

www.cbc.coop.br

15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

DOCUMENTO-BASE



somoscoop»



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

DOCUMENTO-BASE

COMUNICAÇÃO



somoscoop»

 Sistema**OCB**
CNCOP | OCB | SESCOOP

1. Panorama

Para construir um panorama de comunicação atual, é necessário obter muitas perspectivas distintas sobre um mesmo tempo, que é múltiplo e fragmentado. Sendo assim, não há exatamente uma forma de interpretar todos os fenômenos da comunicação. Na verdade, tudo é comunicação, em todas as áreas do conhecimento humano.

Podemos dizer que a linguagem é a nossa primeira e maior tecnologia, aquela que possibilitou o surgimento de todas as outras. Ao mesmo tempo, ela é atemporal, já que está acontecendo e se transformando o tempo inteiro. Talvez só a comunicação consiga acompanhar a velocidade das inovações, pelo simples fato de que tudo depende dela para acontecer. Assim, elevou-se a sua importância para os assuntos de primeira ordem. Para ser um *CEO* hoje, é necessário ouvir, ouvir, ouvir e comunicar, comunicar, comunicar¹ — avaliou um artigo recente da *Harvard Business Review*. Tudo pode mudar depois que alguém fala e o outro escuta.

Todo acontecimento que impacta a vida de todas as pessoas faz uma cisão no tempo e instaura uma nova ordem. Podemos dizer que existe um mundo pré-pandemia e outro pós-pandemia. É impossível pensar a comunicação atual sem pensar nas consequências da pandemia do Covid-19 e seus reflexos na sociedade mundial. O isolamento social retirou das pessoas as relações, reprimiu o contato e cortou a comunicação entre os mais próximos. Trancados em casa durante vários períodos, o contato ficou restrito ao mundo digital; com isso, houve uma aceleração da criação de tecnologias que pudessem dar conta da necessidade primária dos contatos e das trocas humanas. Tivemos um aumento do número de *lives* para tentar suprir a falta que a cultura fazia, uma parte da população mundial ficou em *home office* e outras ferramentas de comunicação foram criadas ou atualizadas para dar conta de um enorme uso do digital.

Um mundo novo parecia estar sendo criado em uma velocidade nunca vista. Se não houvesse a pandemia, demoraríamos, no mínimo, uma década para chegarmos à cultura digital existente hoje.² Tudo mudou, e isso também trouxe desafios. Se, por um lado, as novas tecnologias possibilitavam o contato e a troca de informações mesmo a distância e facilitaram o acesso às notícias sobre a pandemia, por outro, facilitaram a disseminação da informação de forma cada vez mais rápida e sem controle — o que acabou reforçando a infodemia³ que vivemos neste século.

A epidemia de informações não é um conceito novo, mas ganhou mais atenção devido à pandemia de Covid-19, por conta de um maior consumo e compartilhamento de conteúdos informativos, o que gerou efeito adverso: maior desinformação. O aumento significativo das *fake news* diminuiu muitíssimo a

1 GROYSBERG, B. et al. **The New Path To the C-Suite**. Harvard Business Review. 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/03/the-new-path-to-the-c-suite>

2 GOTO, M. **Pandemia acelerou a digitalização das empresas em 10 anos, dizem pesquisadores**. Época Negócios. 2022. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2022/06/pandemia-acelerou-digitalizacao-das-empresas-em-10-anos-dizem-pesquisadores.html>

3 Kaspersky. **Pesquisa: a infodemia e os impactos na vida digital**. 2021. Disponível em: <https://www.kaspersky.com.br/blog/pesquisa-infodemia-impactos-vida-digital/17467/>

confiança da sociedade nas grandes mídias, que sofreram campanhas maciças de ataque à sua idoneidade. A gravidade da situação trouxe um projeto de lei que visa a regulamentação da internet, para que essa não seja mais “terra de ninguém”. A União Europeia foi pioneira na regulamentação das plataformas digitais e redes sociais, e serve de exemplo para a lei das *fake news* do Brasil⁴.

Com o isolamento, o comércio lojista perdeu grande parte da sua força e, para dar conta da demanda reprimida, houve um aumento de compras *on-line* em todo o país. Segundo a *E-commerce Trends 2024*⁵, 85% dos consumidores realizam ao menos uma compra pela internet por mês, e esse número deve aumentar nos próximos 12 meses.

Mudou a forma de vender, assim como a forma de veicular. Ficou muito mais fácil para os pequenos negócios anunciarem suas marcas com a democratização das ferramentas de mídias digitais. Anunciar no Instagram e no Facebook é possível com qualquer verba, simples, rápido e pode gerar resultados interessantes para os empreendedores. Até a Globo lançou o GLOBOSIM, uma plataforma de autosserviço focada em atender as necessidades de pequenas e médias empresas que queiram anunciar suas marcas e seus produtos nas regionais filiadas da Globo.

Outra mudança significativa para a publicidade foi a consolidação dos *streamings*, que trazem um conteúdo livre de anúncios. Muitas pessoas pararam de assistir TV aberta ou a cabo e passaram a assistir a conteúdos sem interrupções comerciais. Tudo isso mexeu com a indústria publicitária, que teve de se adaptar e migrar seus conteúdos para outros formatos e negócios. Agora, porém, as empresas de *streaming* estão começando a inserir comerciais em suas programações e muitas vezes oferecendo a preços mais caros a programação livre de anúncios. No Brasil, a notícia parece não ter assustado a maioria dos consumidores. Segundo a pesquisa realizada pela Magnite⁶, 81% dos usuários de *streaming* no Brasil assistem a conteúdos com anúncios.

Ainda sobre as profundas transformações na comunicação, temos o surgimento do que talvez seja o mais importante avanço tecnológico⁷ das últimas décadas: a inteligência artificial (IA), que revelou novas possibilidades e criou desafios para o mercado. A IA está mudando a forma como as organizações se conectam com os consumidores e promovem seus produtos. Entre os impactos que ela vem trazendo para o mercado estão: uma segmentação mais precisa da audiência; personalização de conteúdo, de acordo com as preferências individuais; e otimização em tempo real de campanhas publicitárias, para melhorar o retorno sobre o investimento. Isso se deve ao modelo de aprendizagem dos algoritmos, que são capazes de aprender mais rápido e com maior autonomia. Assim, chegam a conclusões mais precisas sobre o comportamento dos usuários, aumentando a *performance* de suas veiculações e interações. Além de otimizar e melhorar a interação com os usuários, a IA é utilizada para gerar conteúdo de texto, imagem e vídeo de forma rápida e automática, e isso inclui a capacidade de produzir

4 Agência Senado. **Projeto das fake news vai combater desinformação, dizem debatedores**. 2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/08/07/projeto-das-fake-news-vai-combater-a-desinformacao-dizem-debatedores>

5 Octadesk e Opinion Box. **E-commerce Trends 2024**. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1gILFe6-0XxC5VZg6puZpgLZ3uRN33eAX/view>

6 Magnite. **Magnite Research Finds 91% of TV Viewers in LATAM Watch Streaming TV Weekly**. 2021. Disponível em: <https://www.magnite.com/press/magnite-research-finds-91-of-tv-viewers-in-latam-watch-streaming-tv-weekly/>

7 DYLEWSKI, A. **O papel da IA na nova era da publicidade digital**. Meio & Mensagem. 2023. Disponível em: <https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters>

conteúdo personalizado e eficiente. É claro que isso apresenta desafios relacionados à qualidade e originalidade do conteúdo gerado.

A capacidade dos *chatbots* baseados em IA de interagir com os consumidores e a análise de sentimentos para entender a percepção do público são outros aspectos que estão mudando a dinâmica do mercado da comunicação. O mais recente *Índice Global de Adoção de IA*, relatório feito pela IBM em 2023, descobriu que cerca de 42%⁸ das grandes empresas estão usando IA ativamente em seus negócios.

O ritmo acelerado de desenvolvimento da IA exige que os negócios precisem de uma atenção de longo prazo para os impactos das novas ferramentas no consumidor e no vínculo com a marca. Em 2023, um comercial da Volkswagen chamou atenção ao utilizar a ferramenta do *deepfake* e criar a imagem da cantora Elis Regina, falecida, dirigindo um carro da marca hoje. A quantidade de opiniões sobre a campanha postadas na mídia e em redes sociais apontam que o uso desse tipo de tecnologia na publicidade, ou em produtos de entretenimento, vai dar margem a debates. É essencial usar a IA de forma ética e responsável, garantindo a transparência e o respeito aos consumidores.

O exponencial crescimento do ChatGPT ofuscou outra grande promessa de revolução tecnológica da atualidade: o Metaverso, que se vendia como uma possibilidade de um novo mundo virtual. Muitas empresas investiram milhões de dólares e acumularam expectativas altíssimas para a entrada de suas marcas no Metaverso, mas, apesar de toda essa movimentação, o Metaverso não se desenvolveu como se imaginava, fazendo com que as *big techs* migrassem seus investimentos para a IA.

E no cruzamento do Metaverso com os *chatbots* nasceram os influenciadores virtuais, com destaque absoluto para o avatar do Magalu, que é hoje, segundo o levantamento do *Influencer MarketingHub*⁹, o influenciador digital virtual mais seguido do mundo. Criada há 20 anos como um *bot* para atender clientes, Lu do Magalu evoluiu e se tornou uma personalidade seguida por mais de 6 milhões de pessoas nas redes sociais, sendo capaz de fechar contratos independentes da marca.

Deixando de lado o Metaverso e voltando aos humanos e sua necessidade de contato, o *boom* dos influenciadores digitais segue seu curso, e o investimento dos negócios nesse canal de comunicação parece estar dando resultado. A produção de conteúdo cresce à medida que aumentam a democratização das ferramentas de comunicação e a inclusão digital.

E esse crescimento não para. De acordo com o estudo da Clan Connect, o mercado dos influenciadores digitais deverá movimentar 28 bilhões de dólares globalmente até 2026. Hoje, os influenciadores funcionam como canais de comunicação. Cada um deles se comunica com seus nichos específicos, e o vínculo que são capazes de construir com seus seguidores é o seu maior valor. Segundo a pesquisa do Instituto Qualibest 2023¹⁰, 68% das pessoas estão atentas às publicidades postadas pelos influenciadores e 66% já compraram algum produto, serviço ou visitaram algum estabelecimento que foi indicado por um influenciador.

8 IBM. **Global AI Adoption Index 2023**. Disponível em: <https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters>.

9 Influencer MarketingHub. **Discover The Top 12 Virtual Influencers for 2024**. Disponível em: <https://influencermarketinghub.com/virtual-influencers/>

10 Qualibest e Spark. **O Post é Pago, e Ai? 2023**. Disponível em: <https://www.institutoqualibest.com/wp-content/uploads/3a-edicao-O-Post-e-paga-e-ai-QuaiBest-Spark.pdf>

Novos canais e novas ferramentas surgiram para diversificar ainda mais o marketing das redes sociais. O marketing de conteúdo é dominante em redes como Instagram e TikTok; o consumidor não quer mais simplesmente uma campanha publicitária, mas um conteúdo relevante sobre aquele produto. Nessa toada, o vídeo marketing virou presença obrigatória na publicidade. Os vídeos curtos, de até três minutos, ainda são a maior audiência da internet.

Nos últimos seis anos, o tempo gasto em vídeos nas redes sociais teve um crescimento alto, e o TikTok foi um grande impulsionador disso. Em apenas três anos, a plataforma alcançou seu primeiro bilhão de usuários. E, apesar de parecer estar chegando a um ponto de estagnação de crescimento, não parece provável que a rede social desapareça — pelo contrário. Então, é fundamental que as marcas entendam como lidar com essa ferramenta que movimenta ativamente o mercado, principalmente entre a geração Z¹¹, que já nasceu conectada ao *smartphone*. Nativos digitais, esses jovens formam uma geração diversificada e conectada, cujos hábitos de consumo são moldados pela tecnologia, pelas experiências autênticas e conscientes das questões sociais e ambientais.

Mas nem só de geração Z se faz um mercado; *boomers*, geração X, *millennials* e geração Alpha coexistem em uma sociedade diversificada e interconectada, cada uma trazendo suas próprias perspectivas, seus valores e suas influências para o mundo contemporâneo e para a forma como nos comunicamos. Nesse sentido, é fundamental que uma marca converse com as diferentes gerações, entendendo as necessidades e a linguagem de cada uma delas. Segundo uma pesquisa da GWI¹², o uso do TikTok cresceu 57% entre os *baby boomers* desde 2021 e eles tendem a fazer mais compras *on-line* do que a geração Z. Mesmo assim, de acordo com uma pesquisa da CreativeX, relatam não se sentirem representados em publicidades, já que a grande maioria aparece representada em anúncios como aposentados em casa, e não em ambientes de trabalho e/ou lazer.

Ainda no mundo digital, no intuito de dar o protagonismo para o consumidor e valorizar a relação entre marca e cliente, nascem as comunidades digitais como uma importante ferramenta de marketing e vendas para os negócios. As comunidades são grupos de pessoas com interesse ou objetivos em comum, que interagem em uma plataforma *on-line*. A *Lego Ideas* e a *Beauty Insider Community* (da marca Sephora) estão entre as maiores comunidades digitais do mundo. Criadas em diferentes plataformas, as comunidades possibilitam um diálogo que tende a aumentar o vínculo entre a marca e o cliente, criando um senso de pertencimento e transparência na relação. A marca se torna acessível e pode se comunicar de forma mais pessoal com seus consumidores, o que tende a aumentar a sua percepção de valor. O cliente se sente próximo, em uma relação de intimidade, na qual pode tirar dúvidas, dar opiniões e receber um conteúdo exclusivo. Em 2025, o número de comunidades digitais deve atingir a marca de 1,8 bilhão.¹³

11 Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964): surgiram após a Segunda Guerra Mundial, período de aumento acentuado das taxas de natalidade. Geração X (nascidos entre 1965 e 1980): cresceram durante um período de mudanças sociais e tecnológicas significativas, incluindo o advento da computação e o início da globalização. Geração Y/Millennials (nascidos entre 1981 e 1996): primeira geração nascida imersa na era digital, internet, redes sociais e dispositivos móveis. Geração Z (nascidos entre 1997 e meados dos anos 2010): conhecidos como nativos digitais, cresceram com smartphones, mídias sociais e acesso instantâneo a informação. Geração Alpha (nascidos em meados dos anos 2010 até meados de 2020): filhos das Gerações Y e Z, criados em um mundo ainda mais conectado e tecnológico.

12 GWI. **Boomers Scrolling and Shopping**. Disponível em: <https://www.gwi.com/connecting-the-dots/boomers-scrolling-and-shopping>.

13 STERENBERG, G. **Comunidades Digitais Como Ativos de Marketing**. MIT Technology Review. 2023. Disponível em: <https://mittechreview.com.br/comunidades-digitais-como-ativos-de-marketing/#:~:text=Com%20isso%2C%20as%20comunidades%20digitais,valoriza%C3%A7%C3%A3o%20do%20protagonismo%20dos%20consumidores>

Essa sensação de pertencimento a uma comunidade influencia na recorrência da compra e na indicação da marca pelo consumidor para suas comunidades pessoais. Além disso, ao entrar em contato com as necessidades e os desejos dos consumidores, as marcas podem oferecer soluções personalizadas e aumentar ainda mais a chance de venda e resolução de problemas.

Consumidores não querem apenas comprar um produto; querem exclusividade, querem sentir-se parte de um grupo, querem se identificar com a marca, querem criar uma conexão emocional. Por isso, pesquisas apontam que a personalização se tornou um imperativo para o marketing. Segundo pesquisas da McKinsey, 71% dos consumidores esperam que as marcas ofereçam interações personalizadas e 76% se frustram quando isso não acontece. É um consumo de experiência e não somente de um produto utilitário.

Consumidores tendem a se relacionar com marcas da mesma maneira que constroem relacionamentos com pessoas, ou seja, os consumidores criam expectativas de que as marcas devem atender algumas das suas necessidades, sejam elas físicas, emocionais ou racionais. As marcas mais amadas pelos consumidores são aquelas que conseguem criar uma conexão emocional profunda com o cliente, que é o que chamamos de *brandlove*. Para isso, é necessário um trabalho consistente em cinco territórios da marca: experiência; emoção; engajamento; propósito; e manutenção.

Além disso, o consumidor espera que uma marca supra suas necessidades enquanto — ao mesmo tempo — responde as suas preocupações sociais, ambientais, e o ajuda a expressar sua identidade. Vivemos um momento em que o consumo não vem desacompanhado da responsabilidade — queremos consumir, mas com a consciência dos impactos sociais, econômicos e ambientais das nossas escolhas. Podemos perceber que uma transição está em curso, marcas que estão à frente do seu tempo e ditando comportamento, estão deixando de ser centradas nos consumidores para serem centradas no planeta. Como exemplo recente, podemos citar o vídeo da Apple¹⁴, lançado em 2023, no qual a mãe natureza aparece em uma reunião da empresa para cobrar a realização do discurso da marca sobre sua responsabilidade com o planeta. A natureza entra como protagonista de todos os negócios, e os consumidores estão cada dia mais exigentes em relação às práticas de sustentabilidade adotadas pelas organizações, para pautar as suas escolhas em marcas que assumem compromissos com um futuro melhor.

Por isso, é importante que as marcas estejam alinhadas a seu propósito para se diferenciar no mercado e ativamente construir sua imagem por meio de suas ações para os seus públicos. O investimento em boas narrativas impacta a audiência com sede de identificação e traz um aumento na taxa de conversão e engajamento.

É nesse contexto que o investimento dos negócios em *branding* (gestão de marcas) se mostra cada vez mais eficiente, e vemos a valorização de um trabalho estratégico para criar ou consolidar marcas fortes, reconhecíveis e lembradas pelos consumidores. Em vez de investir apenas na *performance* das mídias sociais — que entregava números de rendimento — o *branding*, de alguma forma, traz a qualidade para esses números na criação de vínculos emocionais das marcas com os seus consumidores. O antigo conceito do funil de vendas, que coloca a jornada de compra de forma compreensível e linear,

14 Apple. 2023 Status: *Mother Nature*. Disponível em: <https://youtu.be/QNv9PRDIhes?si=mNVZ3oxeTHQarouz>.

vem sendo questionado para novas interpretações, como o conceito do “Meio do Caminho Confuso”¹⁵, criado pelo Google.

O que entra em jogo parece ser o aumento da confiança que o consumidor tem sobre a marca e os seus produtos. Por isso, é necessário entender que, para converter compras, precisamos criar exposição da nossa marca e dos produtos; disponibilizar gatilhos que permitam que os consumidores possam explorar mais informações sobre produtos, e ferramentas para que possam avaliar o que será comprado. Só assim se faz a conversão de uma compra, que deve ser também uma experiência. Se o território de uma marca não estiver bem definido, os esforços de comunicação podem estar fortalecendo o território do concorrente, e não o seu próprio.

O cenário atual oferece um campo vasto de experimentação para as organizações que estiverem dispostas a investir em inovação e na experiência do consumidor, porém, é crucial que as marcas estejam alinhadas com seus propósitos e que ofereçam uma visão de futuro para o consumidor. Princípios éticos e responsabilidade com o futuro são essenciais para os consumidores na hora de escolher as marcas que os inspiram. Consumidores estão em busca de conexão, seja com eles mesmos, com o outro ou com o mundo ao seu redor¹⁶. Por essas razões, marcas fortes estão assumindo seus propósitos, investindo em sustentabilidade e se posicionando como agentes para as transformações que a sociedade vive, aliando-se, dessa forma, ao consumidor e afirmando seu comprometimento com o mundo no qual estão inseridas. É o futuro que se realiza hoje.

2. Comunicação no cooperativismo

Há uma notável transformação na comunicação das cooperativas. Se em um cenário anterior parecia difícil distinguir uma cooperativa de uma empresa privada, hoje vemos que algumas marcas vêm investindo ativamente em uma comunicação que enfatiza as diferenças desse modelo de negócio. Essa virada de chave pode ser vista com nitidez em grandes cooperativas que passaram a trabalhar os valores cooperativistas em suas comunicações e a se posicionar com orgulho como cooperativas. Cooperativas como Aurora Coop, Sicoob e Sicredi estão investindo cada vez mais em uma comunicação que usa os diferenciais cooperativistas como valor de mercado. Essa mudança reflete a evolução do cooperativismo e do movimento SomosCoop, que tem acompanhado e apoiado o movimento cooperativista, ampliando o entendimento da sociedade do que significa o cooperativismo e fortalecendo os negócios.

15 Google. **Decoding Decisions: Making sense of the messy middle**. 2020. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/jornada-do-consumidor/uma-pesquisa-do-google-mostra-como-as-decisoes-de-compra-sao-mais-complexas-do-que-voce-imagina/>

16 Globo. **O Que Quer o Consumidor de 2023?** Disponível em: <https://gente.globo.com/infografico-o-que-quer-o-consumidor-de-2023/#:~:text=As%20marcas%20devem%20estar%20atentas,com%20as%20expectativas%20do%20consumidor>

Na *Pesquisa de Imagem do Cooperativismo 2023*¹⁷, 11.522 respondentes mostraram a nítida mudança no entendimento do cooperativismo pelo público geral. Em 2018, somente 44% dos entrevistados souberam mencionar o nome de uma cooperativa (28,6% mencionando uma cooperativa registrada na OCB); em 2023, esse número saltou para 77%, sendo 54,8% menções de cooperativas registradas na OCB. Um em cada quatro participantes afirmou ter contato com a marca do SomosCoop e 18% associaram o cooperativismo à união, aliança e soma de esforços, enquanto 16% relacionaram o movimento à ajuda, ao apoio e auxílio mútuo. A percepção de “ser um cooperado” foi positiva, com a impressão dos entrevistados de que fazer parte de uma cooperativa traz mais credibilidade para o negócio, tendo em vista o seu modelo democrático, que promove o desenvolvimento de negócios locais. Mesmo com essa evolução e ampliação da imagem do cooperativismo, ainda temos muitos desafios pela frente no que tange ao real significado do cooperativismo e à sua comunicação de maneira simples e eficaz para a sociedade civil.

Faz-se necessário, por exemplo, distanciar as cooperativas de relações com associativismo, ONGs, trabalho voluntário ou que não têm finalidade econômica. Apenas 6% das pessoas entrevistadas associam o cooperativismo a um negócio; as ideias mais predominantes seriam a de que as cooperativas estariam ligadas à filantropia ou à caridade. Essa falsa premissa faz com que a sociedade não encare as cooperativas como negócios competitivos, com produtos de qualidade e com força no mercado — o que é um desafio a ser vencido. Essa análise dos entrevistados desconsidera as grandes cooperativas, indicando, mais uma vez, a importância da ativação dos valores cooperativistas na comunicação dessas organizações, visto que essa afirmação destacaria a diferença do modelo de negócios como um atributo positivo. É uma oportunidade para as cooperativas se identificarem como cooperativas e trazerem esse diferencial para o seu *storytelling*, podendo atualizar a forma como contam a história do cooperativismo e afirmar seu caráter inovador, por exemplo. Além disso, quando o consumidor se dá conta de que o cooperativismo está mais próximo do que ele imagina, em tantos portes e diferentes setores, ele passa a compreender melhor o diferencial do cooperativismo e seu real significado como modelo de negócios.

Falando justamente de inovação, 25% dos entrevistados consideram o cooperativismo inovador e 45% o consideram atual, números esses que cresceram nos últimos anos. Apesar de o número indicar um avanço grande nesse quesito, ainda é necessário um olhar atento para conseguir aproximar o cooperativismo das gerações mais jovens, e esse desafio acontece dentro e fora do movimento.

Um desafio atual da comunicação é aprender a dialogar com a geração Z. São os mais jovens os que possuem maior desconhecimento sobre o modelo cooperativista, apesar de serem eles também os que mais se identificam com os valores do movimento, que desejam operar em uma lógica de mundo menos individualista, mais focada na sustentabilidade e na coletividade.

Aprender como se comunicar e ocupar os canais de comunicação onde estão os mais jovens pode ajudar a rejuvenescer o cooperativismo. As comunidades digitais são um exemplo de canal que pode trazer inúmeros benefícios para o movimento. O cooperativismo já traz o conceito de comunidade em sua estrutura, e criar uma comunidade digital pode ser uma estratégia para ampliar a rede, trocar conhecimento, fortalecer a marca e estabelecer contato com novas pessoas interessadas no cooperativismo.

17 Sistema OCB e Checon. **Pesquisa de Imagem do Cooperativismo 2023.**

É necessário investir nessa conexão dentro do movimento cooperativista, já que existe uma dificuldade de rejuvenescer também as lideranças do movimento. De acordo com a pesquisa da Yubo¹⁸, 70% da geração Z consideram o empreendedorismo uma boa solução para a independência financeira, e o cooperativismo pode ser uma oportunidade de negócio para esses jovens ao entrarem no mercado de trabalho. Há uma oportunidade para as cooperativas de dialogar com essa geração, convidando-a a participar de discussões e incentivando a educação de jovens empreendedores por meio de programas de incentivo, por exemplo. Uma forma interessante de rejuvenescer a marca e aproximá-la desse público mais jovem é trazer para a comunicação alguns atributos importantes para a sociedade hoje, como sustentabilidade, economia colaborativa e capitalismo consciente.

Promover a visibilidade e o reconhecimento do movimento SomosCoop e a imagem do cooperativismo junto à sociedade é uma oportunidade para as cooperativas de agregar valor à sua marca. Hoje verifica-se que aproximadamente 20% das cooperativas já usam o selo SomosCoop, o que ainda é um número bastante incipiente. Ampliar o engajamento, o investimento no setor e a divulgação é uma excelente estratégia para acelerar o crescimento da causa, a valorização do movimento cooperativista e, na ponta, o retorno em forma de vendas de produtos e serviços das cooperativas.

É um trabalho de mão dupla: por um lado, temos o fortalecimento do movimento e a geração de valor do setor, com o uso do selo SomosCoop e a afirmação da identidade cooperativa; por outro, é essencial — para que uma cooperativa conquiste maior espaço no mercado e amplie seu alcance — a construção de marca e uma boa estratégia que a diferencie. Por isso, o investimento em uma comunicação consistente e alinhada aos valores da marca é fundamental.

Trazemos aqui alguns exemplos de cooperativas que vêm se destacando em suas comunicações:

WE THE POWER

Iniciativa que propõe a criação de cooperativas de energia renovável formadas por pessoas nas comunidades/nos bairros em que atuam. Parte da sua comunicação é compartilhar histórias inspiradoras de pessoas que estão atuando nessas cooperativas ao redor do mundo, narrando justamente as histórias das cooperativas locais que abrem caminho para uma revolução de energia renovável e os impactos dessa ação em suas comunidades, que se tornam mais saudáveis e financeiramente mais estáveis.

AURORA COOP

A marca de alimentos Aurora realizou, em 2020, um reposicionamento de marca e acrescentou Coop ao nome da marca central, fortalecendo a sua identidade e se identificando como cooperativa para o grande público. Além disso, sua comunicação passou a utilizar, em todos os produtos da marca, uma versão adaptada do carimbo SomosCoop, destacando ainda o envolvimento de 100 mil famílias em sua cadeia de produção. A frase “100 mil famílias cuidando da sua” promove uma aproximação entre o consumidor e a cooperativa, fortalecendo os laços entre eles. O consumidor está comprando um produto feito por pessoas, e isso faz diferença. Toda a comunicação da marca traz os valores cooperativistas de forma simples e objetiva. A marca faz um excelente tra-

18 LIMA, A. G. O. **Sustentabilidade, inclusão e consciência social: as apostas da geração Z na hora de empreender.** Pequenas Empresas & Grandes Negócios. 2023. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/empreendedorismo/noticia/2023/09/sustentabilidade-inclusao-e-consciencia-social-as-apostas-da-geracao-z-na-hora-de-empreender.ghtml>

balho de *branding*, calcado em uma estratégia bem definida, que vem gerando reconhecimento de marca. Nas recentes pesquisas realizadas, a Aurora Coop cresceu em menções de nomes de marcas cooperativas. Em 2018, foi citada por 1% dos entrevistados; em 2023, passou para 8%.

SICOOB

A ação do Sicoob na novela *Terra & Paixão* promoveu o conhecimento sobre o cooperativismo de forma sensível e didática. Ao transmitir para a ficção, pegando emprestadas as vozes dos personagens, um pouco de como funciona uma cooperativa, o Sicoob conseguiu se conectar emocionalmente com o grande público e transmitir uma informação — que, por muitas vezes, parece complexa — de forma simples e acessível. Essa ação gera valor não só para o Sicoob, mas também para todo o movimento cooperativista.

SICREDI

A cooperativa de crédito está se sobressaindo no TikTok. Com vídeos curtos e envolventes, eles não só dão dicas sobre independência financeira, como também compartilham histórias inspiradoras e pessoais sobre a realização de sonhos e planejamento financeiro. É uma maneira de se aproximar de jovens de forma descontraída e acessível.

AROUNDTHEWORLD.COOP

Cooperativa de comunicação que oferece serviços de vídeo, *storytelling*, estratégia digital e inovação, principalmente para outras cooperativas. Fundada com o desejo de contribuir para aumentar a consciência de que modelos de negócios alternativos são possíveis, a cooperativa se diz empenhada em fortalecer a capacidade de cooperativas, coletivos e organizações da economia social de comunicarem a sua história de impacto positivo. Dessa forma, a AroundTheWorld.coop vem documentando em filmes a história de uma série de cooperativas ao redor do mundo, assim como o diferencial dos seus trabalhos.

LAND O'LAKES INC

Cooperativa agrícola fundada em 1921, por produtores de leite de Minnesota, nos Estados Unidos. Hoje conta com quatro frentes de negócio que abrangem todo o sistema agrícola. A comunicação da cooperativa é moderna, direta e aposta na honestidade e na não romantização da agricultura. As campanhas investem na ideia de que agricultura é o coração do mundo e a terra, a solução para um futuro melhor, sempre associada ao uso da tecnologia e da inovação como diferenciais do negócio. O futuro está na terra, e essa mensagem é passada com paixão e honestidade.

3. Principais desafios a serem enfrentados pelo cooperativismo

MELHORAR A GESTÃO DE MARKETING E INCLUIR A GESTÃO DE *BRANDING*:

É nítido que houve mais investimento por parte de muitas cooperativas em suas gestões de marketing, no entanto, esse número ainda é baixo, se pensarmos em todo o movimento cooperativista. É necessário que as cooperativas olhem para o marketing como um investimento real, que precisa ser feito, que gera valor e resultados para as cooperativas. Além do marketing, é necessário compreender o *branding* como peça fundamental do negócio. Não é mais atual a ideia de que o *branding* é um luxo para grandes marcas. Investimentos nesse sentido farão com que as marcas das cooperativas se destaquem no mercado e criem uma relação de vínculo com os seus públicos.

AUMENTAR A VISIBILIDADE E O RECONHECIMENTO DO COOPERATIVISMO

A receptividade das pessoas aos valores e ao propósito do cooperativismo é sempre alta, mas o conhecimento sobre ele ainda é muito baixo. Faltam estratégias consistentes para comunicar o cooperativismo para a sociedade civil. Um exemplo disso é que apenas 20% das cooperativas usam o selo SomosCoop, um número ainda muito abaixo da expectativa. É preciso engajar as cooperativas na divulgação do movimento para ampliar o seu alcance. Ainda é muito comum que o cooperativismo não seja visto como modelo de negócios e seja associado a assistencialismo ou, quando são vistos como negócios, são pequenos empreendimentos sem chances de crescer.

DAR ÊNFASE AO PROPÓSITO PARA GERAR ENVOLVIMENTO

O investimento em uma marca forte e com identidade própria também é um processo interno, não só externo. É entender o propósito da marca e saber comunicá-lo internamente, para que cada cooperado e colaborador possa ser, ele mesmo, um representante da marca. Essa comunicação faz parte de uma estratégia de marca importantíssima para estabelecer essa identidade. É preciso ter um propósito bem alinhado para trazer a sensação de pertencimento e maior conexão emocional da marca com as pessoas.

AGIR E COMUNICAR COM TRANSPARÊNCIA

Ao operar com transparência, as cooperativas estabelecem uma base sólida de confiança com seus colaboradores e clientes. A integridade dos negócios é um valor que os consumidores buscam e um valor diferencial que influencia nas decisões de compra. Cada vez mais, os consumidores querem saber como e onde seus produtos são fabricados, e se a companhia adota práticas éticas. Transparência requer treinamento, estudo e ações práticas, e precisa ser um investimento ativo das cooperativas.

REJUVENESCE A BASE

Um grande desafio das cooperativas é o alcance do público mais jovem, as gerações Z e Alpha. Apesar de ser uma geração mais alinhada aos princípios do cooperativismo, como o compromisso com as práticas sociais e ambientais, eles têm pouco conhecimento sobre o modelo de negó-

cios. É importante pensar estratégias e linguagem para falar com essa geração dentro e fora do movimento; ocupar canais de comunicação e aprender a usar ferramentas de vídeo que conversem com a linguagem dos jovens é um desafio que precisa ser superado para atrair mais consumidores das gerações Z e Alpha.

DEFINIR ESTRATÉGIAS, CANAIS E LINGUAGEM DE ACORDO COM O PÚBLICO E O OBJETIVO

É importante que cada cooperativa entenda seu público-alvo e se comunique com ele de maneira adequada. Isso envolve definir estratégias, canais e linguagem de acordo com o público e o objetivo. Uma boa estratégia de marca ajuda a orientar a comunicação de forma alinhada ao propósito da marca. No movimento cooperativista, que abrange diversos públicos, como cooperados, colaboradores, consumidores finais e a sociedade civil, é essencial mapear esses públicos e criar estratégias de comunicação específicas para cada um. Cada grupo é único e precisa de uma abordagem segmentada e personalizada.

FORTALECER A RELAÇÃO DO COOPERATIVISMO COM AS PRÁTICAS ESG

Marcas fortes estão cada vez mais reconhecendo e assumindo seu papel como agentes de mudança na sociedade, e o consumidor está aumentando a fiscalização e a cobrança em relação às práticas ESG. No contexto das cooperativas, o desafio está em divulgar para a sociedade que o compromisso com as práticas sociais, ambientais e de governança está enraizado nos valores e propósitos do cooperativismo desde sua origem. Falta comunicar e demonstrar o compromisso com as práticas ESG para reforçar a posição das cooperativas como agentes de mudança positiva, alinhadas aos valores da comunidade e da sociedade em geral.



PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO SOBRE COMUNICAÇÃO

1. Se o marketing é alma do negócio, o *branding* seria como ela se apresenta para as pessoas. Dito isso, como vocês enxergam que o marketing e o *branding* podem se tornar temas relevantes para as cooperativas?
2. Se nós tivéssemos que explicar o cooperativismo de uma só forma, como seria?
3. Por outro lado, como fazer com que as cooperativas tenham propósitos diversos, não estando baseadas apenas nos valores do cooperativismo?
4. Do ponto de vista da transparência, ela isolada não exige que possam existir problemas nas relações e comunicações de um negócio. Como podemos gerir uma crise na imagem de uma cooperativa, sabendo que uma crise em uma cooperativa afeta todo o cooperativismo?

5. O público jovem está distante do cooperativismo, mas, ao mesmo tempo, almeja fazer parte de negócios que são representados por coletivos, e trazem desenvolvimento econômico e social para as suas comunidades. O que falta para conseguirmos envolver esse público?
6. Como podemos criar uma estratégia de comunicação que esteja alinhada ao propósito da marca e, ao mesmo tempo, seja personalizada para cada público?
7. Como podemos entender o cooperativismo como um negócio de empreendedorismo sustentável, em vez de ter associações beneficentes e filantrópicas?



PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS EM **COMUNICAÇÃO**

1. **Alinhar o discurso** em todo o cooperativismo, tendo como base o movimento SomosCoop, com uma linguagem simples e acessível.
2. Ampliar a presença do cooperativismo no mundo on-line investindo em estratégias de **marketing digital**.
3. Aprimorar as estratégias de **comunicação do cooperativismo baseada em dados**.
4. Aprimorar os **processos de comunicação** para serem mais assertivos, gerando impacto positivo nos resultados das cooperativas.
5. Atuar com **formadores de opinião** (imprensa, influenciadores digitais e personalidades) para a expansão da comunicação do cooperativismo.
6. Capacitar **porta-vozes** do setor com materiais padronizados sobre os benefícios do cooperativismo.
7. **Construção de narrativas (storytelling) sobre o cooperativismo**, seus benefícios e casos de sucesso para serem aplicadas em diferentes canais, como merchandising, eventos, campanhas educativas e redes sociais.
8. Criar **redes de comunicação** para disseminar informações sobre o cooperativismo.
9. Dar **visibilidade ao impacto das ações ESG** realizadas pelo movimento cooperativista, com indicadores padronizados.

10. Definir **públicos estratégicos, selecionar canais de comunicação e adaptar a linguagem** para atingir todos os públicos (crianças, jovens e adultos) de forma eficaz, acessível e inclusiva.
11. Desenvolver uma **diretriz de comunicação estratégica, integrada e sistêmica** que sirva como elemento norteador para as cooperativas estruturarem sua comunicação.
12. Engajar mais cooperativas no uso do **carimbo SomosCoop** em seus produtos, serviços e comunicações.
13. Estabelecer um repositório nacional para compartilhar e divulgar as **melhores práticas em comunicação** adotadas pelas cooperativas
14. Estimular **matérias jornalísticas** que destaquem os diferenciais do modelo de negócio cooperativista, alinhado a uma estratégia de assessoria de imprensa.
15. Fortalecer a **campanha SomosCoop** para divulgação do cooperativismo e seus benefícios nos principais canais de comunicação com mídias on-line e off-line.
16. Fortalecer **canais de comunicação especializados em cooperativismo** (TV Digital, YouTube etc.).
17. Fortalecer o **canal nacional de informação sobre o cooperativismo**, o site SomosCoop, para levar informações para a sociedade e também para esclarecer dúvidas de novos entrantes no movimento.
18. Incentivar a **intercooperação na comunicação** do cooperativismo, de maneira unificada e integrada para valorização do setor.
19. Instituir **premiação nacional de jornalismo**.
20. Investir nas **áreas de marketing e de gestão de marca** (branding) nas cooperativas, seja com um profissional dedicado a esse tema em cada cooperativa ou com a contratação de parceiros especializados.
21. Mapear continuamente **tendências em comunicação** para aprimorar as estratégias de divulgação do cooperativismo.
22. Promover **ações de sensibilização e engajamento da comunidade escolar e da sociedade em geral** sobre os princípios e benefícios do cooperativismo, por meio de eventos, campanhas educativas e programas de educação continuada.
23. Realizar pesquisas para **mapear os públicos das cooperativas** (faixa etária, gênero, oportunidades, expectativas e necessidades) para garantir uma boa comunicação com a sociedade.

15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

DOCUMENTO-BASE

CULTURA COOPERATIVISTA



somoscoop»

 Sistema**OCB**
CNCOP | OCB | SESCOOP

1. Panorama

Qual é a importância da cultura organizacional na definição da identidade e dos valores de uma organização? Como ela afeta a experiência do cooperado e do colaborador? Qual é a relação entre a cultura organizacional e a capacidade de inovação e adaptação de um negócio? Em que medida ela contribui para gerar vantagem competitiva para uma cooperativa?

A cultura organizacional é um dos pilares fundamentais que delimitam o ambiente e o funcionamento de uma organização. Ela é composta por valores, crenças, normas, rituais e símbolos que definem a identidade e a maneira como os integrantes de uma organização interagem entre si e com o ambiente externo. Refere-se a um sistema de valores (compartilhados pelos membros) de uma organização, que se difere de uma para outra¹. Tal sistema é, em última análise, um conjunto de características essenciais que a organização valoriza. A cultura organizacional reúne hábitos, costumes e comportamentos dos colaboradores de uma organização; por isso, impacta diretamente em sua produtividade².

De forma geral, está intrinsecamente ligada à trajetória e à herança da organização; é desafiadora de compreender e explicar, mas requer interpretação; é, por sua essência, um fenômeno coletivo, partilhado e baseado em ideias, que devem ser ensinadas aos novos membros como a maneira apropriada de perceber, pensar, sentir e agir; abarca valores, convicções, conhecimentos e outros elementos mais profundos; é holística e subjetiva, em oposição a ser estritamente racional e determinística.

Embora tenha sido debatido com mais intensidade pelos teóricos dos estudos organizacionais desde os anos 1960 e tenha ganhado grande impulso a partir dos anos 1980, o conceito de cultura permanece altamente relevante diante das várias ameaças e oportunidades que as organizações enfrentam — e continuarão a enfrentar. Isso se torna ainda mais evidente quando exploramos tópicos como transformação digital, inovação, melhores práticas de trabalho, recrutamento e retenção de talentos, nos quais o comportamento humano emerge como um diferencial competitivo cada vez mais significativo.

A cultura organizacional pode ser um ativo estratégico capaz de gerar vantagens competitivas duradouras³, e de ter efeitos no lucro, na rentabilidade e no valor das ações. Culturas fortes geram melhores resultados de negócio, segundo evidencia uma pesquisa da PWC⁴. De acordo com o levantamento feito com mais de 3.200 executivos, as organizações que reconhecem a cultura como um elemento distintivo e uma fonte de vantagem competitiva cultivam um senso de união

1 ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

2 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Cultura organizacional**. São Paulo: FNQ, 2018.

3 FLAMHOLTZ, E. G.; RANDLE, Y. **Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: theoretical and measurement issues**. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 2012.

4 PwC. **Global Culture Survey 2021: The link between culture and competitive Advantage**. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf>.

mais sólido, atendem de forma mais eficaz as demandas dos clientes, inovam com maior êxito e alcançam resultados comerciais superiores.

A seguir, exploraremos a importância da cultura organizacional, discutindo suas implicações nos resultados organizacionais, na satisfação dos colaboradores e na capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

VANTAGENS DA CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE

- » **Vantagens competitivas sustentáveis:** uma cultura organizacional forte pode contribuir para tornar os seus produtos e serviços valiosos, raros e difíceis de serem imitados, com potencial de ter um efeito positivo nos lucros⁵.
- » **Alinhamento de objetivos e comportamentos:** uma cultura organizacional sólida alinha os objetivos individuais dos colaboradores aos objetivos da organização, promovendo um ambiente de trabalho coeso e colaborativo.
- » **Retenção e engajamento de talentos:** evidências⁶ indicam que colaboradores que se identificam com a cultura da organização tendem a permanecer nela por mais tempo, aumentando a retenção de talentos e o engajamento com as atividades laborais.
- » **Resiliência organizacional:** uma cultura robusta fornece uma base estável para a organização enfrentar desafios e se adaptar a mudanças internas e externas, permitindo uma resposta ágil a crises e oportunidades de mercado. Levantamento da PWC revelou que 72% da gerência sênior relatam que a cultura organizacional ajuda a impulsionar iniciativas de mudança bem-sucedidas.
- » **Aumento da produtividade:** colaboradores que se sentem parte de uma cultura organizacional positiva tendem a ser mais produtivos, uma vez que se identificam com os valores e objetivos da organização.

EFEITOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERFORMANCE DAS ORGANIZAÇÕES

- » **Inovação e criatividade:** uma cultura que valoriza a inovação e a experimentação encoraja os colaboradores a buscarem novas soluções e a pensarem de forma criativa, impulsionando a competitividade e a diferenciação no mercado.
- » **Atendimento ao cliente:** organizações com uma cultura centrada no cliente tendem a oferecer um serviço mais personalizado e de qualidade superior, criando laços de fidelidade e contribuindo para o crescimento sustentável do negócio.
- » **Imagem:** a cultura organizacional reflete diretamente na imagem percebida pela comunidade, por clientes e parceiros, influenciando a reputação e o posicionamento da organização no mercado.

5 PARENTE, P. H. N. et al. Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. Revista de Contabilidade e Organizações. 2018.

6 PwC. **Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023**. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>.

ESTRATÉGIAS PARA FORTALECER A CULTURA ORGANIZACIONAL

- » **Comunicação transparente:** promover uma comunicação aberta e transparente, na qual os valores e objetivos da organização são amplamente compartilhados e discutidos, é essencial para construir e fortalecer a cultura organizacional.
- » **Liderança exemplar:** líderes que personificam os valores da organização e promovem uma cultura de respeito, confiança e colaboração têm papel crucial na disseminação e consolidação da cultura organizacional.
- » **Reconhecimento e recompensa:** reconhecer e recompensar os colaboradores que demonstram comportamentos alinhados com a cultura organizacional é fundamental para incentivar a adesão e o comprometimento com os valores organizacionais.
- » **Desenvolvimento e capacitação:** investir no desenvolvimento profissional e na capacitação dos colaboradores, fornecendo as ferramentas e os recursos necessários para que possam contribuir ativamente com a cultura e o sucesso do empreendimento.
- » **Incentivo à diversidade e inclusão:** organizações que valorizam a diversidade e a inclusão tendem a ser mais inovadoras e adaptáveis, aproveitando diferentes perspectivas e experiências para impulsionar o seu sucesso.

A cultura organizacional desempenha um papel central na determinação do sucesso e da sustentabilidade de um negócio. Ela serve para definir as fronteiras de uma organização, de forma a auxiliar em sua distinção e definição, influenciando da satisfação dos colaboradores até a *performance* e a imagem. Portanto, é essencial que as organizações compreendam a importância de cultivar e fortalecer uma cultura que promova valores positivos, alinhados aos seus objetivos estratégicos.

Ao adotar estratégias que valorizem a cultura organizacional, as cooperativas podem criar um ambiente de trabalho estimulante, atrair e reter talentos, promover a inovação e a excelência operacional, e estabelecer uma base sólida para o crescimento e a adaptação às mudanças do mercado.

2. Aplicação ao cooperativismo

Desde sua fundação, em Rochdale, as cooperativas são entendidas como uma associação autônoma de pessoas que se uniram voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade conjunta e democraticamente gerido.

Os valores fundamentais do cooperativismo incluem: autoajuda; autorresponsabilidade; democracia; igualdade; equidade; e solidariedade. Os cooperados, em linha com os valores éticos de seus fundadores, abraçam a honestidade, a receptividade, a responsabilidade social e o respeito ao próximo⁷.

7 Aliança Cooperativista Internacional. **Identidade Cooperativa**. Disponível em: <https://aciamericas.coop/pt/nuestro-trabajo/identidad-cooperativa/>.

Por sua vez, as sociedades cooperativas em todo o mundo seguem os sete princípios cooperativos, que foram definidos e revisados ao longo de mais de 150 anos⁸. Os princípios cooperativistas são as diretrizes pelas quais as cooperativas colocam em prática seus valores, que são imutáveis. Os princípios são orientadores por meio dos quais a identidade e os valores cooperativos se refletem no funcionamento diário de uma cooperativa; todavia, demandam uma reavaliação constante para acompanhar as mudanças e os desafios econômicos, sociais, culturais, ambientais e políticos.

Ante o exposto, uma cooperativa, por sua definição intrínseca, incorpora uma dimensão social destinada a proteger o propósito cooperativo, os valores normativos e os princípios, enquanto atende as necessidades sociais a partir de meios econômicos. Alcançar um equilíbrio entre a missão social e econômica exige um compromisso com o modelo cooperativo fundado em valores, com a gestão proativa de um ambiente dinâmico e em contínua evolução.

Nesse contexto, as cooperativas enfrentam o desafio de se manterem e serem competitivas em um ambiente de rápidas transformações do mercado de trabalho, impulsionadas pelos avanços tecnológicos — particularmente, pelo amadurecimento da inteligência artificial, por perturbações econômicas e geopolíticas, bem como por crescentes pressões sociais e ambientais para a responsabilização de organizações por seus impactos. Essas mudanças refletem uma sociedade em constante evolução, na qual a globalização econômica avançou rapidamente, resultando em crises financeiras globais, ao mesmo tempo em que novas tecnologias emergiram para redefinir os cenários econômico e social.

Portanto, emergem alguns questionamentos a serem enfrentados pelo cooperativismo: em que medida ser cooperativa gera uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes? Será que os ideários e princípios cooperativistas diferenciam as cooperativas de outras empresas no mercado? Os consumidores pagariam mais por um produto ou serviço por ele vir de uma cooperativa e ressoar os valores e princípios cooperativistas? Em que medida a cultura organizacional nas cooperativas está reforçando ou consolidando o ideário cooperativista? Será que a cultura cooperativista é devidamente praticada e consolidada, para gerar senso de pertencimento (de cooperados e colaboradores), fidelidade, engajamento e vantagens? Estariam os princípios cooperativistas atualizados e as cooperativas atuando fortemente para torná-los efetivos? Por fim, os números de cooperados vêm aumentando ao longo do tempo, mas... e os números de cooperativistas?

As reflexões são necessárias, pois as organizações cooperativas enfrentam o desafio de crescerem sem perderem sua essência e a participação dos cooperados nos processos de decisão. É o que a literatura cunhou de tese da degeneração, ao pontuar que as cooperativas “tenderão, inevitavelmente, a adotar o mesmo modelo organizacional das empresas tradicionais para sobreviver”⁹, quase não conseguindo se diferenciar. Isto porque, devido à necessidade de ampliar a eficiência em função do crescimento, as cooperativas demandam desenvolver novas estruturas, por conta da divisão do trabalho e de processos de gestão que dificultam uma gestão democrática e a diferenciação das empresas tradicionais.

Há, portanto, um desafio de sobreviver e alcançar plenamente suas missões sem um desenvolvimento equilibrado de seus valores e princípios. O sucesso do modelo cooperativista está intimamente ligado: à crescente participação dos associados nos processos de decisões e nos ne-

8 Segundo a ACI, as revisões dos princípios foram aprovadas em três ocasiões, precedidas por comissões e consultas especiais com os membros da Aliança, nos Congressos de: Paris, em 1937; Viena, em 1966; e Manchester, em 1995.

9 WEBERLING, S. I. **Cooperação Cooperativa: o Ser, o Fazer e o Devir**. Revista de Administração Contemporânea, 2020.

gócios da cooperativa; à compreensão dos valores essenciais da cultura cooperativista por seus cooperados e colaboradores que promovem a sinergia de esforços; e à habilidade de administrar esses valores de forma alinhada com as demandas e oportunidades de mercado.

Dito de outra forma, a chave para que as cooperativas operem de acordo com os valores e princípios cooperativistas reside em possuir um modelo de gestão que equilibre sua dupla natureza, abordando tanto os aspectos econômicos quanto os sociais — isto é, eles são indissociáveis.

No âmbito da gestão econômica, seu propósito é administrar os interesses e incentivos econômicos dos associados do empreendimento coletivo, além de lidar com questões estratégicas da administração, como finanças, produção, marketing e logística. Por outro lado, a gestão social concentra-se no relacionamento da cooperativa com os associados, visando promover sua participação em processos decisórios e capacitá-los para isso, além de garantir espaços nas instâncias participativas. Com a cooperação como pilar de suas práticas, uma gestão social eficiente permite à sociedade cooperativa cumprir seu imperativo democrático, o que a distingue de outras organizações econômicas.

Uma das estratégias para alcançar esse equilíbrio é o investimento por parte de cooperativas na educação cooperativista. A educação cooperativista é muito mais do que realizar cursos de cooperativismo ou dinâmicas e jogos que fomentem a cooperação entre os integrantes de um grupo.

A *educação cooperativista* não deve ser confundida com *educação para a cooperação*, que é o processo de ensino-aprendizagem pautado no valor e nas práticas da cooperação, com a valorização da convivência democrática e solidária, a participação e o compartilhamento de saberes e experiências.

A *educação para cooperação*, como o próprio nome diz, trabalha a perspectiva de educar para cooperar. São exemplos práticos os jogos cooperativos, os programas de fortalecimento da cooperação em programas educacionais nas escolas (p.ex.: Cooperjovem), a difusão da ideia de cooperação como valor humano (p.ex.: Dia de Cooperar).

Por sua vez, a **educação cooperativista** “é um processo contínuo de desenvolvimento humano cujo objetivo é capacitar os associados, conselheiros/dirigentes, e seus familiares e colaboradores, para que possam interagir ativamente na gestão econômica e social da cooperativa, fortalecendo os princípios cooperativistas”¹⁰.

O conceito de *educação cooperativista* abrange a ideia de capacitação para a atividade cooperativista, por meio de programas de educação, de formação profissional e melhorias das técnicas gerenciais. Sua principal contribuição para o desenvolvimento da cooperativa é a educação para a gestão. Significa dizer que devem ser utilizadas ferramentas que possibilitem aos cooperados compreender os aspectos gerenciais, ter plena ciência de que a qualidade técnica dos produtos e serviços ofertados pelos associados deve ser a melhor possível, que deve haver redução de ruídos na comunicação estabelecida entre cooperativa e cooperado, e que os cooperados realmente têm de participar das decisões que são tomadas pela direção da cooperativa.

A *educação cooperativista* é de fundamental importância para a perenidade das cooperativas, pois, “além de capacitar as pessoas a adquirirem um melhor conhecimento sobre o que é e exige a cooperação, sobre o que é a identidade específica das organizações cooperativas, visa, igual-

10 SESCOOP. **Núcleos e Comitês: como organizar e fortalecer o quadro social**, 2021.

mente, atrair novos associados, reforçar e qualificar a participação dos cooperados, reciclar os funcionários para que eles possam ter um bom relacionamento com os coproprietários do empreendimento e, também, para conhecer melhor a organização na qual trabalham¹¹.

Portanto, os públicos-alvo das atividades de educação cooperativista são os cooperados e seus familiares, os dirigentes/conselheiros e os colaboradores. É importante não confundir o público e as ações da *educação para cooperação* com os da *educação cooperativista*, pois são propósitos diferentes.

Enquanto estratégias de ações de educação cooperativista, as cooperativas podem implementar núcleos cooperativos por meio do trabalho de Organização do Quadro Social (OQS). Trata-se de uma estratégia de comunicação que busca estabelecer um processo contínuo de educação, formação, informação e integração do quadro social, com a finalidade de melhorar a participação e consciência dos cooperados em relação ao empreendimento cooperativo, além de encurtar a distância existente entre cooperados e Diretoria.

A OQS implica na organização dos cooperados em subgrupos, formados com base em critérios variados de organização espacial. Seu objetivo é proporcionar condições otimizadas para a participação dos cooperados nas decisões da cooperativa, promovendo maior fidelidade a ela — o que pode ser observado a partir do aumento e da qualidade da participação dos cooperados nas assembleias, no maior interesse pelo dia a dia da cooperativa, na utilização dos produtos e serviços por ela oferecidos, entre outros benefícios relacionados à fidelidade.

Outra possível estratégia de educação cooperativista é trabalhar um processo de integração para novos cooperados e colaboradores, para que eles possam conhecer e embarcar na cultura cooperativista, se engajar e sentir-se parte da cooperativa e do movimento. Um processo bem realizado pode, por exemplo, aumentar a retenção dos cooperados e colaboradores, e fortalecer a cultura da entidade. O Sistema OCB, por exemplo, oferece o programa DNA Cooperativo como uma solução para trabalhar os conceitos e valores do cooperativismo com cooperados e colaboradores.

Se alguns cooperados/colaboradores não estiverem de acordo com a cultura cooperativista, eles podem ter um comportamento destoante dos valores e princípios do cooperativismo, e transmitir uma imagem equivocada para outros cooperados/colaboradores, clientes e *stakeholders*, causando um impacto negativo para os negócios, principalmente na imagem da cooperativa.

Adicionalmente, a ausência de canais efetivos de comunicação entre cooperativas, lideranças, associados e colaboradores pode trazer ruídos, conflitos, desmotivação, e perda de cooperados e colaboradores. Portanto, aprimorar a comunicação de forma transparente, objetiva e clara é de suma importância para manter todos os seus diversos públicos bem-informados.

Esses públicos abrangem todos os indivíduos ou grupos — especialmente, colaboradores e cooperados, que têm o potencial de influenciar a organização ou serem impactados por ela, por meio de suas ações, decisões, políticas, práticas ou seus resultados. Um dos desafios da comunicação nas sociedades cooperativas reside em conciliar a informação e a educação dos membros envol-

11 SCHNEIDER, J. O. *Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo*. In: SCHNEIDER, J. O. **Educação cooperativa e suas práticas**. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2003.

vidos no processo comunicativo, capacitando-os para a ação cooperativa, e difundindo os princípios e valores do cooperativismo, tanto interna quanto externamente.

Por fim, destacar o cooperativismo como um modelo de negócios com propósito, capaz de operar em diversos setores da economia e com as pessoas no centro de sua atividade, é fundamental para distinguir o modelo cooperativo de outras organizações tradicionais e para atrair mais adeptos para o setor. Nas cooperativas, a riqueza é gerada para todos os membros, contribuindo para mitigar a concentração de renda e reduzir as desigualdades.

3. Principais desafios a serem enfrentados pelo cooperativismo

COMPREENSÃO LIMITADA PELA SOCIEDADE SOBRE O COOPERATIVISMO E SEUS DIFERENCIAIS:

É notório que a sociedade está mais consciente dos benefícios do cooperativismo. Todavia, uma parcela significativa dela ainda não está familiarizada com o cooperativismo, seus princípios, valores e suas vantagens, mesmo com os esforços de comunicação das cooperativas e do Sistema OCB para promover o cooperativismo e aumentar o entendimento sobre sua causa. Essa constatação foi destacada pela *Pesquisa Nacional do Cooperativismo*¹², revelando que 38% dos entrevistados identificaram a falta de cultura cooperativista como a principal barreira para o avanço do movimento cooperativista no Brasil.

CONSCIÊNCIA RESTRITA DOS COOPERADOS E COLABORADORES

SOBRE OS PRINCÍPIOS E VALORES COOPERATIVISTAS:

Um dos desafios que as cooperativas precisam enfrentar é o limitado conhecimento dos colaboradores e cooperados sobre a essência do cooperativismo. Para construir e fortalecer o futuro do movimento cooperativista, 65% dos participantes da *Pesquisa Nacional do Cooperativismo* apontaram a necessidade de reforçar a cultura da cooperação, solidariedade e trabalho em equipe entre os cooperados e cooperativistas.

ENGAJAMENTO DOS COOPERADOS NOS PROCESSOS DE TOMADA

DE DECISÃO E NAS INSTÂNCIAS DE PARTICIPAÇÃO DA COOPERATIVA:

Uma questão significativa enfrentada pela maioria das cooperativas diz respeito à baixa participação dos cooperados em eventos como Assembleias Gerais e outras instâncias, e fóruns de decisão e participação da cooperativa. Diversos motivos contribuem para essa falta de envolvimento, sendo o principal, o desinteresse dos cooperados — que muitas vezes é reflexo de uma série de outros problemas, como: a falta de compreensão sobre a importância da sua participação na cooperativa, a crescente burocratização das assembleias e a presença de informações técnicas que nem sempre são acessíveis aos cooperados, além da falta de confiança nas instâncias participativas da cooperativa e de problemas de transparência das decisões. Essa situação é comum em cooperativas, apesar de seus esforços para manter suas práticas alinhadas aos princípios cooperativistas e de estratégias como as pré-assembleias e assembleias virtuais. A ausência ou

12 Sistema OCB. *Pesquisa Nacional do Cooperativismo*. 2024.

ações fragmentadas de educação cooperativista também contribui para que o cooperado não se engaje e participe da vida da cooperativa.

FALTA DE DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS CONSISTENTES PARA A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA, OU APENAS A IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES ISOLADAS:

A realização de ações de educação cooperativista enfrenta diversos desafios, entre eles, a dispersão regional das cooperativas. Essa dispersão dificulta a implementação de ações uniformes de educação cooperativista, já que as necessidades e realidades de cada região podem variar significativamente. As cooperativas precisam adaptar suas estratégias de educação cooperativista para atender as especificidades de cada localidade, o que demanda mais flexibilidade e recursos. A falta de recursos financeiros e de quadro pessoal capacitado muitas vezes limita a capacidade das cooperativas de desenvolverem programas educacionais abrangentes e de qualidade. Outro obstáculo é a ausência de um planejamento e da priorização de ações dentro do planejamento estratégico das cooperativas. Sem uma visão clara e direcionada, as iniciativas de educação cooperativista podem se perder em meio a outras prioridades, comprometendo seu impacto e a eficácia. Dessa forma, superar esses desafios requer uma abordagem sistêmica, estratégica e colaborativa, buscando soluções criativas e adaptáveis às necessidades locais, e recursos disponíveis de cada cooperativa.



PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO SOBRE CULTURA COOPERATIVISTA

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 cultura cooperativista no Brasil:

- 1.** Como disseminar e dar concretude aos princípios e valores cooperativistas, entre cooperados e empregados, com vistas a fortalecer a proposta de valor do movimento?
- 2.** Como o cooperativismo pode preservar sua identidade cooperativa e ser reconhecido pelo mercado como um movimento com propósito?
- 3.** Qual será o diferencial que nos destacará das empresas de capital, as quais estão cada vez mais adotando estratégias de ESG e responsabilidade social, obtendo maior aceitação social como organizações de propósito?

4. Como podemos promover o engajamento e a participação dos cooperados nos processos decisórios das cooperativas, considerando um contexto em que há uma diminuição do interesse da sociedade pela participação social?
5. Qual estratégia pode ser adotada para expandir a quantidade de cooperados e, simultaneamente, envolvê-los ativamente na cultura e nos princípios cooperativistas?



PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS EM CULTURA COOPERATIVISTA

1. Adotar uma **linguagem inclusiva e acessível** para alcançar todas as cooperativas e ramos do cooperativismo, visando integrar todos os setores da comunidade cooperativista.
2. **Atualizar a cultura cooperativista**, seus princípios e a abordagem para sensibilizar os membros, buscando modernizar e alinhar o movimento com as tendências futuras da sociedade.
3. Criar e divulgar uma **biblioteca virtual nacional do cooperativismo** com conteúdos atualizados.
4. Criar **indicadores** de acompanhamento das ações de cultura cooperativista.
5. Criar programas de assistência cooperativista ao **idoso cooperado**.
6. Criar um **jogo digital de promoção dos valores cooperativistas**, demonstrando os benefícios do cooperativismo para o público infanto-juvenil.
7. Desenvolver e estimular aplicação de um programa nacional de **cooperativas mirins**.
8. Desenvolver e implementar estratégias de **experiência do cooperado**, visando otimizar a sua jornada e promover experiências positivas e satisfatórias ao longo de seu relacionamento com a cooperativa.
9. Desenvolver e implementar **programas e materiais didáticos**, para disseminar a cultura cooperativista de forma acessível e educativa, preferencialmente por cooperativas educacionais.

10. Desenvolver e promover **conteúdos educativos sobre a cultura cooperativista**, incluindo treinamentos, podcasts e entrevistas para educar a **sociedade** sobre o movimento cooperativista.
11. Desenvolver uma **diretriz nacional de educação cooperativista**.
12. Difundir o cooperativismo na **educação formal brasileira em todos os níveis** (do ensino básico ao técnico e superior), por meio de parcerias com escolas, universidades e órgãos educacionais.
13. **Disseminar a cultura cooperativista entre os cooperados e colaboradores**, promovendo a absorção dos princípios e valores do movimento de maneira a fortalecer continuamente a identidade cooperativista.
14. Estabelecer um pacto sistêmico para a **preservação da identidade cooperativista e sua essência**.
15. Fomentar o compartilhamento de **boas práticas** de promoção da cultura cooperativista entre as cooperativas e cooperados.
16. Implementar **programas de recompensas e benefícios para cooperados e colaboradores**, visando estimular o cumprimento das responsabilidades e promover o pertencimento à cooperativa.
17. Implementar **sistemas eficazes de comunicação interna nas cooperativas**, para garantir que os cooperados e colaboradores estejam bem-informados e conectados.
18. Instituir programas de incentivo à **participação dos filhos de cooperados**, buscando a sucessão.
19. Internalizar e consolidar a cultura, os princípios e o modelo cooperativista durante a **entrada de novos membros e colaboradores** na cooperativa, com processos padronizados e eficazes de integração, incluindo jornadas digitais e conteúdos específicos sobre cooperativismo.
20. Potencializar e divulgar **premiação** para reconhecer projetos com foco na cultura cooperativista, estimulando a troca de experiências entre cooperativas.
21. Promover a **educação continuada dos membros do movimento**, incluindo a ampliação dos cursos do CapacitaCoop e a criação de uma trilha presencial para trabalhar os princípios cooperativistas.
22. Promover a **formação das lideranças cooperativistas** para fortalecer o seu papel como promotoras e multiplicadoras da cultura cooperativista dentro de suas organizações e no movimento.
23. Promover a **melhoria da comunicação interna** (endomarketing) nas cooperativas, incluindo o desenvolvimento de uma política de comunicação construtiva, visando fortalecer a absorção da cultura cooperativista.

15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

DOCUMENTO-BASE

ESG



somoscoop»

 Sistema**OCB**
CNCOP | OCB | SESCOOP

ESG – AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA

Para muitos, o termo ESG evoca preocupações relacionadas ao meio ambiente, como mudanças climáticas e escassez de recursos. Embora esses elementos sejam importantes no contexto do ESG, o termo abrange considerações mais amplas¹. *ESG*, abreviação de *Environmental, Social, and Governance* em inglês, refere-se à mensuração dos impactos e à comunicação das práticas ambientais, sociais e de governança adotadas por uma organização. O termo foi introduzido em 2004, com a publicação *Who Cares Wins* — uma parceria entre o Pacto Global e o Banco Mundial — e a adoção e implementação dos critérios ESG pelo mercado brasileiro estão se tornando cada vez mais comuns.

A conformidade com os padrões ESG aumenta a competitividade das organizações, tanto no mercado nacional quanto no internacional. Em um contexto em que as organizações são observadas de perto por diversos *stakeholders*, a adoção de critérios ESG é vista como sinal de solidez, custos reduzidos, melhor reputação e maior capacidade de adaptação em meio à incerteza e vulnerabilidade². Os critérios ESG são vistos não apenas como um conjunto de critérios para avaliação de sustentabilidade, mas como uma estratégia integrada que pode impulsionar o desempenho e a competitividade das organizações. No Brasil, a adoção de práticas ESG vem crescendo, com organizações de diferentes setores buscando alinhar suas operações aos padrões de sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa.

Globalmente, há uma demanda cada vez maior por transparência e responsabilidade corporativa, especialmente diante dos desafios ambientais, como as mudanças climáticas. Investidores e agentes financeiros estão cada vez mais conscientes do impacto de suas escolhas, preferindo alocar recursos em organizações que demonstram comprometimento com práticas sustentáveis e éticas. Além disso, o cumprimento dos critérios ESG é frequentemente associado a maior resiliência organizacional e a uma melhor capacidade de adaptação a mudanças e crises.

No âmbito do cooperativismo, os princípios ESG apresentam uma oportunidade única. As cooperativas, por sua natureza, já possuem uma forte inclinação para práticas sociais e uma governança participativa, o que se alinha intrinsecamente com os aspectos S e G do ESG. A integração desses princípios no modelo cooperativista pode potencializar a sua sustentabilidade e o impacto social, ao mesmo tempo em que reforça a transparência e a responsabilidade em suas práticas de governança. Para o 15° CBC, o Sistema OCB incorpora tanto a governança quanto a gestão cooperativista dentro do tema ESG, possibilitando que as cooperativas brasileiras destaquem ainda mais sua dedicação em aspectos econômicos, de bem-estar comunitário e gestão ética.

1 PwC. **ESG Directors' Guide**. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/services/assets/pwc-esg-directors-boardroom.pdf>.

2 Pacto Global do Brasil. **ESG (Ambiental, Social e Governança)**. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>.

1. AMBIENTAL

1.1 Panorama da dimensão ambiental

O E do ESG vai muito além da visibilidade externa de uma marca e do relacionamento com as partes interessadas. Ele está relacionado à responsabilidade ambiental corporativa³, incluindo uma gestão voltada para a minimização dos impactos negativos de suas operações, potencialização dos impactos positivos ao meio ambiente e mitigação dos riscos ao negócio⁴.

O componente ambiental do ESG é amplamente reconhecido por diferentes aspectos⁵:

- » **Desafios ambientais globais:** reconhece a urgência em enfrentar os desafios ambientais, que incluem alterações climáticas, perda de biodiversidade, esgotamento de recursos naturais e poluição. Esses desafios têm repercussões de longo alcance nos ecossistemas, nas comunidades e no bem-estar das gerações futuras. Segundo ITO (2021), durante a apresentação da 16ª edição do Relatório de Riscos Globais (GRPS) na reunião do Fórum Econômico Mundial, em janeiro de 2021, destacou-se que, entre os cinco riscos de maior probabilidade nos próximos dez anos nas categorias econômica, ambiental, geopolítica, social e tecnológica, estão perda de biodiversidade, clima extremo, danos ambientais causados pelo homem e deficiência nas respostas climáticas. Também é motivo de inquietação o fato de que, entre os 10 riscos identificados como os mais relevantes em termos de probabilidade e magnitude de impacto, sete estão ligados a questões ambientais nos relatórios divulgados desde 2021. Na edição de 2007, nenhum dos 10 riscos considerados mais críticos estava relacionado a questões ambientais⁶.
- » **Viabilidade e resiliência a longo prazo:** os critérios ambientais estão intrinsecamente ligados à viabilidade e resiliência a longo prazo das organizações. O não gerenciamento dos impactos das operações no meio ambiente, tanto em suas operações diretas quanto em sua cadeia de suprimentos, pode acarretar danos à reputação, riscos regulatórios, interrupções na cadeia de suprimentos e responsabilidades legais. Com-

3 S&P Global. **Understanding the 'E' in ESG.** Disponível em: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/understanding-the-e-in-esg>.

4 Deloitte. **O que é ESG?** Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/o-que-e-esg.html>.

5 ISB Global. **Putting the 'E' in ESG.** Disponível em: <https://www.isb-global.com/knowledge-hub/putting-the-e-in-esg/>.

6 Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). **Finanças Sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS.** Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>.

preender e identificar os riscos ambientais, assim como adaptar-se às mudanças nos cenários regulatórios, é compreender o E do ESG.

- » **Demanda dos investidores:** os investidores estão cada vez mais cientes da importância financeira dos fatores ambientais e estão integrando critérios ESG em suas decisões de investimento. Estudos têm demonstrado que negócios com sólido desempenho ambiental tendem a ter melhor desempenho financeiro, o que atrai investidores ambientalmente conscientes e melhora o acesso ao capital.
- » **Stakeholders** (partes interessadas): consumidores, clientes, funcionários, comunidades e reguladores estão mais atentos à responsabilidade ambiental das organizações e demandam práticas corporativas responsáveis. A ênfase no ambiental demonstra o compromisso em atender às expectativas dessas partes interessadas, fortalecendo relacionamentos, aprimorando a reputação da marca, fidelizando o consumidor e engajando os colaboradores. Segundo uma pesquisa da McKinsey (2019), mais de 70% dos consumidores de diversas indústrias pagariam 5% a mais por um produto sustentável se ele atendesse aos mesmos padrões de desempenho que as alternativas não sustentáveis⁷.
- » **Panorama político:** governos em todo o mundo estão implementando regulamentações ambientais mais rigorosas para abordar questões como as mudanças climáticas e a gestão de resíduos. Ao priorizar os aspectos ambientais, as organizações conseguem estar à frente dos novos requisitos regulatórios, demonstrando conformidade legal e capitalizando as oportunidades associadas à transição para uma economia de baixo carbono.

Cabe ressaltar que o E do ESG também está diretamente relacionado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU e pactuado entre os países. Os ODS são uma série de metas globais destinadas a promover a prosperidade enquanto protegem o planeta, abordando questões sociais, econômicas e ambientais. Ainda que integrados e indissociáveis, diversos ODS estão intimamente mais ligados às questões ambientais, como o ODS 7 (Energia Acessível e Limpa), o ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), o ODS 12 (Consumo e Produção Sustentáveis), o ODS 13 (Ação contra a Mudança Global do Clima), o ODS 14 (Vida na Água) e o ODS 15 (Vida Terrestre)⁸. Dessa forma, ao adotar práticas ambientais responsáveis como parte do ESG, as organizações contribuem diretamente para a realização dos ODS, trabalhando para alcançar metas específicas de sustentabilidade que visam a preservação do meio ambiente e o bem-estar das gerações presentes e futuras.

Portanto, em um mundo cada vez mais focado na sustentabilidade, instituições públicas e privadas estão sendo impulsionadas por demandas de mercado, diretrizes de investidores e expectativas de consumidores a demonstrarem seus compromissos em enfrentar os desafios ambientais, adotar práticas ambientais responsáveis e contribuir para uma economia mais sustentável.

7 McKinsey & Company. **Five ways that ESG creates value**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value/pt-BR#/>.

8 Nações Unidas no Brasil. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

1.2 Práticas ambientais no cooperativismo

Quando se discute sobre os critérios ambientais, eles remetem à reflexão sobre o impacto das atividades econômicas das cooperativas no meio ambiente e, a partir dessa visão contextualizada, são propostas ações que visam reduzir o impacto negativo ao meio ambiente e aumentar os resultados positivos. Nesse sentido, a dimensão ambiental é fundamental para o cooperativismo, já que representa não só uma responsabilidade ética, mas também uma oportunidade para as cooperativas demonstrarem seu compromisso com a preservação do meio ambiente e a promoção de um futuro mais justo e sustentável para todos. As cooperativas se diferenciam de outras formas de organização por sua natureza democrática e participativa, permitindo que os membros tenham voz e voto nas decisões que afetam suas atividades. Esta característica confere às cooperativas uma capacidade única de integrar os valores ambientais em todas as etapas de suas operações, desde a produção até a distribuição.

No âmbito do *Diagnóstico ESG*, piloto aplicado em 2023 pelo Sistema OCB, que abrangeu 317 cooperativas de quatro ramos, a dimensão ambiental foi minuciosamente avaliada, refletindo a importância crescente da sustentabilidade nas práticas organizacionais. Os resultados obtidos neste diagnóstico oferecem uma perspectiva valiosa sobre como as cooperativas estão incorporando práticas ambientais em suas operações. Nacionalmente, o **índice ambiental alcançou 42,3%**, sinalizando um caminho a ser percorrido na integração de estratégias ambientais mais robustas.

Especificamente, o ramo Crédito demonstrou um desempenho ambiental alinhado à média nacional, com 43%, evidenciando um compromisso moderado com práticas ambientais sustentáveis. O ramo Infraestrutura, por sua vez, destacou-se com 47,6%, indicando um esforço mais significativo na implementação de ações voltadas para a sustentabilidade. O ramo Agropecuário apresentou 39% e o ramo Saúde, 34,1% — ambos abaixo da média nacional, refletindo a necessidade de intensificar as práticas ambientais nesses setores.

Esses resultados são fundamentais para guiar as cooperativas em seus esforços de melhoria contínua, enfatizando a importância de adotar medidas ambientalmente responsáveis e sustentáveis. Além disso, proporcionam uma base para que as cooperativas possam não apenas cumprir com suas responsabilidades ambientais, como também se posicionar como líderes em sustentabilidade em seus respectivos setores, promovendo uma mudança positiva que vai além dos seus limites operacionais.

As cooperativas se diferenciam de outras formas de organização por sua natureza democrática e participativa, que permite que os membros tenham voz e voto nas decisões que afetam suas atividades. Essa característica confere às cooperativas uma capacidade única de integrar os valores ambientais em todas as etapas de suas operações, desde a produção até a distribuição.

Na **Cooperativa Agrária Agroindustrial**⁹, situada no Paraná, por meio do Programa Agrária de Gestão Rural (PAGR), os cooperados recebem assistência de assessores técnicos da cooperativa. A fim de implantar metodologias e boas práticas agrícolas em suas propriedades e garantindo a qualidade da matéria-prima, a Agrária tem como objetivo desenvolver uma produção sustentável desde as propriedades rurais dos cooperados até a comercialização, valorizando cada vez mais suas práticas e seu produto, aumentando a competitividade diante do mercado consumidor.

Além disso, acredita-se que o desenvolvimento social, ambiental e econômico é alcançado por meio do envolvimento e participação ativa das comunidades. A gestão democrática, educação, formação, informação e o interesse pela comunidade são valores inerentes ao cooperativismo, promovendo a união e o compartilhamento de conhecimento nas comunidades onde as cooperativas estão presentes. Isso fortalece a cultura local, gera renda e melhora a qualidade de vida dos cooperados.

Essas características contribuem significativamente, por exemplo, para a preservação da floresta, valorizando as comunidades e protegendo contra o desmatamento, além de fortalecer a resiliência climática nos territórios afetados.

A **Cooperacre**¹⁰, localizada no Acre, tornou-se referência mundial na produção de castanhas, adotando práticas sustentáveis, garantindo a continuidade da produção local e o progresso econômico sustentável nas comunidades amazônicas. O modelo cooperativista permitiu que os produtores se unissem para implementar técnicas de colheita sustentável, manejo florestal responsável e certificação orgânica. A cooperação entre os membros possibilitou a obtenção de certificações internacionais, aumentando a competitividade no mercado global.

Da mesma forma, a **Turiarte**¹¹, cooperativa de turismo e artesanato do estado do Pará, promove o turismo responsável e a valorização do artesanato tradicional da região, além de possibilitar o desenvolvimento sustentável ao gerar renda e difundir a cultura local, utilizando materiais sustentáveis, como a palha de tucumã.

Ademais, para além dos benefícios ambientais diretos, as cooperativas que adotam práticas sustentáveis podem colher recompensas financeiras e sociais. A redução de custos operacionais, o acesso a novos mercados e o fortalecimento das relações com os cooperados e a comunidade são apenas alguns dos benefícios tangíveis que podem surgir de um compromisso com a sustentabilidade.

A **Frísia**¹², cooperativa situada no Paraná, implementou um sistema de venda de créditos de soja sustentável por um de seus cooperados. Esse sistema permite que o cooperado, por meio de práticas sustentáveis em sua produção de soja, obtenha créditos de carbono, os quais são vendidos para interessados em compensar suas emissões de gases de efeito estufa. Destaca-se, portanto, que a cooperativa desempenha papel fundamental ao facilitar a adoção dessas práticas susten-

9 Cooperação Ambiental. **Programa Agrária de Gestão Rural promove boas práticas de sustentabilidade.** Disponível em: <https://cooperacaoambiental.coop.br/cases/programa-agraria-de-gestao-rural-promove-boas-praticas-de-sustentabilidade/>.

10 Cooperação Ambiental. **Cooperacre se torna referência mundial na produção de castanhas apostando na sustentabilidade.** Disponível em: <https://cooperacaoambiental.coop.br/fique-por-dentro/cooperacre-se-torna-referencia-mundial-na-producao-de-castanhas-apostando-na-sustentabilidade/>.

11 Cooperação Ambiental. **Turiarte: turismo responsável e artesanato tradicional difundem cultura paraense.** Disponível em: <https://cooperacaoambiental.coop.br/fique-por-dentro/cooperacre-se-torna-referencia-mundial-na-producao-de-castanhas-apostando-na-sustentabilidade/>.

12 Cooperação Ambiental. **Venda de créditos de soja sustentável por cooperado da Frísia.** Disponível em: <https://cooperacaoambiental.coop.br/cases/venda-de-creditos-de-soja-sustentavel-por-cooperado-da-frisia/>.

táveis e potencializar a comercialização de produtos e serviços sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região e para a mitigação das mudanças climáticas.

A cooperativa de crédito **Sicoob Credip**¹³, no estado de Rondônia, focada em investir no desenvolvimento de um campo mais produtivo, social e econômico, investiu na ciência para dar novos caminhos à produção local. Em meio a um cenário de declínio da cafeicultura local e aumento no desmatamento, a cooperativa, com o apoio de parcerias locais, passou a fomentar e difundir entre os produtores de café o uso de boas práticas agrônômicas. Os investimentos contribuíram para selecionar e melhorar o material genético das plantas, orientar a plantação e a colheita, aprimorar a irrigação, aumentar os cuidados no processamento da produção e para aumentar a preservação ambiental. O resultado desse processo foi a obtenção de uma bebida de perfil sensorial exótico e único, com plantas que se adaptaram e se naturalizaram com rusticidade e alta produtividade, dando origem aos cafés especiais Robustas Amazônicas¹⁴, que obtiveram até mesmo uma Identificação Geográfica inédita para cafés canéforas sustentáveis do mundo.

A **Coopmetro**¹⁵, cooperativa de transporte de Minas Gerais, por meio do Programa MinasCoop Energia¹⁶, visando promover a autossuficiência energética e a redução da pegada de carbono, instalou uma usina de energia fotovoltaica. Tal iniciativa, para além de reduzir custos, está contribuindo para o fortalecimento da cooperativa junto à comunidade, uma vez que, a fim de suprir as necessidades energéticas, o excedente de produção é doado para entidades filantrópicas de saúde.

Além de mitigar os impactos ambientais, as cooperativas desempenham papel importante na conscientização e educação ambiental de seus cooperados e das comunidades onde estão inseridas. Por meio de programas de educação ambiental, campanhas de reciclagem e projetos de reflorestamento, as cooperativas mobilizam recursos e conhecimentos em prol da conservação ambiental e do desenvolvimento sustentável. Essas ações também contribuem para o fortalecimento dos laços sociais e do senso de pertencimento dos cooperados e da comunidade.

As cooperativas de catadores desempenham importante papel social e ambiental. Um exemplo é o da Centcoop, que atua no Distrito Federal. A **Centcoop**¹⁷ (Central de Cooperativas de Trabalho de Materiais Recicláveis do Distrito Federal) reúne 21 cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis, promovendo trabalho e renda aos catadores de materiais recicláveis, e agregando valor no material produzido por eles. A cooperativa integra três programas de logística reversa: Reciclar pelo Brasil; Recupera; e Dê a mão para o futuro. Além de atuar na sustentabilidade ambiental e na inclusão social dos cooperados, é um importante ator no combate às mudanças climáticas, uma vez que atua na recuperação de um passivo ambiental¹⁸.

13 Cooperação Ambiental. **Ciência e sustentabilidade: Sicoob Credip apoia desenvolvimento de polo cafeeiro em Rondônia.** Disponível em: <https://cooperacaoambiental.coop.br/cases/ciencia-e-sustentabilidade-sicoob-credip-apoia-desenvolvimento-de-polo-cafeeiro-em-rondonia/>.

14 Embrapa. **Ecossistema de Inovação.** Disponível em: <https://www.embrapa.br/inteligencia-estrategica-para-pequenos-negocios/cafes-especiais-robustas-amazonicos>.

15 Coopmetro. **Coopmetro inaugura usina de energia fotovoltaica em Carmo da Cachoeira.** Disponível em: <https://portal.coopmetro.com.br/Intranet/Pages/Cooperate/NewsReadMoreInstitucional?handle=134>.

16 Sistema OCEMG. **MinasCoop Energia.** Disponível em: <https://sistemaocemg.coop.br/projeto/minascoop-energia/>.

17 InovaCoop. **Logística reversa: cooperativismo é protagonista da produção sustentável.** Disponível em: <https://inova.coop.br/blog/logistica-reversa-cooperativismo-e-protagonista-da-producao-sustentavel-83d9d22303de>.

18 NegóciosCoop. **CENTCOOP: MELHORES CONDIÇÕES PARA CATADORES DE RECICLÁVEIS POR MEIO DA INTERCOOPERAÇÃO.** Disponível em: <https://negocios.coop.br/aprendamais/centcoop-melhores-condicoes-para-catadores-de-reciclaveis-por-meio-da-intercooperacao/>.

Portanto, as cooperativas de todos os ramos podem adotar práticas ambientalmente responsáveis, visando:

- » Monitorar as emissões de gases de efeito estufa.
- » Neutralizar as emissões de gases de efeito estufa.
- » Realizar a gestão dos resíduos.
- » Reduzir o consumo de recursos naturais.
- » Propor ações de educação ambiental, incentivando o consumo consciente.
- » Implementar projetos de energia limpa e renovável, como fontes solares, de biomassa e eólicas, com foco em eficiência energética.
- » Pensar iniciativas a partir da economia circular, da economia colaborativa e da economia regenerativa.
- » Monitorar ações contra o desmatamento, quando aplicável, bem como pensar ações de preservação da biodiversidade.
- » Posicionar-se publicamente quanto às questões de mudanças climáticas.

1.3 Desafios para o cooperativismo no escopo ambiental

A implementação de uma gestão ambiental eficiente e abrangente é um desafio comum para muitas organizações, já que parte do princípio de equilibrar o crescimento econômico com a preservação ambiental, envolvendo o acompanhamento e monitoramento de princípios, políticas e legislações ambientais, conformidade ambiental, planejamento, mapeamento de impactos ambientais, instrumentos de gestão, assim como certificações e educação ambiental.

O envolvimento da liderança é fundamental para que a agenda ambiental seja integrada ao planejamento estratégico geral da organização e para que seja implementada transversalmente em todas as áreas da cooperativa. Para que essa agenda seja vista como tarefa primordial e para que receba a devida atenção e recursos, o comprometimento da alta direção é indispensável.

Salienta-se que, para que essa sensibilização e envolvimento ocorram, é de suma importância a compreensão da necessidade de implantação de ações para a minimização dos impactos negativos de suas operações e potencialização dos impactos positivos ao meio ambiente, além da compreensão do impacto nos negócios a curto, médio e longo prazos, e a atenção às demandas dos consumidores e clientes. Uma abordagem eficaz começa a partir da educação e capacitação dos líderes sobre o tema, trazendo à luz os impactos e benefícios para o negócio da cooperativa e o impacto positivo, tanto no meio ambiente quando na sociedade. Ademais, a

liderança deve estar envolvida no processo de definição de metas, objetivos, estratégias e planos de ação para a implementação, em toda a cooperativa, de projetos, políticas e programas de cunho ambiental.

A partir do comprometimento da alta direção, o engajamento dos funcionários e cooperados da cooperativa é potencializado. O fomento e a criação de cultura organizacional da cooperativa alinhadas aos princípios da sustentabilidade podem ocorrer por meio de treinamentos, capacitações, comunicação eficiente dos objetivos ambientais da cooperativa e incentivos para a participação ativa dos colaboradores e cooperados em iniciativas ambientais.

Outro desafio é a gestão de toda a cadeia de terceiros, já que muitas questões ambientais impactam diretamente os indicadores e as estratégias da cooperativa. Uma maneira eficaz de agilizar o controle e monitoramento das atividades e produções de terceiros é adotar soluções tecnológicas, permitindo uma visão mais clara e detalhada das práticas e operações dos fornecedores.

Portanto, uma comunicação clara e eficiente de iniciativas, indicadores e metas ambientais é fundamental para o fortalecimento da imagem da cooperativa e o envolvimento dos colaboradores, cooperados e terceiros, além de aumentar a confiança das demais partes interessadas. Essa comunicação clara e transparente, que aborda não somente os indicadores, mas também a evolução dos processos, pode ser realizada por meio de relatórios de sustentabilidade, participação em iniciativas ambientais e engajamento com a comunidade.

Destaca-se que, devido à complexidade e constante evolução das regulamentações ambientais, o cumprimento delas também se apresenta como um desafio para as cooperativas. Para tanto, as leis ambientais, incluindo as internacionais — que estejam ligadas a exportações —, necessitam de acompanhamento contínuo e, quando necessário, implementação de medidas corretivas, a fim de evitar multas e penalidades.

No que tange à questão operacional da cooperativa, é importante atentar-se para o mapeamento dos impactos ambientais causados pelas atividades e/ou pelos serviços prestados pela cooperativa. Além de mapeá-los, a cooperativa deve monitorá-los, desenvolvendo ações para mitigá-los, compensá-los e/ou eliminá-los. Produzir e prestar serviços pautados na sustentabilidade, com menor consumo de recursos naturais, reaproveitamento e menor geração de resíduos e efluentes, propicia a competitividade no mercado.

A gestão adequada de resíduos é um desafio significativo para muitas cooperativas. Desde a redução na fonte até a destinação correta, é necessário implementar medidas de redução, tendo práticas eficientes de gestão de resíduos. Isso inclui a implementação de programas de reciclagem, o tratamento e a destinação adequada, além da busca por parcerias com fornecedores e prestadores de serviços que compartilhem dos mesmos valores ambientais.

Outro ponto que requer atenção das cooperativas é a utilização eficiente de recursos naturais. A busca por alternativas sustentáveis, a redução de consumo e a adoção de práticas de eficiência energética são essenciais. Investir em tecnologias e equipamentos mais eficientes, como sistemas de energia renovável, processos de produção limpa e reúso de água pode ajudar a reduzir o consumo de recursos e os impactos ambientais.

Muitas das questões relacionadas à biodiversidade demandam esforços de diferentes atores. Tal fato não reduz a necessidade do mapeamento e da mensuração dos impactos da cooperativa ao meio ambiente, assim como de definição de estratégias para melhor utilização dos recursos naturais, incluindo parcerias para a conservação da flora e da fauna.

É de suma importância que as cooperativas identifiquem e monitorem os riscos e impactos provenientes dos eventos climáticos extremos em toda a sua cadeia de produção e prestação de serviços. A partir desse mapeamento, ela compreenderá a vulnerabilidade do negócio, tomando medidas para mitigação, adaptação e crescimento da resiliência em relação aos desafios climáticos. Cabe ressaltar que, atualmente, os efeitos da mudança climática demandam investimentos cada vez maiores para a transição para fontes de energia renovável, eficiência energética, práticas de descarbonização e redução a pegada de carbono, sendo necessária a inclusão de ações concretas para a redução de gases de efeito estufa na estratégia da cooperativa.

Embora a gestão ambiental possa apresentar desafios, superá-los é essencial para construir um futuro sustentável. As cooperativas podem intercooperar para identificar e resolver questões relacionadas à agenda ambiental. Outro caminho é envolver a adoção de uma abordagem proativa, estabelecer parcerias estratégicas e investir em soluções inovadoras.



PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO NO ÂMBITO AMBIENTAL

1. Quais são os principais desafios enfrentados pelas cooperativas na implementação de práticas ambientalmente responsáveis e como esses desafios podem ser superados?
2. Como as cooperativas podem lidar com as restrições orçamentárias e técnicas ao implementar práticas sustentáveis?
3. Quais são os benefícios tangíveis e intangíveis que as cooperativas podem obter ao adotar estratégias sustentáveis?
4. Quais são as melhores práticas de gestão ambiental que as cooperativas podem adotar para reduzir seu impacto no meio ambiente?
5. Qual é a importância da educação ambiental e da conscientização dos membros das cooperativas (liderança, colaboradores, fornecedores, cooperados) para o sucesso das iniciativas de sustentabilidade?
6. Quais são os desafios regulatórios e políticos que as cooperativas enfrentam em relação à sustentabilidade ambiental? Como podem ser abordados?



PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS NO ÂMBITO AMBIENTAL

1. Ampliar a intercooperação com **cooperativas de reciclagem** na gestão de resíduos sólidos.
2. Ampliar a **intercooperação** para ampliação das práticas sustentáveis e de compensação ambiental.
3. Ampliar a **proteção e preservação ambiental** praticada pelas cooperativas, desenvolvendo iniciativas de conservação, reflorestamento e proteção de áreas naturais, para garantir a conservação do meio ambiente.
4. Atuar junto ao Governo Federal na implementação do **Programa Nacional de Pagamentos por Serviços Ambientais**.
5. Atuar junto ao Governo Federal para total implementação do **Cadastro Ambiental Rural** no país.
6. Atuar na mitigação e gerenciamento de riscos nas cooperativas relacionados com as **mudanças climáticas**.
7. Comunicar à sociedade brasileira e internacional os **impactos positivos das ações ambientais realizadas** pelas cooperativas.
8. Construir e implementar uma **política ambiental nacional específica para o cooperativismo**, respeitando as particularidades do movimento, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
9. Desenvolver mecanismos de **mensuração, acompanhamento e relatório dos impactos ambientais** gerados pelas cooperativas.
10. Direcionar as operações e ações das cooperativas para a promoção da **neutralidade de carbono**, adotando medidas concretas para a redução de suas emissões.
11. Estabelecer **práticas de produção sustentável e inovadoras** nas cooperativas, priorizando a adoção de métodos e tecnologias que minimizem o impacto ambiental.
12. Fomentar a participação das cooperativas no **mercado de carbono**.
13. Fomentar **boas práticas agrícolas nas propriedades rurais**.
14. Fortalecer a **troca de boas práticas ambientais** entre as cooperativas e entre os cooperados, visando maior aderência à agenda ESG.

15. Incentivar a expansão do **uso do biogás** e seus produtos no cooperativismo.
16. Incentivar ações de **rastreabilidade** de produtos estimulando a adoção de práticas com impacto em ESG, atestando a garantia de regularidade da produção e de cumprimento de legislação ambiental e trabalhista.
17. Instituir **gestão adequada de resíduos sólidos** nas cooperativas, proporcionando redução, reutilização, reciclagem e disposição final ambientalmente adequada.
18. Instituir **premiações nas cooperativas**, como tax as e linhas de crédito específicas, aos cooperados que adotem práticas sustentáveis, como forma de incentivo.
19. Posicionar o cooperativismo como **protagonista na promoção dos princípios ambientais** da agenda ESG nas comunidades.
20. Promover a **conscientização na comunidade** acerca da coleta de resíduos sólidos e da redução do consumo em geral, com o intuito de fomentar a consciência ambiental, diminuir a geração de resíduos e incentivar práticas sustentáveis.
21. Promover a **educação ambiental dos cooperados e colaboradores** para conscientizar e orientar as práticas das cooperativas.
22. Promover a gestão sustentável dos **recursos hídricos e a preservação da biodiversidade** nas atividades das cooperativas.
23. Promover a **transição energética** dentro do cooperativismo, impulsionando a adoção massiva de fontes renováveis e sustentáveis de energia, consolidando o compromisso com um futuro mais limpo.
24. Promover e **fomentar o consumo consciente** para as cooperativas, cooperados e empregados, com respeito aos recursos renováveis e não renováveis.
25. Promover e incentivar a implementação de **medidas de eficiência energética** nas cooperativas, visando reduzir o consumo de energia, os custos operacionais e a otimização dos recursos renováveis e não renováveis.

2. SOCIAL

2.1 Panorama da dimensão social

A definição do termo social é bastante ampla. Há organizações que tratam o Social do ponto de vista da responsabilidade social; outras focam as ações apenas para o ambiente interno da organização, atendo-se a boas práticas trabalhistas; há, ainda, aquelas que atribuem à palavra o sentido assistencialista, caracterizando-a como um conjunto de doações a comunidades e públicos vulneráveis. O fato é que não existe certo ou errado; o importante é que a organização entenda que é preciso atuar de forma estratégica para fazer impacto social positivo em seus públicos de interesse.

De modo geral, o S do ESG se relaciona aos temas contemplados pelas organizações para o desenvolvimento de ações sociais são relativos a: igualdade de gênero; diversidade nas organizações; direitos humanos; programas de voluntariado; cumprimento dos ODS¹⁹ (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável); saúde mental dos colaboradores; ambiente de trabalho; atenção às comunidades ao entorno do empreendimento; apoio na resolução de conflitos; tomada de decisões em prol da sociedade; atenção às questões trabalhistas; entre outras.

Justamente por ter seu foco voltado para o cuidado com os públicos de interesse, o social vem ganhando novo significado. Mas isso não significa que o sentido original foi perdido. Pelo contrário, ele foi ampliado, e agora também é reconhecido como S de *Stakeholders* — ou públicos de interesse.

É fato que o conceito de ESG vem ganhando popularidade e notoriedade no mundo corporativo nos últimos anos. Neste cenário, o social e os públicos de interesse conquistam lugar de destaque. Antes pouco percebido entre os demais critérios relevantes para o processo de investimento, ganhou a atenção de investidores, empreendedores e de seus públicos-alvo. Diferentes fatores tiveram influência nessa mudança de perspectiva para o social:

MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR:

O comportamento do consumidor passou por mudanças substanciais nos últimos anos. A expansão do acesso à internet e à informação fez com que os clientes prestassem mais atenção aos produtos e serviços que consomem, e a quem os fornece. Conscientes do poder de transformação dos grandes negócios, eles passaram a definir seu comportamento de compra com base no posicionamento socialmente responsável dos negócios.

19 Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

Como consequência, com a crescente comoditização de produtos e serviços (maior semelhança entre eles), aspectos que vão além de preço e qualidade passaram a ser diferenciais mercadológicos, tais como o propósito e os valores da organização, a imagem e reputação da marca, o respeito às partes interessadas, e o apoio a causas e projetos sociais.

Uma pesquisa realizada em 2020 pela consultoria global KPMG²⁰, com 75 mil consumidores de 12 países, revelou que 25% consideram importante pelo menos um aspecto ESG e que 16% consideram relevante a consciência social das marcas.

As novas gerações — em especial, a geração Z (que representa 1/3 da população mundial) — buscam negócios que: a) causem impacto positivo na sociedade; b) sejam honestas, justas e transparentes ao fazer negócios; c) atendam às necessidades do cliente; e d) se preocupem com o bem-estar dos funcionários²¹.

TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO:

Grandes crises costumam ser catalisadoras de mudanças essenciais na sociedade em que vivemos. Recentemente, a pandemia de Covid-19 mostrou que essa máxima é verdadeira. Diante de um acontecimento de trágicas proporções, empresas, pessoas e organizações abriram os olhos para a importância da colaboração e da adoção de um estilo de vida (e de trabalho) sustentável. Nesse cenário, organizações que já trabalhavam ESG enxergaram ainda mais valor nas práticas.

EXPANSÃO DO LEQUE DE STAKEHOLDERS:

A tomada de consciência sobre o valor do relacionamento com os *stakeholders* também se relaciona com o social. Se antes os públicos de interesse se resumiam a potenciais clientes e parceiros comerciais, agora, o leque se abriu. Afinal, públicos de interesse são todos aqueles cuja existência traz impacto para a gestão da organização, e vice-versa. Sendo assim, negócios que praticam o lado social acolhem e valorizam clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, comunidades do entorno, colaboradores, governo e a sociedade em geral.

Traduzindo em números, o fato é que 63% dos *stakeholders* compram ou defendem marcas, 58% escolhem a organização onde trabalhar e 60% investem com base nos valores e crenças da organização. E 88% dos investidores institucionais consideram o ESG ao mesmo escrutínio aplicado em suas análises operacionais e financeiras, sendo que 78% dos investidores cobram responsabilidade social dos negócios²².

RELAÇÃO DO SOCIAL COM A LONGEVIDADE DO NEGÓCIO:

É relativamente fácil associar a longevidade de um negócio a suas ações ambientais e de governança corporativa. Aliás, esses dois elementos, há muito, são a materialização de uma organização sólida e longa. Mas o aspecto social vem merecendo cada vez mais a atenção de investidores que consideram a reputação do negócio em relação ao tratamento prestado à sua força de

20 KPMG. **Respondendo às tendências do consumidor na nova realidade**. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/01/respondendo-tendencias-consumidor-nova-realidade.pdf>.

21 PWC. **Consumer Intelligence Series June 2021**. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>.

22 Edelman. **2021 Trust Barometer Special Report: Institutional Investors**. Disponível em: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer/investor-trust>.

trabalho, à ética e transparência nas relações com clientes, fornecedores e comunidades, ao grau de satisfação dos colaboradores, entre outros aspectos.

REFLEXOS NA REPUTAÇÃO E NO VALOR DA MARCA:

Por fim, é importante pontuar que organizações que se posicionam como agentes de impacto social observam reflexos positivos no desempenho do negócio, no relacionamento com os clientes, e na reputação e no valor atribuídos à marca.

A complexidade da sociedade atual, a automação dos serviços, o contexto da pandemia, acelerando o trabalho a distância e outras realidades para as relações de trabalho, traz para as organizações e equipes de segurança e saúde novos desafios no mundo do trabalho.

Com a pandemia, a preservação da saúde e a gestão dos riscos tomaram outra proporção na avaliação dos executivos. No setor industrial, por exemplo, foi possível constatar a importância das equipes de segurança e saúde para a rapidez de resposta no estabelecimento dos protocolos que permitiram a continuidade do funcionamento dos negócios, reduzindo os impactos nos ambientes de trabalho.

Os cuidados com a segurança e a saúde dos trabalhadores, incluindo prevenção e combate de transtornos mentais (tema antes de difícil abordagem em grande parte dos negócios), geram reconhecimento e engajamento dos colaboradores, e melhoram a reputação das organizações perante a sociedade, consumidores, acionistas e investidores. Assim, é possível ampliar a compreensão de segurança e da saúde como valor, entendendo a oportunidade de atuação estratégica, alinhando os programas de segurança, saúde e bem-estar à estratégia do negócio e aos princípios ESG, e, ainda assim, reduzir custos.

Ao abordar as práticas relacionadas à satisfação ou insatisfação do trabalhador no ambiente corporativo, existem diversos fatores que podem direta ou indiretamente impactá-lo, como a natureza das atividades realizadas, cultura e clima organizacional, forma de gestão da liderança, oportunidades de carreira, desenvolvimento pessoal e profissional, programas de treinamento e capacitação, tipos de remuneração e benefícios sociais oferecidos, entre muitos outros²³.

Estudos têm demonstrado uma relação positiva entre as práticas sociais corporativas e a satisfação no trabalho, pois organizações que adotam práticas sociais responsáveis e sustentáveis tendem a criar um ambiente de trabalho mais positivo, no qual os funcionários se sentem valorizados e engajados. Além disso, as práticas sociais corporativas estão associadas a benefícios para os funcionários, como maior senso de propósito e orgulho em fazer parte da organização, o que contribui para a satisfação no trabalho²⁴.

À primeira vista, diversidade e inclusão se relacionam apenas com o impacto social da organização. À medida que as organizações abraçam o compromisso com os princípios ESG, uma conexão poderosa surge entre a busca pela sustentabilidade e a promoção da diversidade e inclusão. Esses não são apenas elementos separados, mas pilares interligados de uma cultura corporativa sustentável.

23 STEFANO, S.; CAMPOS, E.; CHRIST, E. **Práticas de Benefícios Sociais nas Organizações: Desafios na Gestão de Pessoas**. 2014.

24 FAROOQ *et al.* **Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation**. 2014.

A diversidade, representando uma gama de origens, perspectivas e experiências, não só enriquece o ambiente de trabalho, mas também impulsiona a inovação. A inclusão, por sua vez, não é apenas sobre criar um lugar para todos, mas sobre integrar e capacitar cada indivíduo a trazer seu melhor para o grupo.

Quando integrados nos valores da organização, a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social se alinham naturalmente com a promoção da diversidade e inclusão. E cabe à governança promover condições para essa harmonização.

Apesar dessas evidências, há uma parcela considerável de corporações que não possuem orçamento e equipes dedicadas a colocar seu programa de ESG e de diversidade em prática. Há casos de organizações que defendem a diversidade nas mídias sociais e comerciais, sem que, necessariamente, promovam mudanças internas reais. Por exemplo, defendem publicamente uma pauta de minorias, mas não contam com nenhuma pessoa na equipe que seja representante desta comunidade — definição conhecida no mercado como Diversity Washing ou ESG Washing.

Portanto, o tema não deve ser mais um modismo ou discurso apenas, mas ser colocado em prática por meio de programas pautados por valores de união, empatia e empoderamento, que atinjam todas as áreas, os indivíduos e as estratégias de uma corporação. À medida que se busca um futuro mais consciente, caminha-se para um mundo mais sustentável, equitativo e inclusivo para todos.

A adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) da ONU como diretriz pode ser um caminho interessante para diversas organizações. Esses objetivos integram a *Agenda 2030* da ONU — ação global que conecta organizações de diferentes setores para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem paz e prosperidade. A assinatura, em 2015, do documento *Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável* por 193 países define a agenda, constituída por: 1 declaração; 17 Objetivos; meios de implantação, acompanhamento e revisão. Os Objetivos são integrados, interligados e indivisíveis, possuem 169 metas e 232 indicadores, com ações para Governos, Sociedade Civil, Setor Produtivo e Pessoas.

Grande parte dos ODS se relacionam diretamente às premissas da perspectiva S do ESG. São eles:

- » Erradicar a pobreza.
- » Erradicar a fome.
- » Saúde e bem-estar para todos.
- » Educação de qualidade.
- » Igualdade de gênero.
- » Trabalho digno e crescimento econômico.
- » Reduzir as desigualdades.
- » Cidades e comunidades sustentáveis.
- » Paz, justiça e instituições eficazes.

Tais objetivos podem orientar o direcionamento de políticas e ações específicas com foco na responsabilidade social das organizações.

Em novembro de 2010, foi publicada a Norma Internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social²⁵, que fornece diretrizes sobre o tema e, embora não seja uma norma certificável, estabelece princípios e diretrizes para promover práticas éticas e responsáveis nas organizações. No Brasil, a versão em português da norma foi lançada pela ABNT em dezembro do mesmo ano, encorajando as organizações a adotar as diretrizes de forma voluntária e adaptá-las às suas necessidades e seus contextos específicos. A ISO 26000 fornece uma estrutura abrangente, que engloba sete temas centrais: governança organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho justas; questões ambientais; práticas leais de operação; questões relacionadas ao consumidor; e envolvimento e desenvolvimento da comunidade.

2.2 Práticas sociais no cooperativismo

O cooperativismo é um modelo de negócio baseado na cooperação, onde os membros trabalham juntos para atingir objetivos compartilhados. Em relação ao S do ESG, as cooperativas também têm um histórico forte de apoiar as comunidades locais. As cooperativas agropecuárias e de consumo, por exemplo, podem fornecer serviços e produtos acessíveis aos membros e a suas famílias, incluindo aqueles que de outra forma seriam excluídos do mercado. As cooperativas de crédito podem fornecer serviços financeiros inclusivos para comunidades desatendidas; as do ramo Infraestrutura podem ajudar a fornecer moradia acessível para membros de baixa renda.

O ESG e o cooperativismo, em seus princípios, compartilham muitos valores e práticas comuns. As cooperativas estão bem-posicionadas para liderar o caminho na adoção de práticas de ESG e, como elas são frequentemente próximas das comunidades, podem ser particularmente eficazes em abordar os desafios sociais e ambientais enfrentados.

Portanto, o ESG é uma abordagem importante para as cooperativas, pois está diretamente relacionado ao propósito, aos princípios e valores cooperativistas, principalmente com a busca pela criação de valor e impacto positivo na comunidade e no meio ambiente. Mas, como os princípios cooperativistas se alinham às perspectivas ESG, notadamente com o pilar social?

25 ABNT. **NBR ISO 26000**.

Perspectiva ESG	Princípio Cooperativista
Social e Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> » Interesse pela comunidade » Educação, formação e informação
Social e Governança	<ul style="list-style-type: none"> » Adesão livre e voluntária » Gestão democrática » Intercooperação

Embora a adoção de práticas de ESG possa ser um desafio, o aumento na conscientização dos cooperados, dos dirigentes e dos colaboradores de cooperativas, de maneira responsável, sinaliza que a abordagem é cada vez mais importante para garantir um futuro sustentável para todos.

A responsabilidade social é uma estratégia de ganha-ganha para as cooperativas, sendo um meio para a estruturação de negócios sustentáveis e uma cadeia de valor socialmente responsáveis, pois, ao mesmo tempo em que contribui para a construção de uma sociedade equitativa e ética, reforça a (boa) reputação e impulsiona a competitividade da cooperativa, além de fortalecer a marca.

Na dimensão social, o *Diagnóstico ESG*, piloto de 2023, revelou *insights* encorajadores sobre como as cooperativas estão se engajando com a comunidade e implementando práticas socialmente responsáveis. Embora o ramo Crédito tenha liderado, os outros setores não ficaram para trás em seus esforços para fomentar um impacto social positivo.

O setor Agropecuário, com um índice de 56,4%, demonstrou compromisso significativo com o desenvolvimento social, enfatizando a importância das cooperativas agrícolas no suporte aos agricultores e na promoção de um desenvolvimento rural inclusivo e sustentável. Da mesma forma, o ramo Infraestrutura, com um índice de 55,8%, mostrou uma abordagem proativa na geração de impactos sociais positivos nas comunidades em que atua. Por fim, o ramo Saúde, com um índice de 53%, também evidenciou forte engajamento com a responsabilidade social, um aspecto fundamental para um setor profundamente conectado ao bem-estar da sociedade.

Implementar uma estratégia de negócios com responsabilidade social significa orientar a gestão a partir da visão dos diferentes *stakeholders*, o que pode trazer uma série de benefícios para uma cooperativa, pois as que praticam ações socialmente responsáveis são percebidas como éticas e conscientes, fortalecendo a reputação e a confiança na marca. Aqui estão alguns dos efeitos positivos mais importantes:

- » **Melhoria da imagem da marca:** uma cooperativa que demonstra responsabilidade social pode aprimorar sua reputação aos olhos dos seus diferentes públicos. Essa melhoria na imagem pode resultar em maior lealdade do cooperado e do cliente (impulsionando a produção e as vendas), atrair e reter melhores talentos, e aumentar o apelo para investidores.
- » **Aumento da competitividade:** ao abordar questões sociais e ambientais, as cooperativas podem identificar novas oportunidades e vantagens competitivas. Por exemplo, adotar processos produtivos com a utilização de energia limpa e materiais reciclados

em ambientes salutarres para os colaboradores, de forma que os consumidores tomem conhecimento dessas práticas sustentáveis.

- » **Melhoria das relações com a comunidade:** cooperativas que se envolvem ativamente na comunidade são mais propensas a ganhar apoio e engajamento, o que pode resultar em benefícios tangíveis, como a prosperidade e uma maior aceitação de seus produtos ou serviços. Por exemplo, utilizar mão de obra local e contratar fornecedores que atuem preferencialmente na área de atuação da cooperativa podem ser ações muito relevantes.
- » **Aumento da motivação e retenção de colaboradores:** mais motivação e satisfação dos colaboradores, a partir da implementação de programas de responsabilidade social e qualidade de vida, resultando em maior produtividade e retenção de talentos.
- » **Redução de riscos:** ao considerar proativamente as questões sociais e ambientais, as cooperativas podem antecipar e gerenciar melhor os riscos, tais como regulamentações ambientais e trabalhistas, evitando penalidades e danos à reputação.
- » **Acesso a financiamentos:** cada vez mais, os agentes financeiros estão considerando o desempenho social e ambiental das organizações ao tomar decisões relacionadas a crédito e investimentos.

Em 2019, para aumentar o nível de acessibilidade no atendimento e promover a inclusão social dos cooperados com deficiência auditiva, a **CooperJohnson** passou a adotar uma solução tecnológica que disponibiliza suporte em Libras ao atendimento telefônico.

Por meio de chamadas em vídeo, os cooperados surdos contam com o auxílio de uma intérprete de Libras, permitindo a tradução simultânea. Com essa solução, a CooperJohnson quis proporcionar um atendimento mais humanizado para os cooperados surdos, gerando o sentimento de pertencimento à instituição.

O Brasil é um importante destino de imigrantes e refugiados que necessitam de emprego e fonte de renda estável. Diante dessa realidade, a **Frimesa** recebe, desde 1986, diversos imigrantes em seu quadro de funcionários, tendo somado cerca de 328 trabalhadores de diversas nacionalidades: venezuelanos, uruguaios, haitianos, cubanos, colombianos e sul-africanos. A maior parte chegou a partir de 2019. A contratação dos imigrantes e refugiados ocorre via organizações da sociedade civil.

Segundo explica Elisa Fredo, gerente de Gestão de Pessoas da Frimesa, no dia a dia, é nítido o comprometimento desses funcionários. Além disso, há uma taxa de rotatividade menor do que a média geral.

A **Aurora Coop** criou e mantém a Fundação Aury Luiz Bodanese, cujo foco é conectar-se com comunidades na área de abrangência da cooperativa para a promoção do desenvolvimento sustentável por meio de ações socioambientais, que vão desde cursos de qualificação profissional para pessoas com deficiência até ações de conscientização e educação ambiental nas comunidades, projetos estes que já impactaram milhões de brasileiros.

A **Coopa-Roca**, cooperativa de artesãs do Rio de Janeiro, é conhecida pelo seu trabalho de empoderamento de mulheres, proporcionando-lhes habilidades de artesanato e oportunidades

econômicas. Além disso, ela tem parcerias com designers de moda internacionais, o que ajuda a promover a arte e cultura brasileiras.

Na indústria do plástico, a reciclagem — e, por extensão, o trabalho realizado pelas cooperativas — tem papel fundamental. Cada tonelada de plástico reciclado reduz, em média, 1,1 tonelada de resíduos depositados nos aterros e gera emprego para 3,16 pessoas. A cooperativa **Recicle a Vida**, que faz parte da Rede Alternativa, é um exemplo de sucesso. Situada em Ceilândia-DF e criada em 2008, conta com 64 catadores egressos do antigo lixão da cidade — que era o maior da América Latina —, tem contrato com a gestão pública e efetua a coleta seletiva em uma grande região do DF, tendo sido uma das cooperativas destacadas na série *SomosCoop na Estrada*, produzida pelo Sistema OCB²⁶.

2.3 Desafios para o cooperativismo no escopo social

No dinâmico universo dos negócios, o pilar social tem se destacado gradualmente como de incontestável importância; contudo, o caminho para a efetiva implementação de boas práticas pode ser marcado por desafios. Isso porque ainda encontra barreiras, tais como a escassez de recursos ou a resistência interna por parte daqueles que não compreendem os benefícios da responsabilidade social.

Para superar essas e outras barreiras, são necessários um engajamento contínuo das lideranças, uma comunicação eficiente e a habilidade de envolver todos os membros da cooperativa na edificação de uma cultura orientada para a sustentabilidade. O princípio cooperativista da Educação, Formação e Informação é um forte aliado neste processo e tem fundamental importância para viabilizar o alcance de outro princípio: o Interesse pela Comunidade. Nesse contexto, a educação cooperativista ganha maior relevância e deve incluir também as crianças e jovens, visando a longevidade do movimento.

Outro desafio bastante comum às organizações e cooperativas em geral é a integração das iniciativas sociais à estratégia institucional, para que não sejam desenvolvidas apenas ações pontuais assistenciais, mas projetos e programas bem estruturados que produzam real impacto social, no âmbito interno e externo, com reflexos positivos na cadeia de valor e nos negócios.

Um dos pontos que requerem grande atenção das cooperativas é a inclusão e diversidade na composição do quadro de colaboradores e, principalmente, nos Conselhos de Administração. A título de exemplo, embora as mulheres representem 40% dos cooperados no Brasil, nos cargos de direção, essa participação cai para 20%. E mais de 80% das lideranças têm mais de 40 anos²⁷. Isso atesta a necessidade de maior participação e protagonismo de jovens e mulheres no cooperativismo brasileiro, mas há ainda que se pensar nos grupos minorizados (pessoas com deficiência, pessoas indígenas, pessoas LGBTQIAP+, pessoas negras, pessoas refugiadas etc.).

26 Sistema OCB. **SomosCoop na Estrada — Reciclando o lixo, transformando realidades**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=x2gqfG1QszA>.

27 Sistema OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2023 (ano-base 2022)**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>.

A visão míope de muitos, que ainda relacionam as ações sociais apenas a custos ou despesas e não a investimentos que produzem resultados futuros, também é um fator dificultador na implementação de programas de responsabilidade social. Daí a importância de adotar indicadores adequados e comunicar os resultados às partes interessadas.

As cooperativas que aderem aos padrões e relatórios de desempenho social e ambiental incentivam também a transparência e um mercado mais ético. Esses instrumentos podem beneficiar as cooperativas, para que tenham maior compreensão dos riscos e das oportunidades inerentes ao seu negócio, além de identificar potenciais melhorias de processos e de desempenho com relação a leis, normativos e padrões de desempenho.

Nas cooperativas, são vários os *stakeholders* atentos às práticas e aos resultados obtidos no âmbito econômico, ambiental e social, tais como clientes, fornecedores, órgãos setoriais e prefeituras — mas, sobretudo, os cooperados e investidores, que são os responsáveis pelo aporte de capital e para os quais a prestação de contas deve demonstrar que os recursos são bem utilizados no alcance dos objetivos do negócio e de responsabilidade social.

Manter-se atualizado com tendências e estabelecer uma estratégia de ESG são ações indispensáveis para a promoção de uma responsabilidade social efetiva e duradoura. A criação de parcerias com outras instituições também pode ser um importante recurso, a partir da colaboração com entidades governamentais, setores do conhecimento, organizações da sociedade civil ou até mesmo outras cooperativas, visando ampliar a abrangência e o impacto das ações sociais.



PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO NO ÂMBITO SOCIAL

1. Considerando que a dimensão S do ESG possui ampla variedade de temas e aplicações possíveis, por onde as cooperativas devem começar para estruturar um programa de impacto social?
2. Qual é a conexão da perspectiva Social com as perspectivas Ambiental e de Governança?
3. Como o Sistema OCB e as cooperativas podem tirar proveito da rede cooperativista para contribuir no alcance dos ODS em âmbito nacional?
4. É possível relacionar ações de impacto social com resultados econômicos?
5. Qual é a melhor forma de integrar boas práticas de responsabilidade social à estratégia de negócios de uma cooperativa?
6. Como promover uma cultura mais inclusiva, vinculando-a aos objetivos sociais e econômicos das cooperativas?



PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS NO ÂMBITO SOCIAL

1. Ampliar a inclusão das ações sociais das cooperativas no **cadastro** disponibilizado pelo Sistema OCB, a fim de comunicar à sociedade brasileira e internacional os **impactos positivos** gerados.
2. Ampliar a participação das cooperativas no **Dia de Cooperar (Dia C)**, promovendo o desenvolvimento de ações sociais que gerem impacto na comunidade.
3. Apoiar ações de prevenção e **combate ao assédio e à violência contra as mulheres**.
4. Atuar na conscientização e **combate ao trabalho degradante e análogo à escravidão**.
5. Atuar no aperfeiçoamento das **normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho**, de maneira que sejam consideradas as particularidades do setor cooperativista.
6. Capacitar as **lideranças cooperativistas** sobre a importância da implementação de ações de **diversidade, inclusão e equidade**.
7. Criar mecanismos para garantir negócios exclusivamente com **fornecedores** que operem em conformidade com a legislação em vigor.
8. Desenvolver **metodologia de criação de projetos de responsabilidade social**, para serem customizados e implantados por qualquer cooperativa.
9. Fomentar a aplicação das **normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho**, com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho.
10. Fomentar ações de **inclusão social** nas cooperativas.
11. Fomentar o **desenvolvimento social da comunidade** onde a cooperativa está inserida.
12. Fortalecer a troca de **boas práticas** em temas sociais entre as cooperativas e cooperados, visando maior aderência à agenda ESG.
13. Fortalecer e ampliar os **comitês de jovens e mulheres** dentro das cooperativas, promovendo e estimulando sua contribuição significativa e envolvimento ativo.
14. Incentivar o fornecimento e a utilização correta de **Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva** no ambiente de trabalho das cooperativas.

15. Investir no **bem-estar integral dos cooperados e colaboradores**, considerando programas de saúde física, mental e emocional, juntamente com medidas de segurança no ambiente de trabalho.
16. Investir no **desenvolvimento profissional e educacional dos cooperados e colaboradores**, oferecendo oportunidades de aprendizado contínuo, programas de capacitação e incentivos para o aprimoramento de habilidades, visando promover o crescimento pessoal e profissional de todos.
17. Posicionar o cooperativismo como um **exemplo** de promoção dos princípios sociais da **agenda ESG** nas comunidades.
18. Priorizar o **reinvestimento das sobras na própria comunidade** onde a cooperativa está inserida.
19. Promover a **diversidade, inclusão e equidade** no cooperativismo, criando um ambiente que reconheça e apoie a pluralidade em todos os aspectos da prática cooperativa.
20. Promover a humanização dentro das cooperativas, cultivando um ambiente que priorize o **bem-estar, a dignidade e o respeito pelos indivíduos**.
21. Promover e incentivar a **inclusão ativa dos jovens e mulheres** no movimento cooperativista, seja como cooperado ou como colaborador de cooperativa.
22. Promover e proteger os **direitos humanos** em todas as atividades e relações da cooperativa.
23. Realizar **estudos** que demonstrem os benefícios e impactos positivos da presença das cooperativas no desenvolvimento social das comunidades onde estão inseridas.

3. GOVERNANÇA

3.1 Panorama sobre a governança

Governança Corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos por meio do qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral²⁸. Essa definição nem sempre foi consenso. No início do século XX, ainda vigorava o entendimento de que o propósito da organização se limitava a maximizar a riqueza de seus proprietários ou acionistas e de que ela devia ser dirigida com esse único propósito em mente. No entanto, à medida que as empresas cresciam, e sua influência e impacto aumentavam, essa visão começou a ser questionada pela sociedade e pelos governos. Atualmente, prepondera o entendimento de que as empresas têm responsabilidades não só junto a proprietários ou acionistas, mas também junto a empregados, clientes e à sociedade. Mais recentemente, sob a égide das discussões sobre sustentabilidade e ESG, a definição passou ainda a incluir uma visão de geração de valor de longo prazo para as suas partes interessadas²⁹.

Alguns naturalmente se perguntam por que um sistema de governança de qualidade importa. Diversos estudos acadêmicos demonstram uma relação positiva entre um sistema de governança de qualidade e o desempenho financeiro do empreendimento, além de apresentarem evidências empíricas do seu impacto no valor das empresas (*valuation*), na geração de oportunidades de crescimento e redução no custo do capital externo^{30 31}.

Nesse contexto, as expectativas em torno do papel e desempenho do sistema de governança em uma organização são cada vez maiores. Pode-se dizer que um dos maiores desafios das organizações na atualidade é estabelecer um modelo funcional e efetivo de governança.

PASSIVIDADE DOS ACIONISTAS E SÓCIOS:

Um dos aspectos preocupantes da governança atual é a crescente passividade de acionistas e sócios em relação às decisões estratégicas da empresa, com alguns poucos altamente ativos e demonstrando influência desproporcional. Especialistas recomendam que Conselhos e Gestores Executivos procurem conhecer muito bem sua base de acionistas e utilizem uma abordagem

28 IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6.ed. Agosto de 2023.

29 Harvard Business Review. **A Guide do the Big Ideas and Debates in Corporate Governance** by Lynn S. Paine e Sural Srinivasan. 14 de outubro de 2019.

30 International Finance Corporation and OECD. **Practical Guide to Corporate Governance — Experiences from the Latin American Companies Circle**. Chapter 7 — *The Tangible Benefits of Good Governance*. 2017.

31 KLAPPER F, Leora; LOVE, Inessa. **Journal of Corporate Finance**, Volume 10, Issue 5. Novembro de 2004. p. 703-728. *Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets*.

deliberada para engajá-los. O sistema de governança de qualidade contribui para o equilíbrio de poder entre Conselho, Gestão Executiva e acionistas.

Se a expectativa é alta em relação ao sistema de governança, é mais alta ainda em relação ao desempenho dos Conselhos de Administração. Isso é perceptível em inúmeras tendências que exploraremos a seguir.

Os Conselhos de Administração são órgãos colegiados, com membros que compartilham autoridade e responsabilidade, e respondem por seus atos e decisões de maneira individual e coletiva. Há um razoável consenso sobre o papel do Conselho de Administração, que inclui: atuar e decidir sempre defendendo os interesses da organização e dos acionistas; fornecer o direcionamento estratégico da organização; selecionar, monitorar e aconselhar a Gestão Executiva — em particular o executivo principal (CEO) —; estabelecer a política de remuneração e incentivo do nível executivo (*C-level*); tomar decisões sobre as principais transações de investimentos e alterações societárias; monitorar o desempenho da organização, e a qualidade e confiabilidade de seus relatórios financeiros; e supervisionar a execução da estratégia, gestão de riscos e *compliance*. No entanto, com as turbulentas mudanças no mundo dos negócios e a evolução tecnológica em velocidade exponencial, novos temas adentram a esfera de decisão dos conselhos, que requerem decisões estratégicas. Esse é o caso da segurança cibernética, governança de dados, do uso da inteligência artificial, de mudanças climáticas, ESG e outros.

EXPECTATIVAS E DESAFIOS QUANTO AO DESEMPENHO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

Essas mudanças demandam constante atualização dos conselheiros sobre as novas temáticas em um nível que permita tomadas de decisões fundamentadas e consequentes, e real capacidade de supervisão. Analistas de tendências apontam que os seguintes assuntos entrarão na lista de responsabilidade dos conselhos:

- » Supervisionar a integração das questões de ESG no planejamento estratégico da organização, promover estruturas de medição de desempenho alinhadas aos princípios de ESG, estabelecer processos mais rigorosos de supervisão da execução efetiva das medidas relativas aos temas materiais da empresa em ESG e validar a qualidade de seu relatório de sustentabilidade.
- » Debater a equação rentabilidade x sustentabilidade, como equilibrar custos ambientais e sociais com desempenho econômico e alinhar investimentos às necessidades de longo prazo, apesar das expectativas de retorno no curto prazo de acionistas e investidores.
- » Demandar uma abordagem mais robusta e confiável de gestão de riscos e supervisionar sua execução de maneira mais rigorosa (com ou sem a criação de um Comitê de Gestão de Riscos).
- » Estimular a implantação de uma cultura ética na empresa e supervisionar a atuação ética da empresa e de todos os seus membros.
- » Realizar discussões sobre a adoção da inteligência artificial na empresa – incluindo questões éticas, filosóficas e práticas –, e fornecer o direcionamento para a sua aquisição, seu desenvolvimento e sua implantação.

- » Adotar atitude proativa no planejamento da sucessão no nível executivo e nos conselhos, entendendo que questões de sucessão representam um risco para a organização.
- » Liderar o relacionamento com os investidores e acionistas, de modo a potencializar seu engajamento, a fidelidade e o interesse no futuro da empresa e no seu desempenho a longo prazo.
- » Verificar a articulação entre estratégia de negócio, estratégia em ESG e gestão de riscos, incluindo riscos em ESG.

INFORMAÇÕES PARA SUPERVISÃO E TOMADA DE DECISÃO:

Essas novas temáticas e a demanda por um papel mais proeminente no papel de supervisão vão exigir um realinhamento com a Gestão Executiva sobre as informações necessárias, suficientes e confiáveis que o Conselho precisará receber para desempenhar bem o seu papel. Demandará contato mais próximo e frequente com a Gestão Executiva e atualizações mais regulares sobre a linha de frente.

CONSELHEIROS INDEPENDENTES:

Uma tendência que não sai da agenda das discussões sobre governança é a questão de utilização de conselheiros independentes no Conselho de Administração. Segundo uma pesquisa recente da Deloitte, a maioria dos códigos de governança corporativa da Europa Ocidental exige que, ao menos, um terço do Conselho seja formado por conselheiros independentes. Nos Estados Unidos, a exigência é de 100%. O principal argumento em favor dessa tendência é o fato de os conselheiros independentes trazerem uma perspectiva externa para as discussões do Conselho. Os Conselhos que não utilizam conselheiros independentes tendem a focar mais questões operacionais ou a aprovação das propostas apresentadas pela Gestão Executiva. Nesse caso, parece haver menos foco na estratégia da empresa ou no pensamento estratégico. Um aprendizado importante das empresas que utilizam conselheiros independentes é que quanto mais essas pessoas têm conhecimento sobre o ramo de negócio da empresa, mais valor geram no Conselho.

REPRESENTATIVIDADE NOS CONSELHOS:

Outra tendência em governança é a questão do aumento da diversidade nos conselhos. Vários países estabeleceram percentuais mínimos para a presença de mulheres nos conselhos. No entanto, dois elementos são essenciais para o sucesso da diversidade: contratar ou eleger mulheres com as habilidades pessoais e profissionais necessárias para atuar em um conselho, e estabelecer uma cultura igualitária nos conselhos que permita a contribuição dessas conselheiras. Por fim, a questão da diversidade não se encerra na participação de mulheres e deve aumentar, nos próximos anos, a pressão pelo aumento da diversidade racial/étnica, geracional e outras. Há estudos que demonstram que a presença de jovens no Conselho gera um impacto positivo na cultura de inovação na empresa.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CONSELHOS:

Finalmente, uma tendência inescapável é a expectativa de avaliação de desempenho do Conselho e dos conselheiros, com a demonstração da efetividade. Esta comprovação passa pela divulgação em relatórios dos processos e estruturas do Conselho, do perfil de quem o integra — formação e experiência profissional, diversidade — da política de formação e desenvolvimento dos membros do Conselho, dos resultados agregados da avaliação do Conselho e de seus membros,

do relacionamento do Conselho com a Gestão Executiva, da sua cultura e dinâmica de trabalho e interação, e do relacionamento com os acionistas. As práticas de autoavaliação preponderam, mas há experimentos em direção à avaliação por entes externos.

3.2 Práticas de governança no cooperativismo

A Governança articula uma variedade de elementos, como cultura (princípios e valores), regras (políticas e diretrizes), órgãos, pessoas, processos e práticas, que precisam estar conectados, organizados e racionalizados. O *Diagnóstico de Governança e Gestão*, colocado à disposição das cooperativas pelo Sistema OCB, revelou que, em 2023, uma média de 63% na formalização dos processos de governança das cooperativas em estágio inicial e uma média de 88% nas cooperativas com alto nível de maturidade. Percebe-se que, com compromisso e determinação, é possível avançar de forma consistente e efetiva.

O *Diagnóstico ESG*, também disponibilizado às cooperativas, em seu piloto de 2023, revelou que o setor cooperativista está avançando, mas ainda enfrenta desafios significativos. O índice nacional de práticas de governança priorizadas no contexto do ESG alcançou 51,5%, refletindo um cenário onde as cooperativas estão cada vez mais conscientes da importância de uma governança sólida e transparente.

O ramo Crédito novamente se destacou, com um índice de 54,4%, mostrando que suas estruturas de governança estão relativamente mais alinhadas com as práticas recomendadas, possivelmente devido à natureza regulatória e à escala das operações neste setor. Apesar de o Crédito liderar, os outros ramos não ficaram muito atrás, demonstrando comprometimento contínuo com a melhoria da Governança.

O ramo Agropecuário registrou um índice de 45,6%, enquanto o ramo Infraestrutura obteve 44%. Esses números sugerem que, apesar dos esforços, ainda há espaço significativo para evolução em termos de estruturação e efetividade da governança. O ramo Saúde, com 40,9%, indica a necessidade de fortalecer ainda mais suas práticas de Governança, cruciais para um setor tão impactante na vida dos associados e da comunidade.

Com esses resultados, é evidenciada a importância da evolução por parte das cooperativas em suas práticas de Governança, não apenas para atender as expectativas dos membros, mas também para assegurar a sustentabilidade e a perenidade dos empreendimentos cooperativos. A Governança eficaz é um pilar central para o sucesso do cooperativismo, assegurando que as decisões sejam tomadas de maneira transparente, responsável e alinhada com os interesses de todos os envolvidos.

Conheça algumas práticas de referência no cooperativismo:

- » A **Castrolanda**, cooperativa agroindustrial, conta com uma área de *compliance* com total independência da gestão executiva e reporte direto ao Conselho de Administração. Sua implantação envolveu amplo treinamento dos colaboradores e cooperados, e teve tanto impacto na cultura da cooperativa que os colaboradores propuseram e a gestão adotou o nome de *Cultura C Castrolanda*.
- » A **Unimed BH** desenvolveu e implantou procedimentos a serem seguidos na gestão de crises, advindas das mais diversas origens, como relacionamentos com terceiros, operação do negócio e contexto político, econômico, epidemiológico. Crises podem ameaçar a reputação e continuidade dos negócios, e precisam ser tratadas com agilidade. Os procedimentos integram o *Manual de Gestão de Crise*; também foi criado o Grupo Fixo de Crise, convocado sempre que é definida uma situação de crise. São integrantes desse grupo os gerentes das áreas de Comunicação, Marketing, Jurídico e *Compliance*.
- » O **Sicoob Coopemata** optou por estabelecer o Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica, que reúne pessoas com cargos, perfis e competências distintas, para pensar estrategicamente a cooperativa, a qual avalia que o trabalho com o Núcleo tem lhe permitido compreender melhor seu negócio, seu mercado, seus resultados e seus públicos.
- » A **Central de Crédito Ailos** conta com um Núcleo de Governança, que desenvolveu um programa de formação de conselheiros para a formação dos conselheiros de todas as cooperativas vinculadas à central. Os resultados são imediatos, com conselheiros mais participativos, engajados, com melhor entendimento do seu papel e mais confiança para contribuir.
- » O **Sicoob Copermec** decidiu investir em um sistema de monitoramento de resultados e condutas corporativas, chamado *Visão 360°*. Os processos gerenciais acompanhados pelo sistema incluem: a definição de estratégias de curto e longo prazos para resguardar os interesses dos cooperados; a avaliação de desempenho no que diz respeito aos interesses dos cooperados; a avaliação de desempenho da gestão executiva no cumprimento de suas atribuições no que tange ao atingimento de metas; e a prestação de contas da Diretoria Executiva para as partes interessadas (colaboradores, cooperados/Conselho de Administração).

3.3 Desafios para o cooperativismo no escopo de governança

As tendências de mercado apresentadas anteriormente são, em sua maioria, aplicáveis às cooperativas, quando devidamente adaptadas. Por outro lado, as cooperativas contam com outros órgãos sociais, além do Conselho de Administração, que representam desafios específicos.

DESEMPENHO DOS ÓRGÃOS SOCIAIS:

Conselho de Administração/Diretoria: as cooperativas enfrentam o desafio de ampliar rapidamente o nível de conhecimento dos membros do Conselho de Administração/Diretoria sobre novas temáticas, de modo que possam oferecer direcionamento estratégico e bem fundamentado à cooperativa. Esse, atualmente, é um desafio crucial, que requer a sensibilização dos conselheiros para a adoção de uma postura de aprendizagem permanente, seguida do fornecimento ágil de formações específicas sobre novos temas, por meio de metodologias que privilegiam a construção do conhecimento, como estudos de caso e experiências imersivas.

A pressão para a implantação de processo de avaliação de desempenho do Conselho e dos conselheiros é crescente. Pensar uma metodologia de autoavaliação e comunicação do desempenho pode contribuir para ampliar a percepção de efetividade dos conselhos por parte das partes interessadas.

A pressão pelo aumento da diversidade nos conselhos também afeta as cooperativas, que precisam criar estratégias para ampliar paulatinamente a representatividade da diversidade de seus cooperados nos conselhos.

Existem desafios específicos à Governança no âmbito do modelo cooperativista. Os conselheiros de cooperativas lidam com um duplo compromisso. Uma empresa mercantil visa o lucro, o qual beneficia automaticamente o investidor ou acionista; uma cooperativa visa o resultado econômico de uma coletividade em um contexto no qual, por vezes, os interesses de curto prazo dos cooperados podem divergir dos interesses de médio e longo prazo do empreendimento cooperativo. Essa característica impõe aos conselheiros das cooperativas as responsabilidades adicionais de cultivar o relacionamento com os associados e procurar o alinhamento de interesses, exercitando a transparência, escuta ativa e interação regular para além das assembleias.

Outro aspecto diferenciado do modelo cooperativo é o fato de, em diversas cooperativas, os Conselhos de Administração ou a Diretoria eleita acumularem/acumular as funções de direção estratégica com as executivas. Essa prática faz com que o Conselho/a Diretoria se concentre em questões operacionais e na validação das propostas da Gestão Executiva, comprometendo a função de pensar a cooperativa e o seu negócio de maneira estratégica, de trazer para as discussões do Conselho as mudanças que estão acontecendo no mundo dos negócios e de tomar decisões estratégicas ou oferecer direcionamento estratégico à gestão.

A utilização de conselheiros independentes pode trazer o olhar e experiências externas para discussão no Conselho e favorecer a realização de discussões estratégicas. A contratação de uma Gestão Executiva com a responsabilidade pela execução das decisões estratégicas do Conselho certamente é uma solução que tem apresentado bons resultados em diversas cooperativas.

Vale mencionar que, em suas funções de direcionamento estratégico e monitoramento da gestão, o Conselho pode contar com uma gama de órgãos de assessoramento para assuntos específicos (Comitê de Ética, de Auditoria, Sustentabilidade, entre outros) como ponto de apoio para a tomada de decisões mais qualificadas. O Conselho pode ainda contar com conselhos consultivos, formados por conselheiros independentes ou externos, que, quando adequadamente selecionados, podem contribuir grandemente para o pensamento estratégico e a visão panorâmica

do Conselho. É preciso estimular as cooperativas a fazerem uso dessas estruturas para potencializar a efetividade no nível estratégico.

Um papel importante que as lideranças das cooperativas precisam aprimorar é sua influência na cultura organizacional. Cabe aos conselheiros e gestores executivos exercerem uma liderança ética e promover uma cultura de profissionalismo, integridade, *compliance* e gestão de riscos.

Conselho Fiscal: as expectativas de desempenho abrangem também dois outros órgãos sociais da maior importância na Governança Cooperativista, o Conselho Fiscal e a Assembleia Geral. No caso do Conselho Fiscal, a formação e certificação dos conselheiros e de aspirantes a conselheiros para a execução de suas responsabilidades de fiscalização dos atos de gestão são essenciais na defesa dos interesses dos cooperados. Suas competências e seus limites devem constar do Estatuto Social, mas, para maior efetividade, é importante que as cooperativas instituem o Regimento Interno do Conselho, de modo a regulamentar seu funcionamento, seus processos, sua conduta e p relacionamento com outros órgãos sociais.

Assembleia Geral: é o momento principal da gestão democrática no modelo cooperativista. Assegurar que os cooperados tenham voz, obtenham informação antecipada em linguagem clara e acessível, e tenham a oportunidade de trocar informações entre si e com a gestão, pedir esclarecimentos e conversar com candidatos aos conselhos pode contribuir para escolhas e decisões mais qualificadas nas Assembleias. Sua organização em Comitês Sociais ou Núcleos é uma prática importante no avanço da operacionalização do princípio da gestão democrática. Duas práticas crescentes em cooperativas com grande número de cooperados ou geograficamente dispersos merecem atenção por seu potencial para a gestão democrática: Assembleias Digitais ou Semi-presenciais e Assembleia de Delegados. Seu resultado depende, obviamente, de uma implantação responsável, em termos de esclarecimento e envolvimento dos cooperados.

ENGAJAMENTO DOS ASSOCIADOS:

As cooperativas enfrentam o desafio de manter a fidelidade de seus associados com o empreendimento cooperativo. A confiança e o senso de pertencimento podem se ver comprometidos devido à distância que se estabelece entre cooperado e cooperativa. Manter e ampliar o engajamento dos associados é um dos maiores desafios atuais das cooperativas e a liderança do Conselho de Administração/Diretoria nesse assunto é essencial. Esse desafio afeta cooperativas de todos os portes. Nas cooperativas maiores, o problema é a distância que se estabelece entre a governança e a gestão e a grande base de associados. Nas cooperativas de menor porte, esse desafio se prende, principalmente, à pouca transparência na comunicação dos resultados e estratégias da cooperativa, e, em alguns casos, a uma mentalidade mais associativista do que cooperativista.

A superação desse desafio requer a elaboração de uma abordagem deliberada e proativa da cooperativa, sob a liderança do presidente do Conselho de Administração, voltada para conhecer e cultivar o relacionamento com sua base de cooperados, bem como o estabelecimento de processos, comportamentos e iniciativas, permeando todas as áreas da cooperativa que estimulem a presença e participação dos cooperados, e, principalmente, o sentimento de confiança e pertencimento. Esse desafio se resolverá pelo lado humano. Esse é o diferencial da cooperativa.

SUCCESSÃO:

O *Anuário do Cooperativismo 2023* revela que grande parte dos líderes cooperativistas estão em uma faixa etária acima dos 50 anos, com parcela representativa acima dos 60. Isso coloca a questão da sucessão no centro das discussões de gestão de risco de cada cooperativa. Líderes não se formam de um momento para outro. É preciso identificar jovens cooperados com potencial, capacitá-los, fornecer mentoria e orientação, para, chegado o momento, estarem prontos para assumir a responsabilidade. É função primordial do Conselho de Administração estabelecer e acompanhar o processo de sucessão dos conselhos e dos executivos principais, junto ao comitê de pessoas ou talentos.

**PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO EM GOVERNANÇA**

1. Como gerar maior engajamento dos associados com a cooperativa, e o alinhamento de propósito e interesses entre cooperativa e cooperados?
2. Como podemos fornecer, de maneira ágil, formação aos conselheiros sobre novos temas, com o nível de profundidade necessário para permitir a tomada de decisões estratégicas?
3. Como fazer para que o Conselho de Administração ou a Diretoria eleita atue efetivamente como órgão de direcionamento estratégico da cooperativa e não apenas como validador das propostas da Gestão Executiva?
4. Como fazer para avaliar e demonstrar a efetividade do Conselho de Administração?
5. Como fazer para assegurar o *compliance* das cooperativas e a adoção de uma cultura de integridade?



PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS EM GOVERNANÇA

1. Ampliar o envolvimento do conselho de administração e diretoria eleita na definição de **políticas de gestão de riscos**, exigindo mais rigor na sua execução.
2. Ampliar as iniciativas de diálogo da cooperativa com suas **partes interessadas** e o entendimento sobre o potencial de geração de valor de longo prazo da cooperativa que seja economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável.
3. Aprimorar a governança nas cooperativas de **segmentos não regulados**.
4. Atualizar o **Manual de Boas Práticas em Governança Cooperativa**, modernizando o modelo de governança do cooperativismo, visando tornar os processos decisórios mais ágeis e flexíveis para se ajustarem às transformações sociais e de mercado.
5. Aumentar o engajamento dos cooperados com a cooperativa e o **alinhamento de propósito e interesses mútuos**.
6. Capacitar os **dirigentes** a fim de garantir uma **cultura de tomada de decisão baseada em dados**.
7. Criar metodologia, indicadores e ferramentas de **monitoramento das necessidades dos cooperados**.
8. Definir indicadores para mensurar a efetiva ocorrência de **sucessão e ampliação da diversidade** nos órgãos de governança das cooperativas.
9. Definir metodologia referencial para incentivar a **autoavaliação** dos órgãos de governança, bem como de seus integrantes.
10. Definir processos e metas para ampliar a **participação ativa de jovens e mulheres nos órgãos de governança** das cooperativas.
11. Desenvolver **metodologia de mensuração de impacto do cooperativismo brasileiro na agenda ESG**, trazendo uma visão sistêmica do cooperativismo e fornecendo base para comparação e evolução do tema.
12. Desenvolver **política de ESG para o cooperativismo**, alinhada as particularidades do movimento, com compromissos públicos e sistêmicos e indicadores de gestão e negócios.
13. Estimular a **participação ativa dos cooperados nas decisões estratégicas da cooperativa**, fortalecendo a transparência e a cultura da democracia e cooperação.

14. Fomentar a **organização do quadro social** das cooperativas, com canais e programas de educação específicos, adaptando a linguagem e considerando a diversidade dos cooperados.
15. Fomentar o tema ESG no cooperativismo por meio do **diagnóstico e soluções ESGCOOP** do Sistema OCB, ferramentas, manuais e capacitação de lideranças, cooperados e colaboradores.
16. Fortalecer a **cultura de integridade e conformidade (compliance)** nas cooperativas, no contexto de gestão de riscos e aprimoramento da cultura ética.
17. Incentivar a **governança dual e a profissionalização da gestão** em todos os ramos.
18. Incentivar a **definição clara e a delimitação entre funções** estratégicas (conselho de administração/diretoria eleita) e funções executivas (gestão/diretoria executiva).
19. Instituir programa com diretrizes nacionais que busquem a **renovação e sucessão segura e contínua** nos órgãos de governança da cooperativa.
20. Promover a definição e adoção de **requisitos mínimos para se assumir cargos eletivos** em órgãos sociais da cooperativa.
21. Promover a **equidade de gênero nos órgãos de governança das cooperativas**, ampliando a diversidade entre seus integrantes, para garantir pluralidade nas discussões e na tomada de decisão.
22. Promover a **formação dos integrantes dos órgãos de governança para incluir questões ESG** no planejamento estratégico e operações da cooperativa.
23. Promover a **formação, o aprimoramento das competências de governança e a certificação dos conselheiros**, com ênfase no direcionamento estratégico.
24. Promover a **sucessão nas cooperativas**, com diretrizes claras e aplicáveis, de forma a garantir a perenidade e a sustentabilidade dos negócios.
25. Promover o **reconhecimento da atuação do cooperativismo no tema ESG** por meio da divulgação de práticas, indicadores e resultados.
26. Realizar estudo sobre as experiências cooperativistas com **conselheiros independentes**, levantar riscos e boas práticas para compartilhar com o sistema cooperativista.

4. GESTÃO

4.1 Panorama sobre a gestão

A gestão em qualquer organização é um pilar fundamental que opera em sinergia com a governança corporativa, traduzindo as diretrizes e estratégias estabelecidas em ações concretas e resultados tangíveis. No cenário atual, marcado por rápidas transformações e crescentes expectativas de *stakeholders*, a gestão executiva enfrenta o desafio contínuo de adaptar-se e inovar, mantendo a organização alinhada com seus objetivos estratégicos e valores fundamentais. Essa adaptação não só abrange a implementação de novas tecnologias e práticas de mercado, como também envolve a capacidade de liderar equipes de maneira eficaz, promover a cultura organizacional e responder proativamente às demandas sociais, econômicas e ambientais. O desempenho da gestão executiva é crucial, não apenas para a operacionalização das estratégias, mas também para inspirar confiança entre os colaboradores, investidores e outros *stakeholders*, reforçando o compromisso da organização com a excelência, a inovação e a sustentabilidade.

As tendências em relação ao Conselho de Administração refletem-se diretamente nos cargos executivos, pois ambos são agentes de governança e compartilham a liderança da empresa. A Gestão Executiva inclui o executivo principal (CEO) e os gestores executivos seniores da empresa (*C-level*), os quais são responsáveis pela construção das estratégias e diretamente responsabilizados pelos resultados obtidos. Sua atuação requer uma perspectiva multifuncional no intuito de garantir que as estratégias e operações da empresa, dos mais diversos setores, estejam alinhadas ao plano estratégico e às políticas estabelecidas. As principais tendências em gestão incluem:

ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS EMERGENTES E SEGURANÇA CIBERNÉTICA:

Os gestores vão se deparar com um cenário dinâmico de tecnologias emergentes e terão o desafio de escolher as que fazem sentido para o negócio, investigar em que tecnologias seus concorrentes estão investindo e decidir se a empresa dispõe de recursos para investir agora nessas tecnologias. Entre as novas tecnologias, uma merece menção especial: a inteligência artificial generativa. O gestor atento vai investir em desenvolver usos da AI generativa na empresa e, ao mesmo tempo, fortalecer os procedimentos para lidar com os riscos que essa tecnologia traz em termos de segurança cibernética. Especialistas sugerem que uma boa estratégia pode ser começar por investir em governança e gestão de dados.

DECISÕES DE INVESTIMENTO E EXPANSÃO DA COMPETITIVIDADE:

Uma questão fundamental para a Gestão Executiva será pensar sua estratégia de investimento com o intuito de construir alternativas e valor a longo prazo, como forma de ficar à frente da disrupção. Pesquisas junto a empresas indicam a necessidade de: questionar e desafiar os modelos

de negócios atuais; criar a autodisrupção³²; investir em inovação, pesquisa e desenvolvimento, e em recursos digitais e tecnológicos; buscar a melhoria do portfólio de produtos e serviços, inclusive com desinvestimento em algumas áreas para liberar capital; investir em negócios em estágio inicial; e estabelecer parcerias com outras organizações para potencializar a transformação.

REPUTAÇÃO E RESPONSABILIDADE JUNTO ÀS PARTES INTERESSADAS:

Os gestores terão que lidar com as exigências crescentes em termos de regulação — em particular, as vinculadas à questão da sustentabilidade e das mudanças climáticas —, além de ter que responder às exigências do mercado e da sociedade sobre a divulgação de relatórios detalhados sobre desempenho não financeiro.

GESTÃO DE TALENTOS:

Prestar atenção e cuidar das pessoas, mais que uma tendência, será uma necessidade. Será demandada do gestor inteligência emocional para incorporar novas tecnologias e lidar com as resistências e a insegurança de suas equipes. Terá também que lidar com a falta de mão de obra especializada em áreas estratégicas, como governança de dados e geração de inteligência a partir de dados. Nutrir e atrair talentos para a empresa será uma questão estratégica. Por fim, a questão da inclusão e diversidade na empresa continuará como uma pauta forte que os gestores terão que resolver de forma proativa e positiva.

NOVAS GERAÇÕES NA FORÇA DE TRABALHO E COMO CONSUMIDORES:

A incorporação da Geração Z na força de trabalho demandará uma mudança cultural nas empresas. Essa geração busca propósito no trabalho, se preocupa com sua saúde física e mental, e deseja tempo para conviver com família e amigos. Há pesquisas que indicam, inclusive, uma certa hesitação dessa geração em assumir cargos de liderança, devido à demanda de tempo e ao estresse gerado. Além disso, essa geração formará os novos consumidores, e conhecer as suas expectativas e seus valores será estratégico para o negócio.

COMUNICAÇÃO EXTERNA E REPUTAÇÃO:

Um ponto de atenção que tem sido mencionado por especialistas é o fato de a crescente polarização política e social demandar da Gestão Executiva cuidados redobrados em qualquer comunicação externa e com o posicionamento público sobre questões controversas, pois isso pode afetar a reputação da empresa e prejudicar sua base de clientes.

DISPONIBILIDADE DE CAPITAL:

Finalmente, a Gestão Executiva se preocupará com a disponibilidade de capital e o aumento do custo dos empréstimos. Terá que conviver com a pressão dos custos, as flutuações da demanda, e deverá buscar gerar ganhos de produtividade e eficiência para compensar o aumento dos custos.

32 EY Center for Board Matters. **Prioridades dos Conselhos de Administração para 2024 nas Américas – Enfrentar a crise e abraçar oportunidades.** 2024. Disponível em: .

4.2 Práticas de gestão no cooperativismo

O *Diagnóstico de Governança e Gestão*, disponibilizado às cooperativas, revelou que, em média, em 2023, as cooperativas participantes alcançaram nível inicial de maturidade de seus processos de gestão de cerca de 68%; as cooperativas no nível mais avançado obtiveram, em média, um índice de 86%. É fácil perceber que, à medida que as cooperativas vão aplicando o diagnóstico, vão também melhorando suas práticas de gestão.

Conheça algumas práticas interessantes de cooperativas com alto nível de maturidade:

- » A **Unimed Vitória** implantou o Programa Pulsar, voltado para alavancar resultados por meio da inovação. O programa envolveu o estabelecimento de parcerias com universidades, *hubs* de inovação e *startups*, e resultou em projetos inovadores, como o uso de inteligência artificial na regulação médica e o desenvolvimento de pré-anamnese na teleconsulta. O programa é aberto a todos os colaboradores e cooperados, gerando espaço para apresentarem soluções aos desafios lançados. Também envolveu o fornecimento de treinamentos para lideranças e colaboradores, além de *lives* abertas ao mercado, ampliando o espaço de discussão e a troca de conhecimento.
- » O **Sicredi Cerrado GO** criou a Retaguarda Operacional Centralizada (ROC) das agências da Sicredi Cerrado – GO com vistas a padronizar e otimizar processos administrativos, gerando ganho de eficiência e gestão de custos por processo/serviço prestado. Agora a cooperativa consegue garantir a uniformidade e o controle da execução dos processos, bem como medir a quantidade e eficiência das atividades.
- » A **Veilling Holambra** criou a Univeilling, educação corporativa que atende colaboradores, cooperados e clientes com cursos presenciais, conteúdo *on-line*, *workshops*, webinários, grupos de discussão, encontros reunindo os três elos da cadeia, programas de cooperados, entre outros. Conta com uma plataforma que pode ser acessada facilmente, em qualquer hora e lugar, via *smartphone* ou computador, de modo gratuito para todo o ecossistema, com conteúdo que vai desde um curso mais elaborado até pequenos conteúdos para aprendizados rápidos (*microlearning*). A CVH acredita que o futuro vai requerer aprendizados e reaprendizados constantes.

4.3 Desafios para o cooperativismo no escopo de gestão

Em gestão, a maioria das cooperativas de maior porte contam com uma gestão bem estruturada, com equipe qualificada, e sistemas de informação confiáveis; cooperativas de menor porte enfrentam desafios ainda bastante básicos em termos de gestão. Abordaremos os dois cenários em separado.

EXPANDINDO A COMPETITIVIDADE:

Em termos de gestão, seus desafios vinculam-se a: não acomodação ao seu modelo de negócio atual; incorporação de tecnologias emergentes; revisão do portfólio de produtos e serviços; investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento; parcerias com outras organizações para potencializar a transformação; acesso a capital para realizar os investimentos necessários e decisões sobre desinvestimentos para liberar capital; atração e gestão de talentos capazes de apoiar a evolução dos negócios da cooperativa, por meio da gestão e inteligência de dados, abertura à inovação e incorporação de novas tecnologias; e disciplina e *expertise* para monitorar de forma permanente o mundo dos negócios, identificando rapidamente tendências de mudanças e agilidade nas tomadas de decisões, e redirecionamento de esforços.

REPUTAÇÃO E RESPONSABILIDADE JUNTO ÀS PARTES INTERESSADAS:

Entre tendências de aumento de regulação e exigências de consumidores e sociedade em geral sobre questões de ESG, o desafio de compatibilizar os custos da sustentabilidade com a manutenção ou aumento da rentabilidade não é pequeno. Especialistas sugerem que enfrentar os desafios da sustentabilidade enquanto se trata de questão pouco regulada permite à cooperativa eleger suas prioridades e realizar investimentos no ritmo de sua capacidade.

Os desafios de gestão podem ser superados por meio de diversas abordagens: buscar CEOs e gestores seniores no mercado é, certamente, uma opção, desde que o Conselho atue como guardião dos valores e princípios cooperativistas; elaborar e colocar em prática estratégia de desenvolvimento da capacidade e conhecimento dos talentos da cooperativa; implantar a governança de dados e diretrizes de segurança cibernética; apoiar a formação de equipes multifuncionais e ágeis para levantar os riscos do negócio; implantar a gestão permanente e consistente desses riscos; realizar a implantação de um programa robusto de *compliance* e integridade; estruturar um programa de ESG na cooperativa, contratando especialistas que apoiem a avaliação da materialidade e realizem entrevistas com as partes interessadas; formar uma massa crítica de colaboradores para conduzir a implantação das questões de ESG e metas em relação aos temas materiais no plano estratégico do negócio e em todas as atividades da cooperativa; acrescentar metas não financeiras e de longo prazo na remuneração e bonificação de executivos; e alocar recursos para inovação, pesquisa e desenvolvimento, e no aprimoramento do portfólio de produtos e serviços da cooperativa.

Por outro lado, as cooperativas de menor porte enfrentam um desafio bastante específico, que precisa ser superado para o crescimento do negócio.

CULTURA DE GESTÃO PROFISSIONAL:

A profissionalização da gestão persiste como desafio de cooperativas de médio e pequeno portes. Nelas ainda impera uma cultura de improvisação, com processos ou procedimentos não sistematizados, ausência de gestores e equipe técnica especializada, e descontrole sobre os dados e finanças. Apesar de se tratar de um desafio de gestão, a experiência demonstra que essa prática prejudica o crescimento dos negócios, afeta a efetividade das decisões tomadas e reduz a transparência sobre o desempenho da cooperativa. São práticas danosas de gestão que estão no cerne da desmobilização e falta de fidelidade dos cooperados.

A solução desse desafio requer uma mudança de cultura, valores e autopercepção. Essa mudança envolve a escuta ativa para conhecer e reconhecer a história da cooperativa, construção conjunta de conclusões e compromissos que façam sentido para a liderança e o grupo de associados, apoio à implantação de novas formas de atuar mais profissionalizada e baseada em dados, e divulgação de histórias de sucesso de cooperativas que mudaram sua forma de entender e gerir o seu negócio e, com isso, cresceram e melhoraram a qualidade de vida de seus associados.



PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO SOBRE **GESTÃO**

1. Como apoiar as cooperativas de grande porte e economicamente bem-sucedidas a avançar para uma visão de geração de valor de longo prazo, que seja socialmente justa e ambientalmente responsável?
2. Como estimular a Gestão Executiva da cooperativa a promover a autodisrupção e definir ou escolher os investimentos necessários para manter e aumentar a competitividade do negócio da cooperativa?
3. Como fazer que algumas cooperativas se disponham a mudar sua cultura de improvisação e amadorismo, e se comprometam com a profissionalização da gestão e a tomada de decisão baseada em dados?



PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS EM **GESTÃO**

1. Ampliar a **cultura da gestão profissional** em cooperativas de **pequeno e médio porte**.
2. Ampliar a divulgação e o uso da plataforma EAD do Sistema OCB, a **CapacitaCoop**, para todos os cooperados e colaboradores.
3. Ampliar a participação das cooperativas no **programa de Governança e Gestão** do Sistema OCB (PDGC).
4. Ampliar o investimento das cooperativas em programas de **sucessão familiar** nos negócios de seus cooperados.

5. Ampliar o **uso de tecnologias, ferramentas e inteligência artificial** nos processos de gestão das cooperativas, inclusive de forma intercooperativa.
6. Ampliar **programas de formação e capacitação para jovens e mulheres** no cooperativismo.
7. Aperfeiçoar a **gestão de riscos** das cooperativas, fortalecendo a identificação, avaliação e mitigação de potenciais ameaças.
8. Aperfeiçoar e fortalecer a **autogestão** nas cooperativas.
9. Aprimorar a **gestão de processos** nas cooperativas de forma a garantir a estabilidade operacional e a manutenção de padrões consistentes na entrega de resultados, promovendo eficiência, qualidade e excelência em todas as operações.
10. Aprimorar a **implementação do gerenciamento de projetos** nas cooperativas, visando otimizar a eficiência operacional e o sucesso na entrega de resultados.
11. Aprimorar as **competências técnicas dos colaboradores** nas cooperativas, fortalecendo o desenvolvimento de habilidades necessárias para a melhor execução dos serviços e produtos ofertados.
12. Aprimorar as **qualificações das lideranças e cooperados em gestão**, fortalecendo as habilidades e conhecimentos para a promoção de uma gestão eficaz, estratégica e orientada para resultados.
13. Capacitar os cooperados em **educação financeira e gestão de negócios**, para que possam tomar decisões mais assertivas e contribuir para a prosperidade e o desenvolvimento sustentável da cooperativa.
14. Desenvolver e implementar **programas de participação nos resultados** das cooperativas direcionados a **colaboradores**.
15. Desenvolver núcleos de **estruturação de atividades de apoio (backoffice) de cooperativas de pequeno e médio porte**.
16. Estabelecer programa nacional de **desenvolvimento de novas lideranças**.
17. Estimular a implantação de **planos de cargos e salários** nas cooperativas.
18. Fortalecer as **boas práticas de LGPD** nas cooperativas.
19. Fortalecer o **gerenciamento estratégico** das cooperativas para alinhar a orientação dos esforços dos negócios em direção comum e alcançar os objetivos organizacionais de forma coordenada.
20. Implementar uma atualização contínua das melhores práticas relacionadas à **gestão de pessoas**, com foco no aprimoramento do ambiente de trabalho,

desenvolvimento profissional e bem-estar dos cooperados e colaboradores, visando a retenção de talentos nas cooperativas.

21. Incorporar os **membros das famílias dos cooperados nos programas de benefícios** das cooperativas.
22. Instituir uma **gestão baseada em dados** nas cooperativas, promovendo a utilização de informações concretas e análises precisas para embasar decisões estratégicas, otimizar processos e impulsionar o crescimento sustentável.
23. Intensificar a **disseminação de boas práticas de gestão** das cooperativas.
24. Intensificar a **formação e capacitação em gestão cooperativista das lideranças**, com foco em planejamento estratégico, práticas ESG e cultura de resultados.
25. Promover a formação e o aprimoramento das competências e conhecimento de cooperativismo da **gestão/diretoria executiva**.
26. Promover programas de incentivo para uma maior **participação de jovens e mulheres na gestão** da cooperativa.

15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

DOCUMENTO-BASE

INOVAÇÃO



somoscoop»

 Sistema**OCB**
CNCOP | OCB | SESCOOP

1. Panorama

No atual contexto econômico global, o Brasil enfrenta um desafio crucial no que diz respeito à sua posição no cenário da inovação. As transformações impulsionadas pela tecnologia — em especial, pela inteligência artificial e pela automação — estão redefinindo as dinâmicas do mercado de trabalho e demandando uma adaptação rápida e eficiente por parte das organizações e dos seus profissionais. Esse cenário de mudanças profundas traz consigo tanto oportunidades quanto desafios, e compreender seu impacto é fundamental para traçar estratégias, guiar políticas públicas e desenvolver as habilidades necessárias para a nova era digital.

A inovação pode ser entendida como a habilidade de criar algo, o que o economista austríaco Joseph Schumpeter chama de destruição criativa, um processo dinâmico que rompe o *status quo* e impulsiona o desenvolvimento econômico. A inovação pode aparecer de diversas formas, desde a criação de produtos e serviços, passando pela descoberta de novas matérias-primas e novos processos de produção, até novas formas de organização ou a criação de outros mercados.

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), responsável por formular e implementar a política nacional para o desenvolvimento tecnológico no nosso país, define a inovação como um processo criativo que implementa uma nova ideia; um novo produto, processo ou a agregação de novas funcionalidades que aumentem eficiência e produtividade; ou uma prática que resulta em ganho de competitividade no mercado.

Se por séculos, desde a Revolução Industrial, a inovação esteve voltada para a criação de produtos ou tecnologias que eram posteriormente testadas no mercado, nas últimas décadas emergiram modelos de inovação voltados para os problemas dos usuários ou consumidores. É a chamada *customer centricity*, ou o usuário no centro. Por essa lógica, primeiro se investigam as dores do mercado ou os possíveis problemas a serem resolvidos, e só então são geradas as soluções (ideias, produtos, tecnologias) para serem testadas.

O *Índice Global de Inovação*¹ de 2023, publicado pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), revela que o Brasil ocupa a 49ª posição entre as nações mais inovadoras do mundo, escalando cinco posições e liderando em inovação na América Latina. No entanto, essa posição ainda destaca a necessidade de contínuo desenvolvimento. Em 2022, o Brasil investiu apenas 0,82% do PIB em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) — abaixo da média mundial, de 2,44% (segundo a Unesco).

A Gartner, empresa reconhecida por fornecer *insights* objetivos e essenciais para organizações, divulgou sua lista das principais tendências tecnológicas estratégicas para 2024². Nela, desta-

1 WIPO. **Global Innovation Index 2023**. Disponível em: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4679>.

2 Gartner. **As 10 principais tendências tecnológicas estratégicas da Gartner para 2024**. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/artigos/as-10-tendencias-tecnologicas-estrategicas-gartner-2024>.

cam-se elementos-chaves para impulsionar a inovação nos próximos anos. Entre eles, figura a *IA como Parceira*, enfatizando a importância de uma gestão eficiente que aborde a confiança, o risco e a segurança no uso da inteligência artificial, garantindo sua utilização de maneira responsável e segura. Outro ponto notável é o desenvolvimento de *Aplicativos Inteligentes*, que capitalizam sobre o potencial da IA generativa para otimizar processos decisórios. Além disso, a lista resalta o crescente papel da interação *Clientes-Máquina*, sublinhando como a IA está se tornando fundamental na compreensão e satisfação das necessidades dos consumidores.

O tema também é contemplado no *Relatório da Agenda 2030 da ONU*³, no qual se sobressai a meta do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 9: “fortalecer a pesquisa científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente os países em desenvolvimento, inclusive, até 2030, incentivando a inovação e aumentando substancialmente o número de trabalhadores de pesquisa e desenvolvimento por milhão de pessoas e os gastos público e privado em pesquisa e desenvolvimento”. Esta meta específica visa fomentar a inovação e elevar as capacidades tecnológicas globalmente, com ênfase nos países em desenvolvimento. Até 2030, espera-se que o número suficiente de profissionais seja capaz de incrementar significativamente a inovação por meio de investimentos públicos e privados nesta área. Essa diretriz não só impulsiona o avanço da inovação globalmente, mas também motiva organizações a estabelecerem objetivos mais alinhados com a inovação.

No entanto, ao passo em que a pandemia de Covid-19 acelerou as transformações no mundo do trabalho, ela escancarou um apagão de profissionais de tecnologia do país. Um levantamento da Google for Startups revela que o déficit de profissionais das áreas de tecnologia da informação pode chegar a 520 mil em 2025. Entre as grandes dificuldades encontradas, estão: defasagem do sistema educacional; falta de diversidade; carreiras limitadas longe dos grandes centros; e atratividade de postos de trabalho no exterior, que esvazia o mercado brasileiro. As principais áreas afetadas são segurança da informação, inteligência artificial, arquitetura de nuvem e automação.

Outra tendência que está sendo muito discutida é a busca por uma melhor qualidade de vida e o cuidado com a saúde física e mental. Os consumidores estão mais atentos às suas necessidades e aos seus desejos, procuram soluções que possam melhorar o seu bem-estar. Por isso, negócios que oferecem produtos ou serviços voltados para saúde, beleza, *fitness* e alimentação, entre outros, têm mais chances de se destacar. Mais um ponto de destaque nesta tendência é o crescente papel da biotecnologia na criação de alimentos funcionais e com meios de produção mais sustentável. Alguns exemplos de negócios que se enquadram nessa tendência são: telemedicina; terapia *on-line*; biofertilizantes; e alimentos funcionais.

Até o fim de 2024, a geração Z⁴ será 25% da força de trabalho e a expectativa é que essa geração ultrapasse os *baby boomers*⁵ ainda este ano. Estamos falando de uma geração mais pé no chão e menos idealista, uma geração que preza pelo equilíbrio à exaustão. E é pela busca de um mercado de trabalho mais saudável que os “Gen Z” estão gerando inquietação e discussões sobre a forma como trabalhamos hoje. Novas modalidades de trabalho, como o trabalho híbrido e o remoto, se

3 ONU. **Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

4 Grupo demográfico: nascidos entre meados dos anos 1990 e início dos anos 2010.

5 Grupo demográfico: nascidos durante o período do baby boom, pós-Segunda Guerra Mundial, aproximadamente entre 1946 e 1964.

intensificaram, trazendo consigo mudanças culturais, nas relações de trabalho e geográficas (dispersão da população por bairros e cidades mais afastadas dos centros), trazendo vantagens e desvantagens para a economia, afetando de forma diferente os diversos setores e segmentos.

Diante de tantas transformações, não é de admirar que muitos profissionais tenham se dedicado a estudar, analisar e prever tendências que podem ocorrer no futuro. Essa técnica, também chamada de futurismo, envolve a exploração de cenários, identificação de padrões emergentes e projeção de possíveis desdobramentos para as tendências atuais. Em palestra proferida pela futurista Amy Webb no evento *South By South West (SXSW 2024)*, a especialista projetou que haverá uma interseção entre tecnologia e sociedade, destacando temas como inteligência artificial, biotecnologia, mudanças climáticas e geopolítica. Ela enfatiza a necessidade de uma abordagem mais ética e inclusiva para a superação desses desafios e para um mundo mais sustentável.

Com todos esses *insights*, podemos afirmar que 2024 será um ano de mudanças e, ao mesmo tempo, de consolidação de muitos projetos que começaram a ser implementados nos últimos anos. E agora o mercado está mais maduro para firmar soluções altamente inovadoras e disruptivas, que vão transformar diferentes segmentos da economia.

2. Aplicação ao cooperativismo

No contexto cooperativista, a inovação desempenha seu papel representando uma transformação na maneira como as cooperativas operam e se relacionam com seus membros, bem como na forma como se posicionam em um mercado global em constante evolução. Essa inovação envolve constante desenvolvimento, impulsionado por investimentos financeiros, recursos humanos e tempo dedicado. Isso se manifesta pela implementação de soluções criativas que não apenas satisfazem as necessidades imediatas dos cooperados, mas também antecipam futuros desafios e oportunidades de crescimento. Esse processo de renovação contínua é essencial para a sustentabilidade e competitividade das cooperativas, permitindo-lhes se adaptarem às mudanças econômicas e sociais, e atuarem como agentes de mudança em suas comunidades e seus setores.

A primeira pesquisa voltada para inovação no cooperativismo brasileiro⁶ foi realizada pelo Sistema OCB entre 2020 e 2021, revelando um resultado emblemático: 84% dos entrevistados consideraram a inovação essencial para o cooperativismo. Essa descoberta ressalta a relevância da inovação no contexto do cooperativismo, sendo fator determinante para o desenvolvimento e a sustentabilidade deste modelo.

⁶ Sistema OCB. **Pesquisa Inovação no Cooperativismo Brasileiro**. Disponível em: <https://inova.coop.br/blog/como-esta-a-inovacao-no-cooperativismo-f7ca73f6fef2>.

Em sua segunda edição, a pesquisa *Inovação no Cooperativismo*⁷ de 2024 trouxe novos *insights* sobre o estado atual da inovação no cooperativismo brasileiro. Entre as 1.001 cooperativas consultadas, 80% implementaram pelo menos um projeto de inovação nos últimos dois anos, com uma média de 3,6 projetos por cooperativa, destacando-se os ramos Crédito e Saúde. Além disso, a inovação é altamente valorizada nas cooperativas, com uma média de 9,6 em uma escala de relevância de 0 a 10.

No entanto, quando o assunto é a *performance* em inovação, a autoavaliação média de 6,2 sugere uma discrepância entre a importância atribuída à inovação e a percepção das próprias práticas inovadoras das cooperativas. A pesquisa indicou que 79% das cooperativas incluem a inovação em seu planejamento estratégico, mostrando um reconhecimento do investimento em inovação a longo prazo. No entanto, 29% das cooperativas declararam não destinar nenhum recurso ou não possuir um orçamento específico para inovação, somadas a 15% de respondentes que investem menos de 1% do faturamento total.

Não é coincidência, portanto, que o estudo identifique como obstáculo mais significativo na jornada de inovação das cooperativas a falta de recursos financeiros (46%). Logo na sequência, estão: a falta de organização, ideias e projetos (34%); a necessidade de capacitação de equipes (32%); e o engajamento dos cooperados (20%) e diretores (11%).

Para as cooperativas que estão adotando modelos e processos inovadores, há a percepção de resultados tangíveis e positivos em uma variedade de áreas. A inovação nas cooperativas afetou, em média, 2,2 setores distintos por respondente. Áreas como Marketing e Comunicação Externa (49% das cooperativas), Atendimento ao Cliente (48%) e Tecnologia (45%) estão na linha de frente dessas transformações, ilustrando o amplo espectro da influência inovadora. Quando questionadas sobre os maiores impactos das ações de inovações implementadas, as cooperativas destacaram a agilidade em processos internos (42%) e a oferta de novos produtos/serviços (24%) como principais benefícios.

Os retornos dos investimentos em inovação geralmente começam a ser percebidos entre seis meses e um ano após a implementação, com 8% das iniciativas mostrando resultados imediatos, destacando a necessidade de uma perspectiva de longo prazo nas estratégias de inovação. A sustentabilidade desses esforços é evidenciada pelo fato de que, para os respondentes da pesquisa, duas em cada três iniciativas de inovação alcançam seus objetivos dentro do prazo previsto, sublinhando a viabilidade e o valor dessas ações.

Em resumo, os dados indicam um reconhecimento significativo da importância da inovação entre as cooperativas brasileiras, com progressos notáveis em certas áreas. Entretanto, a implementação prática da inovação ainda enfrenta desafios, particularmente em termos de financiamento, planejamento e capacitação.

Por sua vez, a *Pesquisa Nacional do Cooperativismo*⁸, realizada no último semestre de 2023, mergulhou, ainda, em uma variedade de aspectos, com foco especial na visão de futuro para o

7 Sistema OCB. **Panorama Nacional do Cooperativismo**.

8 Sistema OCB. **Pesquisa Nacional do Cooperativismo**.

movimento cooperativista. Uma seção específica do levantamento abordou a inovação, e a análise mostrou que 61% dos entrevistados percebem a necessidade de investir mais em tecnologia e inovação nas cooperativas. Para os respondentes, emergem áreas prioritárias, sendo a integração da cultura da inovação no DNA cooperativista uma das mais notáveis. Destaca-se que 54% dos respondentes enfatizaram a importância de adotar a inovação como um elemento fundamental para construir e fortalecer o movimento.

Embora comumente associada à tecnologia, a inovação também brota da criatividade e do esforço coletivo, com o propósito de beneficiar a comunidade como um todo. O sucesso da inovação reflete-se em seu impacto positivo abrangente, desde os trabalhadores até os consumidores finais. Para isso, é imperativo reconhecer esse valor em cada nível da organização. Um exemplo elucidativo é o estudo de caso *Liderança e inovação em uma cooperativa de crédito de Santa Catarina*⁹, onde o autor salienta a necessidade de entrelaçar a inovação aos processos organizacionais para estimular o crescimento. Esse desafio pressupõe uma transformação cultural que exalte e valorize a inovação, estabelecendo um ecossistema para a criação de ideias.

A prática evidencia que a liderança eficaz, a inovação e os valores cooperativistas são pilares indissociáveis para um avanço sustentável. Portanto, é importante fomentar uma mentalidade que alie inovação à cultura organizacional, convertendo desafios em oportunidades para evolução constante. De forma complementar, é esperada dos gestores de uma cooperativa a habilidade de conduzir uma Gestão Ambidestra. O conceito, que faz alusão a uma pessoa que teria a habilidade de dominar ambas as mãos, se refere a uma gestão capaz de, por um lado, promover a melhoria contínua na gestão dos processos existentes e, por outro, buscar incessantemente novos projetos, ideias e soluções para o negócio.

Em outra frente, a adoção de práticas de ecoinovação pelas cooperativas manifesta-se como um elo entre a inovação tecnológica e o compromisso com a sustentabilidade, alinhando-se aos valores e objetivos cooperativistas de promover o desenvolvimento sustentável das comunidades, conforme as políticas definidas por seus membros. Como exemplo temos a iniciativa da Ciclos¹⁰, plataforma que conecta os cooperados a centrais geradoras fotovoltaicas para a redução nos gastos com a conta de luz, fomentando a geração de energia limpa. Esse esforço não apenas minimiza impactos negativos no meio ambiente como gera valor econômico e reforça o compromisso com a comunidade.

A inteligência artificial emerge como o tema de maior recorrência no mundo e, como consequência, é uma tendência dentro do cenário de inovação no cooperativismo, apresentando-se como ferramenta para aprimorar as entregas das cooperativas, seja para seus cooperados, seja para os clientes. A Integrada Cooperativa Agroindustrial serve de exemplo. Por meio do seu *chatbot* IRIS¹¹, a IA oferece um atendimento ao cliente para melhorar a experiência de compra e otimizar a pré-venda de produtos. A expectativa em torno dessa tecnologia é imensa, visto que a IA tem o

9 BURKHARDT, C. **Liderança e inovação: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Santa Catarina**. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/165>.

10 InovaCoop. **Ciclos: a cooperativa de plataforma do Sicoob-ES**. Disponível em: <https://inova.coop.br/radar/ciclos-cooperativa-de-plataforma-do-sicoob-es-d8a503750bd6>.

11 InovaCoop. **Chatbot inteligente da Integrada vence prêmio internacional de inovação**. Disponível em: <https://inova.coop.br/radar/chatbot-inteligente-da-integrada-vence-premio-internacional-de-inovacao-2e2d8da252e6>.

potencial de transformar a forma como as cooperativas interagem com seus membros e clientes. Outra referência é o Sicredi, que conta com uma IA chamada Theo¹², assistente virtual com linguagem humanizada, que tem como objetivo otimizar o atendimento aos associados. A cooperativa estima que 50% dos atendimentos mais generalistas já são resolvidos pela IA.

Ao analisarmos a evolução do tema, comparando os resultados das Pesquisas de Inovação de 2021 e 2024, observamos que o grau de inovação nas cooperativas manteve-se estável, mesmo com a inclusão de um número maior de cooperativas no estudo mais recente. Notavelmente, a pesquisa de 2024 revelou um aumento no tempo esperado para o retorno sobre as inovações, passando de 6,5 meses, em 2021, para, aproximadamente, nove meses. Esse dado é consistente com o aumento no percentual de cooperativas que reportaram atrasos na obtenção dos resultados esperados dos projetos de inovação, saltando de 13%, em 2021, para 23%, em 2024.

Quanto ao planejamento futuro, as cooperativas mantiveram prioridades semelhantes nas áreas de inovação. Contudo, uma análise mais detalhada revela que apenas 3,6 projetos de inovação foram implementados, em média, por cooperativa desde 2021, indicando uma frequência inferior a um projeto por ano. Além disso, as cooperativas relataram que, em média, apenas 1,8% do orçamento foi destinado a projetos de inovação no período entre 2021 e 2024. Para os próximos cinco anos, projeta-se o aumento desta porcentagem para 2,8%, sugerindo ligeira melhoria, mas ainda refletindo uma priorização financeira relativamente baixa para a inovação.

Em suma, os dados apresentados destacam a importância da temática Inovação para o movimento cooperativista. Essa trajetória sublinha a necessidade de um desenvolvimento contínuo, que abrange tanto a esfera tecnológica quanto as dimensões organizacionais e de sustentabilidade. A adoção de práticas deecoinovação e o uso responsável de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, são imperativos para que as cooperativas brasileiras não apenas mantenham sua competitividade como se estabeleçam como importantes *players* no cenário global, aproveitando as oportunidades para fomentar o progresso econômico, social e ambiental. Assim, ao adotar essas práticas, as cooperativas brasileiras reforçam a posição do Brasil como líder em inovação na América Latina e contribuem para o avanço do país em *rankings* globais, alinhando-se com os objetivos mundiais de desenvolvimento sustentável.

3. Principais desafios a serem enfrentados pelo cooperativismo

O cooperativismo é um modelo econômico baseado na cooperação e enfrenta uma série de desafios que demandam soluções inovadoras para assegurar sua sustentabilidade como negócio. Entre os obstáculos mais significativos na rotina delas, estão a integração de uma cultura inovadora e o aprimoramento da transformação digital, com ênfase especial na inteligência artificial, na im-

12 InovaCoop. **Uso da inteligência artificial para multiplicar eficiência nos negócios**. Disponível em: <https://inova.coop.br/blog/uso-da-inteligencia-artificial-para-multiplicar-eficiencia-nos-negocios-cd33f89326fd>

plementação de práticas mais transparentes e de maior integridade, e na promoção de consumo e produção mais sustentáveis.

Esses desafios surgem por dificuldades operacionais e estratégicas como:

- » Elevados custos de operação.
- » Receitas insuficientes para reinvestimento em inovação.
- » Dependência de um único produto ou serviço.
- » Ausência de metas claras.
- » Conflitos internos.
- » Centralização decisória.
- » Complexidade de engajar lideranças no processo de inovação.

A superação dessas barreiras é essencial para que o cooperativismo não apenas sobreviva, mas prospere neste cenário em constante transformação.

Nesse contexto, em que o cooperativismo enfrenta barreiras para inovar, reside a necessidade de reforçar a cultura da inovação como parte do DNA das cooperativas. Isso implica na transformação de práticas tradicionais e na adoção de uma mentalidade aberta à experimentação e ao risco, essenciais para a inovação. A superação desse desafio passa pela educação contínua dos cooperados e pela criação de um ambiente que estimule a criatividade e a colaboração.

A dificuldade em sensibilizar lideranças para temáticas relacionadas à inovação também representa barreiras significativas. A solução passa pela implementação de processos decisórios mais inclusivos e democráticos, bem como pelo investimento em programas de capacitação e sensibilização sobre a importância da cultura da inovação para o sucesso da cooperativa.

Adicionalmente, o fortalecimento da transformação digital — particularmente, por meio da inteligência artificial — representa um grande desafio para a modernização das cooperativas atualmente. Integrar tecnologias digitais na rotina dessas organizações requer não apenas a otimização de processos, mas também a melhoria na tomada de decisões. Esse desafio, embora complexo, abre caminho para a IA revolucionar as operações das cooperativas, permitindo-lhes expandir a participação econômica dos membros, aprimorar a eficiência operacional e melhorar a comunicação. Superar esse obstáculo é sinônimo de capacitar as cooperativas com ferramentas inovadoras, estabelecendo um novo padrão de inovação e competitividade no mercado.

Para o setor financeiro, apesar de já contar com um patamar altíssimo de digitalização, dominado por serviços de pagamento digital e atendimento *on-line*, os próximos passos levam ao processo de tokenização das transações financeiras. O amadurecimento do Drex, o real digital, faz parte dessa tendência (desenvolvido pelo Banco Central do Brasil, o Drex é a tokenização da moeda brasileira em uma rede *blockchain*). Um consórcio de cooperativas de crédito, aliás, está envolvido nos testes do Drex. Além do real digital, diversos outros países estão produzindo suas CBDCs, as moedas digitais emitidas pelos bancos centrais.

A forma de mensurar resultados e avaliar o desempenho está mudando devido à abundância de dados, proporcionando novas maneiras de quantificar processos e resultados. Os desafios aqui são a definição de métricas adequadas em meio ao oceano de informações disponíveis e a capacitação das equipes, de modo que sejam capazes de gerar valor a partir dos dados coletados, subsidiando a tomada de decisões estratégicas pelos dirigentes.

A geração Z chegou ao mercado de trabalho e, agora, está chegando também aos postos de liderança. Como consequência disso, uma nova cultura está sendo formada dentro das organizações. No geral, a geração Z tem uma forma diferente de lidar com o trabalho e, apesar da ambição profissional, dá mais atenção à saúde mental e ao propósito de vida. Essa transição geracional é um desafio para as cooperativas, mas há bons exemplos para seguir, como a Coplacana e seu Núcleo Jovem, e a Cresol, com o programa Juventude Conectada¹³.

Portanto, os desafios enfrentados pelo cooperativismo são complexos e exigem uma abordagem multifacetada, que integre inovação, sustentabilidade, tecnologia e sensibilização da cultura de inovação. Dessa forma, as cooperativas que conseguirem superar essas barreiras, adotando práticas inovadoras e sustentáveis, não só reforçarão sua posição no mercado, como contribuirão significativamente para o seu desenvolvimento econômico e social.

13 InovaCoop. **Cresol: programas para jovens estimulam sucessão familiar**. Disponível em: [Link](#).



PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO SOBRE INOVAÇÃO

1. De que maneira as cooperativas podem garantir que a inovação tecnológica não exclua ou marginalize cooperados menos tecnologicamente adeptos?
2. Como a alocação de um percentual do orçamento anual para P&D pode ser justificada perante os cooperados? Quais resultados podem ser esperados? Quais métricas e indicadores devem ser utilizados para avaliar o retorno sobre o investimento em inovação nas cooperativas?
3. Como as lideranças das cooperativas podem modelar e promover uma cultura de inovação que inspire e engaje todos os níveis da organização, garantindo adoção genuína e abrangente?
4. Como as cooperativas podem utilizar de melhor forma as plataformas de inovação aberta para contribuir com o ecossistema de inovação que envolve aceleradoras, *startups*, outras empresas, universidades, centros de pesquisa e governos?
5. Como os desafios de inovação (*hackatons*, programas de ideias, competições, prêmios) podem ser estruturados para incentivar a participação de todos os

membros da cooperativa, independentemente de sua área de atuação ou do nível de experiência?

6. Como as cooperativas podem equilibrar a necessidade de inovação rápida com o processo democrático de tomada de decisões com a superação de entraves culturais e promovendo um ambiente propício à experimentação e à criatividade no cooperativismo?
7. Como as cooperativas podem se beneficiar de tecnologias como inteligência artificial, *blockchain* e internet das coisas para revolucionar seus produtos, serviços e processos?
8. Como facilitar o acesso a capital, fomento público e investimentos privados para projetos inovadores dentro do sistema cooperativista?
9. Como construir uma cultura de dados dentro das cooperativas que incentive a coleta, análise e utilização estratégica de dados para a tomada de decisões, para identificar oportunidades de inovação, otimizar processos e melhorar a *performance* das cooperativas?



PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS EM INOVAÇÃO

1. Ampliar a atuação do **comitê nacional de inovação do Sistema OCB**, com representantes de cooperativas de diferentes ramos e estados.
2. Ampliar o acesso a **recursos financeiros para inovação** e incentivar a captação de recursos por fontes de fomento e financiamento públicas e privadas.
3. Aprimorar ações para **disseminação de conhecimento sobre tecnologias disruptivas**, buscando afastar as barreiras com o novo e acelerar sua aceitação e implantação nas cooperativas.
4. **Atrair e reter talentos** alinhados aos aspectos de inovação para o movimento cooperativista.
5. Criar ações de **reconhecimento** para as cooperativas que investem e possuem boas práticas em gestão da inovação.
6. Criar **fundo nacional para aceleração de projetos** sistêmicos em inovação.

7. Criar um **centro de inteligência e inovação nacional** cooperativista do Sistema OCB e estimular as OCEs a criar **espaços estaduais de inovação**, em parceria com institutos de pesquisa e startups.
8. Desenvolver um **diagnóstico** para avaliação da maturidade em gestão da inovação para as cooperativas.
9. Estimular a **constituição de cooperativas de base tecnológica e de plataforma**, com modelos de negócios voltados para a transformação digital.
10. Estimular a **eficiência operacional** e a inovação nas cooperativas por meio da **utilização de novas tecnologias**, como a inteligência artificial.
11. Estruturar programas e implementar a **cultura e gestão da inovação** nas cooperativas, promovendo um ambiente propício para o desenvolvimento e implementação de ideias criativas e soluções inovadoras que impulsionem seu crescimento e competitividade.
12. Fomentar e incentivar **desafios de inovação, programas de criatividade, iniciativas de intraempreendedorismo** para gerar novas soluções.
13. Fomentar o **compartilhamento de boas práticas em inovação** no cooperativismo nacional e internacional.
14. Fortalecer o **ecossistema de inovação** do cooperativismo por meio de programas de inovação aberta, parcerias estratégicas e colaboração com startups.
15. Fortalecer **premiação** para inovações com aplicação prática no cooperativismo.
16. Incorporar tecnologia nos processos das cooperativas com estímulo à destinação de uma parte específica do seu **orçamento para inovação**.
17. Investir em **áreas de inovação nas cooperativas**, seja com um profissional dedicado a esse tema ou com a contratação de parceiros especializados.
18. Investir em **pesquisa, tecnologia e infraestrutura** nas cooperativas, identificando áreas de aceleração tecnológica e ampliando o uso de soluções digitais.
19. Possibilitar acesso das cooperativas, seja por meio de emenda parlamentar, programas do governo federal ou criação de linhas de crédito, a **implementos tecnológicos** para desenvolver os processos produtivos.
20. Promover a **capacitação em inovação de lideranças, cooperados e colaboradores**, visando fortalecer a mentalidade inovadora e potencializar a transformação digital.
21. Promover a **inovação pautada na ecoeficiência e na economia circular**, com foco nos princípios da sustentabilidade e critérios ESG.

22. Promover a prática da **intercooperação como ferramenta para potencializar a inovação** e reduzir custos com tecnologias nas cooperativas.
23. Promover a transferência de **conhecimento em inovação** para as cooperativas por meio de visitas, intercâmbios e missões de estudos.
24. Promover avanços na inovação com uma **gestão baseada em dados**, a partir da capacitação em dados de dirigentes e colaboradores.
25. Promover uma maior **disseminação das soluções em inovação e tecnologia disponibilizadas pelo Sistema OCB** para as cooperativas.

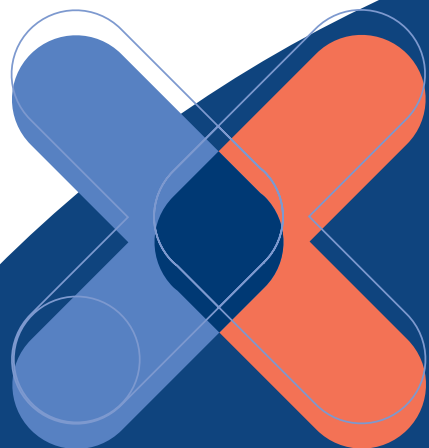
15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

DOCUMENTO-BASE

INTERCOOPERAÇÃO



somoscoop»

 SistemaOCB
CNCOP | OCB | SESCOOP

1. Panorama

A cooperação entre cooperativas, ou intercooperação, é um dos sete princípios do cooperativismo. Podemos entendê-la como o trabalho em conjunto de organizações cooperativas, por meio do compartilhamento de estruturas, negócios, projetos e/ou sistemas, para o benefício dos seus membros e o fortalecimento do movimento cooperativista. Enquanto princípio, o texto atual foi definido em 1995, durante o congresso que comemorava o centenário 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 se caracteriza por sua essência voluntária e consensual, requerendo o consentimento e a colaboração mútua de todas as partes envolvidas. Este princípio é orientado por dois objetivos fundamentais: a geração de resultados mútuos e a consolidação do movimento cooperativista. Em primeiro lugar, visa gerar benefícios tangíveis para os membros, potencializando a capacidade da cooperativa, proporcionando fortalecimento direto aos seus integrantes e alcançando resultados que seriam inatingíveis isoladamente, graças às vantagens derivadas das economias de escala. Em segundo lugar, almeja consolidar o movimento cooperativo em si, promovendo o desenvolvimento sustentável das cooperativas individuais — neste caso, embora os benefícios possam não ser imediatos, o enfoque contribui para a edificação de um setor econômico e social robusto, dotado de maior resiliência competitiva.

A intercooperação apresenta vários níveis de comprometimento e pode abranger desde 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:

INTERCOOPERAÇÃO HORIZONTAL E VERTICAL:

O modelo horizontal se refere à colaboração entre cooperativas no mesmo nível da cadeia produtiva, exemplificada pela produção conjunta em um setor ou pela parceria entre cooperativas de diferentes áreas, como a interação entre cooperativas dos ramos Agropecuário e Crédito. A intercooperação vertical, por outro lado, ocorre entre cooperativas em diferentes estágios da cadeia produtiva, como a colaboração entre cooperativas de produção e de comercialização, ou quando cooperativas do mesmo estrato colaboram em iniciativas de outro nível produtivo, como na formação de uma central de compras.

INTERCOOPERAÇÃO LOCAL, NACIONAL, REGIONAL E INTERNACIONAL:

Essa dimensão da intercooperação abrange a colaboração dentro de municípios, estados, nações e no cenário internacional, respectivamente, apresentando uma variedade de complexidades e requerendo distintos níveis de profissionalismo.

INTERCOOPERAÇÃO SETORIAL E INTERSETORIAL:

O modelo setorial acontece entre cooperativas, centrais ou sistemas dentro do mesmo setor, enquanto a intercooperação intersetorial envolve entidades de setores distintos, promovendo uma colaboração mais ampla e diversificada.

INTERCOOPERAÇÃO FORMAL E INFORMAL:

A modalidade formal é estabelecida por meio de acordos ou estruturas claramente definidos, enquanto a informal caracteriza-se por sua flexibilidade e pelos custos reduzidos, sendo mais apropriada para projetos menores e de menor risco.

INTERCOOPERAÇÃO COMERCIAL, POLÍTICO-INSTITUCIONAL, TÉCNICA E SOLIDÁRIA:

Comercial, quando o trabalho conjunto é realizado para obtenção de benefícios comerciais para as cooperativas; 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, realizada para atingir fins práticos, profissionais ou tecnológicos específicos como a educação, formação e capacitação cooperativista; 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.

INTERCOOPERAÇÃO DIGITAL:

Este tipo congrega, em plataformas digitais, diferentes cooperativas ofertantes e demandantes de produtos e serviços cooperativos. Esse tipo de *marketplace* tem o potencial de reunir cooperativas de todos os ramos.

2. Principais desafios da intercooperação

Com base nos dados do *Anuário do Cooperativismo Brasileiro*¹, inferimos que, embora a intercooperação seja, teoricamente, uma prática endossada pelas cooperativas brasileiras, a realidade prática apresenta cenário distinto. Os dados revelam que apenas 24% das cooperativas do segmento de infraestrutura recorreram a serviços oferecidos por cooperativas de saúde. Da mesma forma, somente 10% das cooperativas agropecuárias engajaram-se na aquisição de produtos ou serviços de cooperativas de trabalho, enquanto 34% das cooperativas de transporte estabeleceram transações comerciais com cooperativas de crédito.

Esses índices revelam uma interação limitada entre as cooperativas de diferentes ramos, o que sugere a existência de barreiras à intercooperação. Essa constatação suscita questionamentos sobre os fatores que restringem a colaboração mais intensa entre as cooperativas brasileiras, in-

1 Sistema OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2023 (ano-base 2022)**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>

dicando a necessidade de uma investigação mais aprofundada para compreender as dinâmicas e os desafios subjacentes a essa realidade. Ao mesmo tempo em que traz inúmeros ganhos às cooperativas e ao movimento cooperativista como um todo, a intercooperação é um dos princípios mais difíceis de ser implementado. Vários fatores podem explicar este fato. Por exemplo:

- » Pouca confiança entre os dirigentes.
- » Inexistência de pauta institucionalizada para esse propósito em âmbito nacional, ou mesmo regional.
- » Falta da definição clara dos objetivos e dos meios para o seu alcance.
- » Rivalidade regional (visão mais de competição do que de cooperação, envolvendo até mesmo preconceito, em alguns casos).
- » Individualismo (cada qual pensando apenas em sua entidade, ou mesmo em si próprio, inclusive com vantagens pessoais em relacionamentos fora do universo cooperativo, enquanto os interesses do cooperado ficam em segundo plano).
- » Fatores político-ideológicos.
- » A acomodação e o descompromisso de lideranças em relação à própria entidade e ao movimento cooperativo.
- » O ego e a vaidade, ora de dirigentes, ora de executivos.

Superadas essas barreiras, para operar estruturas e negócios intercooperativos, é necessária uma aliança muito consistente entre as cooperativas envolvidas. A seguir, listamos alguns desafios operacionais da intercooperação:

criação de estruturas compartilhadas de governança:

Uma oportunidade de intercooperação sempre traz consigo o risco de perda de autonomia e independência (outro princípio do cooperativismo). 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. Se nas cooperativas singulares cada membro tem um voto, 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 conseqüente argumentação sobre como fazer. A definição da partilha de poder deve ser muito bem debatida e, preferencialmente, definida antes da concretização da intercooperação, para que o projeto intercooperativo tenha êxito.

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. A transparência de todo o processo é essencial e minimiza a percepção que alguns cooperados podem ter em relação à intercooperação como um fator de prejuízo, relativamente à situação que existia anteriormente. A base de todo o processo são — e sempre serão — os cooperados, que devem ser os beneficiários do processo intercooperativo.

COOPERAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS CONCORRENTES:

Em alguns casos, as cooperativas concorrem entre si, seja na procura por novos mercados ou 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; ela surge quando procuram ampliar a sua participação no mercado, entrando em conflito com a atuação de outra(s) cooperativa(s). As cooperativas não podem se arriscar a perder mercados, ameaçando sua viabilidade econômica. Portanto, encontrar espaços de intercooperação entre cooperativas concorrentes, que permitam ganhos de escala e de competitividade para as partes envolvidas, deve envolver muito diálogo, profissionalismo, muita transparência, paciência e tempo.

PERENIDADE ESTRUTURAL:

O tempo de existência de uma intercooperação varia bastante e vai depender de uma série de fatores (vários deles já listados neste texto). Portanto, compreender o *timing* das decisões, o ambiente interno das cooperativas envolvidas, os riscos assumidos e o apoio da base (dos cooperados) determinará o sucesso ou o fracasso da estrutura intercooperativa.

SURGIMENTO DE ESTRUTURAS NÃO COOPERATIVAS:

Há diversas experiências de cooperativas que, a partir do processo de intercooperação, originaram experiências e empreendimentos não cooperativos. Muitas vezes, esse movimento se dá por questões legais/regulatórias e/ou por planejamentos contábeis/financeiros. Dessas iniciativas surge o desafio de assegurar que essas estruturas sejam constituídas respeitando a legislação e que se mantenham sempre alinhadas aos propósitos do cooperativismo e em atendimento aos seus objetivos sociais.

Elaborada em parceria entre o Sistema OCB e a Deutscher Genossenschaftsund Raiffeisenverband (DGRV), uma pesquisa envolvendo 268 cooperativas de nove estados brasileiros foi realizada para entender a dinâmica de parcerias e alianças dentro do setor cooperativo. A pesquisa abordou aspectos-chaves, como as vantagens dessas alianças, os fatores limitadores, e critérios para a escolha e o sucesso de parcerias.

A distribuição dos respondentes destacou o Ramo Agropecuário com 130 participantes, seguido pelos ramos Crédito e Transporte, com 44 e 41 cooperativas, respectivamente, também envolvendo ramos como Consumo e Infraestrutura. As cooperativas relataram uma série de vantagens em estabelecer parcerias e alianças, com ênfase na promoção do desenvolvimento local, compartilhamento de riscos e sucessos, intercâmbio de conhecimento e práticas, e redução de custos operacionais.

A pesquisa apontou que critérios como a promoção do desenvolvimento local, valores compartilhados, qualidade do serviço ou produto e solidez financeira são decisivos na hora de definir parcerias. Fatores limitadores, como a demora na tomada de decisão, a falta de definição clara de estratégias e a dificuldade no relacionamento entre as partes emergiram como obstáculos significativos. Por outro lado, o sucesso de uma parceria depende de vontade política, estrutura financeira, confiança e abertura para negociação, com cada um desses elementos recebendo considerável peso por parte dos respondentes.

Os dados demonstraram que 67% das cooperativas já estabeleceram parcerias ou alianças, sendo que a maioria reconhece a importância de tais empreendimentos para o desenvolvimento sustentável e a inovação.

Os resultados da pesquisa evidenciam, portanto, que as cooperativas reconhecem os benefícios das parcerias, contudo, é necessário superar desafios significativos para maximizar seu potencial. As discussões sobre intercooperação devem focar em criar um ambiente propício à colaboração, superando barreiras e explorando caminhos para medir e gerenciar eficientemente as alianças intercooperativas. Estratégias e ações sugeridas devem ser discutidas, adaptadas e implementadas para fortalecer a intercooperação como um pilar para o desenvolvimento e a sustentabilidade das cooperativas.

3. Benefícios da intercooperação e casos de sucesso no Brasil

INTERCOOPERAÇÃO TÉCNICA E DE BOAS PRÁTICAS:

Há muitos benefícios advindos da intercooperação técnica, como a criação de estruturas para a prestação de serviços conjuntos (contabilidade, tecnologias de informação e comunicação, publicidade, programas sociais 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 os relacionados à intercooperação comercial. Outra forma de cooperação é o intercâmbio de conhecimentos. Quando uma cooperativa compartilha sua experiência, seu aprendizado e suas práticas de sucesso com outras cooperativas, proporciona um aprendizado mais rápido e menos custoso para a cooperativa que recebe.

GANHO DE ESCALA:

Ampliação do volume de negócios, que permite reduzir preços e/ou aumentar a remuneração dos produtos e serviços fornecidos aos/pelos cooperados.

ECONOMIA DE ESCOPO OU ECONOMIA DE GAMA:

Ocorre quando uma cooperativa produz diversos bens que teriam um custo mais elevado caso fossem produzidos separadamente. Logo, quando uma cooperativa diversifica e compartilha insumos, os negócios serão otimizados e os custos, reduzidos.

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. Ela permite reduzir custos, compartilhar capacidade ociosa, conhecimentos e recursos, acessar novas tecnologias, inovação e capital. Esse tipo de intercooperação tem sido realizado, sobretudo, no nível setorial. Isso faz sentido, porque é dentro do mesmo setor de atividade econômica que se pode, normalmente, encontrar os maiores benefícios e as grandes economias de escala. Apesar disso, existe uma grande potencialidade econômica no comércio entre cooperativas e outras experiências de intercooperação intersetorial.

Um exemplo é o de cooperativas que não são do ramo Crédito e movimentam, de forma prioritária, seus recursos em cooperativas financeiras. Nos Estados Unidos, um estudo realizado demonstrou 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 juros aplicadas². 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 por meio de acordos para prestação de serviços financeiros entre os bancos cooperativos e as cooperativas não financeiras (por exemplo, as cooperativas de habitação tendo acesso a mecanismos específicos de financiamento para a construção).

A compra e venda conjunta de produtos e serviços cooperativos, além de catalisar a otimização de recursos, abre novas avenidas para o crescimento econômico, facilitando a entrada em novos mercados e estimulando a inovação. Essa dinâmica promove uma troca rica de conhecimento e experiências, vital para o reforço das cadeias de valor e a construção de uma economia cooperativa mais robusta e interligada. Nesse contexto, o Sistema OCB está em fase piloto da plataforma **MarketCoop**, uma iniciativa inovadora de e-commerce cooperativo. Essa ferramenta permitirá que cooperativas de diversos setores, vendam seus produtos e serviços para outras cooperativas, assim como para o público em geral. É uma oportunidade de ampliar o alcance produtos e serviços cooperativos, destacando na comunicação e marketing da plataforma o diferencial de que nela, tudo que é comprado reflete no desenvolvimento econômico e social das comunidades no Brasil. Além disso, o MarketCoop estimula a competitividade, a sustentabilidade e a responsabilidade social, enraizando ainda mais os valores cooperativos na sociedade, e contribuindo para uma visão de progresso coletivo e sustentabilidade.

Por todo o mundo, grupos cooperativos de grande sucesso são exemplos de intercooperação. Na Espanha, o grupo Mondragon é uma rede de cooperativas e empresas subsidiárias que atuam em diversos setores de atividade. Na Finlândia, o S-Group é líder do varejo de alimentos e um consórcio de várias cooperativas regionais. Nos Estados Unidos, as cooperativas financeiras (*credit unions*) devem sua solidez à atuação em conjunto, partilhando diversos serviços e recursos (por exemplo, dispõem da maior rede de caixas eletrônicos automáticos do país).

Os casos de intercooperação a seguir demonstram como essas sinergias fortalecem as cooperativas brasileiras e geram impactos positivos em diversas esferas:

MALTARIA CAMPOS GERAIS:

O projeto de intercooperação envolvendo as cooperativas Agrária, Bom Jesus, Capal, Castrolanda, Coopagrícola e Frísia destaca-se no setor cooperativista brasileiro pela construção de uma maltaria em Campos Gerais/PR, representando um investimento significativo de R\$ 1,5 bilhão. A iniciativa não só estimulará o cultivo de cevada na região, beneficiando mais de 12 mil cooperados, como também contribuirá significativamente para o mercado nacional de malte, com a produção anual prevista de 240 mil toneladas. Este empreendimento sublinha o valor da intercooperação ao promover o desenvolvimento econômico e social a partir do compartilhamento de recursos e conhecimentos, fortalecendo o setor cooperativo, e gerando empregos diretos e indiretos.

2 DOPICO G. Luis. **Cooperation among Cooperatives**. 2015. Disponível em: <https://www.filene.org/reports/cooperation-among-cooperatives>.

UNIUM:

As cooperativas paranaenses Frísia, Castrolanda e Capal deram um importante passo na intercooperação com o lançamento da marca Unium, iniciativa que simboliza a união e colaboração entre essas entidades. A Unium serve como marca institucional para uma gama de produtos no varejo e atacado, incluindo lácteos, carne suína e farinha de trigo, sob marcas como Colaso, Colônia Holandesa, Naturalle, Alegria e Herança Holandesa. Representando 5 mil famílias de cooperados, a Unium destaca-se por seu expressivo faturamento anual, superior a R\$ 7 bilhões, pelos significativos investimentos e por uma robusta capacidade de produção, que abrange milhões de litros de leite diariamente, toneladas de grãos e suínos processados, além de uma presença global com exportações para 25 países, operando em cinco unidades industriais, em Ponta Grossa, Castro e Itapetininga. A Unium está prestes a se tornar um marco na produção nacional de queijos e laticínios, com investimentos de R\$ 460 milhões em tecnologia avançada na construção da Queijaria Unium. Localizada estrategicamente e próxima à nova Maltaria Campos Gerais, a queijaria visa iniciar sua produção no segundo trimestre de 2024, projetando um aumento significativo na produção de leite local e contribuindo para o crescimento econômico, por meio da geração de empregos diretos e indiretos. Este empreendimento fortalece a posição do estado como um expoente agroindustrial e atende a crescente demanda nacional por queijos de qualidade, integrando-se à estratégia das cooperativas de agregar valor aos seus produtos e expandir sua presença no mercado.

SUPERCAMPO:

Uma iniciativa de intercooperação digital lançada por doze cooperativas agro brasileiras, a Supercampo exemplifica a inovação no cooperativismo ao conectar mais de 80 mil cooperados com uma vasta gama de produtos e serviços oferecidos por empresas parceiras. A plataforma de *e-commerce* é focada em maquinários e insumos do setor agrícola. Também promove um ecossistema digital que facilita a interação entre produtores rurais e fornecedores, incentivando a fidelização e atendendo as necessidades contemporâneas do agronegócio.

COOMAP E COOPMETRO:

O projeto *Construindo juntas um transporte mais cooperativo*, colaboração entre a Cooperativa Nacional de Transporte Corporativo (Coomap) da Bahia e a Cooperativa de Transportadores Autônomos de Carga e Passageiros da Região Metropolitana de Belo Horizonte (Coopmetro), identificou uma oportunidade de mercado para expansão ao Ceará e beneficiou ambas as cooperativas economicamente. O projeto, inicialmente, esperava integrar 33 cooperados, mas chegou a 450 cooperados, com o faturamento projetado saltando de R\$ 13,8 milhões para R\$ 40,8 milhões. Além disso, o envolvimento cresceu de duas para oito cooperativas. O número de empregos diretos, inicialmente estimado em seis, aumentou para 62, proporcionando vantagens a mais famílias.

LAR E COPAGRIL:

A intercooperação entre a Lar Cooperativa e a Copagril, concretizada em novembro de 2020 e operacionalizada em janeiro de 2021, foi fruto de um planejamento voltado, principalmente, para os pequenos produtores. Essa aliança estratégica proporcionou a expansão do sistema de produção agrícola, elevando a Lar ao *status* de quarta maior produtora de frangos do Brasil, com mais de um milhão de aves abatidas diariamente. A parceria não só aumentou o número de empregos, impactando positivamente mais de 40 mil pessoas entre associados e funcionários, como também aprimorou os processos e a gestão na avicultura, resultando em um significativo crescimento produtivo e econômico. Com a aquisição de unidades industriais da Copagril e investimentos em melhorias e treinamento, a Lar aproveitou sua experiência no setor para potencializar os resultados, envolvendo 1.350 avicultores na produção conjunta, em 2022.

CERTEL E SICREDI:

O projeto *A energia que nos une* nasceu da intercooperação entre a Certel, uma cooperativa de infraestrutura, e quatro cooperativas do Sicredi, do ramo Crédito. Essa parceria teve como objetivo o financiamento da construção da hidrelétrica Vale do Leite, localizada no Rio Forqueta, entre Pouso Novo e Coqueiro Baixo, no Rio Grande do Sul. Essa colaboração entre as cooperativas promove a geração de energia limpa e renovável, e contribui para o aumento da renda, empregabilidade e o desenvolvimento regional. A iniciativa é destacada como um reflexo da força e do valor do cooperativismo, proporcionando aos associados energia de qualidade e tarifas acessíveis, demonstrando o impacto positivo que a cooperação mútua pode ter no progresso comunitário e no desenvolvimento sustentável.

**PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO SOBRE INTERCOOPERAÇÃO**

1. Quem deve liderar o processo de intercooperação? Como deve ser exercida essa liderança?
2. De que forma a existência de uma estrutura mínima (componente organizacional) nacional e/ou regional aceleraria a intercooperação?
3. Como garantir uma adequada repartição de poder, gestão e governança em estruturas de intercooperação, de forma a garantir a manutenção da autonomia e da independência das cooperativas?
4. Como garantir que a intercooperação seja feita com a devida participação e o conhecimento dos cooperados?
5. Quais resistências naturais à intercooperação devem ser superadas?
6. Como promover a intercooperação entre cooperativas concorrentes para benefício mútuo?
7. O que pode ser feito para ampliar os projetos de intercooperação intersetorial?
8. Como potencializar a intercooperação digital? Como criar/ampliar um espaço onde essa intercooperação possa acontecer?
9. Qual é o papel do Sistema OCB nesta temática?
10. Como divulgar mais e melhor as práticas intercooperativas?
11. Como engajar a academia nos debates teóricos?
12. Como garantir que as estruturas e experiências intercooperativas sejam efetivadas em estruturas cooperativas? Que tipos de alterações legais poderiam ser realizadas?
13. De que forma podemos criar uma grande rede global de intercooperação?



PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS EM INTERCOOPERAÇÃO

1. Ampliar a **conscientização para o consumo dos produtos e serviços das cooperativas** dentro do próprio sistema cooperativista.
2. Ampliar a **formação e sensibilização das lideranças, cooperados e colaboradores** em intercooperação, visando impulsionar a prática no movimento cooperativista.
3. Ampliar a **oferta de produtos e serviços do Ramo Crédito** para os demais ramos.
4. Ampliar as oportunidades conjuntas para **fornecimento de serviços e produtos para o governo**.
5. Ampliar mecanismos de **compras compartilhadas** entre as cooperativas.
6. Criar sistema de busca e disseminação de **boas práticas** no cooperativismo brasileiro, incluindo casos de sucesso em governança e gestão cooperativa, inovação, intercooperação, fidelização e outros.
7. Desenvolver **investimentos conjuntos** das cooperativas em infraestrutura.
8. Desenvolver um **programa de apadrinhamento** das cooperativas de grande com as de pequeno porte.
9. Estabelecer e fortalecer **comitês representativos em âmbito estadual, regional e nacional**, visando alinhar oportunidades de promoção à intercooperação.
10. Estimular a criação de **indicadores e metas** para acompanhar os resultados gerados pela intercooperação.
11. Estimular a formação de **sociedades de propósito específico ou alianças estratégicas** por parte das cooperativas para o desenvolvimento de determinado negócio e/ou produto.
12. Estimular a intercooperação para impulsionar a **inovação** cooperativista.
13. Estimular **centrais de serviços e redes de compartilhamento de recursos, estruturas e sistemas** entre cooperativas visando economicidade e eficiência operacional.
14. Estruturar **modelos de parcerias** de cooperativas com outros ramos e empresas mercantis, em áreas específicas e suplementares, a exemplo da produção de insumos, comércio internacional, mercado digital etc.

15. Implementar ações de **reconhecimento** para cooperativas que praticam intercooperação.
16. Implementar as ações prioritizadas no âmbito do **Comitê de Intercooperação das Cooperativas de Crédito** do Sistema OCB.
17. Implementar e potencializar **ferramentas tecnológicas** para facilitar e promover a intercooperação entre cooperativas de todos os ramos.
18. Incentivar a **importação** conjunta de insumos.
19. Instaurar um **fórum nacional permanente de intercooperação** do Sistema OCB e estimular que as OCBs organizem fóruns estaduais ou interestaduais de intercooperação.
20. Mapear **fornecedores em comum** de cooperativas, a fim de negociar de forma conjunta para aumentar o poder de barganha e negociação.
21. Promover a conscientização e divulgação dos benefícios da intercooperação por meio de **programas e exemplos práticos**.
22. Promover **eventos, encontros, feiras, intercâmbios e fóruns** para fortalecimento da intercooperação entre diferentes ramos e cooperativas.
23. Promover parcerias entre cooperativas de diversos ramos para a realização de **ações sociais**.
24. Propor diretrizes nacionais para **atuação de cooperativas em áreas comuns**.
25. Realizar levantamento de tendências de mercado e estudos para **mapear oportunidades** de intercooperação.
26. Realizar **pesquisa** sobre os desafios legais, regulatórios, contábeis e financeiros da intercooperação e estudos sobre experiências bem-sucedidas de intercooperação.

15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

DOCUMENTO-BASE

NEGÓCIOS

somoscoop»



SistemaOCB

CNCOOP | OCB | SESCOOP

1. Panorama

As cooperativas desempenham papel importante na economia, sendo agentes impulsionadores do desenvolvimento socioeconômico nas comunidades em que estão inseridas, bem como da competitividade exportadora no mercado internacional. No âmbito dos negócios em nível nacional, a atuação das cooperativas gera resultados que melhoram a vida dos cooperados, fortalecendo a economia regional, aprimorando os processos produtivos, e promovendo a sustentabilidade e autonomia das comunidades.

Da mesma forma, a expansão dos negócios no mercado internacional amplia as oportunidades e diversifica as fontes de receita, incentivando a resiliência das cooperativas diante de instabilidades econômicas. A presença cada vez maior de cooperativas no comércio exterior favorece o intercâmbio de conhecimentos e práticas inovadoras, tão importantes para o desenvolvimento das operações internas e o aumento da competitividade nos negócios.

MERCADO NACIONAL

A economia do Brasil teve um ano de resiliência em 2023, apresentando bons resultados, apesar das condições adversas. Os salários reais cresceram, o consumo se aqueceu no cenário de alto emprego e as exportações se expandiram, graças — em parte — a uma safra excepcionalmente forte de soja. Esse bom desempenho da economia nacional foi impulsionado pela expansão robusta do setor agrícola e do setor de serviços, além do forte consumo doméstico, apoiado por estímulos fiscais do governo — um desempenho que contrastou com a tendência global de desaceleração. A atividade econômica brasileira deve ganhar tração, principalmente quando analisamos os seguintes cenários:

MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho experimentou aumento no salário mínimo e queda na inflação, resultando no crescimento dos salários reais em 2022. De acordo com dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)¹, a taxa média de desemprego no Brasil foi de 7,8% (8,5 milhões de pessoas) em 2023, o que representa uma retração de 1,8 ponto percentual frente ao registrado em 2022, quando marcou 9,6%. Esse resultado anual é o menor desde 2014, reafirmando a tendência já apresentada em 2022, de recuperação do mercado de trabalho após o impacto da pandemia de Covid-19. Além disso, o valor anual do rendimento real foi estimado em R\$ 2.979, um aumento de 7,2% (R\$ 199), na comparação com 2022. O resultado chega próximo do maior patamar da série observado no ano de 2014, com R\$ 2.989.

1 IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.

MERCADO DE CRÉDITO

Expectativas de mercado apontam crescimento no mercado de crédito. Segundo estatísticas de crédito do Banco Central do Brasil², em novembro de 2023, o crédito ampliado às empresas ficou em R\$ 5,5 trilhões (50,8% do PIB), enquanto o crédito ampliado às famílias alcançou R\$ 3,7 trilhões (34,3% do PIB). O estoque de crédito do Sistema Financeiro Nacional (SFN) alcançou a marca de R\$ 5,7 trilhões em novembro de 2023, indicando um aumento mensal de 0,9%.

INFLAÇÃO

Segundo projeções do *Boletim Focus*³, divulgado pelo Banco Central, o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) — considerado a inflação oficial do Brasil — deve ficar em 3,81% em 2024. A previsão para 2024 está dentro do intervalo de meta de inflação, de 3%, com intervalo de tolerância de 1,5 ponto percentual, para cima ou para baixo. Nos próximos anos, de 2025 a 2027, a projeção da inflação ficará em 3,5%.

CÂMBIO

A taxa de câmbio é um fator adicional na luta contra a inflação. Expectativas de mercado projetam diminuição no valor do câmbio em dólar. De acordo com o *Boletim Focus*, em 2024, a moeda norte-americana deve fechar o ano em R\$ 4,92. Para 2025, a projeção é de valorização do dólar, ficando em R\$ 5,00; nos anos seguintes, a expectativa é de que o real siga desvalorizando e o câmbio feche em R\$ 5,05 (2026) e em R\$ 5,10 (2027).

POLÍTICA MONETÁRIA

Espera-se que o Banco Central mantenha a Selic estável em 9,0%, ao longo dos próximos meses. A projeção da Selic deve sofrer um leve alívio monetário, compatível com a melhora do ritmo de expansão da economia brasileira. Nos próximos anos, de 2025 a 2027, a expectativa de mercado da Selic é de que ela fique em torno de 8,5%.

PIB

O crescimento do PIB do Brasil em 2024 é uma questão central. Após um desempenho mais forte do que o esperado em 2023, impulsionado, em parte, por um agronegócio robusto, as projeções indicam uma desaceleração do crescimento. Segundo o FMI, prevê-se um crescimento do PIB brasileiro de 1,7%, em 2024, e 1,9%, em 2025.

De acordo com estudo elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA⁴), o desempenho do crescimento do PIB do Brasil foi de 2,9%, em 2023. Essa perspectiva foi marcada pela expansão do mercado interno, acompanhada por uma contínua elevação de rendimentos do trabalho e pelo aumento do consumo das famílias. Também contribuíram para esse desempenho o setor agropecuário (materializado na supersafra agrícola) e a expansão acima do esperado produção de petróleo, que criaram as condições necessárias para o Brasil conquistar novos mercados no exterior. Para 2024, o Instituto manteve o cenário de crescimento do PIB em 2,0%. Essa desaceleração em relação a 2023 é justificada, especialmente, pela queda esperada do setor agropecuário (-3,2%), devido à adversidade climática.

2 Banco Central do Brasil. **Estatísticas Monetárias e de Crédito. 2024.**

3 Banco Central do Brasil. **Boletim Focus. Janeiro de 2024.**

4 IPEA. **Carta de Conjuntura N° 61, Nota 27. 2023.**

Tabela 1: Taxa de crescimento do PIB e de seus componentes (projeção)

	2023	2024 (previsto)
PIB	2,9	2,0
Agropecuário	15,1	-3,2
Indústria	1,6	2,5
Serviços	2,4	2,1
Consumo das Famílias	3,1	2,5
Consumo do Governo	1,7	1,3
Investimento (FBCF)	-3,0	2,6
Exportação	9,1	4,6
Importação	-1,2	3,1

Fonte: Carta de Conjuntura, IPEA.

DEMOGRAFIA

Segundo dados do Censo 2022 divulgados pelo IBGE⁵, a população brasileira chegou a 203,1 milhões de pessoas em 2022, com um aumento de 6,5% em relação ao censo demográfico anterior, realizado em 2010 — isso representa um acréscimo de 12,3 milhões de pessoas no período. Em 2022, as concentrações urbanas abrigavam 61% da população do Brasil ou 124,1 milhões de pessoas. O total de pessoas com 65 anos ou mais no país chegou a 10,9% da população (22,1 milhões), com alta de 57,4% frente ao último censo. Esse cenário indica que a população está envelhecendo a cada ano, demandando mais serviços de saúde (SUS) e gerando uma pressão de gastos públicos no serviço público.

Além desses cenários, outras tendências devem influenciar o mercado nacional:

URBANIZAÇÃO

A urbanização oferece oportunidades para o desenvolvimento social e econômico, embora também traga desafios para a infraestrutura das cidades. Uma das principais preocupações dos formuladores de políticas em todo o mundo é administrar esse crescimento urbano de forma sustentável, assegurando acesso universal a habitação adequada e recursos essenciais. De acordo com estudo divulgado pelas Nações Unidas em 2022⁶, estima-se que, até 2030, cerca de 60,4% da população global viverá em áreas urbanas com uma proporção ainda maior, de 84,7%, na

5 IBGE. **Censo 2022**.

6 UN-Habitat. **World Cities Report 2022**.

América Latina e no Caribe (no Brasil, a estimativa é de 89%). A urbanização tem o potencial de impulsionar iniciativas econômicas em regiões periféricas, estimulando o surgimento de cooperativas e a expansão de diversos ramos.

NOVA CLASSE MÉDIA

A crescente classe média tem sido determinante na estrutura do mercado e nos requisitos comerciais da economia global ao longo das últimas duas décadas. No entanto, a pandemia de Covid provocou um aumento da desigualdade no Brasil, resultando em diminuição da classe média e aumento na classe baixa. Com a recuperação econômica e a retomada dos empregos em 2022, mais famílias migraram para a classe média — uma tendência que deve continuar, especialmente devido aos programas sociais. Segundo estudo divulgado pela consultoria Elements⁷, prevê-se que 57% da população global será de classe média, atingindo 4,8 bilhões de pessoas, até 2030, com expectativa de gastos totalizando US\$ 6,2 trilhões na economia mundial.

ECONOMIA COMPARTILHADA

O conceito de economia compartilhada baseia-se na ideia de que as pessoas podem usufruir do compartilhamento de uma variedade de bens e serviços, contribuindo para a sustentabilidade ambiental e a transformação social. A cidade de São Paulo foi considerada como uma das cidades mais favoráveis ao desenvolvimento da economia compartilhada em uma pesquisa realizada pela *Consumer Choice Center*, em 2023⁸. A expansão desse modelo para outras regiões cria um ambiente propício para o crescimento, especialmente das cooperativas de plataforma. Estimativas de mercado projetam que a economia compartilhada deverá totalizar US\$ 226 bilhões até 2028.

MUDANÇA NO PERFIL DO CONSUMIDOR

A pandemia de Covid-19 provocou mudanças no comportamento do consumidor, impulsionando o *e-commerce* em nível mundial e destacando a necessidade de estratégias para integrar lojas físicas, virtuais e compradores. Uma das principais tendências decorrentes da pandemia é a prática *BOPIS* (sigla em inglês para *buy online, pick up in store*). Outra tendência que impulsiona o consumo é a crescente preocupação dos consumidores com o impacto ambiental dos produtos e serviços que consomem, assim como o desejo por um estilo de vida mais saudável e voltado para o bem-estar. De acordo com estudo realizado pela OCB/ISAE⁹, estima-se que o mercado global de *e-commerce* alcance US\$ 1,9 trilhão em 2030, com uma taxa de crescimento anual de 14,3% entre 2021 e 2030. No Brasil, prevê-se que o mercado de varejo no comércio on-line atingirá US\$ 70 bilhões até 2025.

NOVAS LINHAS DE CRÉDITO

Até 2030, haverá maior necessidade do setor de crédito e de produtos financeiros específicos para atender as demandas relacionadas ao desenvolvimento sustentável. O mercado precisa estar preparado para esses novos investimentos e novas demandas. As cooperativas de crédito têm se tornado importantes agentes na distribuição de crédito rural, permitindo que produtores pequenos e médios tenham acesso ao crédito. Nos últimos anos, o valor do crédito rural distribuído por cooperativas aumentou, enquanto houve uma retração no valor distribuído por bancos

7 WALLACH, O. *The World's Growing Middle Class (2020-2030)*. 2022.

8 PANZARU, E; AUN, A. *Sharing Economy Index 2023*.

9 NegóciosCoop. *Tendências de mercado diante de um novo mundo*.

públicos e privados. Apesar de o agronegócio representar 27% da economia brasileira, sua participação no mercado de capitais é de apenas 5%. Portanto, há uma grande parte do mercado de capitais a conquistar.

MERCADO INTERNACIONAL

A harmonia entre os mercados nacional e internacional desempenha papel crucial no desenvolvimento sustentável e na competitividade das cooperativas. Diante dos desafios globais, incluindo a desaceleração do crescimento econômico e a inflação em alta em várias nações e setores, é essencial entender os principais panoramas que moldam o desempenho da economia mundial:

PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) GLOBAL

Projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI)¹⁰ apontam para um crescimento médio de 3,1%, em 2024, e de 3,2%, em 2025 — previsão abaixo da média histórica registrada entre 2000 e 2019, de 3,8%. Essa perspectiva está associada às taxas de juros elevadas implementadas pelos bancos centrais em um esforço para controlar a inflação, impactando diretamente o avanço da atividade econômica e da produtividade global.

Diversos fatores ameaçam desacelerar o crescimento global e configurar cenários econômicos mais restritivos em diversas regiões e países. Entre eles, destacam-se a lenta recuperação econômica no período pós-pandemia da Covid-19, as flutuações no mercado de *commodities* e instabilidades geopolíticas significativas, como a invasão da Ucrânia pela Rússia, as tensões no conflito Israel-Gaza e os incidentes que afetam a navegação comercial no Mar Vermelho.

De modo geral, as perspectivas de crescimento econômico estão bem equilibradas. As economias avançadas seguem enfrentando uma trajetória de crescimento mais lenta, quando comparada com os mercados emergentes. A Europa, por sua vez, enfrenta desafios significativos devido a fatores como altas taxas de juros e custos energéticos elevados, enquanto a América do Norte e algumas economias asiáticas apresentam sinais de maior resiliência.

ESTADOS UNIDOS

Na maior economia do mundo, o FMI prevê que o crescimento do PIB caia de 2,5%, em 2023, para 2,1%, em 2024, e 1,7%, em 2025. O crescimento moderado da economia norte-americana é reflexo da política monetária adotada pelo *Federal Reserve* (FED – banco central dos EUA), que busca equilibrar o controle da inflação com o estímulo ao crescimento econômico.

Embora as projeções sejam moderadas, analistas de mercados indicam potenciais riscos¹¹ que podem levar a uma desaceleração da atividade econômica norte-americana. No cenário interno, os possíveis fatores são: flexibilização da política monetária do FED; o impacto das eleições nos EUA pela disputa presidencial; e a possibilidade de desaceleração do emprego. No cenário externo, a atenção americana deverá se voltar para as incertezas quanto às tensões geopolíticas no Oriente Médio e na América do Sul.

10 FMI. *World Economic Outlook Update. 2024.*

11 InfoMoney. *EUA devem evitar recessão e ter 'pouso suave' em 2024, mas riscos permanecem.* Disponível em: [Link](#).

EUROPA

As previsões de crescimento do PIB na Zona do Euro foram revisadas para baixo pelo FMI, sendo 0,9%, em 2024, e 1,7%, em 2025. A Europa segue sofrendo impactos¹² da guerra na Ucrânia, mas o crescimento da economia começa a se recuperar, impulsionado pelo consumo mais forte das famílias. Com a continuidade da guerra, a expectativa é de que o comércio entre os países dentro do bloco europeu cresça. Um dos diferenciais competitivos da Europa é ter uma grande diversidade de nações com mercados avançados e emergentes, que proporcionam o escopo para apoiar as cadeias de abastecimento dentro do continente.

Nesse contexto, a Alemanha — considerada um dos principais países que impulsionam a economia europeia — tem estimativa de aumento do PIB de 0,5%, em 2024, e 1,6%, em 2025. Na França, as projeções apontam para um crescimento econômico de 1,0%, em 2024, e 1,7%, em 2025. Essas perspectivas de baixo crescimento são reflexos da grave crise energética desencadeada pela guerra na Ucrânia e da vulnerabilidade na interdependência dos países europeus. A dependência da Europa do gás russo foi um ponto crucial, levando a um aumento nas importações de gás natural dos EUA e do Catar, e a esforços para reduzir essa dependência. Essas medidas, com condições climáticas mais amenas, resultaram em aumento nos estoques de gás na Europa e redução nos preços.

CHINA

O país revelou planos ambiciosos para impulsionar sua recuperação econômica em 2024, com estratégias abrangendo reformas institucionais e fiscais. O crescimento do PIB chinês está previsto em 4,6%, em 2024, e 4,1%, em 2025. Segundo artigo sobre a China publicado pelo FMI¹³, o desempenho econômico chinês foi impulsionado pela demanda e pelo consumo interno, bem como pelo aumento dos gastos do governo com a flexibilização da política monetária, benefícios fiscais para empresas e famílias, e despesas com ajuda humanitária em caso de catástrofes naturais.

A incerteza em torno das projeções de crescimento econômico da China é elevada, especialmente devido ao desempenho no setor imobiliário, que poderá diminuir internamente e piorar a confiança de investidores, amplificando as tensões orçamentárias do governo e gerando pressão sobre a inflação. Além disso, o envelhecimento da população chinesa, a diminuição da demanda externa, o aperto das condições globais e o aumento das tensões geopolíticas representam riscos consideráveis.

12 FMI. *Regional Economic Outlook for Europe 2023*.

13 FMI. *IMF Executive Board Concludes 2023 Article IV Consultation with the People's Republic of China*. 2024.

2. Negócios no cooperativismo

Há mais de cinco décadas, o Sistema OCB trabalha para oferecer soluções para a sustentabilidade do negócio das cooperativas brasileiras. Entre os principais objetivos, estão o apoio às cooperativas, para que se integrem aos mercados, incluindo a promoção de eventos de negócios, missões comerciais, visitas técnicas, e a participação em feiras nacionais e internacionais. Nos últimos anos, a participação em feiras, missões técnicas e rodadas de negócios assumiu papel crucial no desenvolvimento sustentável das organizações, especialmente durante períodos de crise ou recessão. A importância dessas atividades se destaca por várias razões:

- » **Oportunidades de negócios:** esses eventos reúnem uma ampla gama de participantes, incluindo potenciais clientes, fornecedores, distribuidores e parceiros comerciais, além de oferecer um ambiente propício para a identificação e o desenvolvimento de parcerias comerciais futuras, o que pode levar a novas oportunidades de vendas e expansão dos negócios.
- » **Networking e parcerias estratégicas:** durante feiras e missões técnicas, as organizações têm a oportunidade de estabelecer contatos comerciais valiosos. O *networking* eficaz pode resultar em parcerias estratégicas que ajudam a diversificar as fontes de receita, expandir a base de clientes e fortalecer a posição competitiva. Em tempos de crise, as parcerias podem oferecer resiliência e suporte mútuo, permitindo que as organizações enfrentem os desafios de forma mais eficaz.
- » **Acesso a informações e tendências do mercado:** a participação em eventos setoriais garante o contato com as mais recentes tendências, tecnologias e práticas de mercado. Em um ambiente de constante evolução, é vital para as cooperativas estarem bem-informadas sobre as transformações do mercado e as expectativas dos clientes. Esses eventos proporcionam uma plataforma excepcional para adquirir conhecimento com especialistas, investigar tendências emergentes e identificar oportunidades para inovação e adaptação — aspectos fundamentais para sustentar a competitividade e fomentar o crescimento organizacional.
- » **Visibilidade e marketing:** diante das pressões de mercado, as organizações lidam com intensa concorrência e com o imperativo de se diferenciarem. Feiras e missões técnicas constituem uma plataforma valiosa para visibilidade, possibilitando que as cooperativas apresentem seus produtos e serviços, reforcem sua imagem de marca e capturem a atenção de potenciais clientes. Esses eventos congregam um público segmentado e engajado, oferecendo a oportunidade de alcançar um vasto número de indivíduos interessados de maneira eficaz e em um intervalo de tempo reduzido.

- » **Aprendizado e capacitação:** as feiras e missões técnicas geralmente incluem palestras, conferências, seminários e *workshops*, que oferecem oportunidades de aquisição de novas habilidades, conhecimentos e perspectivas para se adaptar às mudanças do mercado, além de permitir que as organizações se atualizem sobre as últimas práticas e tendências, melhorem suas capacidades e se tornem mais competitivas.

Ao viabilizar a participação em eventos que possibilitam o acesso aos mercados nacional e internacional, o Sistema OCB cria condições necessárias para que as Organizações Estaduais e cooperativas atendidas estejam em sinergia com o objetivo do negócio cooperativista, assumindo, assim, uma postura mais proativa e engajada em busca de crescimento sustentável. Neste desafio, é necessário ter uma estratégia nacional de acesso a mercados, que não se limita ao fornecimento de estandes e ingressos para as feiras e missões técnicas, mas contempla o preparo da cooperativa e de seus cooperados para atuarem nesses eventos. Apoiar os processos relacionados à criação do discurso de vendas, elaboração de material publicitário da cooperativa, adequação de produtos exibidos conforme o objetivo central e o público do evento, montagem de estandes, logística de deslocamento e hospedagem, e orientações para realização de *networking* são exemplos das ações realizadas pelo Sistema OCB para apoiar a cooperativa durante a sua participação nas feiras e missões.

Neste contexto, o *Anuário do Cooperativismo 2023*¹⁴ revela um cenário de negócios vibrante e em crescimento. No ano de 2022, as cooperativas brasileiras apoiadas pela ApexBrasil exportaram um total impressionante de aproximadamente US\$ 7,37 bilhões, o que representou cerca de 2,2% do total das exportações do Brasil. Esse valor inclui uma participação de 6,8% nos embarques do agronegócio nacional. Em alguns segmentos específicos, como suco de uvas, a participação das cooperativas chegou a representar 63% do total exportado pelo Brasil. Entre os estados brasileiros, Paraná, Minas Gerais e Santa Catarina se destacaram como os principais exportadores, contribuindo significativamente para a economia nacional, com bilhões de dólares em vendas externas. Os produtos mais exportados por essas cooperativas incluem carnes de aves, soja, café, óleo de soja e carne suína, indicando uma forte presença nas cadeias globais de suprimento de alimentos. Os principais destinos dessas exportações são China, Alemanha, Estados Unidos, Países Baixos e Japão, evidenciando uma diversificação dos mercados-alvo e uma robusta rede de distribuição global.

Ainda observando dados do *Anuário do Cooperativismo 2023*, percebe-se um desenvolvimento robusto e contínuo do cenário de negócios do cooperativismo nacional, marcado pelo aumento nas contratações e pelo crescimento de cooperados. Entre 2020 e 2022, o número total de empregados em cooperativas aumentou de 455.095 para 524.235, indicando um crescimento de aproximadamente 15,2%. Esse aumento no emprego reflete o papel vital do cooperativismo como importante gerador de empregos no Brasil. O ramo que apresentou o maior crescimento em termos de cooperados foi o Crédito, que saltou de aproximadamente 11,97 milhões, em 2020, para mais de 15,5 milhões, em 2022, evidenciando um aumento significativo de cerca de 29,5%. Isso pode ser atribuído tanto ao aumento da demanda por serviços financeiros inclusivos quanto à confiança depositada nos princípios cooperativistas de mutualidade e apoio mútuo, especialmente em tempos econômicos incertos.

14 Sistema OCB. *Anuário do Cooperativismo 2023 (Ano-Base 2022)*.

3. Principais desafios a serem enfrentados pelo cooperativismo

Diante do cenário econômico nacional e internacional complexo e incerto, as cooperativas se deparam com uma série de desafios relacionados aos negócios:

APRIMORAMENTO DA CAPACITAÇÃO TÉCNICA DOS COOPERADOS E EMPREGADOS:

- » **Desenvolvimento do comportamento empreendedor e melhora do entendimento do cooperativismo como modelo de negócio rentável:** o cooperativismo enfrenta diversos desafios neste aspecto. Um dos principais obstáculos é a resistência à mudança e à adoção de novas práticas empreendedoras por parte dos cooperados, muitas vezes devido à cultura organizacional tradicional ou à falta de conhecimentos adequados.
- » **Capacitação técnica sobre gestão de negócio:** para superar este desafio, é essencial promover a profissionalização da gestão nas cooperativas, por meio de programas de capacitação, treinamentos especializados e parcerias com instituições de ensino e consultorias especializadas.

ALTOS CUSTOS OPERACIONAIS:

- » **Implementar organização mercadológica, com eficiência operacional, agregação de valor, organização produtiva para ganho de escala, aprimoramento do marketing e planejamento de vendas:** a orientação mercadológica direcionada ao entendimento do negócio é essencial para a sustentabilidade da cooperativa em um ambiente cada vez mais competitivo. Compreender o mercado em que atua, bem como suas potencialidades e deficiências, ajuda a cooperativa a identificar oportunidades de crescimento e antecipar desafios, permitindo uma tomada de decisão mais informada e estratégica.
- » **Gestão financeira deficiente:** um dos principais obstáculos é a falta de conhecimento especializado em gestão financeira entre os cooperados e líderes das cooperativas, o que pode levar a decisões financeiras inadequadas e à má alocação de recursos. Para superar este desafio, é essencial investir em capacitação e treinamento em gestão financeira para os colaboradores das cooperativas, oferecendo programas educacionais específicos e consultorias especializadas.

ACESSO À FINANCIAMENTO OU CAPITAL DE GIRO:

- » **Gestão contábil e financeira:** as dificuldades de acesso a crédito podem estar relacionadas com a falta de demonstrações contábeis confiáveis e controle financeiro

adequado. Isso é um dos primeiros pontos avaliados por entidades bancárias ou de crédito.

- » **Oportunidades de captação de recursos econômicos e financeiros, ou oportunidades de desenvolvimento do negócio via editais de fomento, políticas públicas e parcerias público e privadas:** um dos principais obstáculos é a falta de acesso a fontes diversificadas de financiamento, especialmente para cooperativas de menor porte ou em regiões com restrições de crédito ou de fomento. Isso pode ser atribuído à falta de garantias financeiras ou histórico de crédito das cooperativas. Para superar esses desafios, as cooperativas podem buscar alternativas como o fortalecimento da governança corporativa e a transparência na gestão financeira, demonstrando solidez e confiabilidade aos potenciais financiadores.

CAPACIDADE DE INOVAR E SE ADAPTAR ÀS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E DE MERCADO:

- » **Desenvolver plano estratégico voltado para o futuro:** a elaboração de um plano estratégico direcionado ao futuro é importante para assegurar a sustentabilidade e a expansão das cooperativas diante do atual cenário competitivo. A ausência de uma visão estratégica pode representar obstáculos na concepção e execução efetiva do plano estratégico. Adicionalmente, as cooperativas podem encontrar desafios ao identificar e analisar tendências de mercado, estabelecer metas viáveis e alocar recursos de forma eficaz para alcançar os objetivos estabelecidos.
- » **Captar e tratar dados para a tomada de decisão e o posicionamento de mercado:** analisar e interpretar dados de mercado, entender as necessidades dos clientes e adaptar-se rapidamente às mudanças nas tendências são algumas das potencialidades de utilizar a inteligência de mercado para se inserir em novos mercados.
- » **Dependência excessiva de um único produto ou serviço, ou poucos clientes:** o principal desafio enfrentado é a falta de diversificação da oferta de produtos ou serviços, o que pode tornar as cooperativas vulneráveis a flutuações no mercado ou mudanças nas preferências dos consumidores. Além disso, a concentração de clientes em um número reduzido de parceiros comerciais pode aumentar a exposição ao risco de inadimplência ou à perda repentina de negócios. Para superar esses desafios, as cooperativas devem buscar estratégias de diversificação de suas atividades e de ampliação de sua base de clientes. Isso pode envolver a exploração de novos nichos de mercado, o lançamento de novos produtos ou serviços, ou a busca por parcerias estratégicas que possam expandir sua oferta e alcance.
- » **Incentivar o e-commerce e a utilização de plataformas:** as cooperativas podem enfrentar desafios relacionados à logística, como a entrega de produtos em áreas remotas ou a gestão eficiente de estoques em um ambiente virtual. Para superar esses desafios, é importante investir em capacitação e treinamento em tecnologia, e e-commerce, para os membros das cooperativas, garantindo que estejam preparados para utilizar plataformas on-line e ferramentas digitais de forma eficaz.

- » **Dificuldade de manter jovens no quadro social e desenvolver a sucessão de lideranças:** outra grande barreira reside na percepção de pouca atratividade que as novas gerações têm em relação ao modelo cooperativista, muitas vezes associado a uma imagem desatualizada ou pouco inovadora. Adicionalmente, a falta de oportunidades claras de desenvolvimento e envolvimento ativo na gestão pode desencorajar os jovens a se engajarem com as cooperativas. Para enfrentar esses desafios, é fundamental promover uma cultura organizacional inclusiva e participativa, que reconheça e valorize as contribuições dos jovens, oferecendo-lhes oportunidades para expressar suas ideias e perspectivas. Além disso, são necessários projetos estruturados de preparação de novas lideranças e condução de processos de sucessão, como a constituição de comitês, publicação de políticas e realização de processos seletivos.
- » **Surgimento de novas pandemias:** a probabilidade de o mundo enfrentar novas pandemias no curto ou médio prazo é bastante elevada, devido a uma série de fatores, como: o aumento da população mundial e da mobilidade. o avanço do número de pessoas com comorbidades e imunodeficiências primárias. a maior ocorrência de desastres causados pela ação humana. as mudanças climáticas. e a perda de biodiversidade. Além das consequências diretas na saúde pública, novas pandemias podem provocar interrupções nas cadeias de suprimentos, impactar negativamente a demanda por produtos e serviços, e gerar instabilidade nos mercados financeiros dos países. Nesse cenário incerto, as cooperativas podem enfrentar desafios para se adaptarem a novas condições de trabalho, à garantia da segurança e saúde dos cooperados, à manutenção da operação de seus serviços e à necessidade de desenvolver planos de contingência eficazes. Para superar esses desafios, elas podem investir em medidas rigorosas de higiene e segurança no local de trabalho, diversificar suas cadeias de suprimentos, e adotar estratégias de flexibilidade e resiliência.

ACESSO ÀS OPORTUNIDADES DE COMPRAS PÚBLICAS

As compras públicas são um mercado promissor e ainda pouco explorado pelas cooperativas brasileiras. Atualmente, os governos dos estados, dos municípios e da União são os maiores compradores de produtos e serviços do país. Juntos, compram aproximadamente R\$ 300 bilhões por ano, movimentando em torno de 10% a 15% do PIB brasileiro. Dados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos¹⁵ mostram que, em 2023, o Governo Federal comprou R\$ 265,8 bilhões de empresas de pequeno, médio e grande porte, em 206 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 a capacidade de fornecimento. Há diversas oportunidades de contratos com o governo para todos os ramos do cooperativismo, separadas, principalmente, em duas categorias de compras:

- » **Produtos:** abrangem bens materiais, como alimentos, livros, equipamentos eletrônicos, automóveis e materiais de escritório, adquiridos para atender as necessidades dos órgãos e funcionários públicos. Mapeamento realizado pelo Ministério indica que as compras governamentais de produtos somaram R\$ 145,2 bilhões em 2023, um crescimento de 2,18% em relação ao ano anterior.

15 MGI. Painel de Compras.

- » **Serviços:** envolvem a contratação de empresas e cooperativas especializadas para executar atividades nas áreas-fim e meio, como treinamento, limpeza, comunicação, publicidade, tecnologia da informação e transporte. As compras governamentais de serviços totalizaram R\$ 120,5 bilhões em 2023, um aumento de 6,83%, comparado a 2022.

EXPANSÃO PARA NOVOS MERCADOS

- » **Promoção de parcerias público-privadas:** a prospecção de parcerias público-privadas apresenta uma série de desafios para o cooperativismo, especialmente no que diz respeito à construção de relações sólidas e equitativas entre os setores público e privado. Além disso, a falta de acesso a redes e contatos dentro do setor público pode dificultar a identificação de oportunidades de parceria e a negociação de termos favoráveis.
- » **Promoção de intercooperação:** a promoção da intercooperação apresenta desafios para as cooperativas, especialmente no que diz respeito à construção de uma cultura colaborativa e ao estabelecimento de parcerias sólidas entre diferentes cooperativas. É importante investir em plataformas e ferramentas tecnológicas que facilitem a comunicação e a colaboração entre as cooperativas, permitindo o compartilhamento de recursos, informações e experiências de forma mais eficiente.
- » **Oportunidades associadas a eventos de promoção comercial nacional:** o mercado brasileiro é enorme e diverso, capaz de oferecer uma gama de novas possibilidades de negócios para as cooperativas. A promoção nacional é uma das formas da cooperativa divulgar e apresentar seus produtos e serviços a potenciais parceiros comerciais, seja por meio de feiras, seja em eventos com compradores. Segundo dados da Associação Brasileira dos Produtores de Eventos (ABRAPE¹⁶), o setor de eventos movimentou cerca de R\$ 291,1 bilhões em 2022, cerca de 3,8% do PIB brasileiro. O crescimento interno dá sustentação e estabilidade aos negócios, construindo uma base sólida para o futuro da cooperativa.
- » **Capacitação para ações de promoção comercial:** para acessar novos mercados e clientes, a cooperativa precisa se preparar adequadamente, ajustando produtos, serviços e procedimentos operacionais para atender as exigências do comércio local e internacional. Essa preparação pode ser alcançada por meio da troca de experiências com cooperativas exportadoras ou pela intercooperação de boas práticas com cooperativas.
- » **Qualificação para exportação:** ampliar a internacionalização e exportação das cooperativas brasileiras pode ser algo demorado e burocrático, mas, com qualificação estruturada e bem direcionada, as cooperativas podem se qualificar e preparar para o mercado internacional, gerando melhor organização da produção, maior renda para os cooperados e mais desenvolvimento para as comunidades locais.
- » **Promoção internacional:** a participação das cooperativas brasileiras em feiras internacionais fortalece a relação do Brasil com o comércio global e reflete em ganhos nos resultados das cooperativas.
- » **Distribuição internacional:** ingressar no cenário da distribuição internacional é um desafio ambicioso, uma vez que é uma área com alto nível de competitividade e marcas

16 ABRAPE. **Números do setor.**

já consolidadas. Alguns aspectos fundamentais para superar os desafios incluem a entrega de produtos em perfeitas condições, alinhados aos valores da cooperativa e à expectativa de qualidade. Para garantir essa entrega de forma adequada, é essencial que as cooperativas estabeleçam uma logística de distribuição inteligente.

- » **E-commerce:** o mercado de vendas está em constante transformação, com mudanças nas tecnologias, no contexto econômico, cultural, social e nos hábitos de consumo. Nesse cenário, o *e-commerce* desponta como uma poderosa ferramenta no comércio de produtos e de serviços. Segundo dados atualizados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (Abcomm)¹⁷, o *e-commerce* brasileiro está em crescimento desde 2015, com evolução no faturamento: de R\$ 69 bilhões, em 2018, para mais de R\$ 185 bilhões, em 2023. As vantagens desse modelo vão além do aumento nas vendas e incluem a captação de mais clientes, maior alcance e melhor relacionamento com o consumidor, além de reduzir custos operacionais.
- » **Crise do custo de vida:** os efeitos do impacto econômico pós-pandemia no estilo de vida da população mundial ainda são observados, especialmente o que diz respeito ao aumento do custo dos bens essenciais que não foram acompanhados por um aumento do rendimento real das famílias. A crise do custo de vida representa um desafio para o cooperativismo, pois impacta diretamente os recursos disponíveis dos cooperados e a capacidade das cooperativas de oferecerem produtos e serviços acessíveis. Os principais desafios para os próximos anos podem incluir a pressão sobre os preços dos insumos, a dificuldade de repassar aumentos de custos aos consumidores sem comprometer a base de clientes e a crescente demanda da sociedade por benefícios econômicos. Para superar esses obstáculos, as cooperativas podem adotar estratégias de gestão eficientes, buscar parcerias com fornecedores para garantir preços justos, e investir em inovação para aumentar a produtividade e reduzir custos.

17 ABCOMM. Previsão de vendas no e-Commerce para os próximos 5 anos.



PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

QUESTÕES ESTRATÉGICAS:

1. Qual é o papel do movimento cooperativista na melhoria do **ambiente de negócios e competitividade** das cooperativas? Quais contribuições estratégicas podem ser realizadas?
2. De que forma podemos **consolidar e potencializar os resultados financeiros das cooperativas**, para manter seus negócios perenes e saudáveis e proporcionar prosperidade aos cooperados?

QUESTÕES DE NEGÓCIOS:

1. Como o **comportamento empreendedor** pode influenciar a dinâmica e a eficácia das cooperativas, considerando a necessidade de equilibrar interesses individuais e coletivos, bem como a busca por inovação e crescimento sustentável?
2. Como o conceito de **negócio rentável** deve ser reinterpretado dentro do contexto do cooperativismo, considerando não apenas os retornos financeiros, mas também os benefícios sociais, ambientais e de longo prazo para os membros e a comunidade em geral?
3. Como a falta de **capacitação técnica em gestão de negócios** pode impactar o desempenho e a sustentabilidade das cooperativas em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo? Quais são as estratégias mais eficazes para superar essa lacuna?
4. Diante da crescente demanda por produtos e serviços sustentáveis, de que maneira as cooperativas podem utilizar a **organização mercadológica** para destacar sua abordagem diferenciada de negócios, baseada na responsabilidade social e na participação dos cooperados?
5. Como as cooperativas podem equilibrar a **necessidade de retorno financeiro** com o objetivo de beneficiar seus cooperados e suas comunidades, especialmente diante de desafios como a pressão da concorrência, a necessidade de investimentos em inovação e infraestrutura, e as expectativas de responsabilidade social e ambiental?
6. Como as cooperativas podem diversificar suas fontes de **captação de recursos econômicos e financeiros** além das tradicionais, como empréstimos bancários e capital dos membros, para garantir sua sustentabilidade a longo prazo e sua capacidade de investimento em novos projetos e inovação?

7. Considerando a crescente digitalização e as mudanças nos padrões de consumo, como as cooperativas podem **desenvolver planos estratégicos** que promovam a inovação e a adaptação às novas demandas do mercado?
8. Como as cooperativas podem garantir a integridade e a precisão dos **dados coletados e utilizados em seus processos de tomada de decisão**, especialmente diante de desafios como a falta de recursos tecnológicos e a complexidade dos sistemas de coleta e armazenamento de dados?
9. Qual é o impacto da **dependência excessiva de um único produto ou serviço, ou de poucos clientes** nas cooperativas, especialmente considerando a vulnerabilidade a flutuações de mercado e a perda de poder de negociação? Como as cooperativas podem diversificar de maneira eficaz para mitigar esses riscos?
10. Até que ponto as **políticas governamentais de compras públicas** são eficazes em incentivar a participação ativa das cooperativas? Quais são os principais desafios enfrentados pelas cooperativas na busca por contratos públicos?
11. Considerando o aumento da concorrência, os desafios logísticos e financeiros envolvidos na **promoção comercial**, como a participação em feiras e rodadas de negócios nacionais e internacionais pode fortalecer a visibilidade e a rede de contatos das cooperativas, contribuindo para sua expansão dos negócios?
12. Como o acesso a **mercados internacionais** pode impactar a capacidade das cooperativas brasileiras de competir internacionalmente? Qual é o papel do movimento cooperativista na facilitação desse acesso de forma equitativa?
13. Quais são os principais desafios enfrentados pelas cooperativas ao promoverem a **distribuição internacional** de seus produtos? Como esses desafios podem ser superados para garantir uma expansão sustentável e eficaz nos mercados globais?
14. Como as **guerras e instabilidades geopolíticas** afetam as cadeias de suprimentos e os mercados de exportação das cooperativas? Quais estratégias podem ser adotadas para mitigar esses impactos e manter a resiliência dos negócios?
15. Como as cooperativas podem se preparar e adaptar suas operações diante do **potencial surgimento de novas pandemias**, levando em consideração lições aprendidas com a pandemia de Covid-19, e a necessidade de resiliência e flexibilidade nos modelos de negócios?



PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS NO CENÁRIO DE NEGÓCIOS

1. Ampliar a fidelização do cooperado, focando na sua experiência e valorização a fim de garantir a **principalidade** da utilização dos produtos e serviços da cooperativa.
2. Ampliar o uso de **sistemas de monitoramento financeiro** para acompanhar a gestão financeira nas cooperativas, desenvolvendo a análise regular de indicadores-chave de desempenho como o controle de custos, a análise de rentabilidade e a otimização do uso de recursos.
3. Ampliar os investimentos em **sistemas de segurança da informação**, para intensificar o combate às fraudes e aumentar a confiabilidade dos clientes/cooperados.
4. Atuar para abertura de **novos mercados internacionais e ampliar a internacionalização** das cooperativas, estimulando a atuação conjunta em mercados estrangeiros.
5. Capacitar as cooperativas nos **métodos de análise de mercado e tendências**, para apoiar a tomada de decisão e difundir informações estratégicas para potencializar sua competitividade.
6. Capacitar lideranças e equipes das cooperativas para desenvolver uma **mentalidade orientada para as necessidades dos clientes e/ou cooperados**, com foco na agregação de valor.
7. Criar uma **plataforma nacional para vender os produtos e serviços do cooperativismo** para a sociedade, cooperados e cooperativas.
8. Desenvolver as cooperativas para **captação de recursos nacionais e internacionais**, abordando a elaboração e gerenciamento de projetos.
9. Desenvolver programas de **educação financeira** destinados aos cooperados para promover uma melhor compreensão sobre a importância do cumprimento de obrigações financeiras e o impacto da inadimplência no funcionamento da cooperativa.
10. Estabelecer **parcerias estratégicas** entre diferentes setores para fortalecer o crescimento dos empreendimentos cooperativistas.
11. Estimular a oferta digital de produtos e serviços das cooperativas em **canais de comercialização, como e-commerce e marketplace**.
12. Estimular o desenvolvimento de **cadeias produtivas**, baseado nas características e aptidões de cada região.

13. Expandir o uso de **novas tecnologias e inovação**, como inteligência artificial, pelas cooperativas para **gerar automações, ganho de eficiência** e impulsionar o crescimento dos negócios.
14. Expandir **parcerias com instituições governamentais, agências de promoção de exportações, câmaras de comércio** e outras organizações relevantes para obter suporte e apoio no processo de exportação e internacionalização das cooperativas.
15. Fomentar a **diversificação da fonte de recursos econômicos e financeiros** nas cooperativas, como investidores privados, programas de financiamento público e parcerias estratégicas.
16. Implementar programas internos de capacitação e desenvolvimento empreendedor nas cooperativas, oferecendo treinamentos, workshops e mentorias voltados para o desenvolvimento de **habilidades empreendedoras entre os cooperados**.
17. Incentivar a criação de **plataformas digitais** que facilitem a comunicação e troca de informações entre as cooperativas sobre **tendências, mercados, relatórios** etc.
18. Incentivar as cooperativas a criar **programas de cashback**, onde o cooperado tenha incentivo para adquirir produtos ou utilizar os serviços da cooperativa, com vistas a estimular a fidelidade.
19. Incentivar e apoiar a **importação de insumos**.
20. Incentivar que as cooperativas tenham um **plano estratégico de organização mercadológica**, com metas, objetivos e ações específicas.
21. Intensificar a promoção dos produtos e serviços cooperativos em **feiras e rodadas de negócios**.
22. Promover a **diversificação de produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas** para reduzir a dependência de um único item, incluindo a identificação de novas oportunidades de mercado, desenvolvimento de novos produtos ou serviços complementares aos existentes.
23. Promover a prática da **intercooperação** como ferramenta para potencializar os negócios das cooperativas.
24. Promover ações de educação e conscientização tanto para os cooperados quanto para as comunidades em geral, destacando os benefícios econômicos e sociais do cooperativismo como **modelo de negócio rentável**.
25. Promover o desenvolvimento dos negócios cooperativos por meio do apoio de **consultorias especializadas**.

15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

DOCUMENTO-BASE

REPRESENTAÇÃO

somoscoop»

 Sistema**OCB**
CNCOP | OCB | SESCOOP

1. Panorama

A representação é vital para a condução de uma sociedade democrática, moldando não apenas o presente, mas também o futuro de regiões, comunidades e setores econômicos. No contexto brasileiro, essa representação não se limita ao voto ou à atuação de órgãos fiscalizadores e outras instituições, mas se estende à ativa participação da sociedade civil organizada, que desempenha papel fundamental na defesa de seus interesses e na formulação de projetos e políticas públicas, conferindo maior legitimidade aos processos decisórios internos e externos.

Nesse contexto, o cooperativismo emerge como um modelo socioeconômico importante, impulsionando a economia e contribuindo para um país mais justo e com melhores oportunidades para todos. A representação político-institucional do cooperativismo brasileiro, desenvolvida pelo Sistema OCB, pelas Organizações Estaduais e pelas próprias cooperativas, desempenha um papel crucial em diversas esferas, levando os princípios cooperativistas de democracia, autonomia e intercooperação para as ações internas, nacionais e internacionais.

O Sistema OCB, composto por OCB, SESCOOP e CNCOOP, atua de forma abrangente, defendendo os interesses do cooperativismo perante os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento, a capacitação e formação profissional, e representa a categoria econômica das cooperativas. Além disso, a OCB se destaca internacionalmente, colaborando em projetos de cooperação técnica e participando ativamente de fóruns e organizações globais, com o objetivo de fortalecer o cooperativismo brasileiro e compartilhar suas melhores práticas com parceiros estrangeiros.

Em suma, a representação do cooperativismo nos espaços de decisão nacional e nos fóruns internacionais é fundamental para promover seus princípios e valores, garantir o reconhecimento de suas contribuições para o desenvolvimento econômico-social global e criar um ambiente propício ao seu crescimento e prosperidade. Ao defender os interesses das cooperativas, promover a democracia econômica e cooperar com organizações em todo o mundo, demonstramos nosso potencial de contribuir para um futuro mais justo e sustentável.

2. Representação do movimento cooperativista brasileiro

O Sistema OCB nasceu com o objetivo de unir pessoas que acreditam no cooperativismo. Nós nos organizamos para fortalecer o movimento cooperativista, e defendê-lo como modelo socioeconômico capaz de transformar o mundo em um lugar mais justo e com melhores oportunidades para todos. Ser cooperativista é acreditar que, juntos, podemos mais.

Composto por três entidades distintas — Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); e Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop) —, o Sistema OCB trabalha em colaboração para promover o cooperativismo em todas as esferas, unindo esforços em prol do movimento.

A OCB atua na promoção do cooperativismo junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, representando o movimento tanto nacional quanto internacionalmente. A entidade trabalha mostrando todos os benefícios que o cooperativismo é capaz de trazer para as pessoas, para a economia e para o planeta.

O Sescoop, por sua vez, dedica-se à disseminação da cultura cooperativista e ao desenvolvimento do nosso modelo, com foco na promoção da autogestão, mantendo um acompanhamento próximo das cooperativas para fornecer soluções especializadas visando a sustentabilidade dos negócios. Com esse propósito, desenvolve e disponibiliza estratégias e programas de capacitação, reconhecendo a importância do compartilhamento de conhecimento para fortalecer o movimento cooperativista.

A CNCoop é a entidade sindical de grau máximo das cooperativas, dedicada a defender os interesses da categoria e promover a integração entre federações e sindicatos de cooperativas, atuando em diversas esferas para fortalecer o cooperativismo como um todo.



No contexto da representação nacional do cooperativismo, a unificação da Aliança Brasileira de Cooperativas (ABCCOOP) e da União Nacional das Associações Cooperativas (Unasco) deu origem à OCB durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, em 1969. Sua formalização, registrada em cartório em 8 de junho do ano seguinte, consolidou sua função como representante nacional do cooperativismo, reunindo e fortalecendo os interesses do setor. A atuação da OCB foi crucial para a sanção da Lei 5.764/1971, que regulamenta o setor e estabelece regras para a criação de cooperativas.

Desde sua concepção, os objetivos da OCB incluem a representação e defesa do movimento cooperativista perante o governo. Seu Plano Estratégico atual inclui contribuir para o aperfeiçoamento do marco regulatório do cooperativismo e políticas públicas, e fortalecer a representação política e institucional do cooperativismo, atividades cruciais para promover um ambiente favorável ao desenvolvimento das cooperativas brasileiras. Esta missão requer atuação constante com agentes públicos, visando garantir a representatividade e o fortalecimento do setor cooperativista.

OPROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE TEMAS PRIORITÁRIOS

Um dos maiores desafios enfrentados pelo sistema de representação cooperativista reside na necessidade de estabelecer um canal de comunicação eficaz com as cooperativas. Isso implica não apenas identificar suas expectativas, necessidades e demandas, como também relatar as ações, recomendações e os encaminhamentos por elas sugeridos. A tarefa é ainda maior diante da ampla diversidade de cooperativas existentes, abrangendo diferentes ramos e portes, distribuídas por todo o país.

Com base nessa realidade, é imperativo o desenvolvimento de uma série de processos e iniciativas formais, além do aprimoramento das estruturas já existentes, como os Conselhos Consultivos de Ramo e os Grupos de Trabalho, em âmbito nacional e estadual. Essas medidas visam estreitar os laços com as cooperativas, de modo a captar suas percepções e seus anseios de forma mais precisa. A OCB deve manter uma vigilância constante sobre os cenários político, econômico e social, monitorando quaisquer movimentações que possam impactar o cooperativismo brasileiro, positiva ou negativamente.

Após a definição da estratégia, segue-se a etapa de comunicação e defesa da agenda de prioridades, seja junto aos responsáveis pela formulação das políticas públicas, seja para o desenvolvimento de iniciativas de formação e desenvolvimento das cooperativas. O acompanhamento e a participação ativa nas tomadas de decisão também são aspectos cruciais do trabalho de representação dos interesses do setor cooperativista. Esse ciclo se renova continuamente, com a comunicação dos resultados à base após cada processo decisório, alimentando o ciclo de planejamento com a elaboração de novas estratégias e abordagens.

REPRESENTAÇÃO INTERNA DO COOPERATIVISMO

A identificação das expectativas, necessidades e dos principais pleitos das cooperativas brasileiras é realizada em momentos distintos, tanto pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)

quanto pelas Organizações Cooperativistas Estaduais (OCEs). Durante cada ciclo de Planejamento Estratégico, líderes cooperativistas são convidados a colaborar com as entidades do Sistema OCB na definição da proposta de valor do cooperativismo e do mapa estratégico sistêmico.

Outro recurso importante é a *Pesquisa Nacional do Cooperativismo*¹, que visa capturar as percepções da sociedade e das cooperativas em relação à imagem do cooperativismo e à satisfação com o Sistema OCB. Durante este processo, todas as cooperativas registradas são convidadas a participar por meio de questionários *on-line* ou por telefone, enquanto diversos grupos focais são organizados para uma abordagem qualitativa.

A Assembleia Geral Ordinária (AGO), realizada anualmente, e as reuniões mensais da Diretoria, também são cruciais na priorização de temas. Processo similar acontece no âmbito da CNCoop, enquanto no SESCOOP, o Conselho Nacional é o principal fórum de debate, com encontros realizados, aproximadamente, a cada dois meses, seguindo um modelo semelhante nas OCEs.

Nesse contexto, é fundamental destacar os fóruns internos do Sistema OCB, que desempenham papel relevante no alinhamento da entidade, por meio da troca de informações e construção de decisões estratégicas. São órgãos consultivos que têm como objetivo proporcionar uma gestão cooperativista mais alinhada com as necessidades de cada ramo, subsidiando a atuação do Sistema OCB. Atualmente, funcionam os seguintes espaços de diálogo:

CONSELHOS CONSULTIVOS:

São instâncias de participação e deliberação que reúnem representantes de todos os ramos do cooperativismo. Compostos por indicados das cooperativas pelas OCEs, eles têm como objetivo promover a troca de informações, discussões e proposições estratégicas específicas para cada segmento cooperativista. Contribuem, ainda, para a formulação de diretrizes, planejamento estratégico e ações que fortalecem o ramo cooperativista em questão, atuando na interlocução com órgãos governamentais e entidades setoriais. Sua atuação visa promover a representatividade e a participação democrática das cooperativas, contribuindo para o crescimento sustentável e a consolidação do cooperativismo em cada setor de atuação.

CÂMARAS TÉCNICAS:

São grupos temáticos especializados dentro de cada conselho consultivo de ramo. Concentram-se em questões técnicas específicas de cada segmento, em busca de aprimoramentos, soluções e troca de conhecimentos. Devido à pluralidade de temas e perfis de cooperativas, as Câmaras Técnicas oferecem um espaço para aprofundar questões mais específicas, permitindo uma discussão mais detalhada e direcionada sobre os desafios e as oportunidades enfrentados pelas cooperativas, de acordo com o seu setor de atuação.

GRUPOS DE TRABALHO:

São equipes temporárias que se reúnem para tratar de questões específicas ou realizar projetos no âmbito do cooperativismo. Esses grupos são compostos por representantes de cooperativas, Organizações Estaduais do Sistema OCB e, quando necessário, especialistas externos. Os prin-

1 Sistema OCB. *Pesquisa Nacional do Cooperativismo*. 2024.

Os principais objetivos dos Grupos de Trabalho são estudar, analisar e propor soluções para desafios, oportunidades ou demandas identificadas no contexto cooperativista.

REPRESENTAÇÃO POLÍTICA DO COOPERATIVISMO

Decisões tomadas diariamente por autoridades e órgãos do poder público, em todos os níveis governamentais, exercem impactos diretos na sociedade. Essas decisões, expressas por meio de uma variedade de instrumentos normativos — como leis, decretos, resoluções, portarias e instruções normativas —, têm o poder de moldar não apenas o presente, mas também o futuro de uma região específica ou de determinados setores da economia.

No Brasil, a participação da sociedade no processo de decisões políticas é evidenciada tanto por meio do voto, durante as eleições, quanto com a atuação de entidades representativas de diferentes setores econômicos e sociais. Essa participação é essencial para que os mais variados setores e segmentos da sociedade civil, organizados por meio de suas instituições legalmente reconhecidas, defendam seus interesses legítimos, apresentem propostas, reivindiquem mudanças e ofereçam contribuições aos órgãos responsáveis pela elaboração e implementação das políticas públicas.

Ao envolver-se ativamente no processo de formulação e implementação de políticas públicas, a sociedade civil desempenha papel crucial na orientação da Administração Pública. Esta participação pode se manifestar de diversas formas, como o engajamento em consultas públicas, audiências, manifestações e contribuições para debates políticos. A interação direta entre os cidadãos e as instâncias governamentais não apenas fortalece a legitimidade das decisões tomadas como também promove a transparência, a responsabilidade e a eficácia das políticas públicas.

Na prática, é preciso acompanhar as ações dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, de órgãos reguladores e supervisores, e participar de conferências, conselhos, comissões e comitês gestores de programas do governo. A presença de representantes da sociedade civil e de setores econômicos específicos (como o cooperativismo) promove uma gestão mais inclusiva no ciclo de produção de políticas públicas, conferindo mais legitimidade aos processos decisórios.

Nesse contexto, as cooperativas, pelo seu diferencial político e econômico, têm o potencial de assumir um papel cada vez mais proeminente na sensibilização das autoridades políticas em todos os níveis — municipal, estadual e nacional.

A participação política de cooperativas é legítima e necessária para ampliar e garantir um ambiente normativo adequado ao desenvolvimento do movimento cooperativista. Neste cenário, é importante destacar 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 isolar-se do contexto social, ignorando a importância da política para o futuro do cooperativismo e do país. Por outro lado, neutralidade implica manter uma postura de independência, sem uma bandeira partidária, especialmente na condução das atividades da cooperativa.

O envolvimento das cooperativas no processo político, em consonância com os valores cooperativistas, pode resultar em impactos positivos na percepção que a sociedade e o mercado têm delas. Cooperativas que atuam em conformidade com a legislação, com transparência em sua governança e gestão, respeitando a qualidade de vida de seus associados, colaboradores e de sua comunidade, e sensibilizando os interessados sobre pautas e autoridades políticas comprometidas com o movimento cooperativista podem fazer a diferença na construção de uma sociedade mais justa.

Para além do exercício da cidadania e do voto, o movimento cooperativista pode (e deve) estar cada vez mais presente no cotidiano das decisões políticas em todos os níveis — municipal, estadual e nacional.

ESTRATÉGIAS DE REPRESENTAÇÃO 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. Estes instrumentos permitem que os indivíduos ou grupos organizados expressem opiniões, preocupações e informações técnicas, de modo a contribuir para informar os responsáveis pela elaboração das políticas, proporcionando uma visão mais completa do impacto que suas decisões terão na sociedade.

Neste sentido, entidades de representação, como a OCB, empregam uma variedade de técnicas e estratégias para promover seus interesses ou suas políticas. Embora apenas alguns tenham influência suficiente para garantir a total incorporação de suas políticas e seus interesses na agenda governamental, muitos conseguem influenciar, modificar, retardar ou até mesmo impedir a aprovação de legislações ou regulamentações, por meio da apresentação de informações, dados técnicos e perspectivas sobre o impacto das ações governamentais.

Como será demonstrado a seguir, as ações utilizadas para a defesa de interesses junto ao governo podem ser divididas em diretas e indiretas.

As técnicas indiretas são estratégias utilizadas para influenciar o governo ou o Congresso Nacional por meio de terceiros, como eleitores, formadores de opinião ou a sociedade em geral. Essas táticas são especialmente eficazes quando se busca conquistar espaço nas instâncias de participação e na inclusão de novos temas na agenda governamental.

Trata-se de *advocacy*, que 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 considerarem demandas legítimas e relevantes acerca de políticas públicas em curso, em elaboração ou em implementação.

A seguir, apresentamos alguns exemplos de ações indiretas comuns, adotadas por diversas organizações:

- » **Campanhas de conscientização e educação pública:** promovem a divulgação de informações sobre determinada causa ou questão, visando sensibilizar a opinião pública e gerar apoio para a adoção de determinadas políticas.
- » **Mobilização social e engajamento comunitário:** envolve a organização de eventos, protestos, petições, abaixo-assinados e outras atividades que buscam envolver a comunidade e gerar pressão popular sobre os tomadores de decisão.
- » **Networking e coalizões:** consiste na formação de alianças estratégicas com outras organizações ou grupos de interesse que compartilham objetivos comuns, ampliando o alcance e a influência das demandas.
- » **Produção e divulgação de pesquisas e estudos:** apresentação de análises técnicas, estudos de caso e evidências empíricas que embasem as demandas do grupo, contribuindo para fundamentar argumentos e persuadir os decisores políticos.

Nas técnicas diretas, os grupos de interesse, indivíduos ou empresas se aproximam pessoalmente dos membros do Poder Executivo, do Congresso Nacional ou de outras autoridades e tomadores de decisões. Eles apresentam argumentos favoráveis ou contrários a determinada política ou legislação em discussão, defendendo seus interesses por meio do *lobby*.

A seguir, alguns exemplos de práticas comuns e legítimas de *lobby*:

- » **Reuniões e audiências com legisladores e autoridades do governo:** representantes dos grupos de interesse encontram-se com parlamentares, ministros ou outros tomadores de decisão para discutir suas preocupações, apresentar propostas e argumentar em favor de suas posições.
- » **Participação em grupos de trabalho e comissões parlamentares:** integrar grupos de trabalho e acompanhar as atividades de comissões parlamentares permite que os grupos de interesse participem do processo legislativo e tenham mais oportunidades para influenciar as decisões.
- » **Fornecimento de informações e expertise técnica:** os grupos de interesse podem oferecer dados, estudos e análises especializadas para embasar suas posições e ajudar os legisladores a entenderem melhor os impactos das políticas em discussão.
- » **Organização de eventos e seminários:** realização de eventos, *workshops* e seminários sobre temas relevantes para os legisladores e as autoridades governamentais, proporcionando oportunidades para a troca de informações e discussões informais.

Em síntese, o *lobby* 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. Por outro lado, o *advocacy* envolve a comunicação endereçada ao público em geral sobre temas legislativos ou regulatórios, oferecendo uma visão crítica para motivar ações ou mudanças. Ambas as técnicas integram o processo democrático e ajudam a garantir que os interesses da sociedade sejam adequadamente representados nas decisões políticas.

É fundamental enfatizar que, no Brasil, os direitos de livre manifestação, associação e petição ao governo são garantidos pela Constituição Federal. Portanto, é evidente que tanto o *advocacy* quanto o *lobby* são legítimos e desempenham papel crucial no processo democrático, proporcionando à sociedade meios para expressar suas preocupações e aspirações. Contudo, é essencial ressaltar que a falta de transparência e ética nas interações com agentes públicos não é aceitável, pois compromete a integridade do sistema democrático.

ATUAÇÃO COOPERATIVISTA NOS TRÊS PODERES

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

Em 2023, apenas no Congresso Nacional, existiam 5.344 proposições com impacto direto ou indireto para o cooperativismo. Com o intuito de resguardar o setor de iniciativas prejudiciais e de promover a aprovação de leis benéficas para o seu avanço, a OCB monitora diariamente as deliberações das comissões e dos plenários da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. Quando necessário, apresenta aos parlamentares a posição institucional do cooperativismo por meio de notas técnicas e estudos, visando influenciar positivamente o processo 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 nos níveis estadual e municipal, sendo realizada pelas OCEs.

No âmbito do Poder Executivo, em 2023, foram realizadas 277 reuniões com presidente, vice-presidente, ministros de Estado, diretores de agências reguladoras e técnicos do Poder Executivo. Nesse período, mais de 3,1 mil normativos com potencial impacto para as cooperativas foram identificados, por meio de um monitoramento constante do *Diário Oficial da União (DOU)*.

Atualmente, o Sistema OCB está envolvido em 72 conselhos, câmaras temáticas e outros fóruns do Poder Executivo, com o objetivo de contribuir com propostas de políticas que elevem o cooperativismo ao *status* de protagonista em programas destinados a geração de renda, inclusão produtiva e financeira, acesso a mercados, estímulo ao empreendedorismo e fomento ao desenvolvimento regional. Essa participação reflete o papel desempenhado pela OCB como órgão técnico-consultivo do Governo, como estabelecido pelo artigo 105 da Lei 5.764/1971.

No Poder Judiciário, a aproximação ocorre 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 atenção do Judiciário para a legislação e as necessidades cooperativistas, de forma que passem a compreender que o modelo cooperativo de negócios possui uma série de particularidades, bem diferentes da realidade das empresas comerciais.

Nesse contexto, a atuação da OCB 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 por meio 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.

Anualmente, os principais pleitos e as propostas do segmento são compilados e inseridos na *Agenda Institucional do Cooperativismo*, que é entregue aos representantes dos Três Poderes da República. 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, compartilhado com a equipe do governo eleito. Essas iniciativas demonstram que o cooperativismo é um movimento organizado, que tem uma visão de futuro e visam garantir que as demandas e os interesses do setor sejam devidamente representados e considerados nas esferas de decisão política, contribuindo para o fortalecimento e a promoção do modelo cooperativista no país.

A ATUAÇÃO DA FRENTE PARLAMENTAR DO COOPERATIVISMO

Deputados e senadores formam Frentes Parlamentares para representar interesses comuns que transcendem as divisões partidárias ou geográficas. Elas são criadas para promover debates, apresentar propostas legislativas, articular políticas públicas e representar esses interesses no âmbito do Congresso Nacional. Por sua própria natureza, essas frentes são dinâmicas, ou seja, podem surgir e se desfazer de acordo com a demanda e a necessidade dos parlamentares e da sociedade.

Entre as mais de 260 Frentes Parlamentares formalizadas nesta legislatura, destaca-se a Frente Parlamentar do Cooperativismo (Frencoop) como uma das mais influentes do Congresso Nacional. Com mais de três décadas de existência, ela conta com a participação de 325 parlamentares, sendo a terceira maior frente desta legislatura.

Junto à OCB, a Frencoop trabalha para assegurar que os interesses das cooperativas sejam considerados nas futuras leis do país. Além disso, atua no diálogo com o poder público para que normativos e políticas públicas contemplem o nosso jeito de fazer negócio. Para isso, a Diretoria Executiva da OCB e a Diretoria da Frencoop se reúnem periodicamente para definir as prioridades.

Em diversos estados, também existem frentes parlamentares estaduais do cooperativismo, organizadas com o apoio das OCEs, que atuam de forma semelhante à bancada nacional. O desafio, tanto em nível nacional quanto estadual, é manter esses parlamentares constantemente engajados com o cooperativismo e divulgar os resultados alcançados por essa colaboração conjunta com a OCB.

REDES ESTRATÉGICAS DE APOIO INSTITUCIONAL

Com o intuito de apoiar o alinhamento de expectativas e definir as prioridades da agenda junto ao poder público, a OCB desempenha papel ativo na construção e no fortalecimento das redes estratégicas de apoio institucional. Essas redes são formadas e consolidadas para reunir os principais atores do movimento cooperativista, bem como representantes de setores afins, como frentes parlamentares e confederações patronais.

Essas redes se organizam para atuarem em frentes diversas, que envolvem desde a realização de estudos e diagnósticos setoriais até a elaboração de documentos de posição conjunta, a formação de coalizões e frentes parlamentares, a criação de grupos de trabalho especializados, a realização de reuniões com representantes do poder público, a definição de agendas setoriais comuns e a organização de rodadas de negócios, entre outras iniciativas.

Todas essas ações têm como propósito facilitar o diálogo e a cooperação entre os envolvidos, contribuindo para um processo mais eficaz de articulação e influência na formulação de políticas públicas e na defesa de interesses. Além disso, são parte da estratégia de reconhecimento das demandas do cooperativismo diante das instâncias decisórias.

Espera-se, assim, alcançar mais precisão e eficácia na defesa dos interesses do cooperativismo, bem como promover o aumento do conhecimento sobre o movimento e seus posicionamentos. Adicionalmente, busca-se o ganho de força, representatividade e credibilidade das propostas prioritárias constantes na *Agenda Institucional do Cooperativismo*, ampliando seu alcance e impacto.

CENÁRIOS E OPORTUNIDADES

É imperativo que o nosso movimento esteja atento aos temas em discussão nos espaços de formulação de políticas públicas e decisões políticas, tanto em nível nacional quanto internacional. Ao participar ativamente desses debates, o coop brasileiro pode identificar oportunidades para fortalecer e expandir seu modelo de negócio, além de influenciar a criação de ações que promovam um ambiente favorável ao seu crescimento. Questões como sustentabilidade, inclusão social, competitividade e tributação justa são de particular importância para as cooperativas, que devem estar engajadas em moldar agendas e diretrizes que reflitam seus valores e objetivos.

O cooperativismo brasileiro está preparado para enfrentar desafios e explorar as oportunidades que surgem nos mais diversos mercados. Com representação sólida, engajamento contínuo e compromisso com seus princípios, as cooperativas estão prontas para construir um futuro mais justo, inclusivo e próspero para todos.

Confira abaixo a pauta mínima do cooperativismo brasileiro.

REFORMA TRIBUTÁRIA

A Emenda Constitucional 132/2023 representou um marco histórico para o cooperativismo brasileiro ao estabelecer um regime tributário equitativo e competitivo para o cooperativismo. No entanto, os desafios atuais incluem a regulamentação da Reforma Tributária e eventuais alterações na tributação da renda.

REGULAMENTAÇÃO DA LEI COMPLEMENTAR 196/2022

A OCB tem participado de discussões com o Banco Central do Brasil (BCB) para propor normas regulamentadoras que sejam pertinentes à realidade das cooperativas de crédito e cumpram o propósito de promover bancarização, inclusão social e justiça financeira.

COOPERATIVAS DE SEGUROS (PLP 519/2018)

Atuamos para que as cooperativas participem do mercado de seguros, promovendo concorrência, opções competitivas e redução do impacto financeiro em crises. Contudo, essa participação deve estar alinhada aos princípios do modelo cooperativista, com respeito à Lei 5.764/1971.

CRÉDITO RURAL

Defendemos a manutenção e perenidade dos programas e das linhas de financiamento de crédito rural voltados para o modelo de negócios cooperativista, com volumes de recursos e taxas de juros adequados ao desenvolvimento da produção agropecuária brasileira.

CONECTIVIDADE (PL 1.303/2022)

Atuamos em prol da possibilidade de as cooperativas ofertarem serviços de telecomunicações, promovendo a universalização do acesso e impulsionando o desenvolvimento econômico e social, especialmente no campo.

PARTICIPAÇÃO EM LICITAÇÕES

A Lei 12.690/2012 (funcionamento das cooperativas de trabalho) e a Lei 14.333/2021 (Nova Lei de Licitações) garantem a participação de cooperativas em licitações; contudo, a IN Seges 5/2017 não reflete essas atualizações, exigindo ajustes legais, os quais a OCB tem trabalhado para adequar.

REORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS (PL 815/2022)

Cooperativas têm legislação própria e não recorrem à Lei de Falências, o que as coloca em desvantagem competitiva. Por isso, buscamos aprovar uma legislação que permita às cooperativas superar instabilidades financeiras e preservar suas características únicas.

PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

Entendemos que as cooperativas podem auxiliar o Ministério e as Secretarias de Saúde nos desafios enfrentados na Atenção Primária. Nesse sentido, as Parcerias Público-Privadas são meios eficazes para que as cooperativas de saúde agreguem valor e promovam melhorias ao sistema de saúde.

ATUAÇÃO INTERNACIONAL

O Sistema OCB representa o cooperativismo brasileiro internacionalmente há três décadas, com atuação global dividida em quatro eixos. Na área de inteligência, realiza missões de cooperação e *benchmarking* em parceria com as Organizações Estaduais, apoiando anualmente missões internacionais e produzindo estudos sobre cooperativismo em outros países, além de traduzir documentos oficiais.

Em cooperação internacional, desenvolve projetos para fortalecer cooperativas em outros países, como a parceria com a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), que envolve ações de cooperação técnica na Argélia, em Botsuana e no Timor-Leste. Além disso, periodicamente, recebe delegações estrangeiras interessadas em conhecer o modelo brasileiro de cooperativismo *in loco*.

No campo da representação, a OCB participa de 15 fóruns internacionais, estabelecendo relações bilaterais com movimentos cooperativistas de 103 países por meio da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), além de representar o cooperativismo brasileiro em órgãos como Mercosul, BRICS e G20. Em 2023, por exemplo, conquistamos um momento próprio no maior espaço de articulação da política ambiental global, a COP, mostrando ao mundo as contribuições das nossas cooperativas para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Em nível nacional, promovemos imersões em cooperativas, como o Curso sobre Diplomacia Amazônica, em parceria com o Instituto Rio Branco, proporcionando conhecimento prático sobre o movimento cooperativista aos diplomatas brasileiros.

Esse protagonismo na atuação internacional gera inúmeras oportunidades para as cooperativas brasileiras, facilitando a superação de barreiras comerciais, o acesso a financiamento e parcerias com organizações internacionais de fomento e apoio. O *International Trade Center* (ITC) é um exemplo de organização internacional que pode ajudar as cooperativas brasileiras, seja com projetos de fomento ou programas de capacitação no acesso a mercados.



PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO SOBRE REPRESENTAÇÃO

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 maior participação das cooperativas e lideranças cooperativistas no processo político?
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 os seus cooperados, no que diz respeito às ações de natureza política e institucional na defesa dos interesses do cooperativismo?
5. Quais são os principais desafios e as oportunidades para o marco regulatório do cooperativismo nos próximos anos?
6. Como tornar o sistema de representação do cooperativismo (OCB, SESCOOP e CNCOOP) mais eficiente?
7. Como atualizar e ampliar os canais de comunicação do Sistema OCB com os Três Poderes, além de órgãos reguladores e supervisores, a fim de engajá-los quanto aos ideais do cooperativismo?



PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS EM REPRESENTAÇÃO

1. Ampliar a **capacidade técnica das Unidades Nacional e Estaduais do Sistema OCB**, a fim de apoiar as necessidades das cooperativas.
2. Ampliar a participação ativa do cooperativismo em **fóruns, eventos e demais instâncias estratégicas**, visando fortalecer a representatividade do setor e defender seus interesses.
3. Ampliar a **representação em âmbito internacional**, com foco em intercooperação e parceria de negócios.
4. Ampliar e fortalecer parcerias do cooperativismo com **universidades e centros de pesquisas**.
5. Ampliar o relacionamento e a comunicação entre o Sistema OCB e as cooperativas, aprimorando a **escuta ativa das necessidades do setor**.
6. Ampliar o relacionamento entre o sistema cooperativista e os **três Poderes, incluindo o Ministério Público e os tribunais de contas**, na construção de **legislações e políticas públicas** de interesse do cooperativismo em âmbito estadual e nacional.
7. Aprimorar a **estruturação dos ramos**, fortalecendo os fóruns estaduais e nacionais.
8. Aprimorar mecanismos para **mitigar a utilização do cooperativismo para fins políticos partidários**.
9. Aprovar legislação com o procedimento de **recuperação de cooperativas** em momentos de crises econômico-financeiras, permitindo a continuidade dos negócios, com respeito às suas especificidades.
10. Atuar junto ao Governo Federal para adequar a tributação do **INSS do cooperado autônomo**.
11. Atuar pela defesa do **ato cooperativo** nas legislações, normativos tributários e decisões judiciais.
12. Capacitar equipes do governo e implementar **processos específicos para o cooperativismo em ministérios, agências reguladoras e em outros órgãos públicos**, a exemplo do que já ocorre no Banco Central do Brasil e no Ministério da Agricultura e Pecuária.
13. Consolidar a **obrigatoriedade do registro** de cooperativas na OCB junto aos **órgãos governamentais**.

14. Estimular a inclusão do **cooperativismo nos planos de governo** (federal, estadual, municipal).
15. Estimular o relacionamento, **missões e intercâmbios entre o cooperativismo e o poder público**.
16. Fomentar o reconhecimento do poder público sobre a **importância do SESCOOP**.
17. Fortalecer a **estrutura de representação institucional das Organizações Estaduais do Sistema OCB**, focado em rotinas de relações governamentais e na formação de equipes de excelência na defesa do cooperativismo brasileiro.
18. Fortalecer a representação da categoria econômica das cooperativas, por meio da criação de **sindicatos de cooperativas por ramos** em âmbito estadual ou interestadual.
19. Fortalecer o **Programa de Educação Política do Sistema OCB**, com a profissionalização das lideranças e colaboradores, para potencializar a representatividade do cooperativismo junto ao Poder Público.
20. Fortalecer ou estabelecer as **frentes parlamentares e bancadas cooperativistas** em âmbito nacional, estadual e municipal.
21. Fortalecer **parcerias público-privadas** para impulsionar o desenvolvimento do cooperativismo.
22. Fortalecimento da **Lei 5.764/1971, com a modernização de dispositivos** que ampliem a transformação digital e as fontes de financiamento das cooperativas.
23. Garantir a atuação das cooperativas brasileiras no **mercado de seguros privados**, por meio de legislações e políticas públicas.
24. Garantir segurança jurídica para que as cooperativas possam ofertar **serviços de telecomunicações** para a população e fomentar políticas públicas que utilizem o cooperativismo como ferramenta para a expansão da conectividade no meio rural.
25. Obter o reconhecimento dos órgãos que contratam, bem como daqueles que fiscalizam os processos licitatórios, da possibilidade de **participação de cooperativas em contratações públicas**, conforme previsto na legislação vigente.
26. Reforçar **fontes orçamentárias e adequar linhas de crédito oficiais** para todos os segmentos do cooperativismo, garantindo a continuidade das atuais políticas de fomento ao modelo de negócio cooperativista.

15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

somoscoop

 @somoscoop

somos.coop.br

 Sistema**OCB**
CNCOOP | OCB | SESCOOP

 @sistemaocb

somoscooperativismo.coop.br