legislação ou regulamentação apresentando informações, dados técnicos e a visão do lado que será impactado pelas ações governamentais.

A prática de atuação desses grupos de interesse junto aos tomadores de decisão é totalmente legítima, além de fundamental para a democracia, pois contribui para o aperfeiçoamento de políticas públicas e regulações, estabelece limites à ação dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e também promove o interesse público em favor de determinados pleitos.

Conforme será demonstrado a seguir, as técnicas utilizadas para trabalho para a defesa de interesses de um determinado grupo junto ao governo podem ser divididas em diretas e indiretas.

1. Há diversos tipos de grupos de interesse, entre os quais: os que representam os mais importantes setores da economia (CNT, Abifina, CNI, Fiesp, Abipla etc.); os que representam os interesses dos cidadãos em geral (por exemplo, a Associação Brasileira de Proteção aos Animais); e os que representam os interesses do comércio internacional e dos governos estrangeiros (Câmara de Comércio Americana, Câmara Espanhola etc.). Por fim, a título exemplificativo, veja-se alguns grupos de interesse, de diferentes temas, criados para colaborar com ações governamentais: impostos (www.quantocustaobrasil.com.br), meio ambiente (www.socioambiental.org), ética (os caras-pintadas), o que ocorre em uma comunidade (Associação de Moradores do Chapéu – Mangueira).

5.1. AÇÕES INDIRETAS - ADVOCACY

As técnicas indiretas são utilizadas para influenciar o governo ou o Congresso Nacional por meio de terceiros, ou seja, dos eleitores ou do público em geral. Essa tática é especialmente eficaz quando se busca conquistar espaço nas instâncias de participação e na inclusão de novos temas na agenda governamental.

O *advocacy* pode ser entendido como um tipo de ação política organizada e planejada, realizada tipicamente por organizações da sociedade civil, independentemente de mandato político, que engajam e mobilizam a opinião pública em torno de uma causa para influenciar os tomadores de decisão a considerar demandas legítimas e relevantes acerca de políticas públicas em curso, em elaboração ou em implementação.

Entre as ações indiretas, veja-se alguns exemplos comuns entre os mais diversos tipos de organizações:

- » Geração de pressão pública pela mobilização de indivíduos por meio de anúncios em revistas, jornais, e-mails, televisão e demonstrações públicas. A internet tornou ainda mais fácil a mobilização dos indivíduos. Alguns grupos fazem pesquisas de opinião para saber como a sociedade vê determinado assunto e depois as publicam e divulgam pela internet atingindo um número massivo de pessoas. O objetivo dessa ação é o de convencer os elaboradores de políticas públicas de que a opinião pública está a favor da posição daquele grupo de interesse.
- » Gerenciamento da imagem de empresas ou grupos de interesse. Neste caso, necessariamente não há uma vinculação a um tema político específico. Patrocinar eventos, contribuir com programas de televisão e anúncios exaltando as virtudes destes são algumas das técnicas para se gerenciar a imagem de um grupo ou uma empresa. Empresas e grupos de interesse tendem a acreditar que, construindo uma boa imagem, se consegue ter menos opositores aos seus pleitos.
- » Mobilizar um grande número de eleitores de uma determinada região com o intuito de fazê-los escrever cartas, assinar manifestações públicas, enviar e-mails ou telefonar para os deputados e senadores eleitos por eles, etc.

5.2. AÇÕES DIRETAS - LOBBYING

No caso das técnicas diretas, os grupos de interesse, os indivíduos ou as empresas se aproximam pessoalmente dos membros do Poder Executivo ou do Congresso Nacional, para apresentar argumentos favoráveis ou contrários a determinada política ou legislação que esteja em discussão, ou seja, defendem seus interesses por meio do *lobbying*. Seguem abaixo alguns exemplos de práticas comuns e legítimas de *lobbying*:

- » Audiências com membros do governo ou do Congresso Nacional com o objetivo de apresentar o ponto de vista de um indivíduo, uma empresa ou um grupo em relação a uma legislação ou política pública específica.
- » Participar de audiências e consultas públicas para expressar opinião favorável ou contrária à legislação em discussão.
- » Apresentar sugestões, por meio de pareceres e emendas, para redação de normativos legais.
- » Fornecer informações embasadas sobre temas que estejam sendo debatidos pelos agentes públicos.
- » Prover informação, por meio de congressos, cursos e seminários, para membros do Congresso Nacional ou do governo a respeito de como se apresenta o cenário em relação ao assunto em pauta.

Em resumo, o *lobbying* direto é a tentativa de uma organização de influenciar normativos legais quando a comunicação é direcionada a um agente público, referindo-se a uma legislação ou regulação específica e, ainda, refletindo uma opinião técnica e embasada a respeito do tema. Já o *advocacy* é a comunicação endereçada ao público em geral, referindo-se a uma legislação ou regulação específica e refletindo uma opinião a respeito dela, para encorajá-lo a fazer algo em relação a ela.

| Advocacy | Lobbying |
|--|---|
| Utilizado por quem procura acessar as mesas de negociação | Utilizado por quem já possui acesso às mesas de negociação |
| Defesa de causas | Defesa de interesses |
| Táticas que privilegiam contatos indiretos com o tomador de decisão | Táticas que privilegiam contatos diretos com o tomador de decisão |
| Engajamento e mobilização da opinião pública para influenciar o tomador de decisão | Pressão direta sobre o tomador de decisão |
| Representação auto autorizada | Representação autorizada |

Por fim, cumpre destacar que no Brasil os direitos de se manifestar livremente, de se associar e de peticionar ao governo estão todos garantidos na Constituição Federal de 1988. Com isso, chegamos à conclusão de que tanto o *advocacy* quanto o *lobbying* são legítimos, fazem parte do processo democrático e, sobretudo, constituem-se em meios pelos quais a sociedade de forma geral ganha voz e pode expressar seus anseios e temores. A única coisa que não é legítima é a falta de transparência e ética nessas relações com agentes públicos.

5.3. REPRESENTAÇÃO NO JUDICIÁRIO

Não é difícil de perceber que não só atualmente, mas ao longo da história, o Poder Judiciário tem sido muito aplaudido e também bastante criticado por suas tomadas de decisões, especialmente quando estas envolvem questões de cunho político, de implementação de políticas públicas ou escolhas morais em temas controversos na sociedade. É que algumas questões de grande repercussão política ou social estão sendo resolvidas pelo Poder Judiciário, e não pelas instâncias políticas tradicionais, como Congresso Nacional e Poder Executivo.


A intervenção do Poder Judiciário na atuação dos demais poderes tem como escopo assegurar garantias insculpidas no texto constitucional. Não há invasão na esfera de competência, visto que apenas busca-se dar efetivação à Suprema Lei.

Nesse contexto, os reflexos da representação no Judiciário podem ser os mais diversos possíveis, a depender da transcendência e da relevância da questão debatida. As decisões constitucionais podem alterar o *status quo* de forma significativa e influenciar decisivamente políticas públicas. O Supremo Tribunal Federal (STF) pode declarar a inconstitucionalidade de uma lei, retirando-a do ordenamento jurídico.

Justamente por isso, as mais diversas entidades de representação tendem a intensificar cada vez mais a atuação junto aos magistrados, levando conhecimento sobre o modelo e a filosofia de um determinado grupo aos Tribunais Superiores. O objetivo, em regra, é ajudar o Judiciário a compreender as peculiaridades de cada grupo representado.

Faz-se necessário apresentar aos juízes, desembargadores e ministros as singularidades dos diferentes grupos de representação sobre a legislação vigente, sobre a jurisprudência relacionada a cada setor e sobre a Constituição Federal. Assim, o Poder Judiciário se torna apto a tomar as decisões mais adequadas, consciente dos impactos que as mesmas terão para toda a coletividade.

06. Representação do movimento cooperativista brasileiro



A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) nasceu em um período em que o movimento cooperativista buscava fortalecimento a partir da união. Já são 50 anos de história, acumulando conquistas e descobrindo caminhos que levam o cooperativismo cada vez mais longe e para cada vez mais brasileiros.

Na época, a representação nacional do cooperativismo era dividida entre a ABCOOP (Aliança Brasileira de Cooperativas) e a Unasco (União Nacional das Associações Cooperativas), o que dificultava o diálogo com o Estado e o atendimento das demandas do movimento.

A partir da unificação dessas duas organizações, a OCB foi instituída durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, em 1969. Em 8 de junho do ano seguinte foi registrada em cartório, ato que formalizou sua existência como representante nacional do cooperativismo, reunindo e fortalecendo os interesses do setor. Sua atuação foi determinante para a sanção da Lei 5.764/1971, que regula o setor e especifica regras para a criação de cooperativas.

Já em sua Ata de Constituição, datada de 02 de dezembro de 1969, os objetivos para a unificação do movimento cooperativista nacional estão explícitos: “representação e defesa”, “elaboração da nova lei cooperativista ou modificação da existente”, “representar o pensamento do movimento cooperativista, falar em nome e representá-lo perante o governo” (OCB, 1969). Fica clara, desde sua concepção e criação, a vocação da OCB para o relacionamento com o poder público em nome das cooperativas brasileiras.

Em seu Plano Estratégico 2015-2020, a OCB apresenta como dois de seus objetivos estratégicos “Contribuir para o aperfeiçoamento do marco regulatório do cooperativismo e induzir a implementação de políticas públicas” e “Fortalecer a representação política e institucional do cooperativismo”. Essas atividades são primordiais para alcançar a missão da instituição de “promover um ambiente favorável para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras, por meio da representação político-institucional” e pressupõem atuação constante com agentes públicos.

6.1. REPRESENTAÇÃO INTERNA

A identificação das expectativas, necessidades e principais pleitos das cooperativas brasileiras, pela OCB e pelas OCEs, é realizada em momentos diferentes.

A cada ciclo de Planejamento Estratégico, oportunidade em que lideranças cooperativistas são convidadas a definir junto às entidades do Sistema OCB a proposta de valor do cooperativismo e o mapa estratégico sistêmico.

Foi realizada recentemente a Pesquisa Nacional do Cooperativismo, focada em buscar percepções da sociedade e das cooperativas a respeito da imagem do cooperativismo e da satisfação com o Sistema OCB. Foi oportunizado a todas cooperativas registradas participarem por meio de questionário online ou por telefone. Além disso, a entidade reuniu diversos grupos focais para uma abordagem qualitativa. Ao todo, entre sociedade, lideranças cooperativistas e participações on-line, foram ouvidas mais de 6.700 pessoas.

Outros importantes momentos de priorização de temas pela entidade podem ser destacados: a Assembleia Geral Ordinária (AGO), realizada no início de cada ano, e as reuniões da Diretoria, realizadas mensalmente. O processo é semelhante na CNCoop. No SESCOOP, o Conselho Nacional é o principal fórum de debate, sendo realizado, em média, a cada dois meses. O modelo é similar também nas OCEs.

Hoje, no entanto, a principal forma de definição de prioridades são as discussões nos Conselhos Consultivos de Ramos. Órgãos consultivos da entidade, os conselhos têm o objetivo de proporcionar uma gestão cooperativista mais próxima das necessidades do ramo, subsidiando a atuação da OCB enquanto entidade de representação do cooperativismo brasileiro.

Nesses espaços são identificadas as pautas prioritárias do cooperativismo, favorecendo uma atuação mais assertiva e estratégica. Atualmente existem 11 conselhos que, juntos, reúnem 298 representantes de todo o Sistema, ou seja, cooperados, dirigentes de cooperativas, além de profissionais das unidades estaduais. A maior parte da OCEs repete esse modelo de gestão, criando conselhos consultivos estaduais de ramos.

Os conselheiros são nomeados por seu saber e comprometimento com a causa cooperativista, por indicação de suas unidades estaduais. Em 2018, foram realizadas 66 reuniões, que somaram um total de 537 participantes, entre conselheiros e convidados. A partir do diálogo constante com os conselheiros, foram elencados 95 temas prioritários para o fortalecimento do cooperativismo. Com base nessas demandas, são elaborados planos de ações anuais e também projetos de médio e longo prazos.

Caso seja identificada uma necessidade específica e urgente, também são criados Grupos de Trabalho no âmbito dos conselhos, com a participação de técnicos das cooperativas e das unidades nacional e estaduais da OCB, especializados no tema que está sendo debatido.

6.2. ATUAÇÃO NOS TRÊS PODERES


Hoje, a OCB conta uma equipe técnica para realizar todo o acompanhamento e atuação na defesa dos interesses do cooperativismo perante os Três Poderes. O mesmo movimento tem sido acompanhado por algumas OCEs, que possuem equipe dedicada ao acompanhamento das atividades políticas estaduais.

Em 2018, apenas no Congresso Nacional, existiam 1.415 proposições com impacto direto ou indireto para o cooperativismo, além das medidas provisórias e leis orçamentárias. De forma a proteger o setor de medidas prejudiciais e para fomentar a aprovação de leis favoráveis ao seu desenvolvimento, a OCB acompanha semanalmente as votações de comissões na Câmara e no Senado, apresentado aos parlamentares a posição institucional do cooperativismo por meio de notas técnicas.

No Poder Legislativo, a agenda de comissões e plenários também é mapeada semanalmente, tendo em vista a possibilidade de atuação em audiências públicas e deliberações de interesse do cooperativismo. Outros importantes espaços de identificação de problemas e prioridades são as reuniões periódicas das Frentes Parlamentares do Cooperativismo (Frencoop) e da Agropecuária (FPA). Essa agenda de reuniões é equivalente em nível estadual e municipal, sendo realizada pelas OCEs.

No âmbito do Executivo, entre 2015 e 2018, foram realizadas 139 reuniões com presidente, vice-presidente, ministros de Estado e diretores de agências reguladoras e 834 reuniões técnicas com o Poder Executivo. Durante este período, foram mapeados mais de 5,7 mil normativos com possível impacto para as cooperativas, por meio de um acompanhamento diário do Diário Oficial da União (DOU).

O Sistema OCB atualmente participa de mais de 70 conselhos, câmaras temáticas e outros fóruns públicos com o intuito de fomentar a criação de políticas públicas favoráveis ao desenvolvimento do cooperativismo. A intenção é garantir que diferentes órgãos do governo compreendam não apenas o teor dos pleitos do Sistema OCB, mas a força e a representatividade do movimento cooperativista.



A aproximação com o Poder Judiciário se desenvolve de diversas formas, seja por meio da participação em eventos jurídicos, com palestras e mesas de debates sobre cooperativismo e Direito Cooperativo, seja pela atuação direta nos Tribunais Superiores. A intenção é justamente chamar a atenção do Judiciário para a legislação e para as necessidades cooperativistas, de forma que passem a compreender que o modelo cooperativo de negócios possui uma série de particularidades, bem diferente da realidade das empresas comerciais.

Nesse contexto, a atuação da OCB junto ao Poder Judiciário vem sendo ampliada a cada ano, especialmente junto aos Tribunais Superiores, observando-se um incremento nos números de decisões monitoradas e de ações estratégicas construídas para atuação nos tribunais. É através desse monitoramento de decisões que o Sistema OCB identifica precisamente os principais temas em debate nos Tribunais Superiores e Estaduais que possam ter algum impacto para o cooperativismo.

Para se ter uma ideia, somente em 2018, foram mapeadas, no STJ, STF e nos Tribunais de Justiça, aproximadamente 60 mil decisões de processos que envolvem cooperativas. Dessas decisões, cerca de 14 mil foram analisadas e classificadas, identificando-se os principais temas em debate nos tribunais, bem como os ramos do cooperativismo mais impactados pelas decisões.

Após essa identificação, passa-se a uma atuação estratégica junto aos tribunais, sempre visando a defesa direta dos interesses do cooperativismo, especialmente em ações mais amplas de difusão das especificidades das sociedades cooperativas, por meio da participação do Sistema OCB em audiências públicas, nas quais coalizões de grupos com interesses conflitantes podem ter suas opiniões ouvidas, bem como da atuação como *amicus curiae*, com o fim de fornecer subsídios instrutórios (probatórios ou jurídicos) à solução de causa revestida de especial relevância ou complexidade.

A título exemplificativo, cumpre destacar que o Sistema OCB solicitou a admissão como *amicus curiae* em quatro recursos em andamento no Supremo Tribunal Federal e em dois processos em andamento junto ao Superior Tribunal de Justiça relacionados ao ato cooperativo, bem como na ação direta de inconstitucionalidade que discute o novo Código Florestal. Os pedidos foram aceitos e, desde então, tem-se intensificado os trabalhos da OCB perante as Cortes Superiores. O objetivo é propiciar o melhor debate acerca do tema em favor das cooperativas e de seus cooperados junto ao Poder Judiciário.

Os principais pleitos e propostas do segmento são inseridos, a cada ano, na Agenda Institucional do Cooperativismo, entregue às principais autoridades nos Três Poderes da República e que, em 2019, está em sua 13ª edição. De forma semelhante, de quatro em quatro anos, são lançadas as Propostas para um Brasil Mais Cooperativo, documento entregue aos principais candidatos à Presidência da República durante as eleições e, posteriormente, à equipe do governo eleito, se dividindo, atualmente, em cinco principais macrotemas.

Em âmbito internacional, como membro da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), o Sistema OCB possui representante em seu Conselho Global e em seu Conselho Regional. Além da ACI, os principais fóruns de acompanhamento do setor são a Organização Cooperativista dos Povos de Língua Portuguesa (OCPLP); a Reunião Especializada de Cooperativas do Mercosul (RECM); e o BRICS Coop, que se reúnem eventualmente para discutir estratégias internacionais para o cooperativismo.

FRENTE PARLAMENTAR DO COOPERATIVISMO

Após três décadas de atuação legislativa, a Frencoop é uma bancada suprapartidária altamente atuante e influente do Congresso Nacional. Seu principal objetivo, junto à OCB, é garantir um ambiente favorável para que o cooperativismo possa se desenvolver.

Isso pode acontecer por meio de votações de projetos no Poder Legislativo ou no processo de formulação de normativos e de políticas públicas do Poder Executivo. Periodicamente, a Diretoria Executiva da OCB se reúne com a Diretoria da Frencoop para definir prioridades.

Para melhor identificar a percepção dos congressistas sobre o setor e a influência e credibilidade da instituição no Poder Legislativo, é realizada, desde 2011, a cada dois anos, pesquisa de opinião com deputados e senadores sobre o cooperativismo e a atuação do Sistema OCB no Congresso Nacional. Para se ter uma ideia, hoje sabemos que, na última Legislatura, cerca de 1/4 dos parlamentares eram cooperados a pelo menos uma cooperativa, sendo uma das bancadas mais representativas do Congresso.

Em 2017, na quarta rodada da pesquisa, constatamos como principais resultados a consolidação do cooperativismo como um dos principais setores ouvidos pelos parlamentares e a visão positiva que deputados e senadores possuem sobre o movimento.


Em diversos estados, as assembleias também contam com frentes estaduais do cooperativismo organizadas com o apoio das OCEs, com atuação similar à bancada nacional. O desafio, nacional e estadual, é manter esses parlamentares sempre engajados com o cooperativismo e disseminar os resultados alcançados por esse trabalho conjunto com a OCB em defesa do setor.

07. Perguntas a serem respondidas pelo cooperativismo

- 1) Como fortalecer o papel do cooperativismo na agenda estratégica do país, com a efetivação de políticas públicas que estimulem a sua atuação?
- 2) Como estimular uma maior participação das cooperativas no processo decisório?
- 3) Como ampliar a representatividade do cooperativismo nos diferentes espaços de participação da sociedade no poder público?
- 4) Como melhorar a comunicação entre a OCB e as cooperativas de todos os graus, bem como, entre as federações e ou centrais de cooperativas e suas associadas, e entre as cooperativas e seus cooperados, no que diz respeito às ações de natureza política e institucional na defesa dos interesses do cooperativismo?
- 5) Como o cooperativismo pode se estruturar para ter uma participação mais ativa junto ao Poder Judiciário?
- 6) Quais são principais oportunidades e desafios para o marco regulatório do cooperativismo nos próximos anos?
- 7) Como tornar o sistema de representação do cooperativismo (OCB, SESCOOP e CNCOOP) mais autônomo e sustentável?
- 8) Que alternativas podem ser pensadas para evitar ou compensar o enfraquecimento do sistema sindical e a escassez de recursos?
- 9) Como o cooperativismo pode trabalhar em conjunto para ver aprovadas algumas de suas bandeiras?
- 10) É possível atualizar e ampliar os canais de comunicação do Sistema OCB com os Poderes Executivo e Legislativo, além de órgãos reguladores e supervisores, a fim de engajá-los aos ideais do cooperativismo?
- 11) Como institucionalizar uma cultura de transparência e integridade do cooperativismo e suas entidades nas relações com o poder público?

08. Propostas de Diretrizes Estratégicas para o Cooperativismo no tema Representação

- 1) Modernizar a Lei 5.764/1971 (Lei Geral das Sociedades Cooperativas), permitindo a utilização de tecnologia, ampliando as fontes de financiamento, assegurando um procedimento semelhante a recuperação judicial, dentre outros pontos.
- 2) Atuar junto à Frencoop para que seja encaminhado para votação o adequado tratamento tributário do ato cooperativo (PLP 271/2005).
- 3) Defender os recursos do SESCOOP e combater as iniciativas do governo e do Legislativo de estatização ou realocação dos recursos.
- 4) Passar para as Confederações a responsabilidade do registro sindical, seu funcionamento, custeio e registro de Convenções e Acordos Coletivos de Trabalho.
- 5) Criar sindicatos por ramos em âmbito estadual ou interestadual.
- 6) Consolidar a Contribuição Confederativa como forma de dar sustentabilidade ao Sistema Sindical Cooperativo.
- 7) Ampliar os canais de comunicação entre o Sistema OCB e as lideranças cooperativas.
- 8) Desenvolver programa de estímulo para a formação de novas cooperativas.
- 9) Criar modelo de compartilhamento de serviços em âmbito regional entre unidades estaduais do Sistema OCB.
- 10) Criar rede virtual com os parlamentares da Frencoop para municiá-los de informações e demandas do cooperativismo.
- 11) Fortalecer a atuação de representação das OCEs e as Frencoops estaduais.
- 12) Publicar o decreto regulamentador da Lei 12.690/2012, garantindo os avanços promovidos pela legislação e dando segurança jurídica para a atuação das cooperativas de trabalho.
- 13) Aprovar o Marco Regulatório do Transporte Rodoviário de Cargas (PLC 75/2018).
- 14) Normatizar o Marco Regulatório do Transporte de Passageiros junto à Agência Nacional de Transportes Rodoviários (ANTT).
- 15) Buscar reconhecimento, tanto na formulação de políticas como em processos de contratações públicas, do registro na OCB como um importante instrumento de verificação do cumprimento da legislação cooperativista.
- 16) Ampliar os canais de comunicação do cooperativismo com o poder público, assegurando o papel da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) como órgão técnico-consultivo do governo e representante nacional do segmento em todos os fóruns e instâncias de interesse, conforme prevê a Lei Geral das Cooperativas (art. 105 da Lei 5.764/1971).
- 17) Garantir a participação da Confederação Nacional das Cooperativas (CNCooP) nas instâncias governamentais de discussão e deliberação de temas trabalhistas e sindicais.
- 18) Criar estruturas e processos específicos para o cooperativismo em ministérios, agências reguladoras e em outros órgãos públicos.
- 19) Assegurar a participação de representantes do cooperativismo como vogais de juntas comerciais, de forma a ampliar o conhecimento dos órgãos de registro público sobre as cooperativas e adequar os procedimentos e exigências à realidade do setor.
- 20) Obter o reconhecimento por parte dos órgãos de controle e de fiscalização em relação às particularidades do SESCOOP para a contratação de profissionais e para a terceirização de serviços.
- 21) Garantir maior representatividade da base de cooperativas nos conselhos especializados por ramos, com mecanismos que garantam que o representante dos estados colha a opinião da base.

- 
- 22) Alterar a legislação previdenciária assegurando o recolhimento da contribuição previdenciária dos garimpeiros apenas sobre a parcela de sua produção.
 - 23) Possibilitar a redução da idade mínima e tempo de contribuição para atividades laborais que prejudiquem a integridade física, psicológica ou que apresentem riscos ao segurado ou a outras pessoas, como no caso de professores, médicos, trabalhadores rurais e motoristas profissionais.
 - 24) Atuar, junto aos órgãos de regulamentação e fiscalização, requerendo a intensificação do combate a condutas ilegais e ao não cumprimento de exigências mínimas para a oferta de serviços de transporte urbano.
 - 25) Interceder junto ao Governo Federal para estruturação de um programa de expansão da rede de internet para os municípios do interior.
 - 26) Ampliar o Fundo de Previdência da OCB visando possibilitar a adesão das cooperativas a como benefício a seus empregados



14^o
CBC

CONGRESSO
BRASILEIRO DO
COOPERATIVISMO

somos **CCOP** »



Sistema OCB
CNCOP - OCB - SESCOOP