

Após a leitura do curso, solicite o certificado de conclusão em PDF em nosso site:

www.administrabrasil.com.br

Ideal para processos seletivos, pontuação em concursos e horas na faculdade.
Os certificados são enviados em **5 minutos** para o seu e-mail.

Origens e evolução do cooperativismo: Uma jornada histórica e filosófica

O contexto da Revolução Industrial e os precursores do cooperativismo

Para compreender a essência e a força do cooperativismo, é fundamental retroceder no tempo até o epicentro de uma das maiores transformações sociais e econômicas da humanidade: a Revolução Industrial na Europa, especialmente na Inglaterra dos séculos XVIII e XIX. Este período, embora marcado por inovações tecnológicas sem precedentes, como a máquina a vapor e o tear mecânico, gerou simultaneamente um cenário de profunda desigualdade e exploração humana. As cidades industriais, como Manchester e Liverpool, cresciam de forma desordenada, atraindo massas de trabalhadores do campo em busca de oportunidades, apenas para encontrá-los em condições de trabalho aviltantes.

Jornadas de trabalho que se estendiam por 14 ou 16 horas diárias não eram incomuns, envolvendo homens, mulheres e até mesmo crianças. Os salários eram irrisórios, mal suficientes para a subsistência, e os ambientes de trabalho eram insalubres e perigosos. Fora das fábricas, a situação não era melhor. As moradias eram precárias, amontoadas em cortiços sem saneamento básico, e o acesso a alimentos de qualidade era um luxo. Comerciantes inescrupulosos frequentemente adulteravam produtos essenciais, vendendo farinha misturada com gesso ou leite diluído com água, para maximizar seus lucros à custa da saúde dos trabalhadores. Foi nesse solo fértil de miséria, exploração e injustiça que as primeiras sementes de uma alternativa começaram a germinar.

Antes mesmo do modelo que hoje conhecemos como cooperativismo se consolidar, pensadores e reformadores sociais já buscavam soluções para mitigar o sofrimento da classe trabalhadora. Figuras como Robert Owen (1771-1858), um industrial galês que era ele próprio dono de fábricas, destacou-se por sua visão humanista. Em suas tecelagens em New Lanark, na Escócia, Owen reduziu a jornada de trabalho, proibiu o trabalho infantil, construiu moradias dignas para seus empregados e criou escolas. Ele acreditava que o ambiente moldava o caráter humano e que, proporcionando condições justas, era possível

criar uma sociedade mais harmoniosa e produtiva. Owen é frequentemente chamado de "pai do cooperativismo" por suas tentativas de criar "aldeias de cooperação", comunidades autossuficientes baseadas na propriedade coletiva e no trabalho associado. Embora seus projetos mais ambiciosos não tenham alcançado o sucesso duradouro, suas ideias foram imensamente influentes.

Outro precursor notável foi o médico William King (1786-1865), de Brighton. Ele entendia que a chave para a emancipação dos trabalhadores estava na educação e na autonomia. Em 1828, King começou a publicar um periódico chamado "The Co-operator", que defendia a formação de associações pelos próprios trabalhadores. Sua proposta era pragmática: os trabalhadores deveriam unir seus poucos recursos para criar seus próprios armazéns de consumo. Com os lucros gerados, poderiam então comprar terras e máquinas para produzir seus próprios bens, tornando-se, gradualmente, donos dos meios de produção. A visão de King era a de uma transformação passo a passo, construída de baixo para cima, capacitando os trabalhadores a se libertarem do sistema que os oprimia. Suas publicações inspiraram a criação de centenas de pequenas associações cooperativas, embora muitas delas tivessem vida curta devido à falta de regras claras e de capital. O palco estava montado, a necessidade era evidente e as primeiras ideias circulavam. Faltava, no entanto, um modelo prático, um conjunto de regras operacionais que pudesse transformar o ideal em uma realidade sustentável.

A epopeia dos Probos Pioneiros de Rochdale

A história do cooperativismo moderno tem um marco de fundação claro e poderoso, um evento que transformou a teoria em prática e criou um modelo replicável em todo o mundo. Este evento foi a fundação da "Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale", em 1844. A cidade de Rochdale, perto de Manchester, era um exemplo típico do caos social da Revolução Industrial. A indústria têxtil dominava a vida local, e os tecelões enfrentavam constantes reduções salariais e condições de trabalho desumanas. Após o fracasso de mais uma greve por melhores salários, um grupo de 28 trabalhadores, a maioria tecelões, decidiu que a confrontação direta não era o único caminho. Inspirados pelas ideias de Owen e King, eles optaram por uma nova estratégia: a cooperação.

A ideia era simples em sua genialidade: se não podiam obter salários justos, então fariam seu dinheiro render mais, controlando seu próprio consumo. Eles se reuniram e, com enorme sacrifício, cada um contribuiu com o que podia para formar um capital inicial de 28 libras esterlinas. Com esse montante, alugaram o térreo de um velho armazém na Rua do Sapo (Toad Lane) e, no dia 21 de dezembro de 1844, uma data simbólica por ser o dia mais curto e escuro do ano, eles abriram seu pequeno armazém. A loja era modesta, vendendo apenas alguns itens básicos como manteiga, açúcar, farinha e velas. Os comerciantes locais zombaram da iniciativa, prevendo um fracasso rápido. Contudo, o que diferenciava a loja de Rochdale de todas as outras tentativas anteriores não era o que ela vendia, mas *como* ela operava.

Os 28 pioneiros não criaram apenas uma loja; eles criaram um sistema, um conjunto de princípios operacionais que se tornaram a rocha sobre a qual o movimento cooperativista global foi construído. Eles estabeleceram regras claras que garantiam a justiça, a transparência e a viabilidade do negócio. A qualidade dos produtos era garantida, sem

adulterações. Os pesos e as medidas eram exatos. As vendas eram feitas à vista, evitando o endividamento tanto da cooperativa quanto dos seus membros. Mas a inovação mais revolucionária estava na forma como o resultado financeiro era tratado. O excedente gerado, o "lucro", não enriquecia um único dono. Uma parte era destinada a um fundo para educação, outra parte pagava um juro limitado ao capital que cada sócio havia investido, e a maior parte retornava aos próprios sócios, na proporção de suas compras. Esta prática, conhecida como o "retorno das sobras", foi um golpe de mestre. Quanto mais um membro apoiava a cooperativa comprando em sua loja, mais ele recebia de volta. Isso criava um círculo virtuoso de lealdade e crescimento.

Imagine a seguinte situação: um tecelão, chamado James, que antes comprava farinha adulterada e cara no armazém local, agora podia comprar na cooperativa de Rochdale. Ele tinha a certeza de que estava levando para casa um produto puro. Ao final do ano, parte do dinheiro que ele gastou em farinha, açúcar e velas durante os meses, retornava para o seu bolso. Além disso, como sócio, ele tinha direito a um voto nas assembleias que decidiam os rumos da cooperativa, independentemente de ter investido uma ou cinco libras. Ele não era um mero cliente; era um dono, um participante ativo de um empreendimento coletivo que visava o bem-estar de todos, e não o lucro de poucos. O sucesso da Sociedade de Rochdale foi estrondoso. Em pouco mais de uma década, o número de sócios saltou para milhares, e a modesta loja se transformou em uma rede de estabelecimentos que vendiam de tudo, desde alimentos e roupas até carvão e móveis, e que mais tarde se expandiria para a construção de moradias e a oferta de serviços educacionais e culturais. Os Pioneiros de Rochdale não apenas melhoraram suas próprias vidas; eles criaram um manual de instruções para a esperança.

Os princípios originais que mudaram o mundo

O segredo do sucesso duradouro de Rochdale não foi a sorte, mas sim o design cuidadoso de suas regras de funcionamento. Esses preceitos, hoje conhecidos como os Princípios de Rochdale, foram a base filosófica e prática que permitiu à cooperativa prosperar e ser replicada. É crucial entender esses princípios em sua forma original para apreciar a profundidade da inovação.

O primeiro princípio era a **Adesão Livre (ou Aberta)**. Qualquer pessoa, independentemente de sua classe social, religião ou visão política, poderia se tornar um membro, desde que aceitasse as responsabilidades da associação. Isso era revolucionário em uma sociedade rigidamente estratificada. O segundo era o **Controle Democrático**. Cada sócio tinha direito a um voto, seguindo o princípio "um homem, um voto". Isso garantia que o poder não se concentrasse nas mãos dos que tinham mais capital, mas que fosse distribuído igualmente entre todos os membros-proprietários.

O terceiro princípio era a **Devolução das Sobras (ou Dividendo sobre as Compras)**. Como mencionado, esta foi a grande inovação econômica. Ao final do exercício, o excedente era distribuído aos membros na proporção do volume de suas operações com a cooperativa. Isso alinhava perfeitamente o interesse do membro com o sucesso do negócio. Para ilustrar, se a cooperativa decidisse que 10% do valor das compras de cada membro seria retornado como sobras, um membro que gastou 100 libras receberia 10 libras de volta, enquanto um que gastou 50 libras receberia 5.

O quarto princípio era o **Juro Limitado sobre o Capital**. Os Pioneiros reconheciam que o capital era necessário para operar o negócio, mas se recusavam a permitir que ele se tornasse o principal beneficiário. Eles estabeleceram que o capital investido pelos sócios receberia uma remuneração (juros) justa e limitada, tratando-o como um instrumento a serviço dos membros, e não como o senhor do empreendimento. O capital era um servo, não o mestre.

O quinto princípio era a **Neutralidade Política e Religiosa**. A cooperativa deveria ser um espaço de união econômica e social, sem se envolver em disputas partidárias ou sectárias que pudessem dividir seus membros. O foco era o propósito comum de cooperação. O sexto princípio, a **Venda a Dinheiro e à Vista**, era uma regra pragmática de gestão de risco. A venda a crédito, comum na época, frequentemente levava os trabalhadores ao endividamento e podia comprometer a saúde financeira da própria loja. Ao exigir pagamento à vista, a cooperativa se protegia da inadimplência e promovia a disciplina financeira entre seus membros.

Finalmente, o sétimo princípio era o **Fomento da Educação**. Os Pioneiros entendiam que a cooperação não era apenas um negócio, mas um movimento de transformação social. Eles destinaram uma porcentagem fixa de suas sobras para criar fundos educacionais, que eram usados para manter salas de leitura, bibliotecas e promover palestras. Eles sabiam que um membro informado e educado era um cooperador melhor, mais capaz de participar da gestão democrática e de compreender os valores do movimento. Esses sete princípios formaram um sistema coeso e robusto que equilibrava viabilidade econômica com justiça social, garantindo que a cooperativa servisse sempre aos seus membros.

A disseminação do modelo cooperativista pela Europa

O sucesso retumbante de Rochdale não ficou confinado à Inglaterra. A notícia sobre um modelo de negócio que beneficiava diretamente os trabalhadores se espalhou como fogo pela Europa continental, encontrando terrenos férteis em outras nações que também passavam por profundas transformações sociais. Na Alemanha, o movimento cooperativista encontrou dois grandes expoentes que adaptaram o modelo para diferentes realidades: Friedrich Wilhelm Raiffeisen e Hermann Schulze-Delitzsch.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), prefeito de uma pequena comunidade rural, testemunhou a situação desesperadora dos agricultores, que eram frequentemente explorados por agiotas que cobravam juros exorbitantes por empréstimos para custear o plantio e a colheita. Inspirado pela ideia de autoajuda, Raiffeisen fundou a primeira cooperativa de crédito rural em 1864. O modelo era baseado na solidariedade e na responsabilidade ilimitada dos membros. Como todos se conheciam na pequena comunidade, a pressão social e a confiança mútua garantiam a seriedade dos empréstimos. Imagine um pequeno agricultor, Hans, que precisa de dinheiro para comprar sementes. Em vez de recorrer a um agiota, ele se torna membro da cooperativa de crédito local. O capital da cooperativa é formado pelas economias de seus próprios vizinhos. Ele obtém o empréstimo a juros justos, e o lucro gerado pela operação retorna para a própria comunidade, fortalecendo a todos. O modelo de Raiffeisen deu origem ao sistema de crédito cooperativo rural que se espalhou pelo mundo, sendo a base de muitas das cooperativas de crédito que conhecemos hoje.

Contemporaneamente, Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883) desenvolvia um modelo similar, mas voltado para as necessidades dos artesãos, pequenos comerciantes e profissionais liberais dos centros urbanos. Ele fundou os "bancos populares", que eram cooperativas de crédito urbano. Diferente do modelo de Raiffeisen, que se baseava na responsabilidade ilimitada, o modelo de Schulze-Delitzsch previa a responsabilidade limitada, mais adequada ao ambiente impessoal das cidades. Seu foco era na profissionalização da gestão e na formação de reservas de capital robustas para garantir a solidez das instituições. Ambos os modelos alemães, rural e urbano, demonstraram a incrível adaptabilidade do conceito cooperativista para resolver problemas específicos, especialmente no setor financeiro.

Na França, figuras como Charles Gide promoveram a "Escola de Nîmes", que defendia um ambicioso programa de transformação social através das cooperativas de consumo, seguindo o modelo de Rochdale. Na Itália, o movimento também floresceu, com destaque para as cooperativas de trabalho, onde os próprios trabalhadores se uniam para formar empresas e prestar serviços, eliminando a figura do patrão. Cada país adaptava o modelo às suas próprias necessidades culturais e econômicas, criando uma rica tapeçaria de experiências cooperativas por toda a Europa. A semente plantada na Rua do Sapo estava, de fato, se transformando em uma floresta global.

A chegada e a aclimação do cooperativismo no Brasil

A trajetória do cooperativismo no Brasil está intimamente ligada aos fluxos migratórios europeus, especialmente de alemães e italianos, a partir da segunda metade do século XIX. Esses imigrantes, ao se estabelecerem principalmente na Região Sul do país, trouxeram em sua bagagem cultural não apenas suas técnicas agrícolas e tradições, mas também a experiência e os ideais cooperativistas que já floresciam em suas terras de origem. Eles encontraram no Brasil um ambiente de isolamento e carência de infraestrutura, onde a cooperação mútua não era uma opção, mas uma necessidade para a sobrevivência e o progresso das novas comunidades.

As primeiras manifestações de cooperação se deram de forma informal, em mutirões para a construção de casas, escolas, igrejas e para a abertura de estradas. A formalização do movimento começou a tomar corpo no final do século XIX, mas o marco oficial e mais reconhecido da fundação do cooperativismo no Brasil é a criação da Cooperativa de Crédito Sicredi Pioneira RS, em 1902, na localidade de Linha Imperial, em Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. Fundada pelo padre suíço Theodor Amstad, a cooperativa foi criada nos moldes do sistema Raiffeisen que ele conheceu na Europa. O padre Amstad percebeu que os colonos alemães estavam à mercê de intermediários e agiotas, e viu na cooperativa de crédito a ferramenta para garantir a autonomia financeira e o desenvolvimento da comunidade.

Considere o cenário de um colono no interior do Rio Grande do Sul no início do século XX. Ele precisava vender sua produção de milho e comprar insumos para a próxima safra. Sem a cooperativa, ele venderia sua colheita por um preço baixo a um atravessador e compraria os insumos por um preço alto do mesmo comerciante, muitas vezes a prazo e com juros escorchantes. Com a fundação da cooperativa, a lógica se inverte. A cooperativa passa a comprar a produção de seus associados por um preço justo, ganha escala para negociar

melhores preços na venda e reverte os lucros para os próprios produtores. Da mesma forma, a cooperativa de crédito permitia que ele guardasse suas economias com segurança e obtivesse empréstimos para investir em sua lavoura com taxas justas.

A partir daí, o movimento começou a se espalhar, com forte predomínio das cooperativas agropecuárias e de crédito na Região Sul. O governo brasileiro começou a perceber a importância do modelo, e em 1932 foi editado o primeiro decreto que legislava sobre o tema. Nas décadas seguintes, o cooperativismo se expandiu para outras regiões e, principalmente, para outros ramos. Surgiram cooperativas de saúde, de transporte, de trabalho, de consumo, de infraestrutura, cada uma adaptando os princípios universais para solucionar problemas locais. O modelo se "aclimatou" à realidade brasileira, provando ser uma ferramenta de desenvolvimento econômico e social extremamente eficaz, capaz de gerar trabalho, renda e inclusão em um país de dimensões continentais e grandes desigualdades.

A organização global do movimento: A Aliança Cooperativa Internacional (ACI)

À medida que o cooperativismo se espalhava por diferentes países e continentes, surgiu a necessidade de criar uma entidade que pudesse unir, representar e orientar esse movimento global. Era preciso garantir que a identidade e os valores fundamentais do cooperativismo não se perdessem ou se diluíssem em meio a tantas adaptações locais. Com esse propósito, foi fundada em Londres, em 1895, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), conhecida em inglês como International Co-operative Alliance (ICA). A ACI nasceu como a guardiã da chama de Rochdale.

Desde sua criação, a ACI tem desempenhado um papel fundamental em quatro áreas principais. A primeira é a **defesa da identidade cooperativista**. A Aliança é a responsável por definir e revisar os princípios cooperativistas, garantindo que eles permaneçam relevantes e sejam corretamente interpretados em todo o mundo. Ela atua como uma bússola, assegurando que uma organização que se autodenomina "cooperativa" em Gana siga a mesma filosofia fundamental de uma cooperativa no Japão ou no Brasil.

A segunda área é a **representação e o lobby internacional**. A ACI é a voz do movimento cooperativista em fóruns globais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Ela trabalha para que governos e organismos internacionais reconheçam o modelo cooperativo como um ator chave no desenvolvimento sustentável, na redução da pobreza e na promoção do trabalho decente. Para ilustrar, foi graças ao trabalho da ACI que a ONU declarou 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas, dando uma visibilidade sem precedentes ao movimento.

A terceira área é a **promoção e o desenvolvimento**. A ACI apoia a criação e o fortalecimento de cooperativas em todo o mundo, especialmente em países em desenvolvimento. Ela promove a troca de conhecimentos e boas práticas entre cooperativas de diferentes países, incentivando o que mais tarde seria formalizado como o princípio da "intercooperação". Imagine uma cooperativa de pescadores na Tanzânia aprendendo técnicas de gestão e comercialização com uma cooperativa de sucesso similar no Sudeste Asiático, através de um programa facilitado pela ACI.

Por fim, a quarta área é a **coleta e disseminação de informações**. A ACI produz relatórios e estatísticas que dimensionam o impacto econômico e social do cooperativismo no mundo, mostrando que as cooperativas não são um modelo de nicho, mas sim uma força econômica global que emprega milhões de pessoas e atende a mais de um bilhão de membros. A existência da ACI consolidou o cooperativismo como um movimento internacional coeso e organizado, com uma identidade compartilhada e uma voz unificada no cenário mundial.

A modernização dos pilares: Os 7 princípios cooperativistas vigentes

A sociedade muda, a economia evolui e os desafios se transformam. Os princípios estabelecidos pelos pioneiros de Rochdale eram brilhantes para sua época, mas o movimento cooperativista entendeu que era preciso revisá-los e atualizá-los para que continuassem a orientar as cooperativas de forma eficaz no mundo contemporâneo. Após décadas de debates e estudos, a Aliança Cooperativa Internacional, em seu congresso de centenário em Manchester, em 1995, aprovou a Declaração de Identidade Cooperativa, que estabeleceu os sete princípios que vigoram até hoje. Eles são uma evolução, não uma ruptura, dos ideais originais.

1. **Adesão Voluntária e Livre:** Este princípio reafirma a ideia original de Rochdale. As cooperativas são organizações abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
2. **Gestão Democrática pelos Membros:** Reafirma o "um membro, um voto". As cooperativas são controladas por seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros.
3. **Participação Econômica dos Membros:** Este é o princípio que moderniza a ideia do retorno das sobras e do juro limitado. Os membros contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e o controlam democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros usualmente recebem uma remuneração limitada ao capital subscrito como condição de sua adesão. As sobras (excedentes) são destinadas para o desenvolvimento da cooperativa, para a constituição de reservas, para beneficiar os membros na proporção de suas transações com a cooperativa e para apoiar outras atividades aprovadas pelos membros.
4. **Autonomia e Independência:** As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros. Se elas firmarem acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou se buscarem capital em fontes externas, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático por seus membros e mantenham sua autonomia. Para ilustrar, imagine uma cooperativa de transporte que ganha uma licitação para prestar serviços à prefeitura. Este contrato não pode permitir que a prefeitura interfira na eleição do conselho de administração da cooperativa ou nas regras de distribuição de sobras.
5. **Educação, Formação e Informação:** Este é um princípio fundamental para a vitalidade do movimento. As cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos, dos gestores e dos funcionários, para que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas.

Elas também informam o público em geral sobre a natureza e as vantagens da cooperação. Considere uma cooperativa agropecuária, a "Terra Forte". Ela não apenas vende insumos; ela oferece cursos sobre novas técnicas de plantio sustentável para seus cooperados, treinamento em gestão financeira para os membros do conselho e publica uma revista informativa sobre as tendências do mercado.

6. **Intercooperação:** Este princípio incentiva as cooperativas a trabalharem juntas. Ao fortalecerem-se mutuamente através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, as cooperativas servem a seus membros de forma mais eficaz e fortalecem o movimento como um todo. Um exemplo prático seria um grupo de pequenas cooperativas de produtores de queijo que se unem para criar uma marca coletiva, compartilhar custos de logística e marketing e, juntas, exportar seus produtos, algo que seria impossível para cada uma delas isoladamente.
7. **Interesse pela Comunidade:** Este é o princípio que formaliza a responsabilidade social das cooperativas. Enquanto se concentram nas necessidades de seus membros, as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros. Pense numa cooperativa de crédito que, além de servir seus membros, utiliza parte de seus resultados para financiar a reforma da praça da cidade, apoiar o time de futebol local ou criar um programa de reciclagem na comunidade. Ela entende que seu sucesso está ligado ao bem-estar do local onde está inserida.

O cooperativismo nos séculos XX e XXI: Resiliência e adaptação

Ao longo do século XX e no início do século XXI, o cooperativismo provou não ser uma relíquia do passado, mas um modelo econômico notavelmente resiliente e adaptável. Ele sobreviveu a duas guerras mundiais, à Grande Depressão de 1929, a regimes totalitários, à Guerra Fria e a diversas crises financeiras globais. Em muitos desses momentos de crise, o modelo cooperativo demonstrou uma força particular. Durante a crise financeira de 2008, por exemplo, enquanto grandes bancos comerciais quebravam ou precisavam de resgates massivos, as cooperativas de crédito em todo o mundo mostraram uma solidez muito maior. A razão é simples: seu foco não é a maximização do lucro especulativo de curto prazo, mas a prestação de serviços sustentáveis a seus membros-proprietários, o que leva a uma gestão de risco naturalmente mais prudente e conservadora.

A globalização e a revolução digital trouxeram novos desafios e oportunidades. As cooperativas tiveram que se modernizar para competir com grandes corporações multinacionais. Elas investiram em tecnologia, profissionalizaram sua gestão e utilizaram o princípio da intercooperação para criar centrais e confederações que lhes permitissem ganhar escala. Um exemplo notável é o sistema Mondragon, no País Basco, Espanha. Iniciado em 1956 por um padre com uma pequena fábrica de fogões, Mondragon é hoje uma federação de cooperativas que atua em finanças, indústria, varejo e conhecimento, sendo uma das maiores corporações da Espanha e uma referência global em cooperativismo de trabalho.

Mais recentemente, o cooperativismo tem se apresentado como uma resposta inovadora aos desafios da chamada "economia de plataforma". Diante de empresas como Uber, iFood ou Airbnb, que conectam prestadores de serviços a clientes através de aplicativos, mas que

frequentemente impõem condições precárias de trabalho, surgiu o "cooperativismo de plataforma". Nesse modelo, os próprios prestadores de serviço (motoristas, entregadores, anfitriões) são os donos da plataforma tecnológica. Eles controlam democraticamente o aplicativo, definem as regras de trabalho e dividem os lucros entre si, substituindo o intermediário capitalista por uma estrutura de propriedade coletiva e democrática. Este é um exemplo perfeito de como a filosofia de Rochdale, nascida há quase dois séculos, continua a ser reinventada para resolver os problemas mais atuais da nossa sociedade.

A filosofia por trás do modelo: Solidariedade, equidade e ajuda mútua

Para além dos princípios operacionais e da história, o cooperativismo é, em sua essência, uma filosofia econômica e social. Ele se baseia em um conjunto de valores que o diferencia fundamentalmente do modelo capitalista tradicional. Enquanto o capitalismo tem como motor a competição e como objetivo principal a maximização do lucro para os detentores do capital, o cooperativismo se fundamenta nos valores da **ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade**.

A ajuda mútua é o reconhecimento de que os indivíduos podem alcançar mais juntos do que separados. É a ideia de que o apoio recíproco é mais poderoso do que a competição individualista. A solidariedade vai além, implicando um compromisso com o bem-estar coletivo, não apenas dentro da cooperativa, mas também na comunidade em geral. A equidade é um conceito central. Ela se manifesta na gestão democrática ("um membro, um voto"), que garante igualdade de poder, e na participação econômica, que busca uma distribuição justa dos resultados, não com base no capital investido, mas na participação do membro nas atividades da cooperativa.

Essa filosofia pode ser resumida na frase que já mencionamos: no cooperativismo, o capital é um instrumento, um servo; nas empresas de capital, o capital é o senhor. Considere este cenário: uma empresa tradicional precisa cortar custos para aumentar o lucro dos acionistas. A primeira opção é, frequentemente, demitir funcionários ou reduzir salários. Em uma cooperativa de trabalho, essa decisão é muito mais complexa. Como os trabalhadores são os donos, a demissão de colegas é o último recurso. Eles buscarão primeiro outras soluções: reduzir a jornada de todos temporariamente, buscar novos contratos, diminuir as sobras distribuídas, pois o objetivo principal não é o lucro a qualquer custo, mas a preservação do trabalho e da dignidade dos seus membros. Esta inversão de prioridades – pessoas antes do lucro – é o coração da filosofia cooperativista.

A diversidade de ramos e a força do sistema no Brasil

A jornada histórica que começou com uma pequena loja de consumo em Rochdale deu origem a um ecossistema incrivelmente diverso. A flexibilidade do modelo permitiu que ele fosse aplicado para solucionar as mais variadas necessidades humanas. No Brasil, essa diversidade é organizada pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) em sete ramos principais, o que nos dá uma fotografia da força e da capilaridade do sistema no país.

O **Ramo Agropecuário** é talvez o mais conhecido e um dos pilares da economia brasileira, reunindo produtores rurais que colaboram no beneficiamento e na comercialização de sua produção, além da compra de insumos. O **Ramo Crédito** é composto por cooperativas de

crédito que oferecem produtos e serviços financeiros a seus associados com condições mais justas que o mercado bancário tradicional. O **Ramo Transporte** agrupa cooperativas de caminhoneiros, taxistas, motoristas de van e outros profissionais que se unem para otimizar frotas, negociar fretes e reduzir custos.

O **Ramo Saúde** é formado por cooperativas de médicos, dentistas e outros profissionais de saúde (cooperativas de trabalho) e também por cooperativas de usuários que se juntam para contratar planos de saúde (cooperativas de consumo), sendo um exemplo o sistema Unimed. O **Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços** é extremamente variado, incluindo desde cooperativas de catadores de material reciclável até cooperativas de professores, consultores e desenvolvedores de software. O **Ramo Consumo** segue o modelo original de Rochdale, com cooperativas criadas para fazer compras em comum de produtos e serviços, embora seja menos expressivo no Brasil do que em outros países. Por fim, o **Ramo Infraestrutura** reúne cooperativas que levam serviços essenciais, como eletrificação rural e telefonia, a locais onde as empresas tradicionais não têm interesse em atuar.

Essa diversidade mostra que a jornada iniciada por 28 tecelões em uma rua escura da Inglaterra criou um dos modelos de organização socioeconômica mais versáteis e duradouros da história.

Princípios e natureza jurídica da sociedade cooperativa

A natureza jurídica dupla: Sociedade de pessoas e empreendimento econômico

A sociedade cooperativa é uma figura singular no universo jurídico e empresarial. Para compreendê-la em sua totalidade, é preciso abandonar as caixas conceituais que definem as empresas capitalistas tradicionais. A cooperativa possui uma natureza jurídica dupla, um caráter híbrido que a torna, ao mesmo tempo, uma sociedade de pessoas e um empreendimento econômico. Entender essa dualidade é o primeiro passo para uma gestão eficaz e fiel à sua doutrina.

Primeiramente, a cooperativa é uma **sociedade de pessoas**. Isso significa que ela é constituída e existe em função das pessoas que a compõem, os seus cooperados, e não em função do capital. O vínculo que une os membros é pessoal, baseado na confiança, na colaboração e em um objetivo comum. Diferentemente de uma sociedade anônima (S.A.), onde um investidor pode comprar ações sem saber nada sobre a empresa ou seus outros acionistas, na cooperativa, a figura do sócio é central. É por isso que a adesão é voluntária e, em geral, as quotas-parte do capital não podem ser livremente transferidas a terceiros. A organização não busca investidores, mas sim membros que compartilhem de suas necessidades e de seus valores. Essa característica personalíssima se reflete diretamente na sua governança, com o princípio democrático de "um membro, um voto", independentemente do capital que cada um possui.

Ao mesmo tempo, e esta é a segunda face de sua natureza, a cooperativa é um **empreendimento econômico**. Ela não é uma entidade puramente filantrópica ou assistencialista, como uma associação de caridade. A cooperativa atua no mercado, compete, compra, vende, presta serviços, gera resultados financeiros e busca a máxima eficiência operacional. Ela precisa ser economicamente viável e sustentável para cumprir sua missão de servir aos seus membros. O objetivo não é o lucro para remunerar um capital investido, mas sim a geração de "sobras" (excedentes) ou a prestação de serviços ao menor custo possível para os seus donos-usuários. Portanto, o gestor de uma cooperativa tem o desafio constante de equilibrar essa balança: deve administrar um negócio competitivo e eficiente sem jamais perder de vista que o propósito final desse negócio é o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas que a integram.

A "dupla qualidade" do cooperado: Sócio e usuário dos serviços

Decorrente diretamente da natureza jurídica dupla, encontramos um dos conceitos mais fundamentais e distintivos do cooperativismo: a "dupla qualidade" do cooperado. Em qualquer outra forma de negócio, as figuras do proprietário (sócio, acionista) e do cliente (usuário, consumidor) são distintas e, muitas vezes, têm interesses antagônicos. O sócio deseja o maior lucro possível, o que pode significar preços mais altos ou custos mais baixos para o cliente. O cliente, por sua vez, deseja o melhor produto ou serviço pelo menor preço. Na cooperativa, essas duas figuras se fundem em uma só pessoa: o cooperado.

O cooperado é, simultaneamente, **sócio e usuário** dos serviços prestados pela cooperativa. Como sócio, ele é um dos donos do empreendimento. Isso lhe confere direitos e deveres. Ele tem o direito de votar nas assembleias, de eleger os dirigentes e ser eleito, de fiscalizar a gestão e de participar na distribuição das sobras. Em contrapartida, tem o dever de integralizar suas quotas-parte de capital, de cumprir com seus compromissos e de responder pelas obrigações da sociedade, conforme definido no estatuto.

Como usuário, o cooperado é o principal "cliente" da cooperativa. É ele quem utiliza os serviços e se beneficia das operações da organização. A cooperativa existe para atender às suas necessidades. Para ilustrar, imagine uma cooperativa agropecuária. Um agricultor, o Sr. Valdir, é membro. Na sua qualidade de *sócio*, ele participa da assembleia que decide sobre a construção de um novo silo. Na sua qualidade de *usuário*, é ele quem utilizará esse mesmo silo para armazenar sua colheita. Se a cooperativa consegue um bom preço na venda conjunta da produção de todos, o Sr. Valdir se beneficia diretamente. Se a cooperativa compra fertilizantes em grande quantidade e os repassa a preço de custo, é o Sr. Valdir quem economiza.

Essa dupla qualidade elimina o conflito de interesses fundamental do capitalismo. A cooperativa não tem como objetivo "lucrar" sobre seus próprios donos. Seu objetivo é otimizar os resultados para eles. Gerir uma cooperativa significa, portanto, gerir para o cooperado em sua dupla dimensão: garantir sua participação democrática como dono e, ao mesmo tempo, entregar-lhe os melhores serviços e resultados possíveis como usuário. É uma relação de total alinhamento de interesses.

A Lei nº 5.764/71: A espinha dorsal da legislação cooperativista

Todo esse arcabouço filosófico e conceitual precisa de uma base legal para existir e operar formalmente. No Brasil, a espinha dorsal que rege a vida das cooperativas é a **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Embora seja uma legislação com quase meio século, ela continua sendo o marco legal que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Conhecer seus dispositivos fundamentais não é uma opção para um gestor, mas uma obrigação.

A lei começa, em seu artigo 4º, definindo o que é uma cooperativa de forma precisa: "As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados". Cada termo aqui é crucial. "Sociedades de pessoas" reforça o que já discutimos. "Natureza civil" a diferencia das sociedades comerciais ou empresárias. "Não sujeitas à falência" indica um processo de liquidação próprio, e "constituídas para prestar serviços aos associados" define seu propósito central.

O artigo 5º da lei detalha as características de uma cooperativa, que funcionam como uma lista de verificação de sua legitimidade. Entre elas estão a adesão voluntária, a variabilidade do capital social, a limitação do número de quotas-parte por sócio, a intransferibilidade das quotas-parte a terceiros, o "quorum" para funcionamento das assembleias, o direito de cada sócio a um só voto (singularidade de voto), a indivisibilidade dos fundos de reserva e a distribuição das sobras proporcionalmente às operações realizadas pelo sócio.

Além de definir e caracterizar, a Lei 5.764/71 estrutura todo o funcionamento da cooperativa. Ela estabelece as regras para sua constituição, os direitos e deveres dos associados, a estrutura dos órgãos de administração (Conselho de Administração ou Diretoria) e de fiscalização (Conselho Fiscal), o funcionamento das assembleias gerais (ordinárias e extraordinárias), as normas para o seu regime financeiro e contábil, e os procedimentos para sua dissolução e liquidação. É um verdadeiro manual de operações que confere segurança jurídica tanto para os cooperados quanto para a sociedade em geral.

A interface com o Código Civil de 2002: Aplicação subsidiária e a sociedade simples

Com a promulgação do novo Código Civil em 2002, surgiu uma importante questão no meio jurídico: a nova lei substituiria a antiga Lei 5.764/71? A resposta, consolidada pela doutrina e pela jurisprudência, é não. Aplica-se aqui o princípio jurídico de que a lei especial prevalece sobre a lei geral. A Lei 5.764/71 é a lei especial para as cooperativas, portanto, ela continua sendo a principal fonte de direito para o setor. O Código Civil, sendo a lei geral para as sociedades, aplica-se de forma **subsidiária**, ou seja, apenas para preencher as lacunas e omissões da lei especial.

O Código Civil, no entanto, trouxe uma classificação importante em seu artigo 982. Ele estabelece que, independentemente de seu objeto, a sociedade cooperativa é sempre considerada uma **sociedade simples**. Esta classificação tem implicações profundas. As sociedades se dividem em duas grandes categorias no Código Civil: as "empresárias" e as "simples". Uma sociedade empresária é aquela que exerce profissionalmente uma atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, visando o lucro.

Já a sociedade simples, em regra, é aquela formada por pessoas que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, e cujo elemento pessoal é mais importante que a organização dos fatores de produção.

Ao classificar a cooperativa como sociedade simples, o legislador reforçou sua natureza de sociedade de pessoas, não focada no lucro, e a distinguiu formalmente das sociedades empresariais (como as Limitadas e as S.A.). Isso significa que seu registro se dá na Junta Comercial, por força da própria lei cooperativista, mas sua natureza intrínseca não é a da "empresa" no sentido estrito do termo, pois ela não visa lucro em sua relação com os sócios. Essa classificação como sociedade simples é a base para um tratamento jurídico e, principalmente, tributário diferenciado, que abordaremos ao tratar do "ato cooperativo".

O coração do sistema: Definição e importância do ato cooperativo

Este é, talvez, o conceito mais crucial para a gestão jurídica e tributária de uma cooperativa. O **ato cooperativo** é a essência da operação de uma cooperativa e o que a diferencia de qualquer outra empresa. A própria Lei 5.764/71, em seu artigo 79, o define: "Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução dos objetivos sociais."

Em termos mais práticos, o ato cooperativo é a operação que a cooperativa realiza para servir diretamente ao seu membro, dentro do seu objeto social. É a razão de ser da cooperativa. O ponto fundamental a ser entendido é que o ato cooperativo **não é um ato de mercado**. Não é uma compra, não é uma venda, não é uma prestação de serviço visando lucro. É uma operação de intermediação ou de prestação de serviços a preço de custo para o próprio dono. Como uma entidade não pode, por definição, ter lucro consigo mesma, o resultado de um ato cooperativo não é "lucro", mas sim "sobra" (se o valor cobrado for maior que o custo) ou "perda" (se o custo for maior que o valor cobrado).

A importância dessa definição é, acima de tudo, **tributária**. Como o ato cooperativo não gera lucro, o resultado positivo dele (a sobra) não deve, em regra, ser tributado pelo Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e pela Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). O fisco entende que a riqueza, de fato, é gerada no patrimônio do cooperado, e é lá que ela deve ser tributada. A cooperativa funciona como uma espécie de "extensão" da atividade de seu associado, um escritório de gestão coletiva.

Considere este cenário: uma cooperativa de transporte é formada por 100 caminhoneiros autônomos. A cooperativa consegue um grande contrato com uma indústria para transportar seus produtos. A cooperativa recebe o valor total do frete da indústria e o repassa aos caminhoneiros que realizaram o serviço, retendo apenas uma pequena taxa de administração para cobrir seus custos operacionais (aluguel do escritório, salários dos funcionários, etc.). A operação entre a cooperativa e seus caminhoneiros (o repasse do valor do frete) é um ato cooperativo puro. O valor que a cooperativa repassou não é um "custo" e o que ela recebeu não é "receita de venda". Ela agiu como uma mandatária, uma gestora dos negócios de seus donos. A tributação sobre o ganho do frete ocorrerá na pessoa física ou jurídica de cada caminhoneiro, não na cooperativa. Entender e documentar corretamente o ato cooperativo é vital para a saúde fiscal da organização.

O ato cooperativo na prática: Exemplos nos diversos ramos

Para solidificar a compreensão do ato cooperativo, é útil visualizá-lo em diferentes contextos. A sua forma varia conforme o ramo e o objeto social da cooperativa, mas a sua essência é sempre a mesma: a cooperativa agindo como uma intermediária ou prestadora de serviços para seu membro.

- **No Ramo Agropecuário:** Imagine a cooperada Lúcia, produtora de leite. Todas as manhãs, um caminhão da cooperativa passa em sua propriedade para recolher sua produção. Esta entrega de leite de Lúcia para a cooperativa **não é uma venda**. É um ato cooperativo. A cooperativa recebe o leite em consignação, o beneficia (pasteuriza, embala), vende o produto final para o mercado e, ao final, repassa o resultado a Lúcia, proporcionalmente à quantidade e qualidade do leite que ela entregou, descontada a taxa de administração.
- **No Ramo Crédito:** Considere o cooperado Carlos, que precisa de um empréstimo para reformar sua casa. Ele vai à sua cooperativa de crédito. A concessão desse empréstimo a Carlos é um ato cooperativo. A cooperativa está utilizando o capital depositado por outros membros (captação, que também é um ato cooperativo) para financiar a necessidade de Carlos. Os juros pagos por ele não visam maximizar o lucro de um banqueiro, mas sim remunerar o capital dos outros membros depositantes e cobrir os custos operacionais. As sobras geradas nessa operação, ao final do exercício, podem retornar para o próprio Carlos, na proporção dos juros que ele pagou.
- **No Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços:** Pense em uma cooperativa de tradutores, a "Verbum". A empresa "Global Corp" contrata a cooperativa para um grande projeto de tradução. A "Verbum" então direciona o trabalho para seus membros, como a tradutora Sandra. O serviço prestado por Sandra, por meio da estrutura da cooperativa, é um ato cooperativo. A cooperativa recebe o pagamento da "Global Corp" e o repassa a Sandra, retendo sua taxa de gestão. A cooperativa não "emprega" Sandra; ela organiza e viabiliza o trabalho autônomo dela e de seus colegas.
- **No Ramo Saúde:** Uma médica, a Dra. Helena, é cooperada de uma grande cooperativa de trabalho médico. Quando ela atende um paciente pelo plano de saúde operado pela cooperativa, essa prestação de serviço é um ato cooperativo. A cooperativa fatura contra o plano (ou a empresa contratante) e repassa os honorários à Dra. Helena, conforme as regras estabelecidas em assembleia.

Em todos esses casos, a cooperativa não age como uma entidade com interesses próprios e distintos de seus membros. Ela é o veículo através do qual os membros realizam seus próprios objetivos econômicos de forma coletiva.

A outra face da moeda: Os atos não cooperativos e suas implicações fiscais

Se o ato cooperativo é a operação realizada com o sócio para cumprir o objetivo social, o que acontece quando a cooperativa realiza operações com pessoas que não são seus membros? Essas operações são chamadas de **atos não cooperativos** ou "atos de mercado". A Lei 5.764/71 permite que as cooperativas, em muitos casos, pratiquem esses

atos para aproveitar oportunidades de mercado, dar vazão a um excedente de produção ou otimizar sua capacidade instalada, mas as consequências são radicalmente diferentes.

Um ato não cooperativo é tratado pela legislação como uma transação normal de uma empresa capitalista. Ele não goza da neutralidade tributária do ato cooperativo. O resultado financeiro gerado por um ato não cooperativo é considerado **lucro** e, como tal, deve ser tributado pelo IRPJ, CSLL e outras contribuições aplicáveis, como PIS e COFINS.

Vamos revisitar nossos exemplos:

- **No Ramo Agropecuário:** A cooperativa da Sra. Lúcia tem uma capacidade de processamento de leite maior do que a produção atual de seus membros. Para não deixar a planta ociosa, a cooperativa decide comprar leite de um produtor vizinho, o Sr. Nonato, que não é cooperado. Essa compra e o subsequente processamento e venda do leite do Sr. Nonato constituem um ato não cooperativo. O lucro obtido especificamente com essa operação será apurado em separado e oferecido à tributação.
- **No Ramo Transporte:** A cooperativa dos caminhoneiros tem um de seus veículos parado no pátio. Surge uma oportunidade de frete pequeno e rápido. Em vez de acionar um cooperado, a cooperativa decide usar um motorista contratado em regime CLT para realizar o serviço com o caminhão da própria cooperativa. A receita gerada por esse frete é resultado de um ato não cooperativo e será tributada.

A gestão de uma cooperativa deve ter um controle contábil e gerencial extremamente rigoroso para segregar os resultados dos atos cooperativos e dos não cooperativos. Misturar essas duas naturezas de operação pode levar a autuações fiscais severas. A regra de ouro é: a operação com o sócio, para seu benefício e dentro do objeto social, é ato cooperativo. A operação com um terceiro, visando resultado econômico, é ato de mercado e deve ser tributado como tal.

O capital social cooperativo: Compromisso e sustentação

O capital social em uma cooperativa tem uma função e uma lógica muito diferentes do capital em uma sociedade empresária. Enquanto nesta última o capital é a fonte do poder (mais ações, mais votos) e o principal destinatário do lucro, na cooperativa, o capital é, antes de tudo, a expressão do **compromisso** do membro e a base de **sustentação** das operações.

O capital social é formado pela soma das **quotas-parte** subscritas pelos cooperados. A quota-parte é a unidade de capital da cooperativa. Quando uma pessoa adere à cooperativa, ela se compromete a integralizar um determinado número de quotas-parte, conforme estabelecido no estatuto social. Esse processo se dá em dois momentos: a **subscrição**, que é o ato de se comprometer, de assinar a obrigação; e a **integralização**, que é o pagamento efetivo dessas quotas, que pode ser feito à vista ou em parcelas.

Esse capital tem duas funções primordiais. Primeiro, ele serve como uma fonte de recursos próprios para as operações e investimentos da cooperativa, garantindo sua solidez e diminuindo a necessidade de capital de terceiros (como empréstimos bancários). Segundo, ele funciona como uma garantia para as operações da cooperativa perante terceiros. Mas

seu papel mais importante é simbólico e prático: ao integralizar capital, o membro demonstra seu comprometimento com o empreendimento coletivo. Ele não é apenas um cliente; ele é um investidor no sucesso do negócio que é seu.

A Lei 5.764/71 estabelece regras importantes, como a variabilidade do capital (ele aumenta com a entrada de novos sócios e diminui com a saída) e a limitação da quantidade de quotas por sócio a, no máximo, 1/3 (um terço) do total, para evitar que um único membro concentre poder econômico sobre a organização.

A intransferibilidade das quotas-parte e a pessoalidade do vínculo

Uma das características mais marcantes que reforça a natureza de sociedade de pessoas da cooperativa é a regra da **intransferibilidade das quotas-parte a terceiros estranhos à sociedade**. Isso significa que um cooperado não pode, como faria um acionista de uma S.A., simplesmente vender sua participação na cooperativa para qualquer pessoa no mercado.

Essa restrição existe para proteger o caráter pessoal do vínculo associativo (*intuitu personae*). A cooperativa quer como sócios pessoas que tenham afinidade com seus objetivos e que possam utilizar seus serviços. Permitir a livre negociação das quotas transformaria a cooperativa em uma sociedade de capital, onde o interesse principal seria a valorização da quota para venda, e não a prestação de serviços aos membros.

Então, o que acontece quando um membro deseja sair? O processo não é de venda, mas de **retirada**. O cooperado pode solicitar sua demissão (se for voluntária), ou pode ser eliminado (por justa causa, como o não cumprimento de seus deveres) ou excluído (por incapacidade civil ou morte). Nesses casos, o membro que se retira (ou seus herdeiros) tem o direito de receber de volta o valor do capital que integralizou, acrescido das sobras que lhe couberem e deduzido de eventuais prejuízos e débitos que tenha com a cooperativa. O estatuto social da cooperativa deve prever as condições e os prazos para essa devolução, que geralmente ocorre após a aprovação do balanço do exercício em que ele se retirou, para que se possa apurar com segurança o valor a ser restituído.

A responsabilidade dos sócios: Limitada versus ilimitada

Ao se associar a uma cooperativa, o membro se torna um de seus donos e, como tal, assume responsabilidade por suas obrigações. A Lei 5.764/71 prevê duas formas para essa responsabilidade, que deve estar expressamente definida no estatuto social da cooperativa:

1. **Responsabilidade Limitada:** Nesta modalidade, que é a mais comum, a responsabilidade do sócio pelas obrigações da cooperativa se limita ao valor do capital social que ele subscreveu e aos prejuízos verificados nas operações. Se o sócio já integralizou (pagou) todo o capital que se comprometeu a pagar, sua responsabilidade por dívidas com terceiros, em regra, cessa aí. Em caso de prejuízo apurado no balanço, os sócios podem ser chamados a cobri-lo, geralmente na proporção de suas operações.
2. **Responsabilidade Ilimitada:** Nesta forma, bem mais rara e encontrada em algumas cooperativas de natureza mais solidária e de menor porte, o sócio responde de

forma solidária e ilimitada pelas obrigações da cooperativa. Isso significa que, se o patrimônio da cooperativa não for suficiente para quitar suas dívidas, o patrimônio pessoal dos sócios pode ser acionado pelos credores. É um nível de comprometimento muito maior e que exige um grau de confiança e controle mútuo ainda mais elevado.

A definição do tipo de responsabilidade no estatuto é uma das informações mais críticas para um gestor comunicar com clareza a um novo membro. É essencial que cada cooperado saiba exatamente a extensão do risco que está assumindo ao se juntar ao empreendimento coletivo.

Os fundos indivisíveis: O patrimônio coletivo e a perpetuidade

Por fim, um dos dispositivos mais belos e filosóficos da lei cooperativista trata da destinação de parte das sobras líquidas do exercício. A lei obriga que as cooperativas constituam dois fundos que são **indivisíveis** entre os sócios:

- **Fundo de Reserva:** Destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento das atividades da cooperativa. Ele é constituído com, no mínimo, 10% das sobras líquidas apuradas no balanço. Funciona como uma "poupança de segurança" da cooperativa, um colchão de liquidez que garante sua solidez e continuidade ao longo do tempo.
- **Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES):** Destinado à prestação de serviços de assistência aos cooperados, seus familiares e aos funcionários da cooperativa. Ele é constituído com, no mínimo, 5% das sobras líquidas. É a materialização financeira do 5º princípio (Educação, Formação e Informação) e do 7º princípio (Interesse pela Comunidade). Com os recursos do FATES, a cooperativa pode financiar cursos, treinamentos, programas de saúde preventiva, atividades culturais e sociais.

A característica fundamental desses fundos é sua indivisibilidade. Eles não pertencem a nenhum sócio individualmente. São um patrimônio coletivo e permanente da cooperativa. Mesmo em caso de dissolução e liquidação da cooperativa, o saldo remanescente do Fundo de Reserva e do FATES não pode ser dividido entre os sócios da época. A lei determina que esse valor seja destinado a outra cooperativa ou a uma entidade pública. Isso demonstra, de forma inequívoca, que a cooperativa é mais do que a soma de seus membros em um determinado momento; ela é um projeto de longo prazo, um patrimônio que pertence ao movimento cooperativista e à comunidade.

Constituição e formalização de uma cooperativa: Do plano de negócios ao registro legal

A necessidade comum e o grupo fundador

Toda cooperativa nasce de uma semente: uma necessidade ou um problema compartilhado por um grupo de pessoas, que individualmente não conseguem resolver de forma satisfatória. Pode ser o alto custo de insumos, a dificuldade de acesso ao mercado, a precarização do trabalho ou a ausência de um serviço essencial na comunidade. O primeiro passo, portanto, não é um ato burocrático, mas sim humano e social. É a conscientização e a articulação em torno desse desafio comum. A partir daí, forma-se o **grupo fundador**, um núcleo de indivíduos motivados que decidem explorar a via da cooperação como solução.

A qualidade e o alinhamento desse grupo inicial são fatores críticos de sucesso. Não basta ter apenas a boa intenção; é preciso ter comprometimento, confiança mútua e uma visão minimamente compartilhada. É nesta fase embrionária que as primeiras conversas acontecem, as primeiras ideias são trocadas e o nível de engajamento de cada um é testado. É o momento de responder a perguntas fundamentais: "Qual é exatamente o problema que queremos resolver juntos?", "Acreditamos que a cooperação é a melhor ferramenta para isso?", "Estamos dispostos a investir tempo e recursos neste projeto?".

Para ilustrar, imagine a seguinte situação. Em uma cidade de porte médio, há diversos marceneiros e artesãos de móveis de alta qualidade, como Ana, Bruno e Carla. Eles trabalham de forma autônoma em suas pequenas oficinas, enfrentando os mesmos problemas: pagam caro pela madeira comprada em pequenas quantidades, não têm capital de giro para aceitar grandes encomendas e perdem clientes para grandes lojas de móveis industrializados. Certo dia, conversando sobre essas dificuldades, Ana lança a faísca: "E se, em vez de sermos concorrentes espremidos pelo mercado, nos tornássemos sócios? E se comprássemos nossa matéria-prima juntos, em grande volume? E se uníssemos nossas habilidades para pegar projetos de decoração de condomínios inteiros?". Essa faísca atrai outros colegas que enfrentam o mesmo dilema, e assim se forma o grupo fundador da futura cooperativa de marceneiros. O sucesso deles dependerá da capacidade de transformar essa visão inicial em um plano concreto e executável.

O estudo de viabilidade e o plano de negócios cooperativo

Uma vez que o grupo fundador está coeso e a ideia central está definida, é hora de sair do campo do desejo e entrar no terreno da análise racional. Antes de qualquer formalização, é indispensável realizar um **estudo de viabilidade** e consolidá-lo em um **plano de negócios cooperativo**. Este documento é o mapa que guiará as decisões do grupo, identificará os riscos e as oportunidades e servirá como uma ferramenta para convencer outros a se juntarem ao projeto e até mesmo para buscar financiamento inicial.

O plano de negócios de uma cooperativa possui todos os elementos de um plano de negócios tradicional, mas com uma camada adicional de complexidade: a dimensão social e cooperativista. Ele deve analisar a viabilidade sob três óticas:

1. **Viabilidade Econômica e de Mercado:** Esta é a análise clássica. Quem são nossos concorrentes? Qual o tamanho do nosso mercado? Quem são nossos potenciais clientes (que no caso da cooperativa, serão os próprios membros ou clientes externos)? Quais serão nossos custos fixos e variáveis (aluguel de um galpão, máquinas, salários de funcionários administrativos, matéria-prima)? Qual será nossa política de preços ou taxas de serviço? Qual a projeção de receitas e sobras? No

caso da nossa cooperativa de marceneiros, "Marcenaria Viver Bem", o grupo pesquisaria o preço da madeira em fornecedores de grande porte, calcularia a economia de escala, mapearia arquitetos e construtoras como potenciais clientes de projetos maiores e projetaria o fluxo de caixa para os primeiros dois anos.

2. **Viabilidade Social e do Quadro de Sócios:** Esta análise é específica do modelo cooperativo. O plano deve responder: Quem são os potenciais cooperados? Quais são exatamente suas necessidades? O serviço que a cooperativa pretende oferecer realmente resolve o problema deles? Qual será o nível de adesão e participação esperado? Qual o perfil desses membros? Eles têm o conhecimento técnico necessário? Haverá necessidade de treinamento? A equipe da "Viver Bem" entrevistaria outros 20 marceneiros da região para entender suas dores, apresentar a proposta e medir o interesse. Eles descobririam que, além da compra de insumos, uma grande necessidade é o acesso a máquinas de corte mais modernas, que ninguém pode comprar sozinho.
3. **Viabilidade Jurídico-Organizacional:** Aqui, o grupo define a estrutura. Qual ramo do cooperativismo se encaixa melhor (trabalho, produção, consumo)? Qual será o objeto social exato? Como será a estrutura de governança? Qual o valor estimado para a quota-parte de capital inicial? Quais as leis e regulamentos que se aplicam a essa atividade? É nesta fase que o grupo decide que o modelo ideal para a "Viver Bem" é uma cooperativa de trabalho e produção, que permitirá tanto a compra conjunta de insumos quanto a organização do trabalho para a execução de grandes projetos.

Com este plano robusto em mãos, o grupo tem a segurança necessária para dar os próximos passos formais.

A reunião preparatória e a escolha da comissão de constituição

Com o estudo de viabilidade aprovado pelo grupo fundador, o próximo passo é organizar a primeira reunião formal de trabalho, conhecida como **reunião preparatória**. O objetivo deste encontro é tomar as decisões iniciais para dar partida ao processo de constituição legal. É um momento crucial para definir responsabilidades e estabelecer um cronograma.

Nesta reunião, os participantes, que já devem incluir um número maior de interessados além do núcleo fundador, deliberam sobre alguns pontos-chave. Primeiramente, a decisão formal de constituir a cooperativa é ratificada por todos os presentes. Em seguida, o ponto mais importante da pauta é a eleição da **Comissão de Constituição**. Esta comissão, geralmente formada por três a cinco membros do grupo, será a equipe de frente responsável por conduzir todas as tarefas burocráticas e legais. Serão eles que correrão atrás dos documentos, redigirão as primeiras versões do estatuto, buscarão orientação jurídica ou contábil e organizarão a assembleia de fundação.

Além da eleição da comissão, a reunião preparatória serve para discutir as diretrizes gerais do futuro estatuto social. É um brainstorming organizado sobre o nome da cooperativa, seu endereço provisório, os objetivos principais, o valor aproximado do capital inicial e as principais regras de funcionamento. Todas as decisões e discussões desta reunião devem ser registradas em uma ata simples, que servirá como guia para a comissão eleita.

Retomando o exemplo da "Marcenaria Viver Bem", Ana, Bruno, Carla e os demais convocam uma reunião com todos os artesãos interessados. Na reunião, eles apresentam o plano de negócios, que é recebido com entusiasmo. Eles então propõem a eleição de uma comissão. Carla, por sua experiência administrativa, é eleita coordenadora; Bruno, conhecido por seu rigor técnico, fica responsável pela parte operacional do estatuto; e um novo integrante, Mateus, que tem formação em direito, se voluntaria para cuidar dos aspectos legais. A comissão recém-eleita recebe do grupo a tarefa de, em 60 dias, apresentar uma proposta de estatuto e convocar a Assembleia Geral de Constituição.

O documento-mãe: A elaboração do estatuto social

O **Estatuto Social** é para a cooperativa o que a Constituição é para um país. É o documento mais importante da sua vida jurídica, a lei magna que regerá todas as suas atividades, os direitos e deveres dos cooperados, a estrutura de poder e as regras para sua operação e dissolução. A sua elaboração deve ser feita com o máximo de cuidado, precisão e, idealmente, com o auxílio de um profissional com experiência em direito cooperativo. A Comissão de Constituição tem a tarefa de redigir a primeira minuta, que depois será discutida e aprovada pela Assembleia Geral.

A Lei 5.764/71, em seu artigo 21, estabelece as cláusulas obrigatórias que todo estatuto de cooperativa deve conter. A ausência de qualquer uma delas pode levar à recusa do registro na Junta Comercial. Vejamos as principais:

1. **A denominação, sede e objeto:** O nome da cooperativa (que deve conter a expressão "Cooperativa"), o endereço completo de sua sede e a descrição detalhada de suas atividades (o objeto social). A comissão da "Viver Bem" define a denominação "Cooperativa de Trabalho e Produção de Móveis Viver Bem" e um objeto social amplo: "fabricação, comercialização, design e restauração de móveis e artefatos de madeira; compra e venda de insumos e máquinas; prestação de serviços de marcenaria; e promoção de cursos e formação na área".
2. **Os direitos e deveres dos associados:** Uma descrição clara do que o cooperado pode e deve fazer, incluindo as condições para sua admissão, demissão, eliminação e exclusão.
3. **O capital social:** As regras sobre o valor da quota-parte, o número mínimo de quotas por sócio, a forma de integralização (pagamento) e as condições para sua retirada em caso de desligamento.
4. **A forma de devolução das sobras ou de rateio das perdas:** Como os resultados financeiros do exercício serão tratados, especificando como as sobras serão distribuídas (proporcionalmente às operações) e como eventuais perdas serão cobertas pelos sócios.
5. **A estrutura de poder:** Como a cooperativa será administrada e fiscalizada. Isso inclui a definição dos órgãos (Conselho de Administração/Diretoria e Conselho Fiscal), suas atribuições, o tempo de mandato, o processo eleitoral e as condições para o seu funcionamento. A "Viver Bem" opta por um modelo com uma Diretoria (Presidente, Tesoureiro, Secretário) e um Conselho Fiscal de três membros.
6. **A responsabilidade do sócio:** A definição expressa se a responsabilidade dos sócios pelas obrigações da cooperativa será Limitada ou Ilimitada. Esta é uma cláusula de extrema importância.

7. **As regras para as assembleias:** Como as Assembleias Gerais, o órgão máximo da cooperativa, serão convocadas, instaladas e como as deliberações ocorrerão.

Redigir o estatuto é um exercício de antecipação. O grupo deve tentar prever situações futuras e criar regras claras para resolvê-las, garantindo a governabilidade e a perenidade da cooperativa.

A assembleia geral de constituição: O ato fundador

Este é o momento solene, o "dia do nascimento" da cooperativa. A **Assembleia Geral de Constituição** é o evento formal em que a cooperativa é oficialmente fundada pelo grupo de sócios pioneiros. Para que ela tenha validade legal, um rito precisa ser seguido.

Primeiramente, a Comissão de Constituição deve fazer a **convocação** de todos os interessados, através de um **Edital de Convocação**. Este edital deve ser publicado com antecedência em locais de ampla circulação entre o público-alvo e deve conter a data, o horário, o local e, principalmente, a **ordem do dia** (a pauta da reunião), que tipicamente inclui: a discussão e aprovação da proposta de estatuto social; a eleição dos membros dos órgãos de administração e fiscalização; e a subscrição e integralização inicial do capital pelos sócios fundadores. A lei exige um número mínimo de 20 pessoas para constituir uma cooperativa, exceto para as de trabalho, onde o mínimo é de 7.

No dia da assembleia, os trabalhos são conduzidos por uma mesa diretora, geralmente composta por um presidente e um secretário, escolhidos entre os presentes. O momento central é a leitura, discussão e votação do estatuto. Cada artigo pode ser debatido e emendado pelos futuros cooperados. É um exercício vivo de democracia. Após a aprovação final do texto do estatuto, procede-se à eleição dos primeiros dirigentes, conforme as regras que acabaram de ser aprovadas.

Imagine a cena na sede provisória da "Viver Bem": 25 marceneiros reunidos. A comissão apresenta o estatuto. Há um debate acalorado sobre o valor da quota-parte inicial. Alguns acham alto, outros, baixo. Após argumentações, chega-se a um consenso e o valor é fixado. O estatuto é aprovado por unanimidade. Em seguida, são apresentadas as chapas para a Diretoria e o Conselho Fiscal. A chapa liderada por Carla é eleita. Ao final, cada um dos 25 fundadores assina o livro de presença e o termo de subscrição de capital, comprometendo-se com o valor inicial. A cooperativa, neste momento, passou a existir de fato e de direito entre seus membros.

A ata de constituição: A certidão de nascimento

Tudo o que acontece na Assembleia de Constituição precisa ser fielmente registrado em um documento oficial: a **Ata de Constituição**. Esta ata é a prova material e a certidão de nascimento da cooperativa perante a lei. Ela será a peça central para todos os registros subsequentes. A redação da ata deve ser clara, precisa e completa, geralmente digitada em um editor de textos e depois transcrita para um livro próprio ou impressa em folhas soltas para registro.

A ata deve conter, obrigatoriamente:

- O cabeçalho com o nome da cooperativa, a data, o horário e o local da assembleia.
- A lista de presença, com o nome completo, nacionalidade, estado civil, profissão, documento de identidade (RG e CPF) e endereço de todos os sócios fundadores.
- O nome de quem presidiu e secretariou a reunião.
- Um relato fiel da ordem do dia e das deliberações, narrando como se deu a discussão e a aprovação do estatuto, o resultado da eleição dos dirigentes (com nome completo e qualificação de cada eleito) e a deliberação sobre a subscrição do capital.
- **O texto completo e consolidado do Estatuto Social aprovado**, que é transcrito integralmente no corpo da ata ou anexado a ela como parte inseparável.
- O fecho, com as assinaturas de todos os sócios fundadores e o visto de um advogado, caso a lei local ou o regimento da Junta Comercial exija.

Esta ata, elaborada em várias vias de igual teor, é o passaporte da cooperativa para o mundo jurídico.

O primeiro passo legal: O registro na Junta Comercial

Com a ata de constituição e o estatuto devidamente elaborados e assinados, a cooperativa, representada por seus diretores eleitos ou por um procurador (geralmente um contador ou advogado), deve dar o primeiro passo para obter sua personalidade jurídica perante terceiros: o **registro na Junta Comercial** do estado onde está sediada.

A Junta Comercial é o órgão governamental responsável pelo registro das atividades empresariais. Embora a cooperativa seja uma sociedade simples por natureza, a Lei 5.764/71 determina que seu registro e arquivamento sejam feitos neste órgão. O processo envolve a apresentação de um conjunto de documentos, que pode variar ligeiramente de estado para estado, mas que geralmente inclui:

- A ata da Assembleia Geral de Constituição e o Estatuto Social, em vias originais.
- Cópias autenticadas dos documentos pessoais (RG e CPF) de todos os diretores eleitos.
- Comprovante de endereço da sede da cooperativa.
- Formulários próprios da Junta Comercial, como a Capa de Processo e a Ficha de Cadastro Nacional (FCN).
- Comprovante de pagamento das taxas de registro.

A Junta Comercial analisará a documentação para verificar se todas as formalidades legais e as cláusulas obrigatórias do estatuto foram cumpridas. Se tudo estiver em conformidade, a Junta procederá ao "arquivamento" dos atos constitutivos. Como resultado desse arquivamento, a cooperativa receberá seu **NIRE (Número de Identificação do Registro de Empresas)**. O NIRE é a "certidão de nascimento" da cooperativa como pessoa jurídica, provando sua existência legal.

A inscrição no CNPJ: A identidade fiscal da cooperativa

A obtenção do NIRE na Junta Comercial é o gatilho que permite o próximo passo indispensável: a inscrição no **Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ)**. O CNPJ é

um número único que identifica cada pessoa jurídica no Brasil perante a **Receita Federal**. Sem ele, a cooperativa simplesmente não pode operar: não pode abrir conta em banco, não pode emitir notas fiscais, não pode contratar funcionários, não pode comprar nem vender nada oficialmente.

O processo de inscrição no CNPJ é hoje, em grande parte, integrado com as Juntas Comerciais através da Redesim (Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios). Na prática, ao dar entrada no processo na Junta Comercial, os dados já são compartilhados com a Receita Federal. O solicitante preenche um formulário eletrônico chamado **DBE (Documento Básico de Entrada)**, que coleta as informações necessárias para a inscrição.

Após o deferimento do processo na Junta Comercial, o número do CNPJ é gerado automaticamente. O gestor da cooperativa pode então imprimir o "Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral" diretamente do site da Receita Federal. Para a "Marcenaria Viver Bem", a obtenção do CNPJ é um momento de grande celebração. É a prova de que eles agora são uma entidade formal, pronta para negociar com fornecedores e clientes em um novo patamar de profissionalismo.

Alvarás e licenças: A autorização para operar

Ter um CNPJ significa que a cooperativa existe legalmente, mas não necessariamente que ela está autorizada a operar em seu endereço físico. Para isso, é preciso obter as licenças e alvarás exigidos pelo poder público, principalmente na esfera municipal e, dependendo da atividade, estadual.

O primeiro e mais importante é o **Alvará de Funcionamento e Localização**, emitido pela prefeitura do município onde a cooperativa está sediada. Para obtê-lo, a cooperativa precisa provar que o imóvel escolhido para sua sede cumpre as normas de zoneamento urbano e possui condições de segurança e higiene. O processo geralmente envolve a apresentação do CNPJ, do contrato de aluguel ou escritura do imóvel e de outras certidões.

Além do alvará principal, atividades específicas exigem licenças próprias. No caso da "Marcenaria Viver Bem", a lista seria extensa:

- **Licença Ambiental:** Como a atividade envolve o uso de madeira e a aplicação de vernizes e outros produtos químicos, a cooperativa precisaria de uma licença do órgão ambiental municipal ou estadual.
- **Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB):** O galpão precisaria ter equipamentos de segurança contra incêndio (extintores, sinalização de emergência) e ser aprovado pelo Corpo de Bombeiros.
- **Licença Sanitária:** Caso a cooperativa tenha um refeitório para os funcionários ou um espaço que exija controle de saúde, a Vigilância Sanitária precisaria inspecionar e aprovar.

Cada ramo de cooperativismo terá suas licenças específicas. Uma cooperativa de saúde precisará de alvarás da vigilância sanitária e de registro no conselho de medicina; uma de transporte, de registros na agência reguladora de transportes. Ignorar esta etapa pode resultar em multas pesadas e até mesmo na interdição do estabelecimento.

O registro no Sistema OCB: Integrando-se ao movimento

Embora não seja um passo obrigatório para o funcionamento legal da cooperativa, o **registro no Sistema OCB** (Organização das Cooperativas Brasileiras) é altamente recomendável e um sinal de maturidade da gestão. A OCB é a entidade de representação e defesa do cooperativismo no Brasil, com unidades em todos os estados (as OCBs estaduais).

Registrar a cooperativa na OCB do seu estado significa integrá-la oficialmente ao movimento cooperativista. Isso traz uma série de benefícios. A cooperativa passa a ter **representação política**, pois a OCB atua junto aos governos federal, estaduais e municipais para defender os interesses do setor e promover políticas públicas favoráveis. Além disso, o registro dá acesso a uma vasta gama de **serviços de apoio**, como consultoria jurídica e contábil especializada, programas de capacitação e treinamento para dirigentes e cooperados (através do SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo), acesso a linhas de crédito especiais e a participação em feiras e eventos que promovem a intercooperação.

Para a "Viver Bem", registrar-se na OCB estadual significaria poder participar de um curso de governança cooperativa para sua diretoria, ter acesso a um estudo de mercado sobre exportação de móveis artesanais e conectar-se com uma cooperativa de crédito que oferece condições especiais para seus membros. É um passo que tira a cooperativa do isolamento e a insere em uma rede de apoio e fortalecimento mútuo.

Os livros sociais e fiscais: A organização da vida interna

Com a cooperativa formalizada e prestes a operar, a gestão deve implantar imediatamente a escrituração dos livros sociais e fiscais obrigatórios. Esses livros são o registro histórico de todas as decisões e movimentações da cooperativa, essenciais para a transparência, a governança e a conformidade legal.

Os **livros sociais**, exigidos pela Lei 5.764/71, registram a vida associativa da cooperativa:

- **Livro de Matrícula:** É o registro de todos os cooperados, com seus dados, data de admissão, número da matrícula e data de eventual desligamento. É o "RG" de cada sócio dentro da cooperativa.
- **Livro de Atas das Assembleias Gerais:** Onde são transcritas todas as atas das assembleias, sejam elas de constituição, ordinárias ou extraordinárias.
- **Livro de Atas dos Órgãos de Administração:** Registra as decisões tomadas nas reuniões da Diretoria ou do Conselho de Administração.
- **Livro de Atas do Conselho Fiscal:** Onde são lavrados os pareceres e as atas das reuniões do órgão fiscalizador.
- **Livro de Presença dos Associados nas Assembleias:** Onde os cooperados assinam ao chegar nas assembleias.

Além desses, há os **livros fiscais e contábeis**, comuns a qualquer empresa, como o Livro Diário, o Livro Razão, o Livro de Apuração do Lucro Real (LALUR) para o registro dos atos não cooperativos, entre outros. Manter essa escrituração em dia e de forma organizada não é mera burocracia, é um pilar da boa governança e da segurança jurídica da cooperativa.

O início das operações: Da teoria à prática

Após a longa jornada burocrática – da ideia inicial ao CNPJ, dos alvarás aos livros sociais – chega o momento mais esperado: o início das operações. É a hora de transformar todo o planejamento em realidade.

Os primeiros passos operacionais são tão importantes quanto os de formalização. A diretoria eleita deve, primeiramente, **abrir a conta bancária** em nome da cooperativa, utilizando o CNPJ recém-obtido. É nesta conta que os cooperados depositarão o valor da integralização do capital social e por onde toda a movimentação financeira da cooperativa transitará.

Em seguida, a cooperativa deve começar a executar seu objeto social. Para a "Marcenaria Viver Bem", isso significa realizar sua primeira grande compra coletiva de madeira, já utilizando a força do CNPJ para negociar como uma empresa. Significa organizar a agenda de uso das novas máquinas que talvez tenham adquirido com o capital inicial. Significa prospectar os primeiros clientes corporativos, apresentando-se não mais como um grupo de autônomos, mas como uma cooperativa organizada, capaz de entregar projetos de maior escala e complexidade. É o momento em que os benefícios da cooperação começam a se materializar, e a jornada, que começou com uma simples conversa, prova seu valor na prática.

Governança cooperativa na prática: A dinâmica entre assembleias, conselhos e a gestão executiva

O que é Governança Cooperativa?

A governança cooperativa é o sistema pelo qual as cooperativas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os cooperados (os donos), o conselho de administração ou diretoria, o conselho fiscal e a gestão executiva. É a arquitetura do poder dentro da organização. No entanto, é fundamental distingui-la da governança corporativa de uma empresa capitalista. Enquanto esta última tem como objetivo principal proteger e aumentar o valor para o acionista investidor, a governança cooperativa tem uma missão mais complexa: garantir que a cooperativa cumpra seus objetivos econômicos e sociais, mantendo-se fiel aos seus princípios e valores, e servindo sempre aos interesses do cooperado na sua dupla qualidade de dono e usuário.

Trata-se de um delicado mecanismo de pesos e contrapesos, projetado para equilibrar eficiência gerencial com participação democrática. A governança define quem tem o poder de tomar quais decisões, como essas decisões são tomadas, como os responsáveis por elas são eleitos e monitorados, e como eles prestam contas aos verdadeiros proprietários do negócio. Uma boa governança é o que garante que a cooperativa não se desvie de seu rumo, que o poder não seja concentrado ou abusado, e que a confiança, o ativo mais valioso de uma cooperativa, seja constantemente nutrida e preservada. É a estrutura que transforma a filosofia cooperativista em prática administrativa diária.

O órgão soberano: A Assembleia Geral e seu poder máximo

No coração da governança cooperativa pulsa a **Assembleia Geral**. Ela é o órgão supremo e soberano da cooperativa, a expressão máxima da democracia e do poder coletivo dos sócios. Nenhum outro órgão, nem o mais competente dos conselhos ou o mais brilhante dos executivos, está acima dela. É na Assembleia Geral que os cooperados exercem diretamente seu direito de propriedade, tomando as decisões mais importantes que definirão o presente e o futuro da organização. Todas as deliberações tomadas na assembleia, desde que não contrariem a lei, vinculam todos os associados, inclusive os ausentes e os discordantes.

O poder da Assembleia Geral é vasto. É ela quem elege e destitui os membros do Conselho de Administração (ou Diretoria) e do Conselho Fiscal. É ela quem aprova (ou rejeita) as contas apresentadas pelos administradores ao final de cada exercício. É a assembleia que decide o destino das sobras apuradas e a forma de rateio de eventuais perdas. Ela é a única com poder para reformar o estatuto social, para aprovar a fusão, incorporação ou desmembramento da cooperativa e para decidir sobre sua dissolução.

Imagine a cooperativa "Marcenaria Viver Bem" em seu segundo ano. A diretoria, liderada por Carla, apresenta um plano ambicioso para comprar um galpão maior. Por mais que a diretoria esteja convencida de que este é o melhor caminho, ela não pode tomar essa decisão sozinha. A decisão final, por envolver um endividamento significativo e um passo estratégico de grande porte, cabe soberanamente à Assembleia Geral. Os 25 cooperados se reunirão, ouvirão a proposta, debaterão os prós e os contras, e votarão. A vontade da maioria, expressa na assembleia, se tornará a decisão da cooperativa.

Desdobrando a Assembleia: Ordinária (AGO) versus Extraordinária (AGE)

O poder soberano da Assembleia Geral se manifesta em dois tipos de reuniões, cada uma com propósitos e formalidades específicas, conforme define a Lei 5.764/71.

A **Assembleia Geral Ordinária (AGO)** é a reunião anual obrigatória. Ela deve acontecer nos três primeiros meses após o término do exercício social (que geralmente coincide com o ano fiscal). A pauta da AGO é pré-definida pela lei e tem como foco a prestação de contas da administração. Seus objetivos são:

1. Aprovar as contas do exercício anterior, mediante a apresentação do balanço, dos relatórios da administração e do parecer do conselho fiscal.
2. Decidir sobre a destinação das sobras líquidas apuradas ou o rateio das perdas.
3. Eleger os componentes dos órgãos de administração e fiscalização, quando os mandatos terminam.
4. Fixar o valor dos honorários, gratificações e da cédula de presença para os membros dos órgãos de gestão, quando for o caso.

Qualquer outro assunto que não se enquadre nesta pauta deve ser tratado em uma Assembleia Geral Extraordinária.

A **Assembleia Geral Extraordinária (AGE)** pode ser convocada a qualquer momento, sempre que houver um assunto urgente e relevante que precise da decisão dos sócios. A sua pauta é livre, mas específica para o tema que motivou sua convocação. Considere a "Marcenaria Viver Bem": se a diretoria quisesse propor a compra do novo galpão em junho, ela teria que convocar uma AGE, pois este assunto não pode esperar a AGO do ano seguinte e não faz parte de sua pauta obrigatória. Outros motivos comuns para uma AGE são: a reforma do estatuto social, a decisão sobre a venda de um ativo imobilizado importante, a aprovação de uma fusão com outra cooperativa ou, em casos extremos, a deliberação sobre a exclusão de um sócio por justa causa. A AGE é a ferramenta para decisões estratégicas e emergenciais que não podem esperar o ciclo anual da AGO.

A preparação para a Assembleia: O edital, a informação e o engajamento

A legitimidade e a eficácia de uma Assembleia Geral não dependem apenas do que acontece durante a reunião, mas fundamentalmente do processo que a antecede. Uma assembleia mal preparada pode resultar em decisões ruins, baixa participação e desconfiança.

O primeiro passo formal é a publicação do **Edital de Convocação**. Ele deve ser publicado com a antecedência mínima prevista no estatuto (a lei fala em 10 dias) e de forma que alcance todos os cooperados. O edital é a "certidão de convocação" e deve conter, de forma clara, o nome da cooperativa, a data, o horário da primeira, segunda e terceira chamada, o local da assembleia e, de forma precisa e completa, a **ordem do dia** (a pauta). A assembleia não pode deliberar sobre nenhum assunto que não esteja expressamente listado na pauta, sob pena de nulidade da decisão.

O segundo passo, e talvez o mais importante para a qualidade das decisões, é a **disponibilização de informações**. Os cooperados não podem deliberar sobre o que não conhecem. Para uma AGO, é dever da administração deixar à disposição dos sócios, com antecedência, o balanço patrimonial, os demonstrativos financeiros, o relatório de gestão e o parecer do conselho fiscal. Para uma AGE sobre a compra de um imóvel, por exemplo, a diretoria deveria preparar e distribuir um estudo de viabilidade, com as projeções de custo, o impacto no fluxo de caixa e os benefícios esperados. Um cooperado bem informado participa melhor e toma decisões mais conscientes.

O terceiro desafio é o **engajamento**. A apatia e a baixa participação são doenças crônicas em muitas organizações, e as cooperativas não estão imunes. A gestão deve atuar proativamente para incentivar a presença dos sócios, utilizando canais de comunicação diversos (grupos de WhatsApp, e-mails, murais), explicando a importância dos temas a serem votados e criando um ambiente acolhedor e propício ao debate no dia da reunião.

A direção estratégica: O papel do Conselho de Administração (ou Diretoria)

Se a Assembleia Geral é o poder legislativo da cooperativa, o **Conselho de Administração** ou a **Diretoria** é o seu poder executivo e estratégico. Eleito pela assembleia e a ela subordinado, este órgão é o responsável por transformar as deliberações e diretrizes dos sócios em ação, estratégia e resultados. É o cérebro e o leme da cooperativa no dia a dia.

A estrutura pode variar. Em cooperativas menores e de gestão mais simples, como a "Marcenaria Viver Bem" em seu início, é comum ter uma **Diretoria**, com cargos como Presidente, Tesoureiro e Secretário, onde os próprios diretores eleitos executam as tarefas administrativas. O Presidente representa a cooperativa legal e socialmente, o Tesoureiro cuida das finanças e o Secretário organiza os documentos e as atas.

Em cooperativas de maior porte e complexidade, como uma grande cooperativa de crédito ou agroindustrial, adota-se o modelo de **Conselho de Administração**. Este conselho, também eleito pela assembleia, tem uma função mais estratégica e menos executiva. Ele define as grandes políticas, aprova o planejamento estratégico, monitora os resultados e, crucialmente, contrata uma equipe de gestores profissionais (Diretoria Executiva, com CEO, CFO, etc.) para tocar a operação diária. Neste modelo, o conselho delibera sobre "o que" e "por que" fazer, enquanto a gestão profissional contratada define "como" fazer.

Independentemente do modelo, a responsabilidade primordial deste órgão é zelar pela saúde e pelo crescimento da cooperativa, sempre em nome e em benefício dos cooperados. Suas atribuições incluem elaborar o planejamento estratégico, gerir os recursos, representar a cooperativa perante terceiros e, fundamentalmente, preparar os relatórios e as contas para apresentar à Assembleia Geral.

O olhar vigilante: As atribuições do Conselho Fiscal

Para garantir que o órgão de administração atue sempre de forma correta e no melhor interesse dos cooperados, a governança cooperativa prevê um mecanismo de controle interno fundamental: o **Conselho Fiscal**. Este órgão é a representação dos olhos e ouvidos dos cooperados dentro da gestão da cooperativa. Sua principal característica é a **independência**. Ele é eleito pela Assembleia Geral, mas atua de forma autônoma em relação ao Conselho de Administração/Diretoria, e tem o dever de reportar suas conclusões diretamente à assembleia.

A missão do Conselho Fiscal, conforme detalha a Lei 5.764/71, é fiscalizar, de forma assídua e minuciosa, os atos da administração e as operações financeiras e contábeis da cooperativa. Suas principais atribuições são:

- Examinar os livros e os documentos contábeis, bem como a situação de caixa e os valores em depósito.
- Verificar se os atos da administração estão de acordo com a lei, o estatuto e as decisões da assembleia.
- Apresentar à Assembleia Geral Ordinária um **parecer** sobre os negócios e as operações sociais do exercício, manifestando sua opinião sobre a regularidade das contas e do balanço apresentados pela administração.

Para ilustrar, imagine que o Conselho Fiscal da cooperativa de crédito "Prosperar" está fazendo sua verificação mensal. Eles solicitam à diretoria os extratos bancários e os comprovantes de despesas. Ao analisar, eles notam uma despesa elevada com viagens para um congresso, que parece incompatível com a política de austeridade aprovada. O dever do Conselho Fiscal é, primeiramente, questionar a diretoria para obter esclarecimentos. Se a resposta não for satisfatória, eles devem registrar o fato em sua ata de reunião e, no final do ano, mencionar essa irregularidade em seu parecer à AGO,

recomendando que a assembleia aprove ou não as contas com ressalvas. O Conselho Fiscal não administra, mas seu poder de vigilância e de denúncia é uma ferramenta essencial para coibir desvios e garantir a transparência.

A gestão profissional: Quando a cooperativa contrata executivos

À medida que uma cooperativa cresce, a complexidade de sua gestão aumenta exponencialmente. As tarefas de administrar finanças, logística, marketing e recursos humanos podem se tornar demasiado complexas para serem executadas apenas por diretores eleitos, que muitas vezes são cooperados com grande conhecimento técnico em sua área (agricultura, medicina, transporte), mas sem formação específica em gestão de empresas. Neste ponto, surge a necessidade da **gestão profissional**.

Este é um passo de amadurecimento crucial na governança. A cooperativa passa a contratar no mercado executivos qualificados – um Diretor Presidente ou CEO (Chief Executive Officer), um Diretor Financeiro (CFO), um Diretor de Operações (COO), etc. – para conduzir a máquina operacional. Isso cria uma nova dinâmica na estrutura de poder, que precisa ser muito bem administrada. A regra de ouro é a **separação clara de papéis** entre os eleitos (Conselho de Administração) e os contratados (Diretoria Executiva).

O **Conselho de Administração**, representando os cooperados, foca na estratégia de longo prazo. Ele define a visão, a missão, os valores, aprova o orçamento anual, estabelece as grandes metas e políticas (por exemplo, "queremos crescer 15% no próximo ano e entrar no mercado de produtos orgânicos") e, principalmente, monitora o desempenho da equipe executiva.

A **Diretoria Executiva**, liderada pelo CEO, tem a responsabilidade de executar essa estratégia. Ela cuida do dia a dia, gerencia as equipes, toma as decisões operacionais, implementa os projetos e busca atingir as metas estabelecidas pelo conselho. O CEO se reporta ao Conselho de Administração, e não diretamente à Assembleia Geral. Este modelo permite combinar a visão e a legitimidade democrática dos cooperados eleitos com a competência técnica e a agilidade da gestão profissional.

A dinâmica do poder na prática: Interação e equilíbrio entre os órgãos

A governança cooperativa não é uma fotografia estática de três caixas (Assembleia, Conselho, Fiscalização), mas sim um filme dinâmico de interações, fluxos de informação e poder. O equilíbrio entre esses órgãos é o que garante a saúde do sistema.

O fluxo de poder "desce" da Assembleia Geral. Ela delega a autoridade de gestão ao Conselho de Administração e a autoridade de fiscalização ao Conselho Fiscal. O Conselho de Administração, por sua vez, estabelece as diretrizes para a gestão executiva.

O fluxo de informação e prestação de contas "sobe". A gestão executiva presta contas de seu desempenho ao Conselho de Administração. O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, por sua vez, prestam contas de todas as suas ações e dos resultados da cooperativa à Assembleia Geral.

Considere novamente o exemplo da "Marcenaria Viver Bem" querendo comprar um novo galpão. Na prática, a dinâmica seria assim:

1. **Iniciativa (Gestão):** A diretoria, percebendo a limitação do espaço atual, identifica a necessidade e elabora um estudo preliminar de viabilidade.
2. **Análise e Proposta (Conselho de Administração/Diretoria):** A diretoria aprofunda o estudo, analisa opções de imóveis, negocia preços, avalia formas de financiamento e consolida tudo em uma proposta formal e detalhada.
3. **Parecer (Conselho Fiscal):** A diretoria apresenta a proposta ao Conselho Fiscal. Este analisa o impacto financeiro do investimento, a capacidade de pagamento da cooperativa e emite um parecer, que pode ser favorável, contrário ou com ressalvas. Este parecer não vincula a decisão, mas serve para orientar os sócios.
4. **Deliberação (Assembleia Geral):** A diretoria convoca uma AGE. Na assembleia, apresenta a proposta completa, juntamente com o parecer do Conselho Fiscal. Abre-se o debate para os cooperados. Ao final, a proposta é colocada em votação. A decisão da assembleia é soberana e deverá ser executada pela diretoria.

Este ciclo de proposta, análise, fiscalização e deliberação é a essência da boa governança cooperativa em ação.

Transparência e prestação de contas (Accountability): Pilares da confiança

Confiança não se decreta, constrói-se. E os tijolos para essa construção na governança cooperativa são a **transparência** e a **prestação de contas** (também conhecida pelo termo em inglês, *accountability*).

Transparência significa que as informações sobre a gestão, as finanças e as decisões da cooperativa devem ser claras, precisas e prontamente acessíveis aos cooperados e demais partes interessadas. Não se trata apenas de cumprir a lei, mas de adotar uma cultura de abertura. Mecanismos de transparência incluem a publicação regular de boletins informativos, a manutenção de um portal online com os relatórios financeiros, a divulgação das atas das reuniões dos conselhos e a realização de reuniões pré-assembleares nos núcleos ou comunidades para discutir os temas com mais profundidade.

Prestação de Contas (Accountability) é a consequência da transparência. Significa que os dirigentes eleitos são responsáveis por suas decisões e devem responder por elas perante os cooperados. O principal fórum de prestação de contas é a Assembleia Geral Ordinária, onde a gestão apresenta seu relatório anual e submete as contas ao julgamento dos donos. Mas a *accountability* vai além. Um diretor deve ser capaz de justificar uma decisão estratégica a qualquer momento que for questionado por um cooperado. É a consciência de que o poder exercido é um poder delegado, e que quem o delega tem o direito de exigir explicações e resultados.

Desafios comuns da governança cooperativa

Apesar da beleza e da justeza do modelo, a governança cooperativa enfrenta desafios práticos que exigem atenção constante da gestão.

- **Apatia e baixa participação:** Muitos cooperados se comportam apenas como clientes, ignorando seu papel de donos. Isso leva a assembleias esvaziadas, onde um pequeno grupo decide por todos, enfraquecendo a legitimidade democrática.
- **Concentração de poder:** Em algumas cooperativas, o poder se perpetua nas mãos de um mesmo grupo de dirigentes ("panelinhas"), que criam barreiras para a renovação e podem começar a gerir a cooperativa em benefício próprio.
- **Conflito de interesses:** Um diretor pode se ver tentado a tomar uma decisão que beneficie a si mesmo ou a um grupo de amigos, em detrimento do interesse coletivo. Por exemplo, aprovar um contrato com uma empresa de um parente.
- **Dificuldade de sucessão:** Encontrar cooperados dispostos e preparados para assumir os cargos de liderança é um desafio constante, especialmente em cooperativas onde os cargos diretivos não são remunerados.
- **Dissonância entre conselho e gestão:** Em cooperativas com gestão profissional, podem ocorrer atritos entre a visão dos conselheiros eleitos e as práticas dos executivos contratados, gerando um cabo de guerra que paralisa a organização.

Superar esses desafios exige investimento contínuo em educação cooperativista (5º princípio), na criação de programas de formação de novas lideranças, na implementação de regras claras de governança e na promoção de uma cultura de participação e transparência.

Ética e o Código de Conduta

Por fim, a boa governança transcende as regras do estatuto e da lei; ela ancora-se na **ética**. Para formalizar e promover um comportamento ético em todos os níveis, muitas cooperativas desenvolvem e implementam um **Código de Conduta**.

Este documento estabelece os padrões de comportamento esperados de todos que se relacionam com a cooperativa: cooperados, diretores, conselheiros, gestores e funcionários. Um bom código de conduta aborda temas como:

- **Conflito de Interesses:** Define o que é um conflito e como ele deve ser reportado e tratado.
- **Uso de Informações Privilegiadas:** Proíbe o uso de informações internas da cooperativa para benefício pessoal.
- **Relacionamento com Concorrentes e Fornecedores:** Estabelece regras claras para uma competição e negociação justas e éticas.
- **Recebimento de Presentes e Favores:** Limita ou proíbe o recebimento de presentes de fornecedores ou parceiros que possam ser interpretados como suborno.
- **Assédio e Discriminação:** Define políticas de tolerância zero contra qualquer tipo de assédio ou discriminação no ambiente de trabalho.
- **Uso dos Ativos da Cooperativa:** Regulamenta o uso de equipamentos, veículos e outros recursos da cooperativa para fins particulares.

A existência de um Código de Conduta, aliada a um canal de denúncias seguro e a uma comissão de ética para apurar as violações, eleva o patamar da governança, criando um ambiente de integridade que protege a reputação e a sustentabilidade da cooperativa a longo prazo.

Gestão econômico-financeira em cooperativas: Capital social, distribuição de sobras e fundos obrigatórios

A lógica financeira cooperativista: Pessoas antes do capital

A gestão financeira de uma cooperativa opera sob uma lógica fundamentalmente distinta daquela que rege as empresas de capital. Enquanto em uma sociedade anônima o objetivo final é maximizar o lucro para remunerar o acionista, na cooperativa, o objetivo é otimizar os resultados para servir e beneficiar o cooperado-dono. Essa inversão de prioridades, que coloca as pessoas antes do capital, molda cada aspecto da gestão econômico-financeira, desde a forma como o capital é estruturado até como os resultados são distribuídos.

O capital, em uma cooperativa, não é o senhor do negócio, mas sim um servo. Ele é um instrumento necessário para viabilizar as operações, realizar investimentos e garantir a solidez da organização, mas não é o principal beneficiário dos resultados gerados. O verdadeiro "dividendo" de uma cooperativa não é medido primariamente pelo retorno sobre o capital investido, mas pelo valor que ela gera para seus membros, seja através de serviços mais baratos, da remuneração justa por sua produção, do acesso a mercados ou da distribuição dos excedentes financeiros. Compreender esta filosofia é o pré-requisito para interpretar corretamente um balanço cooperativo e para tomar decisões financeiras que sejam, ao mesmo tempo, prudentes do ponto de vista empresarial e fiéis à doutrina cooperativista.

O capital social em detalhes: Subscrição, integralização e remuneração

O capital social é o alicerce financeiro sobre o qual a cooperativa se constrói. Ele representa o montante de recursos que os próprios cooperados investem no negócio coletivo, demonstrando seu compromisso e fornecendo a base para as operações. O processo de formação do capital social envolve dois atos distintos: a **subscrição** e a **integralização**.

A **subscrição** é o ato pelo qual o cooperado se compromete, ao ingressar na cooperativa ou em chamadas posteriores de capital, a investir um determinado valor. É a promessa, o compromisso formalizado. O estatuto social define o valor da quota-parte (a menor fração do capital) e o número mínimo de quotas que cada sócio deve subscrever.

A **integralização**, por sua vez, é o ato de efetivamente transferir os recursos para a cooperativa. É o pagamento da promessa feita na subscrição. Essa integralização pode ocorrer de diversas formas:

- **Em dinheiro:** A forma mais comum, através de depósito na conta da cooperativa.
- **Em bens:** Um cooperado pode integralizar capital com um bem necessário às operações. Por exemplo, na "Marcenaria Viver Bem", um novo membro que possui uma lixadeira industrial de alta performance poderia integralizar seu capital transferindo a propriedade da máquina para a cooperativa, mediante avaliação prévia e aprovação da assembleia.

- **Em serviços:** Em cooperativas de trabalho, é possível prever a integralização através da prestação de serviços à própria cooperativa, embora esta modalidade exija controles rigorosos.

Uma questão crucial é a **remuneração do capital social**. A Lei 5.764/71 permite que as sobras apuradas no exercício sejam utilizadas para pagar juros ao capital integralizado pelos sócios. No entanto, essa remuneração, conhecida como "juros ao capital", tem um teto: ela não pode exceder a taxa básica de juros do sistema financeiro, a taxa Selic. Isso reforça a natureza do capital como um instrumento: ele pode ser remunerado, como um investimento, mas de forma limitada, para que o principal benefício do cooperado venha de sua participação nas operações, e não da especulação com o capital.

A dinâmica do capital social: Variabilidade e a importância da capitalização

Diferentemente de uma empresa tradicional, cujo capital social é fixo e só se altera com complexas reformas estatutárias, o capital social de uma cooperativa é, por natureza, **variável**. Ele flutua constantemente com o fluxo de entrada e saída de sócios. Quando um novo membro adere e integraliza suas quotas, o capital aumenta. Quando um membro se desliga e tem direito à restituição de seu capital, ele diminui.

Essa variabilidade exige uma gestão estratégica e proativa do capital, um processo conhecido como **capitalização**. Uma cooperativa que não se capitaliza adequadamente pode se tornar frágil, excessivamente dependente de empréstimos bancários (com custos mais altos) e com pouca capacidade de investimento e crescimento. Uma gestão financeira eficaz deve, portanto, criar e manter programas de capitalização contínua.

Existem diversas estratégias para isso. Uma delas é o chamado "Programa de Capitalização Planejada", onde o cooperado se compromete a integralizar um pequeno valor adicional em seu capital todos os meses. Outra estratégia comum, especialmente em cooperativas de crédito como a "Prosperar", é vincular a capitalização às operações: a cada transação realizada, um percentual mínimo é automaticamente direcionado para a conta de capital do sócio. A assembleia também pode decidir que parte das sobras anuais, em vez de ser distribuída, seja diretamente incorporada ao capital social dos membros.

O objetivo da capitalização é fortalecer a estrutura de capital próprio da cooperativa, aumentando sua autonomia, sua solidez, sua capacidade de absorver perdas e seu poder de negociação no mercado. É um investimento coletivo na perenidade do negócio.

Desvendando o resultado: O que são as sobras e as perdas?

Aqui reside uma das diferenças mais profundas entre a contabilidade cooperativa e a empresarial. Ao final de um exercício, uma empresa apura "lucro" ou "prejuízo". Uma cooperativa, em sua relação com os cooperados, apura **sobras** ou **perdas**. A distinção terminológica reflete uma realidade conceitual e jurídica completamente diferente.

As **sobras** não são lucro. Lucro é a remuneração do capital investido por um proprietário que é distinto do cliente. Sobras são, essencialmente, um valor que o cooperado pagou a

mais pelos serviços ou recebeu a menos por seus produtos durante o ano. São um excedente que pertence ao próprio cooperado e que a cooperativa, como sua gestora, tem o dever de lhe devolver. Para ilustrar, se o custo real para a "Marcenaria Viver Bem" administrar a compra de matéria-prima foi de 5% sobre o valor, mas ela provisionou uma taxa de administração de 7%, esses 2% de diferença, ao final do ano, comporão as sobras. Elas não são um ganho da cooperativa sobre o sócio, mas sim um valor do sócio que estava temporariamente em posse da cooperativa.

Por outro lado, as **perdas** ocorrem quando as receitas geradas pelas taxas de serviço ou operações não são suficientes para cobrir todos os custos e despesas da cooperativa. Quando isso acontece, a lógica da propriedade coletiva também se aplica. Assim como as sobras pertencem aos donos, as perdas também são de sua responsabilidade. O estatuto social e a Assembleia Geral definirão como essas perdas serão rateadas entre os cooperados, geralmente na proporção das operações que cada um realizou com a cooperativa, para que o equilíbrio financeiro seja restabelecido.

O roteiro da destinação: O passo a passo após apurar as sobras

Uma vez que o balanço do exercício é fechado e a cooperativa apura um resultado positivo em suas operações, as chamadas "sobras brutas", a gestão não pode simplesmente distribuir esse valor aos cooperados. A Lei 5.764/71 estabelece um roteiro, uma sequência obrigatória de destinações que deve ser seguida antes que o valor final seja colocado à disposição da Assembleia Geral.

Vamos acompanhar o passo a passo com um exemplo prático. Imagine que a "Marcenaria Viver Bem" apurou, ao final de seu terceiro ano, sobras brutas no valor de R\$ 200.000,00.

Passo 1: Destinação para os Fundos Obrigatórios. A primeira dedução a ser feita é para a constituição dos fundos indivisíveis.

- **Fundo de Reserva:** No mínimo 10% das sobras.
 - Cálculo: R\$ 200.000,00 * 10% = R\$ 20.000,00
- **Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES):** No mínimo 5% das sobras.
 - Cálculo: R\$ 20.000,00 * 5% = R\$ 10.000,00

Após esta primeira etapa, o saldo das sobras já foi reduzido: R\$ 200.000,00 - R\$ 20.000,00 - R\$ 10.000,00 = R\$ 170.000,00.

Passo 2 (Opcional): Destinação para outros fundos previstos no estatuto. Se o estatuto da cooperativa prever a criação de outros fundos, como um "Fundo de Investimento", a dedução para eles viria neste momento. Vamos supor que o estatuto da "Viver Bem" não preveja outros fundos.

Passo 3 (Opcional): Pagamento de Juros ao Capital. Se o estatuto e a assembleia decidirem pela remuneração do capital social, o cálculo e a dedução desse valor seriam feitos agora. Suponhamos que o capital social total da "Viver Bem" seja de R\$ 300.000,00 e a AGO decida pagar juros de 5% (abaixo da Selic).

- Cálculo: R\$ 300.000,00 * 5% = R\$ 15.000,00

O saldo agora é: R\$ 170.000,00 - R\$ 15.000,00 = R\$ 155.000,00.

Este valor final, R\$ 155.000,00, é a chamada **Sobra Líquida à Disposição da Assembleia Geral Ordinária (AGO)**. É sobre este montante que os cooperados, reunidos em assembleia, terão o poder de decidir o destino.

A decisão da assembleia: O destino das sobras líquidas

Com o valor da sobra líquida apurado e apresentado na AGO, os cooperados, como soberanos donos do negócio, deliberarão sobre o que fazer com esse resultado. A decisão reflete a estratégia e a maturidade do grupo. Basicamente, há três destinos possíveis:

1. **Distribuição aos Cooperados:** A assembleia pode decidir retornar as sobras para o bolso dos sócios. Esta é a manifestação mais clara do princípio do retorno. Crucialmente, essa distribuição **não é feita com base no capital** que cada um possui, mas sim **proporcionalmente ao volume das operações** que cada sócio realizou com a cooperativa durante o ano. Se Ana utilizou intensamente os serviços da "Viver Bem", comprando toda a sua madeira e participando de três grandes projetos coletivos, ela receberá uma fatia maior das sobras do que Bruno, que, no mesmo ano, usou menos os serviços da cooperativa. Isso incentiva a fidelidade e a participação ativa.
2. **Reinvestimento na Cooperativa:** A assembleia pode optar por não distribuir as sobras, ou parte delas, e mantê-las na cooperativa, geralmente em uma conta de "Reserva de Sobras" ou um fundo de investimento específico. Esta é uma decisão estratégica que visa fortalecer ainda mais o caixa da cooperativa, financiar expansões futuras, comprar novas tecnologias ou simplesmente criar uma reserva adicional de segurança, sem a necessidade de novas chamadas de capital.
3. **Uma Combinação de Ambos:** Esta é, frequentemente, a solução mais equilibrada. A assembleia da "Viver Bem", com seus R\$ 155.000,00 de sobras líquidas, poderia decidir, por exemplo, distribuir 50% do valor (R\$ 77.500,00) aos cooperados e reter os outros 50% para um fundo destinado à compra de uma nova máquina de corte a laser no ano seguinte. Esta decisão equilibra o benefício imediato para o sócio com a visão de longo prazo e o crescimento do patrimônio coletivo.

O colchão de segurança: A função do Fundo de Reserva

O Fundo de Reserva, constituído com no mínimo 10% das sobras líquidas anuais, é o principal mecanismo de proteção e sustentabilidade da cooperativa. Sua função primordial é servir como um "colchão de segurança" financeiro. Ele é destinado a **reparar perdas** que possam ocorrer em exercícios futuros, evitando que um ano ruim comprometa a saúde financeira de toda a organização. Se, em um determinado ano, a cooperativa apurar uma perda, o Fundo de Reserva será a primeira fonte de recursos para cobri-la, protegendo o capital social dos membros.

Além de cobrir perdas, o fundo também pode ser usado para financiar o **desenvolvimento das atividades**, ou seja, para investimentos que garantam o crescimento e a modernização

da cooperativa. No entanto, seu uso é restrito e deve ser deliberado com critério. A característica mais importante deste fundo, como já vimos, é sua **indivisibilidade**. Ele é o patrimônio permanente e coletivo da cooperativa. Mesmo que a cooperativa se dissolva, os sócios não podem dividir o Fundo de Reserva entre si. Ele pertence ao movimento cooperativista. Essa regra garante que a riqueza gerada coletivamente não seja apropriada individualmente, reforçando o caráter social e a visão de longo prazo do empreendimento.

O motor do 5º princípio: O Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES)

Se o Fundo de Reserva é o escudo da cooperativa, o **FATES** é sua alma educadora e social. Constituído com no mínimo 5% das sobras líquidas, este fundo é a materialização financeira do 5º Princípio Cooperativista (Educação, Formação e Informação) e do 7º Princípio (Interesse pela Comunidade). Seus recursos devem ser aplicados em ações que beneficiem os cooperados, seus familiares e os funcionários da cooperativa.

A gestão do FATES deve ser planejada e transparente, com um plano anual de aplicação aprovado pelos órgãos de administração. As possibilidades de uso são vastas e criativas. A "Marcenaria Viver Bem" poderia usar seu FATES para:

- **Assistência Técnica:** Contratar um designer de móveis renomado para dar uma consultoria sobre novas tendências de mercado.
- **Educação:** Oferecer cursos de gestão financeira para os cooperados, treinamentos sobre o uso de novos softwares de design, ou até mesmo subsidiar a participação em feiras e congressos do setor moveleiro.
- **Social:** Promover palestras sobre saúde e bem-estar, organizar eventos de confraternização para as famílias dos cooperados ou apoiar um projeto social na comunidade local, como a reforma de uma creche.

Assim como o Fundo de Reserva, o FATES também é **indivisível**, reforçando que o investimento no desenvolvimento humano e social é um patrimônio permanente da cooperativa e de seu legado. Uma cooperativa que gere bem seu FATES está investindo diretamente na qualificação e no engajamento de seus membros, o que, invariavelmente, se reverte em melhores resultados econômicos e sociais.

Outros fundos estatutários: Ferramentas de gestão e investimento

Além dos dois fundos obrigatórios por lei, o estatuto da cooperativa pode prever a criação de outros fundos para finalidades específicas, conferindo maior flexibilidade e governança à gestão financeira. A criação desses fundos deve ser aprovada em Assembleia Geral e suas regras de formação e utilização devem estar claramente descritas no estatuto.

Esses fundos funcionam como "contas carimbadas", direcionando recursos para objetivos estratégicos. Por exemplo:

- **Fundo de Investimento ou Expansão:** Uma cooperativa que planeja uma grande expansão em cinco anos pode criar um fundo específico para este fim, destinando a ele uma parte das sobras anuais ou contribuições específicas dos sócios.

- **Fundo de Equalização:** Muito comum em cooperativas agropecuárias, este fundo serve para estabilizar a remuneração paga ao produtor. Em anos de preços altos no mercado, a cooperativa retém uma parte do valor no fundo; em anos de preços baixos, ela usa os recursos do fundo para complementar o preço pago ao cooperado, garantindo-lhe uma renda mais estável.
- **Fundo de Provisão para Devedores Duvidosos (PDD) em Cooperativas de Crédito:** Embora seja uma provisão contábil, pode ser reforçado por um fundo estatutário para cobrir eventuais perdas com inadimplência, aumentando a segurança do sistema.

A criação de fundos estatutários é uma ferramenta sofisticada de planejamento financeiro, que permite à cooperativa se preparar para o futuro de forma organizada e transparente.

A contabilidade cooperativa: Segregando atos cooperativos e não cooperativos

A gestão financeira eficaz de uma cooperativa depende de uma contabilidade precisa e especializada. Um dos maiores desafios contábeis é a correta segregação dos resultados oriundos dos **atos cooperativos** daqueles provenientes dos **atos não cooperativos**.

Como vimos, o ato cooperativo (a operação com o sócio) gera sobras ou perdas, que têm tratamento tributário neutro. Já o ato não cooperativo (a operação com um terceiro) é uma transação de mercado que gera lucro ou prejuízo, e seu resultado é tributado como o de uma empresa comum (IRPJ, CSLL, etc.). A contabilidade da cooperativa precisa, portanto, ser estruturada com centros de custo e planos de contas que permitam apurar separadamente esses dois tipos de resultado.

Considere que a "Marcenaria Viver Bem", para otimizar sua estrutura, decide prestar um serviço de corte de chapas de MDF para uma loja de móveis não cooperada. A receita e os custos diretos dessa operação devem ser registrados em um centro de custo específico. O lucro apurado nesta transação não pode ser misturado com as sobras das operações com os sócios. Legalmente, o destino do lucro de atos não cooperativos também é restrito: ele deve ser, obrigatoriamente, levado para o Fundo de Reserva e para o FATES, não podendo ser distribuído aos cooperados. Uma contabilidade que não faz essa segregação de forma rigorosa expõe a cooperativa a sérios riscos fiscais.

Planejamento financeiro e orçamento no contexto cooperativo

A gestão financeira não se resume a olhar para o passado e apurar resultados; ela deve, principalmente, olhar para o futuro. O **planejamento financeiro** e a elaboração de um **orçamento anual** são ferramentas indispensáveis para guiar as decisões da cooperativa.

O processo orçamentário em uma cooperativa deve ser participativo. Ele começa com o planejamento estratégico definido pelo Conselho de Administração e pela Assembleia. Com base nas metas de crescimento e nos projetos planejados, a gestão elabora uma projeção de todas as receitas e despesas para o ano seguinte. O orçamento deve prever as receitas com taxas de administração, as vendas a terceiros, os custos com pessoal, aluguel, matéria-prima, impostos, e os investimentos planejados.

O orçamento serve como um mapa e uma ferramenta de controle. Ao longo do ano, a gestão compara os resultados reais com os orçados, identificando desvios e tomando medidas corretivas. Se o custo com matéria-prima está maior que o previsto, por exemplo, a diretoria precisa investigar a causa: houve um aumento de preço inesperado ou desperdício na produção? Apresentar o acompanhamento orçamentário nas reuniões do conselho e de forma resumida aos cooperados é uma excelente prática de transparência que demonstra controle e profissionalismo na gestão dos recursos coletivos.

Indicadores de desempenho econômico-financeiro para cooperativas

Como medir se a gestão financeira está sendo bem-sucedida? Além dos indicadores tradicionais usados por todas as empresas (como índices de liquidez, endividamento e rentabilidade sobre os atos não cooperativos), as cooperativas devem utilizar **indicadores de desempenho (KPIs)** que reflitam sua natureza particular.

Esses indicadores ajudam a medir o valor gerado para o cooperado e a saúde do modelo de negócio. Alguns exemplos importantes são:

- **Retorno sobre as Operações do Associado (ROA Social):** Mede o total de benefícios econômicos que o sócio obteve, somando as sobras distribuídas, os juros ao capital e a economia que ele teve ao usar os serviços da cooperativa em comparação com o mercado.
- **Índice de Capitalização:** Mede a proporção do capital próprio em relação ao ativo total, indicando o grau de dependência de recursos de terceiros.
- **Capital Social por Associado:** Um indicador que, acompanhado ao longo do tempo, mostra se a cooperativa está conseguindo aumentar o compromisso de capital de seus membros.
- **Percentual de Sobras Reinvestidas:** Indica o quanto a cooperativa está focada no crescimento e na sustentabilidade de longo prazo versus a distribuição de benefícios de curto prazo.
- **Valor da Aplicação no FATES por Associado:** Demonstra o investimento da cooperativa em educação e bem-estar para cada um de seus membros.

O monitoramento desses indicadores permite ao gestor e aos conselheiros avaliarem se a cooperativa está, de fato, cumprindo sua missão de gerar valor de forma equilibrada, sustentável e fiel aos seus princípios.

Planejamento estratégico e gestão de negócios no contexto cooperativo

Planejamento estratégico: Mais que um plano, uma bússola coletiva

O planejamento estratégico é o processo pelo qual uma organização define seu caminho para o futuro, tomando decisões sobre onde quer chegar e como fará para alcançar seus objetivos. No contexto cooperativo, este processo transcende a frieza de uma ferramenta de

gestão corporativa. Ele não é um documento estático, elaborado a portas fechadas por uma elite de executivos; é, ou ao menos deveria ser, uma construção coletiva, uma bússola que orienta as decisões de todos, desde a diretoria até o cooperado mais recente. O seu propósito não é simplesmente a maximização do lucro, mas a realização da missão da cooperativa, garantindo sua sustentabilidade e a geração de valor contínuo para seus membros.

Em uma cooperativa, o planejamento estratégico é a ponte que conecta os princípios doutrinários com a realidade competitiva do mercado. Ele traduz os valores de cooperação, democracia e equidade em metas, projetos e ações concretas. Ignorar o planejamento estratégico é como navegar em um oceano tempestuoso sem mapa e sem destino definido, ficando à mercê das ondas do mercado. Adotá-lo, por outro lado, significa tomar o leme do próprio destino, de forma consciente, organizada e, acima de tudo, alinhada com o propósito que uniu os membros em primeiro lugar.

A definição da identidade: Missão, visão e valores cooperativos

O ponto de partida de qualquer jornada estratégica é o autoconhecimento. Antes de decidir para onde ir, a cooperativa precisa saber, com absoluta clareza, quem ela é. Essa identidade é definida por três elementos fundamentais: a missão, a visão e os valores.

A **Missão** é a razão de ser da cooperativa. É a resposta para a pergunta: "Por que nós existimos?". Ela deve ser uma declaração concisa e poderosa que descreve o propósito fundamental da organização, focando no benefício gerado para os cooperados e para a comunidade. Para a nossa "Marcenaria Viver Bem", uma missão poderia ser: "Viabilizar o trabalho digno e a prosperidade de nossos marceneiros cooperados, através da produção e comercialização de móveis artesanais de alta qualidade e design sustentável."

A **Visão** é o sonho, a fotografia do futuro desejado. Responde à pergunta: "Onde queremos estar daqui a 5, 10 ou 20 anos?". A visão deve ser inspiradora, ambiciosa e desafiadora, servindo como uma estrela-guia para as estratégias de longo prazo. Uma visão para a "Viver Bem" poderia ser: "Ser reconhecida, até 2035, como a principal referência em mobiliário artesanal e sustentável do nosso estado, admirada pela qualidade de seus produtos e pelo impacto positivo na vida de seus cooperados e na comunidade."

Os **Valores** são os princípios éticos e filosóficos inegociáveis que guiam o comportamento e as decisões da cooperativa. São as regras do jogo. Para as cooperativas, esta etapa é facilitada, pois os valores universais do cooperativismo (ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade) e os sete princípios são a fonte natural para esta declaração. A cooperativa pode, então, adicionar outros valores específicos à sua cultura, como "inovação contínua", "excelência no atendimento" ou "compromisso com a sustentabilidade ambiental". Definir essa identidade não é um exercício de marketing, é o ato de estabelecer a alma da organização.

Análise de ambiente: O diagnóstico SWOT no cooperativismo

Com a identidade clara, o passo seguinte é fazer um diagnóstico profundo do ambiente interno e externo. A ferramenta mais clássica e eficaz para isso é a Análise SWOT (ou

FOFA, em português), que examina quatro fatores: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). A aplicação desta ferramenta no contexto cooperativo exige um olhar atento às suas particularidades.

Forças (Strengths): São os atributos internos que dão à cooperativa uma vantagem competitiva. Devem ser explorados e potencializados.

- *Exemplo para a "Marcenaria Viver Bem":* A alta qualificação técnica e a paixão dos marceneiros; a confiança mútua entre os membros; a estrutura de custos mais enxuta por não visar lucro sobre o sócio; a capacidade de produzir peças personalizadas de alto valor agregado.

Fraquezas (Weaknesses): São os pontos vulneráveis internos que podem prejudicar o desempenho. Devem ser corrigidos ou minimizados.

- *Exemplo para a "Viver Bem":* Dificuldade em tomar decisões rápidas devido ao processo democrático; falta de capital para grandes investimentos em marketing; pouca experiência da diretoria eleita em gestão de negócios complexos; possível falta de padronização na produção entre os diferentes membros.

Oportunidades (Opportunities): São os fatores externos que a cooperativa pode aproveitar a seu favor.

- *Exemplo para a "Viver Bem":* O crescimento da demanda do consumidor por produtos sustentáveis e com "história"; a disponibilidade de novas linhas de crédito do governo para cooperativas de produção; a expansão de condomínios de alto padrão na região, que demandam móveis planejados.

Ameaças (Threats): São os fatores externos que podem colocar em risco o sucesso da cooperativa.

- *Exemplo para a "Viver Bem":* A chegada de uma grande rede de lojas de móveis importados com preços agressivos; um aumento súbito e acentuado no preço da madeira de lei; uma crise econômica que reduza o poder de compra de bens de maior valor.

Este diagnóstico honesto e abrangente é a matéria-prima para a formulação de estratégias realistas e eficazes.

A formulação dos objetivos estratégicos: Onde queremos chegar

Com base no diagnóstico SWOT, a cooperativa pode agora definir seus **objetivos estratégicos**. Eles são os alvos concretos que a organização se propõe a atingir em um determinado período (geralmente de 3 a 5 anos) para realizar sua visão. Um bom objetivo deve seguir o critério SMART: Específico (Specific), Mensurável (Measurable), Atinível (Achievable), Relevante (Relevant) e com Prazo (Time-bound).

No contexto cooperativo, o "R" de Relevante ganha uma dimensão especial: o objetivo deve ser relevante para a missão da cooperativa e para as necessidades dos seus membros.

A partir da análise da "Viver Bem", a diretoria poderia propor à assembleia os seguintes objetivos estratégicos para os próximos três anos:

1. **Objetivo Financeiro/Social:** Aumentar a renda média mensal retirada por cada cooperado em 30% até o final do Ano 3, através da otimização de custos e do acesso a projetos mais rentáveis.
2. **Objetivo de Mercado:** Conquistar 5 contratos de grande porte (acima de R\$ 100.000 cada) com construtoras ou escritórios de arquitetura até o final do Ano 3.
3. **Objetivo Operacional:** Reduzir o desperdício de matéria-prima em 15% até o final do Ano 2, através da implementação de um software de otimização de corte e do treinamento dos cooperados.
4. **Objetivo de Gestão:** Profissionalizar a gestão financeira e comercial da cooperativa, contratando um gestor de negócios até o final do primeiro semestre do Ano 1.

Esses objetivos são claros, mensuráveis e traduzem a estratégia em alvos tangíveis que podem ser monitorados.

O desdobramento da estratégia: Planos de ação e projetos

Os objetivos estratégicos indicam "o que" e "quando" se quer alcançar. Os **planos de ação** detalham "como" isso será feito. Cada objetivo estratégico deve ser desdobrado em uma série de projetos e ações táticas, com responsáveis, prazos e recursos definidos. É nesta fase que a estratégia sai do papel e começa a se conectar com a operação do dia a dia e com o orçamento.

Vamos pegar o "Objetivo de Mercado" da "Viver Bem": conquistar 5 grandes contratos em 3 anos. O plano de ação para este objetivo poderia incluir os seguintes projetos:

- **Projeto 1: Desenvolvimento de Portfólio Corporativo.**
 - *Ação 1.1:* Fotografar os melhores trabalhos dos cooperados. *Responsável:* Bruno. *Prazo:* Fim do Mês 2.
 - *Ação 1.2:* Criar um catálogo digital e impresso de alta qualidade. *Responsável:* Carla. *Prazo:* Fim do Mês 4. *Recurso Necessário:* R\$ 5.000,00 para designer e impressão.
- **Projeto 2: Prospecção Ativa de Clientes.**
 - *Ação 2.1:* Mapear os 50 maiores escritórios de arquitetura e construtoras da região. *Responsável:* Gestor a ser contratado. *Prazo:* Fim do Mês 7.
 - *Ação 2.2:* Agendar e realizar reuniões de apresentação. *Responsável:* Gestor e Carla. *Prazo:* Contínuo.
- **Projeto 3: Participação em Feiras do Setor.**
 - *Ação 3.1:* Identificar as 3 principais feiras de decoração e construção do estado. *Responsável:* Bruno. *Prazo:* Fim do Mês 3.
 - *Ação 3.2:* Planejar e executar a montagem de um estande na principal feira. *Responsável:* Equipe do projeto. *Prazo:* Mês 10. *Recurso Necessário:* R\$ 25.000,00.

Este nível de detalhamento transforma a estratégia em uma lista de tarefas gerenciáveis e orçáveis, permitindo um controle eficaz da sua execução.

A gestão de negócios no dia a dia: O ciclo PDCA

Para garantir que os planos de ação sejam executados de forma eficaz e que a cooperativa aprenda e se adapte continuamente, a gestão pode adotar o **Ciclo PDCA**, uma ferramenta de melhoria contínua.

1. **Plan (Planejar):** Esta é a fase do planejamento estratégico que acabamos de descrever. É a definição dos objetivos e dos planos de ação.
2. **Do (Fazer/Executar):** É a implementação dos planos de ação no dia a dia da cooperativa. É a equipe da "Viver Bem" efetivamente criando o catálogo, fazendo as reuniões com arquitetos, participando da feira.
3. **Check (Checar/Verificar):** Esta é a fase de monitoramento. A gestão deve, periodicamente (mensal ou trimestralmente), verificar os resultados e compará-los com as metas estabelecidas. Quantas reuniões foram feitas? Quantos leads foram gerados na feira? Estamos dentro do orçamento? Os indicadores de desempenho (KPIs) são as ferramentas para esta checagem.
4. **Act (Agir/Corrigir):** Com base na verificação, a gestão toma ações corretivas ou preventivas. Se a verificação mostrar que as reuniões com arquitetos não estão gerando propostas, a ação pode ser rever a abordagem da apresentação ou o material de marketing. Se uma ação deu muito certo, a ação corretiva pode ser ampliar seu escopo ou investimento. O ciclo então recomeça, com um novo planejamento baseado no que foi aprendido.

O PDCA instaura uma cultura de gestão baseada em dados e de aprendizado contínuo, fundamental para a sobrevivência e o sucesso em um mercado dinâmico.

Marketing cooperativo: Comunicando o valor e a diferença

O marketing para uma cooperativa tem uma dupla dimensão e um desafio particular. Não se trata apenas de vender um produto, mas de comunicar uma causa, um conjunto de valores e uma história.

A primeira dimensão é o **marketing interno (ou endomarketing)**. Seu público-alvo são os próprios cooperados. O objetivo é mantê-los informados, engajados e conscientes dos benefícios e das responsabilidades de serem donos do negócio. Isso envolve uma comunicação transparente sobre os resultados financeiros, os avanços do planejamento estratégico e as decisões da diretoria. É celebrar as conquistas coletivas e reforçar o orgulho de pertencer.

A segunda dimensão é o **marketing externo**, voltado para o mercado. Aqui, a cooperativa deve usar sua natureza como um diferencial competitivo. Em vez de competir apenas no preço, ela pode agregar valor à sua oferta. Pense na cooperativa de crédito "Prosperar". Em sua publicidade, ela pode destacar não apenas as taxas de juros mais baixas, mas o fato de que "o seu dinheiro trabalha para você e para o desenvolvimento da sua cidade", comunicando o princípio do interesse pela comunidade. A "Marcenaria Viver Bem" pode criar um selo "Feito por Donos", contando a história dos seus artesãos em cada peça vendida, atraindo consumidores que valorizam a autenticidade e o comércio justo. O marketing cooperativo vende um produto ou serviço com propósito.

Gestão de pessoas e o clima organizacional

A gestão de pessoas em uma cooperativa é um campo complexo. Em muitos casos, coexistem duas categorias de pessoas: os **cooperados-donos** e os **funcionários contratados**. A gestão precisa ter políticas distintas e adequadas para ambos.

Para os **funcionários**, a gestão de RH deve ser exemplar, aplicando os valores cooperativistas para dentro. Isso significa praticar salários justos, oferecer bons benefícios, criar um ambiente de trabalho respeitoso e seguro, e dar oportunidades de desenvolvimento e crescimento. Um funcionário que se sente valorizado e alinhado ao propósito da cooperativa se torna um grande aliado do negócio.

A gestão dos **cooperados**, especialmente em cooperativas de trabalho como a "Viver Bem", é ainda mais delicada. Eles não são subordinados, são sócios. A relação não é de hierarquia, mas de coordenação. A gestão deve focar em facilitar a colaboração, mediar conflitos, garantir que as regras de trabalho e de distribuição de tarefas (definidas em assembleia) sejam cumpridas de forma justa, e promover um clima de respeito e profissionalismo mútuo. Investir em treinamentos de relacionamento interpessoal e comunicação não-violenta pode ser tão importante quanto investir em novas máquinas.

Gestão da qualidade e melhoria contínua

Em um mercado cada vez mais exigente, a qualidade não é um diferencial, é uma premissa. A gestão da qualidade em uma cooperativa visa garantir que os produtos e serviços oferecidos atendam ou superem as expectativas dos clientes e usuários, de forma consistente e eficiente. Isso envolve a padronização de processos, o controle rigoroso da produção ou da prestação de serviços e a busca incessante pela melhoria contínua.

Imagine que a "Viver Bem" fechou um grande contrato com uma construtora para fornecer os armários de cozinha para 50 apartamentos. A qualidade de todos os armários deve ser idêntica, independentemente de qual cooperado os produziu. Para garantir isso, a gestão da qualidade poderia implementar:

- **Fichas Técnicas de Produto:** Documentos que detalham exatamente as medidas, os materiais e o acabamento de cada peça.
- **Controle de Qualidade por Etapas:** Verificações no final de cada etapa do processo (corte, montagem, acabamento) para identificar e corrigir defeitos o mais cedo possível.
- **Programa de Melhoria:** Reuniões periódicas com os cooperados para discutir problemas de qualidade que surgiram e propor soluções para evitar que se repitam.

A gestão da qualidade aumenta a satisfação do cliente, reduz custos com retrabalho e desperdício, e fortalece a reputação e a marca da cooperativa no mercado.

Monitoramento e controle: A sala de comando da gestão

De nada adianta ter um plano brilhante se sua execução não for monitorada. O monitoramento e o controle são as atividades que permitem à gestão saber se a

cooperativa está no caminho certo para atingir seus objetivos. Isso se materializa através de ferramentas e rituais de gestão.

Uma ferramenta poderosa é o **painel de controle (ou dashboard)**, que apresenta os principais indicadores de desempenho (KPIs) de forma visual e atualizada. O conselho de administração da cooperativa de crédito "Prosperar" poderia ter um painel que mostra, em tempo real, o número de novos associados, o volume da carteira de crédito, o índice de inadimplência e o nível de satisfação dos membros.

Os **rituais de gestão** são as reuniões periódicas de acompanhamento. Reuniões semanais da equipe executiva para discutir as operações, reuniões mensais da diretoria para analisar os resultados financeiros e o avanço dos projetos estratégicos, e reuniões trimestrais do Conselho de Administração para uma avaliação mais ampla do desempenho. Essas reuniões garantem que os problemas sejam identificados rapidamente e que o plano estratégico permaneça vivo na pauta da liderança.

O papel da liderança na execução da estratégia

Nenhum plano se executa sozinho. A figura do **líder cooperativista** é o catalisador que transforma a estratégia em realidade. Seja o Presidente eleito, os membros do conselho ou o CEO contratado, a liderança tem o papel fundamental de comunicar a estratégia de forma clara e inspiradora, engajar as pessoas, alocar os recursos necessários e, principalmente, dar o exemplo.

O estilo de liderança mais eficaz em uma cooperativa raramente é o autocrático. É a **liderança servidora**, que se coloca a serviço da equipe e dos cooperados, removendo obstáculos, facilitando o trabalho e desenvolvendo as pessoas. O líder cooperativista deve ser um excelente ouvinte, um hábil negociador e um defensor apaixonado dos valores e da missão da cooperativa. É ele quem mantém a equipe focada nos objetivos, celebra as vitórias e toma as decisões difíceis quando necessário, sempre com transparência e com base nos interesses coletivos.

Revisão estratégica: Ajustando a rota conforme o vento muda

Por fim, é crucial entender que o planejamento estratégico não é um evento único, mas um ciclo contínuo. O ambiente de negócios é volátil, novas tecnologias surgem, concorrentes se movimentam e as necessidades dos cooperados podem mudar. Uma cooperativa que se apega rigidamente a um plano de cinco anos sem olhar para os lados corre o risco de se tornar obsoleta.

A **revisão estratégica** é o processo formal de reavaliar e ajustar o plano. Recomenda-se uma revisão anual profunda, onde a análise SWOT é refeita, os objetivos são reavaliados e as prioridades para o ano seguinte são redefinidas. Suponha que uma nova lei ambiental proíba o uso de um tipo de verniz que a "Viver Bem" utiliza. Isso representa uma ameaça súbita. A cooperativa precisa rever sua estratégia operacional, buscar novos fornecedores e talvez até transformar a ameaça em oportunidade, tornando-se pioneira no uso de acabamentos 100% ecológicos. A capacidade de ajustar a rota com agilidade, sem perder

de vista o destino final definido na visão, é a marca de uma gestão estratégica madura e resiliente.

O cooperado como centro do negócio: Estratégias de engajamento, comunicação e educação

A mudança de paradigma: De cliente a dono-participante

Em um negócio convencional, o foco está na aquisição e na retenção do cliente. As empresas investem fortunas para entender o comportamento do consumidor, buscando satisfazê-lo para que ele compre mais e se mantenha fiel à marca. Em uma cooperativa, essa lógica é virada de cabeça para baixo e elevada a um novo patamar. O objetivo não é meramente satisfazer um cliente, mas sim promover o sucesso, o desenvolvimento e o empoderamento de um dono. O cooperado não é um alvo passivo de estratégias de venda; ele é a própria razão de ser do negócio, o ponto de partida e de chegada de todas as estratégias.

Essa mudança de paradigma exige uma transformação profunda na mentalidade da gestão. A cooperativa não "vende" para o cooperado; ela "presta um serviço" a si mesma, através de seus membros. Ela não busca "lucrar" com o cooperado; ela busca "gerar sobras" para ele. O sucesso não é medido apenas por indicadores financeiros, mas pelo impacto real na vida do cooperado: sua renda aumentou? Seu trabalho se tornou mais digno? Ele teve acesso a recursos que antes não tinha? Ele se sente parte de algo maior? Colocar o cooperado no centro do negócio significa entender que cada decisão, desde um novo investimento até a contratação de um funcionário, deve ser avaliada sob a ótica de como ela, em última análise, beneficiará o coletivo de proprietários.

O ciclo de vida do cooperado: Uma jornada de relacionamento

O relacionamento entre o cooperado e a cooperativa não é um evento único, mas uma jornada contínua, com diferentes fases, cada uma exigindo abordagens específicas de engajamento, comunicação e educação. Mapear e gerir este ciclo de vida é fundamental para construir um vínculo forte e duradouro.

1. **Atração e Adesão:** A jornada começa antes mesmo da filiação. A cooperativa deve se posicionar no mercado de forma a atrair indivíduos que não apenas se beneficiem de seus serviços, mas que também se identifiquem com seus valores. O processo de adesão deve ser acolhedor, transparente e educativo, explicando claramente os direitos, deveres e as expectativas.
2. **Integração e Formação Inicial (Onboarding):** Os primeiros meses de um novo membro são cruciais para definir o tom do relacionamento futuro. É um erro simplesmente entregar um cartão de membro e esperar que ele se engaje. Uma boa prática é ter um programa de integração. Imagine a "Marcenaria Viver Bem" recebendo um novo artesão, o Felipe. Em sua primeira semana, ele participa de um workshop de boas-vindas, onde a presidente Carla conta a história da fundação, o

tesoureiro explica como funciona o capital social e as sobras, e um membro mais antigo, como o Bruno, o acompanha para apresentar a oficina e as normas de segurança. Felipe não apenas aprende as regras; ele se sente acolhido e parte do grupo.

3. **Participação Ativa:** Esta é a fase de maturidade, onde o cooperado utiliza os serviços, participa das decisões e contribui para o crescimento da cooperativa. A organização deve criar canais constantes para que essa participação ocorra, para que o membro se sinta ouvido e relevante.
4. **Desenvolvimento e Liderança:** Cooperativas precisam de renovação em seus quadros de liderança. A gestão deve estar atenta para identificar membros com potencial e interesse em assumir papéis de maior responsabilidade no futuro, criando programas específicos para formá-los em governança, finanças e gestão.
5. **Desligamento:** Seja por aposentadoria, mudança de cidade ou insatisfação, o processo de desligamento de um membro deve ser conduzido com o mesmo respeito e transparência da admissão. Realizar uma "entrevista de desligamento" pode fornecer feedbacks valiosos sobre pontos a melhorar na cooperativa.

Engajamento na prática: Além do voto na assembleia

O engajamento de um cooperado não pode ser medido apenas por sua presença na Assembleia Geral Ordinária uma vez por ano. O verdadeiro engajamento é um processo contínuo de interação e colaboração, que fortalece o sentimento de pertencimento e apropriação. A gestão deve criar múltiplas portas de entrada para a participação.

Uma estratégia eficaz é a criação de **comitês ou grupos de trabalho** temáticos, formados por cooperados voluntários que se reúnem para discutir e propor soluções para áreas específicas. A "Marcenaria Viver Bem" poderia ter um "Comitê de Inovação e Design", responsável por pesquisar novas tendências e propor novas linhas de produtos, ou um "Comitê de Eventos Sociais", encarregado de organizar as confraternizações de final de ano. Esses comitês descentralizam a gestão, aproveitam os talentos dos membros e dão a eles uma voz ativa em assuntos de seu interesse.

Outras práticas de engajamento incluem a realização de **pesquisas de opinião** regulares para auscultar as necessidades e a satisfação dos membros, a criação de **programas de reconhecimento** que celebrem os cooperados que mais se destacam na participação ou na utilização dos serviços, e a promoção de **eventos não-formais**, como cafés da manhã com a diretoria ou visitas guiadas às instalações da cooperativa, que quebram a barreira entre a gestão e a base de sócios. O objetivo é fazer com que o cooperado sinta que a cooperativa é uma extensão de sua casa ou de seu negócio, um lugar onde sua presença e sua opinião são genuinamente valorizadas.

A comunicação como ponte para a confiança

Se o engajamento é o objetivo, a comunicação é a principal ferramenta para alcançá-lo. Em uma cooperativa, comunicar não é apenas um ato de transmitir uma informação; é o processo contínuo de construir e manter a confiança. Uma comunicação falha, truncada ou pouco transparente é a via mais rápida para a apatia, a desconfiança e a disseminação de boatos. Uma estratégia de comunicação eficaz deve ser planejada, consistente e multicanal.

É preciso pensar nos diferentes **canais** e em como utilizá-los. Um **boletim informativo (newsletter)**, físico ou por e-mail, pode ser enviado mensalmente com um resumo das principais notícias, resultados e eventos. **Grupos de WhatsApp ou Telegram** são excelentes para comunicados rápidos e para criar um senso de comunidade, mas exigem moderação para não se tornarem caóticos. As **redes sociais** (Instagram, Facebook) são vitais para comunicar os valores da cooperativa para o público externo e para celebrar as conquências dos membros. Uma **revista ou jornal interno**, para cooperativas maiores, permite aprofundar temas e contar histórias de sucesso dos cooperados.

O conteúdo também deve ser variado. A comunicação não pode ser apenas institucional e formal (convocação para assembleia, relatório de resultados). Ela deve incluir **conteúdo educativo**, como dicas que ajudem o cooperado em sua atividade (por exemplo, a cooperativa de crédito "Prosperar" enviando dicas de planejamento financeiro), e **conteúdo de relacionamento**, como parabenizar os aniversariantes do mês ou destacar a história de vida de um cooperado antigo. A comunicação deve ser uma conversa, não um monólogo.

A arte de comunicar más notícias e gerir crises

A força de um relacionamento não é testada nos dias de sol, mas nas tempestades. Toda organização, incluindo as cooperativas, está sujeita a enfrentar crises: um ano de perdas financeiras, um caso de fraude interna, um acidente de trabalho, um recall de produto. A forma como a cooperativa comunica esses eventos difíceis é um teste de fogo para a sua governança e para a confiança dos seus membros.

A pior estratégia possível é o silêncio. Tentar esconder ou minimizar um problema grave inevitavelmente leva a vazamentos de informação, boatos e a uma crise de confiança muito maior do que a crise original. A regra de ouro na comunicação de crise é: **seja o primeiro a contar, conte tudo e conte a verdade.**

A abordagem deve ser proativa, transparente e empática. Imagine que a cooperativa de crédito "Prosperar" descobriu uma fraude cometida por um funcionário, que resultou em uma perda financeira significativa. A diretoria, após tomar as medidas legais imediatas, deveria:

1. **Convocar a Liderança:** Reunir conselheiros e gestores para alinhar a informação e a mensagem.
2. **Comunicar Imediatamente aos Membros:** Elaborar um comunicado oficial, claro e honesto, explicando o que aconteceu, qual o impacto financeiro, quais medidas já foram tomadas para punir os responsáveis e, principalmente, quais ações serão implementadas para evitar que o problema se repita.
3. **Assumir a Responsabilidade:** A liderança deve assumir a responsabilidade pela falha de controle, sem tentar encontrar bodes expiatórios.
4. **Estar Disponível:** Abrir canais diretos (uma linha telefônica, um e-mail específico, reuniões nos núcleos) para que os cooperados possam tirar suas dúvidas e expressar suas preocupações.

Comunicar más notícias com coragem e honestidade, embora doloroso no curto prazo, paradoxalmente fortalece a confiança no longo prazo, pois demonstra respeito e seriedade para com os donos do negócio.

O 5º princípio em ação: Educação, formação e informação

O 5º Princípio do Cooperativismo – Educação, Formação e Informação – é a viga mestra que sustenta todo o edifício do engajamento. Não é um mero item filosófico, mas uma diretriz estratégica que deve ser dotada de orçamento (através do FATES), planejamento e execução. Vamos desdobrar seus três componentes:

- **Educação:** Tem um foco mais amplo e doutrinário. O objetivo é disseminar a filosofia e os valores do cooperativismo. Isso inclui ensinar aos novos membros e aos funcionários o que diferencia uma cooperativa de uma empresa, contar a história dos pioneiros de Rochdale e explicar o funcionamento dos princípios no dia a dia. A educação cooperativista cria uma base de sócios conscientes de seu papel e alinhados com o propósito da organização.
- **Formação (ou Treinamento):** Tem um foco prático e técnico. O objetivo é desenvolver as competências dos membros e dirigentes. A formação pode ter duas vertentes. A primeira é **técnica**, visando melhorar a atividade principal do cooperado. A "Marcenaria Viver Bem", por exemplo, pode oferecer um curso de capacitação em softwares de modelagem 3D. A segunda vertente é de **gestão e governança**, focada em preparar os membros para participarem dos conselhos e da diretoria, com cursos sobre finanças para não-financeiros, liderança cooperativa e oratória.
- **Informação:** É o fluxo contínuo e transparente de dados relevantes que capacita os membros a tomarem decisões bem fundamentadas. Isso inclui desde os relatórios financeiros e de gestão até informações sobre o mercado, novas leis que afetam o setor e as atividades da concorrência. Um cooperado bem informado é um cooperado participativo e um fiscal mais eficaz da gestão.

Estruturando um programa de educação cooperativista

Para que o 5º princípio não se perca em ações pontuais e desconexas, a cooperativa deve estruturar um **Programa de Educação Cooperativista** contínuo e planejado. Este programa deve ser visto como um investimento estratégico, financiado com os recursos do FATES e de outras fontes, se necessário.

Um programa robusto poderia ser estruturado em trilhas de aprendizagem:

- **Trilha do Novo Cooperado:** Um programa de integração obrigatório, como já mencionado, que pode ser chamado de "Escola de Cooperados". Ele abordaria a história, os princípios, o estatuto social e a estrutura de funcionamento da cooperativa.
- **Trilha do Cooperado Ativo:** Um calendário anual de workshops e palestras sobre temas técnicos e de interesse geral, definidos a partir das sugestões dos próprios membros. A "Prosperar" poderia oferecer uma trilha de educação financeira com módulos sobre "Como sair das dívidas", "Primeiros passos para investir" e "Planejamento para a aposentadoria".
- **Trilha de Formação de Lideranças:** Um programa seletivo para membros que demonstram potencial para se tornarem futuros diretores e conselheiros. Este

programa seria mais aprofundado, com módulos sobre governança, planejamento estratégico, legislação cooperativista e gestão de pessoas.

- **Trilha para a Comunidade:** A cooperativa pode também oferecer cursos e palestras abertos à comunidade local, especialmente para jovens em escolas, disseminando o cooperativismo e fortalecendo sua imagem como agente de desenvolvimento local.

A criação de um programa estruturado garante a perenidade das ações educativas e maximiza o retorno sobre o investimento feito no desenvolvimento das pessoas.

Medindo o que importa: Indicadores de satisfação e engajamento

"O que não se mede, não se gerencia." Esta máxima da administração também se aplica à gestão do relacionamento com o cooperado. A cooperativa precisa estabelecer indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorar a eficácia de suas estratégias de engajamento, comunicação e educação.

Alguns indicadores importantes são:

- **Índice de Participação:** Medir o percentual de membros presentes nas assembleias gerais, nas reuniões dos núcleos e nos eventos promovidos. Uma tendência de alta neste índice é um sinal claro de maior engajamento.
- **Pesquisas de Satisfação:** Aplicar pesquisas anuais ou semestrais para medir a satisfação dos membros com os serviços, o atendimento, a comunicação e a gestão da cooperativa.
- **Net Promoter Score (NPS):** Adaptar a famosa pergunta ("Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa cooperativa a um amigo ou colega?") para medir o nível de lealdade e entusiasmo dos membros.
- **Taxa de Desligamento (Churn Rate):** Monitorar quantos membros se desligam por período e, mais importante, investigar as causas através de entrevistas de desligamento.
- **Adesão aos Programas Educacionais:** Medir o número de inscritos e a taxa de conclusão dos cursos e treinamentos oferecidos.

Analisar esses indicadores periodicamente permite que a gestão identifique pontos fortes e fracos e ajuste suas estratégias para construir um quadro social cada vez mais satisfeito e participativo.

Segmentação de cooperados: Comunicando a mensagem certa para a pessoa certa

Tratar todos os cooperados da mesma forma pode parecer democrático, mas muitas vezes é ineficaz. Um grupo de cooperados não é uma massa homogênea; é um mosaico de pessoas com diferentes idades, perfis, necessidades e níveis de relacionamento com a cooperativa. A **segmentação** é a prática de dividir o quadro social em grupos menores com características semelhantes, para poder direcionar ações de comunicação e engajamento mais personalizadas e eficazes.

A segmentação pode ser feita com base em diversos critérios:

- **Demográfico:** Idade, gênero, localização. Um evento para jovens cooperados pode ter um formato e uma linguagem diferentes de um encontro para os membros sêniores.
- **Tempo de Casa:** As necessidades de um sócio fundador são diferentes das de um membro que entrou há seis meses.
- **Nível de Participação:** Identificar os "super engajados", os "participantes ocasionais" e os "inativos" permite criar estratégias específicas para cada grupo: reconhecer os mais engajados, incentivar os ocasionais e tentar reativar os inativos.
- **Perfil de Uso dos Serviços:** Em uma cooperativa de crédito, pode-se segmentar entre membros "tomadores de crédito", "poupadores" e "investidores", oferecendo a cada um produtos e informações mais relevantes para seu perfil.

Ao segmentar, a "Prosperar" pode enviar um convite para um workshop sobre "investimentos em ações" apenas para o segmento de cooperados com perfil de investidor, enquanto envia para os jovens universitários uma comunicação sobre as vantagens de seu cartão de crédito com anuidade reduzida. A comunicação se torna mais relevante, menos invasiva e muito mais eficiente.

O papel dos líderes e colaboradores como agentes de relacionamento

Por fim, é vital lembrar que o relacionamento com o cooperado é construído em cada ponto de contato, e que cada pessoa que representa a cooperativa é um agente fundamental nesse processo. A percepção do cooperado sobre sua organização é moldada na conversa com o gerente da agência, no atendimento telefônico, na forma como é recebido na sede e no tom da resposta de um e-mail.

Por isso, a cultura de colocar o cooperado no centro deve permear toda a organização. A liderança eleita (Presidente, Conselheiros) deve ser o principal exemplo, mantendo uma postura acessível, ouvindo ativamente os membros e participando dos eventos da comunidade. Os **funcionários contratados**, da linha de frente à retaguarda, devem ser exaustivamente treinados não apenas nos aspectos técnicos de suas funções, mas também nos princípios do cooperativismo e em técnicas de atendimento humanizado.

O funcionário de uma cooperativa precisa entender que a pessoa à sua frente não é um mero cliente, mas o dono do seu local de trabalho. Essa compreensão muda tudo. Ela transforma o atendimento de uma transação para uma interação, de um protocolo para uma solução, construindo, em cada pequeno gesto do dia a dia, a confiança e a lealdade que sustentam o grandioso edifício do cooperativismo.

Marco legal e tributário das cooperativas no Brasil: Conformidade e otimização

O alicerce constitucional: O tratamento adequado e o estímulo ao cooperativismo

A base de todo o regime jurídico e tributário das cooperativas no Brasil não reside em uma lei ordinária, mas na própria Carta Magna, a Constituição Federal de 1988. Os constituintes reconheceram a importância e a natureza distinta do modelo cooperativista, dedicando a ele dispositivos específicos que servem como um escudo protetor e uma diretriz para toda a legislação infraconstitucional.

O artigo 174, em seu parágrafo 2º, é explícito ao determinar que "a lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo". Isso eleva o cooperativismo a uma política de Estado, um modelo de organização econômica que deve ser fomentado, e não apenas tolerado. Mais especificamente no campo tributário, o artigo 146, inciso III, alínea "c", estabelece que cabe à lei complementar definir o "adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas".

Essas duas passagens constitucionais são o alicerce de tudo. Elas não concedem uma isenção geral e irrestrita, mas ordenam que o legislador e o Fisco tratem o ato cooperativo de forma "adequada" à sua natureza, que não é a de uma transação de mercado visando lucro. É este mandamento constitucional que fundamenta a não incidência de certos tributos sobre os resultados das operações entre a cooperativa e seus membros, como veremos em detalhe. A gestão de uma cooperativa deve, portanto, compreender que seu tratamento fiscal diferenciado não é um favor ou um privilégio, mas um direito constitucionalmente assegurado.

Revisitando a Lei 5.764/71: O pilar da legislação infraconstitucional

Descendo da esfera constitucional para a legislação ordinária, reencontramos a nossa já conhecida Lei nº 5.764/71. Se a Constituição é o alicerce, esta lei é a viga mestra de todo o edifício legal cooperativista. Para fins de gestão tributária, é crucial revisar e fixar alguns de seus conceitos, pois são eles que definem a fronteira entre o que é e o que não é tributável.

A lei define a cooperativa como uma sociedade de pessoas, de natureza civil, constituída para prestar serviços aos associados. Essa definição a afasta da concepção de sociedade empresária, cujo foco é o lucro. A lei também sacramenta a figura da "dupla qualidade" do cooperado (dono e usuário) e, o mais importante de tudo, conceitua em seu artigo 79 o **ato cooperativo**.

A correta interpretação e aplicação do conceito de ato cooperativo é a chave para a conformidade e a otimização fiscal. A lei estabelece que são os atos praticados entre a cooperativa e seus associados para a consecução dos objetivos sociais. É a partir dessa definição legal que se constrói toda a argumentação para a não incidência de tributos sobre a renda (IRPJ e CSLL) e, em muitos casos, sobre a receita (PIS e COFINS) gerada por essas operações. A Lei 5.764/71, portanto, não é apenas um guia de governança; é o principal manual de instruções para a correta aplicação do regime tributário.

O ato cooperativo sob a lente fiscal: A pedra angular da neutralidade

Vamos aprofundar o conceito do ato cooperativo, agora sob uma ótica estritamente fiscal. Por que o resultado de um ato cooperativo não deve ser tributado na cooperativa? A lógica é a da **neutralidade** ou **transparência fiscal**. A cooperativa, ao praticar um ato

cooperativo, age como uma mera intermediária, uma extensão da atividade de seus próprios membros. Ela não gera, em si, uma nova riqueza; ela apenas gerencia de forma coletiva a riqueza que é, por direito e de fato, gerada pelo e para o cooperado.

Imagine um condomínio residencial. Os moradores pagam uma taxa mensal para cobrir as despesas com segurança, limpeza e manutenção. Esse dinheiro que entra no caixa do condomínio não é uma "receita" ou "lucro" do condomínio. É simplesmente o rateio dos custos entre os proprietários. Se ao final do ano sobrar dinheiro no caixa, essa "sobra" não é um lucro a ser tributado, mas sim um valor a ser devolvido aos condôminos ou reinvestido em melhorias.

A lógica do ato cooperativo é idêntica. Quando a "Marcenaria Viver Bem" compra madeira e a repassa aos seus cooperados, cobrando uma taxa de administração, o valor que entra em seu caixa não é receita de venda. É um reembolso de custos e uma taxa de gestão. As sobras apuradas ao final do ano, oriundas dessas operações, não são lucro da cooperativa, mas sim um valor a ser devolvido aos cooperados que "pagaram a mais" pela gestão. A renda, de fato, será gerada quando o cooperado transformar aquela madeira em um móvel e o vender. É lá, no patrimônio do cooperado, que a riqueza surge e é lá que o imposto de renda deve incidir. A cooperativa, no ato cooperativo, é fiscalmente transparente.

Imposto de Renda (IRPJ) e CSLL: A tributação sobre os resultados

Com base no princípio da neutralidade fiscal do ato cooperativo, a regra de tributação do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) se torna clara. A apuração do resultado de uma cooperativa deve ser rigorosamente segregada.

Resultados de Atos Cooperativos: As sobras apuradas nas operações com os cooperados, por não constituírem lucro, mas sim um valor a ser devolvido a eles, **não integram a base de cálculo do IRPJ e da CSLL**. Este é o principal benefício tributário das cooperativas. É a aplicação direta do "adequado tratamento tributário" previsto na Constituição.

Resultados de Atos Não Cooperativos: Toda e qualquer operação realizada com terceiros não cooperados é considerada um ato de mercado, e o resultado gerado por ela é **lucro**, que deve ser tributado normalmente. Se a "Marcenaria Viver Bem" vende um lote de móveis para uma grande loja de varejo que não é sua cooperada, o lucro dessa venda será apurado em separado e sobre ele incidirão o IRPJ e a CSLL, conforme o regime tributário adotado pela cooperativa (geralmente o Lucro Real).

Resultados de Aplicações Financeiras: Esta é uma área que gera muitas dúvidas. Em geral, as receitas financeiras obtidas pela cooperativa, mesmo que o dinheiro aplicado seja oriundo das operações com os cooperados, são consideradas resultados de atos não cooperativos. Portanto, os rendimentos de aplicações em CDB, fundos de investimento ou outros ativos financeiros **são tributados pelo IRPJ e pela CSLL**. A lógica é que, ao aplicar no mercado financeiro, a cooperativa está agindo como qualquer outro investidor, e não prestando um serviço direto a seus membros. Para cooperativas de crédito, há regras específicas e mais complexas, mas a tributação sobre os resultados financeiros também é uma realidade.

PIS e COFINS: Um campo de batalha tributário

Se a tributação sobre a renda (IRPJ/CSLL) é relativamente pacificada, o mesmo não se pode dizer da incidência das contribuições para o Programa de Integração Social (PIS) e para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS). A cobrança de PIS/COFINS sobre os atos cooperativos é, há décadas, um dos maiores campos de disputa judicial entre as cooperativas e o Fisco.

A controvérsia reside na definição da base de cálculo dessas contribuições, que é a receita ou o faturamento da empresa. As cooperativas argumentam, com base na lógica que já expusemos, que os ingressos decorrentes dos atos cooperativos não são "receita" da cooperativa. São valores que apenas transitam por seu caixa em nome dos cooperados. Portanto, sobre eles não deveria incidir PIS/COFINS. O Fisco, por outro lado, historicamente tentou interpretar o conceito de receita de forma ampla para tributar todas as entradas.

Após anos de litígio, a jurisprudência dos tribunais superiores, incluindo o Supremo Tribunal Federal (STF), tem se consolidado a favor das cooperativas, reconhecendo a **não incidência de PIS/COFINS sobre os ingressos relativos ao ato cooperativo**. No entanto, é crucial notar que essa não é uma isenção automática. A cooperativa precisa estar bem assessorada juridicamente para garantir a aplicação desse entendimento e para se defender de eventuais autuações.

Por outro lado, não há qualquer dúvida de que as receitas provenientes de **atos não cooperativos** (vendas a terceiros, prestação de serviços a não-membros, etc.) são **integralmente tributadas pelo PIS e pela COFINS**. A segregação contábil, mais uma vez, é a chave para a segurança jurídica.

Impostos sobre Serviços (ISS) e Circulação de Mercadorias (ICMS)

A complexidade tributária continua nas esferas municipal e estadual, com o Imposto Sobre Serviços (ISS) e o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

O **ISS** é um imposto municipal que incide sobre a prestação de serviços. Para as cooperativas de trabalho, de transporte ou outras que prestam serviços, a incidência do ISS é um fato. A grande discussão, no entanto, reside na **base de cálculo**. O ISS deve ser calculado sobre o valor total da nota fiscal emitida pela cooperativa ou apenas sobre a sua taxa de administração? Para ilustrar: a cooperativa de tradutores "Verbum" fecha um contrato de R\$ 50.000,00. Deste valor, R\$ 45.000,00 são repassados aos tradutores cooperados e R\$ 5.000,00 ficam como taxa de administração. A prefeitura tenderá a cobrar o ISS sobre os R\$ 50.000,00. A cooperativa, por sua vez, argumentará judicialmente que sua receita de serviço foi apenas os R\$ 5.000,00, e que o restante foi apenas um repasse. Muitas cooperativas têm obtido sucesso nesta tese, mas ela frequentemente requer uma disputa legal.

O **ICMS** é um imposto estadual que incide sobre a circulação de mercadorias. Ele afeta diretamente cooperativas agropecuárias e de produção, como a "Marcenaria Viver Bem". Quando a cooperativa vende os móveis que produz, o ICMS incide normalmente. A complexidade aqui reside nos diversos benefícios fiscais que os estados podem conceder.

No setor agropecuário, por exemplo, é muito comum o **diferimento** do ICMS. Isso significa que o imposto não é cobrado na transferência do produto do cooperado para a cooperativa, nem na transferência entre estabelecimentos da mesma cooperativa. O pagamento do imposto é "diferido" (adiado) para uma etapa posterior da cadeia, geralmente a saída do produto já industrializado para o mercado. Essa é uma forma de otimização fiscal legal que alivia o fluxo de caixa da cooperativa.

O cooperado e suas obrigações tributárias

O tratamento tributário adequado concedido à cooperativa não significa que a renda desapareceu do radar do Fisco. A tributação apenas se desloca: da pessoa jurídica da cooperativa para a pessoa física ou jurídica do cooperado. É fundamental que os cooperados tenham clareza sobre suas responsabilidades fiscais individuais.

Quando a Assembleia Geral decide pela **distribuição das sobras**, o valor que cada cooperado recebe é considerado uma nova renda para ele. Esse valor deve ser informado em sua Declaração de Imposto de Renda de Pessoa Física (ou na apuração de sua empresa, se ele for pessoa jurídica) e será tributado conforme as alíquotas correspondentes. A cooperativa, ao realizar o pagamento, é responsável por fazer a retenção do imposto na fonte, quando aplicável, e por informar os pagamentos à Receita Federal através da DIRF.

Além disso, a renda principal da atividade do cooperado (a venda de sua produção agrícola, o valor de seu frete, o pagamento por seu serviço de armazenagem, etc.), que é apenas intermediada pela cooperativa, já é, por natureza, sua própria renda tributável. A cooperativa funciona como uma prestadora de serviços que o ajuda a gerar essa renda, mas a titularidade e a responsabilidade fiscal sobre ela são do cooperado.

Obrigações acessórias: A burocracia da conformidade

A conformidade fiscal não se resume a pagar os impostos devidos. Ela envolve a entrega de uma vasta gama de declarações e escriturações digitais ao Fisco, conhecidas como **obrigações acessórias**. O descumprimento ou a entrega com erros dessas obrigações pode gerar multas pesadas, mesmo que a cooperativa não tenha nenhum imposto a pagar.

A gestão da cooperativa, com o auxílio indispensável de um bom serviço de contabilidade, deve estar atenta a um verdadeiro "calendário fiscal". Entre as principais obrigações, podemos citar:

- **ECD (Escrituração Contábil Digital):** Envio de todo o livro diário, razão e balancetes em formato digital.
- **ECF (Escrituração Contábil Fiscal):** Detalhamento da apuração do IRPJ e da CSLL, demonstrando a segregação entre os resultados dos atos cooperativos e não cooperativos.
- **EFD-Contribuições:** Detalhamento da apuração do PIS e da COFINS.
- **DIRF (Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte):** Informa à Receita os valores de imposto de renda e contribuições retidos de fornecedores, funcionários e cooperados.

- **eSocial:** Sistema que unifica o envio de informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais relativas aos funcionários contratados.

Manter a entrega dessas obrigações em dia e com informações precisas é tão importante quanto a própria apuração dos tributos.

Planejamento tributário lícito: Estratégias de otimização

Navegar neste complexo cenário tributário não precisa ser uma atividade passiva. É possível e recomendável que a cooperativa adote um **planejamento tributário**, que é o conjunto de estudos e estratégias legais para reduzir a carga fiscal de forma lícita. É fundamental diferenciar o planejamento tributário (elisão fiscal), que é legal, da sonegação (evasão fiscal), que é crime.

O planejamento tributário em uma cooperativa pode envolver diversas estratégias:

- **Estruturação das Operações:** Analisar e documentar rigorosamente todas as operações para garantir que aquelas que se enquadram como ato cooperativo sejam classificadas como tal, maximizando o benefício da neutralidade fiscal.
- **Gestão dos Atos Não Cooperativos:** Quando a realização de atos com não-membros for inevitável, planejar essas operações para que ocorram da forma menos onerosa possível, escolhendo o regime de tributação mais vantajoso (Lucro Real ou Presumido) para essa parcela do resultado.
- **Aproveitamento de Incentivos Fiscais:** Manter-se atualizado sobre os benefícios fiscais específicos para o seu setor e região, como os diferimentos de ICMS ou reduções de base de cálculo.
- **Decisões Estratégicas:** Antes de realizar um grande investimento ou iniciar uma nova atividade, analisar previamente todas as suas implicações tributárias, para que a decisão seja tomada já considerando o impacto fiscal.

Um planejamento tributário bem executado pode gerar economias significativas, liberando mais recursos para serem reinvestidos na cooperativa ou distribuídos como sobras aos cooperados.

O papel da governança na conformidade fiscal

Por fim, a responsabilidade pela conformidade legal e tributária não é exclusiva do contador ou do departamento financeiro. Ela é uma responsabilidade indelegável da alta gestão, um pilar da boa governança. O Conselho de Administração ou a Diretoria tem o dever de garantir que a cooperativa possua os controles internos, os processos e a assessoria necessários para cumprir todas as suas obrigações.

O **Conselho Fiscal**, em particular, desempenha um papel crucial. Em suas verificações periódicas, ele deve examinar não apenas a saúde financeira, mas também a regularidade fiscal da cooperativa. Deve questionar a administração sobre a apuração dos tributos, a entrega das obrigações acessórias e os riscos fiscais existentes. Um parecer do Conselho Fiscal que atesta a regularidade tributária da cooperativa dá uma enorme segurança para os membros na hora de aprovar as contas na Assembleia Geral. Uma governança forte e

atuante é, em última instância, a melhor apólice de seguro contra os dissabores e os altos custos do descumprimento da lei.

Inovação, intercooperação e acesso a novos mercados para cooperativas

Sobrevivendo ao Futuro: A Necessidade Imperativa de Inovar

Em um mundo de mudanças aceleradas, concorrência acirrada e novas tecnologias surgindo a cada instante, a estagnação é o caminho mais curto para a irrelevância. Para as cooperativas, a inovação não é um luxo ou uma opção, mas uma condição essencial para a sobrevivência e, principalmente, para o cumprimento de sua missão de gerar valor para os cooperados. Inovar não é apenas uma questão de adotar a última tecnologia; é um estado de espírito, uma cultura organizacional que busca constantemente novas e melhores maneiras de fazer as coisas.

É preciso desmistificar a ideia de que o modelo cooperativo, por sua natureza democrática e por vezes mais cautelosa, é avesso à inovação. Pelo contrário, o profundo conhecimento que a cooperativa tem das necessidades de seus membros pode ser uma fonte inesgotável de insights para a criação de soluções relevantes. A inovação em uma cooperativa visa não apenas o ganho de eficiência ou a conquista de um novo segmento de mercado, mas também a solução de problemas reais de seus donos, o que a torna ainda mais poderosa e com propósito. Uma cooperativa que não inova corre o risco de ver seus serviços se tornarem obsoletos e seus membros buscarem no mercado convencional as soluções que ela não foi capaz de oferecer.

Tipos de Inovação no Ambiente Cooperativo

A inovação pode se manifestar de diversas formas, e compreendê-las ajuda a gestão a identificar oportunidades em todas as áreas da cooperativa. Não se trata apenas de criar um produto revolucionário; a inovação pode ser sutil, mas profundamente impactante.

- **Inovação de Produto ou Serviço:** Esta é a forma mais visível. Consiste em criar novos produtos ou melhorar significativamente os existentes. Imagine a "Marcenaria Viver Bem", que, percebendo a necessidade de seus clientes, desenvolve uma linha de móveis de escritório ergonômicos e com soluções para carregamento de dispositivos eletrônicos embutidos. Ou a cooperativa de crédito "Prosperar", que lança um aplicativo com uma ferramenta de planejamento financeiro pessoal integrada, que ajuda seus membros a atingirem suas metas de economia.
- **Inovação de Processo:** Refere-se à implementação de novos ou melhores métodos de produção ou distribuição. O objetivo é aumentar a eficiência, reduzir custos ou melhorar a qualidade. Pense em uma cooperativa agropecuária que adota um sistema de rastreabilidade via blockchain, permitindo que o consumidor final saiba a origem exata do café que está comprando. Isso não muda o produto, mas agrega

um valor imenso de transparência e confiança, reduzindo custos com intermediários e fraudes.

- **Inovação de Marketing e Vendas:** Envolve a criação de novas maneiras de alcançar, comunicar e se relacionar com os clientes e cooperados. Uma cooperativa de turismo formada por guias locais de uma região histórica poderia criar um tour guiado por realidade aumentada, onde o turista, apontando o celular para uma ruína, vê uma reconstrução 3D de como ela era no passado.
- **Inovação Organizacional e de Modelo de Negócio:** Esta é uma inovação profunda na forma como a cooperativa se estrutura e opera. O exemplo mais moderno é o cooperativismo de plataforma, onde motoristas, entregadores ou freelancers criam seu próprio aplicativo para prestar serviços, eliminando a figura da plataforma de capital que extrai a maior parte do valor.
- **Inovação Social:** É a criação de soluções para problemas sociais da comunidade, alinhadas ao 7º princípio. A "Prosperar", por exemplo, poderia criar um programa de microcrédito orientado, com juros subsidiados e capacitação em gestão, destinado exclusivamente a mulheres empreendedoras de baixa renda em sua comunidade, gerando um impacto social e econômico imenso.

Fomentando uma Cultura de Inovação: Da Ideia à Implementação

A inovação não surge do vácuo. Ela precisa de um terreno fértil, de uma cultura organizacional que a incentive, a nutra e a celebre. A diretoria e os conselhos têm um papel fundamental em construir essa cultura.

Primeiramente, a **liderança deve ser a principal promotora da inovação**. Os líderes devem comunicar a importância de inovar, demonstrar abertura a novas ideias e, crucialmente, destinar recursos para isso. Parte do FATES ou do Fundo de Reserva, ou até mesmo um fundo estatutário específico para inovação, deve ser alocado para financiar a experimentação e o desenvolvimento de novos projetos.

É preciso criar **canais para que as ideias fluam**. Isso pode ir desde uma simples caixa de sugestões (física ou digital) até a criação de um "Comitê de Inovação", formado por cooperados e funcionários de diferentes áreas, com a missão de captar, analisar e desenvolver novas propostas. A realização de "hackathons" ou "maratonas de ideias", onde equipes competem para desenvolver uma solução para um problema real da cooperativa em um fim de semana, pode gerar resultados surpreendentes.

Fundamentalmente, a cultura da inovação exige **tolerância ao erro calculado**. Nem toda nova ideia dará certo. Se um funcionário ou cooperado que propôs um projeto inovador que falhou for punido ou ridicularizado, ninguém mais ousará arriscar. O erro deve ser visto como uma fonte de aprendizado. A pergunta a ser feita não é "quem errou?", mas sim "o que aprendemos com este experimento para que o próximo tenha mais chances de sucesso?".

O 6º Princípio em Foco: A Intercooperação como Estratégia de Crescimento

Se a inovação é o motor interno da cooperativa, a intercooperação é seu multiplicador de força externo. O 6º Princípio do Cooperativismo – "As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando em conjunto através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais" – não é apenas um ideal de fraternidade, mas uma das mais poderosas estratégias de negócio disponíveis para o setor.

A intercooperação permite que as cooperativas ganhem escala, competitividade e poder de mercado, sem que precisem se fundir ou abrir mão de sua autonomia e identidade. Ao colaborar, elas unem suas forças para superar desafios que seriam intransponíveis para cada uma delas isoladamente. É a aplicação da lógica da cooperação, que já funciona entre os membros, agora no nível das próprias organizações. Em um mundo dominado por gigantes corporativos, a intercooperação é a forma como as cooperativas se tornam gigantes coletivos.

Formas Práticas de Intercooperação

A intercooperação pode assumir diversas formas, dependendo do objetivo e da necessidade das cooperativas envolvidas. É uma caixa de ferramentas versátil para a solução de problemas comuns.

- **Intercooperação Comercial:** É quando duas ou mais cooperativas se unem para criar um negócio em conjunto. Imagine uma cooperativa de produtores de amendoim que se associa a uma cooperativa de produtores de cacau e a uma de produtores de açúcar. Juntas, elas podem lançar uma marca de doces e chocolates, compartilhando os custos de produção, marketing e distribuição, e acessando um mercado que nenhuma delas conseguiria sozinha.
- **Intercooperação Financeira:** Esta é uma das formas mais comuns e vitais. A "Marcenaria Viver Bem", precisando de capital para comprar uma nova máquina, em vez de recorrer a um banco comercial, busca um empréstimo na cooperativa de crédito "Prosperar". Como ambas são cooperativas, a "Prosperar" pode oferecer condições mais favoráveis, pois seu objetivo é fomentar o desenvolvimento de seus membros e da comunidade, incluindo outras cooperativas. O resultado financeiro da operação circula dentro do próprio sistema cooperativista.
- **Intercooperação Operacional:** O foco aqui é o ganho de eficiência através do compartilhamento de infraestrutura ou serviços. Pense em três cooperativas agrícolas vizinhas. Em vez de cada uma ter seu próprio silo de armazenamento operando com capacidade ociosa, elas se unem para construir e operar um grande e moderno silo central, reduzindo drasticamente os custos para todos. O mesmo pode ser feito com frotas de transporte, laboratórios de análise de qualidade ou sistemas de tecnologia da informação.
- **Intercooperação de Representação (Vertical):** É quando as cooperativas se organizam em estruturas de segundo e terceiro grau, como as Centrais, as Federações e as Confederações (como a OCB). O objetivo é ganhar escala para defender os interesses do setor junto ao governo (lobby), oferecer serviços compartilhados (como assessoria jurídica e contábil) e promover o movimento como um todo.

Acesso a Novos Mercados: Quebrando as Fronteiras Locais

Com processos inovadores e a força da intercooperação, a cooperativa ganha a musculatura necessária para sonhar mais alto e olhar para além de seu mercado de origem. Acessar novos mercados é um passo natural no ciclo de crescimento e uma forma de diversificar as fontes de receita, reduzindo a dependência de uma única região ou de um único perfil de cliente. "Novo mercado" pode significar uma nova cidade ou estado, um novo segmento de clientes ou até mesmo um novo país.

Para a "Marcenaria Viver Bem", que até então só vendia para clientes em sua cidade, um "novo mercado" poderia ser começar a vender para a capital do estado, ou focar em um novo segmento, como o de hotelaria, ou ainda criar uma linha de produtos mais simples e acessíveis para atingir um público de menor poder aquisitivo. A decisão de qual mercado atacar deve ser baseada no planejamento estratégico e em uma análise criteriosa das oportunidades e dos desafios de cada um.

Estratégias para Expansão Geográfica Nacional

Expandir a atuação para outras regiões do país exige um planejamento cuidadoso e a escolha da estratégia mais adequada à realidade da cooperativa.

Uma das portas de entrada mais acessíveis hoje é o **e-commerce**. A "Viver Bem" poderia criar uma loja virtual de alta qualidade, com excelentes fotos, descrições detalhadas e uma logística de entrega bem estruturada, passando a vender suas peças exclusivas para clientes em qualquer lugar do Brasil. Esta estratégia tem um custo inicial relativamente baixo e permite testar a aceitação de seus produtos em diferentes regiões.

Outra via é a formação de **parcerias com varejistas**. A cooperativa pode negociar para que seus produtos sejam vendidos em grandes redes de lojas de decoração ou de materiais de construção. Isso exige uma capacidade de produção maior e um rigoroso controle de qualidade para atender às exigências do varejista, mas dá acesso imediato a uma vasta rede de pontos de venda.

Para um contato mais direto, a cooperativa pode contratar **representantes comerciais** que atuem em outras regiões, prospectando clientes e tirando pedidos. Ou, em um estágio mais avançado de expansão, pode decidir abrir **filiais** ou showrooms próprios em outras cidades estratégicas, o que exige um investimento muito maior, mas garante total controle sobre a marca e a experiência do cliente.

A Jornada da Internacionalização: Exportando o Valor Cooperativo

Exportar é o ápice da expansão de mercado. Levar os produtos e o valor do cooperativismo brasileiro para outros países é um projeto complexo, mas extremamente recompensador. A jornada da internacionalização deve ser percorrida passo a passo.

1. **Diagnóstico Interno e Preparação:** A primeira pergunta é: "estamos prontos?". A cooperativa precisa ter um produto de qualidade internacional, capacidade produtiva para atender a novos pedidos, saúde financeira para arcar com os custos iniciais da exportação e uma gestão comprometida com o projeto.

2. **Inteligência e Pesquisa de Mercado:** É preciso escolher os países-alvo com critério. Quais mercados têm demanda pelo nosso produto? Quais possuem acordos comerciais com o Brasil? Qual a cultura de consumo local? Agências como a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) oferecem estudos e apoio nesta fase.
3. **Adequação do Produto e da Embalagem:** Muitas vezes, o produto precisa ser adaptado. Isso pode envolver a criação de embalagens e rótulos no idioma do país de destino, a obtenção de certificações internacionais (como selos de comércio justo ou orgânico) e até mesmo ajustes no design do produto para agradar ao gosto local.
4. **Definição dos Canais e da Logística:** Como o produto chegará ao cliente final? A cooperativa pode exportar diretamente para um grande varejista no exterior, encontrar um distribuidor local, ou vender através de plataformas de e-commerce internacionais. A logística de transporte, seguro e desembaraço aduaneiro é complexa e geralmente requer a contratação de empresas especializadas.

O Papel das Centrais de Exportação Cooperativas

Para muitas cooperativas de pequeno e médio porte, os custos e a complexidade da exportação podem parecer proibitivos. É aqui que a intercooperação mostra novamente seu poder, através da criação de **Centrais de Exportação Cooperativas**.

Uma Central de Exportação é, em si, uma nova cooperativa (de segundo grau), formada por diversas cooperativas de produção. A única função desta central é cuidar de todo o processo de comércio exterior para suas associadas. Ela consolida a produção de várias cooperativas para poder negociar volumes maiores e melhores preços, contrata especialistas em logística e trâmites aduaneiros, realiza a pesquisa de mercado para todas e representa o conjunto em feiras internacionais. Para a "Viver Bem", em vez de tentar exportar sozinha, ela poderia se associar a uma central de exportação de móveis e artesanato, diluindo os riscos, reduzindo os custos e se beneficiando da experiência coletiva.

Financiamento e Apoio para a Expansão

A expansão, seja ela nacional ou internacional, exige capital. A cooperativa deve planejar cuidadosamente as fontes de financiamento para seus projetos de crescimento. As opções incluem:

- **Capitalização Interna:** Utilizar as sobras retidas, os fundos de investimento ou realizar novas chamadas de capital junto aos cooperados. Ter uma base de capital próprio forte é fundamental.
- **Linhas de Crédito Especiais:** Buscar financiamento em bancos de desenvolvimento, como o BNDES, que frequentemente possuem linhas de crédito com juros mais baixos e prazos mais longos para projetos de inovação e exportação. As cooperativas de crédito também são parceiras estratégicas nesse financiamento.
- **Apoio de Agências de Fomento:** Além do apoio técnico, agências como a Apex-Brasil e o Sebrae oferecem programas que subsidiam parte dos custos de participação em feiras internacionais, missões comerciais e consultorias para adequação de produtos.

Desafios da Expansão: Riscos e Como Mitigá-los

O crescimento traz consigo novos e maiores riscos, que precisam ser gerenciados com atenção pela governança da cooperativa. O **risco logístico** de uma entrega internacional é muito maior que o de uma entrega local. O **risco cambial** pode fazer com que o preço combinado em dólar se torne desvantajoso se a moeda brasileira se valorizar abruptamente. O **risco cultural** de não entender os hábitos de consumo de um novo mercado pode levar a erros de marketing caríssimos.

Contudo, talvez o maior risco da expansão seja o **risco de perder a identidade cooperativa**. À medida que a organização cresce e se torna mais complexa, com operações em diversas regiões ou países, o desafio de manter os cooperados informados, engajados e no centro das decisões se multiplica. É fundamental que, paralelamente à estratégia de mercado, a cooperativa invista pesadamente no fortalecimento de sua governança, de seus canais de comunicação e de seus programas de educação. O crescimento só é sustentável se for acompanhado pelo fortalecimento dos laços que unem os membros e pela fidelidade aos princípios que fizeram a cooperativa nascer.

Gestão de conflitos e desafios operacionais no dia a dia da cooperativa

A realidade do dia a dia: Desmistificando a harmonia perpétua

É comum que se crie uma imagem idealizada do cooperativismo como um ambiente de harmonia constante, onde todos os membros vivem em plena concordância e os problemas se resolvem como que por mágica. A realidade, no entanto, é bem mais complexa e humana. Uma cooperativa é uma organização formada por pessoas, com suas diferentes personalidades, interesses, opiniões e expectativas. Portanto, o conflito não é uma anomalia a ser evitada a todo custo; ele é uma parte natural e inevitável da vida da cooperativa.

A ausência total de conflito pode, inclusive, ser um sinal de problemas, como apatia, medo de se expressar ou uma concentração de poder que inibe o debate. O verdadeiro desafio da gestão não é eliminar o conflito, mas sim aprender a gerenciá-lo de forma construtiva. Um conflito bem administrado pode ser uma poderosa fonte de inovação, aprendizado e fortalecimento dos laços do grupo. Ele pode trazer à tona problemas ocultos, forçar a busca por soluções criativas e, ao ser resolvido, reafirmar os valores democráticos e de respeito mútuo. Encarar o conflito como uma oportunidade de crescimento é o primeiro passo para uma governança madura e eficaz.

Fontes de conflito em cooperativas: Um mapa dos pontos de fricção

Para gerir os conflitos, primeiro precisamos entender de onde eles vêm. As fontes de atrito em uma cooperativa são variadas, mas geralmente se enquadram em algumas categorias principais, que funcionam como um mapa para o gestor diagnosticar a situação.

- **Conflitos de Interesses:** Talvez a fonte mais comum. Eles surgem do eterno equilíbrio entre as necessidades individuais do cooperado e as necessidades coletivas da cooperativa. Por exemplo, um membro pode querer que a cooperativa invista em uma máquina que só beneficia a sua linha de produção, enquanto a maioria precisa de um investimento em logística que beneficiará a todos.
- **Conflitos de Relacionamento:** Nascem de incompatibilidades pessoais, falhas de comunicação, estereótipos ou simples antipatias entre os membros ou entre membros e gestores. São conflitos carregados de emoção e que, se não tratados, podem envenenar o clima organizacional.
- **Conflitos de Tarefa ou Processo:** São desacordos sobre "como" o trabalho deve ser feito. Na "Marcenaria Viver Bem", isso poderia ser uma disputa entre um grupo que defende métodos artesanais tradicionais e outro que quer adotar tecnologias de produção mais rápidas e modernas.
- **Conflitos de Valores:** Ocorrem quando a ação de um indivíduo ou de um grupo fere os princípios fundamentais da cooperativa. Um membro que tenta obter vantagens indevidas ou que age de forma desleal com os colegas está gerando um conflito de valores.
- **Conflitos de Poder:** Disputas pelo controle da narrativa, pela influência sobre as decisões e pelos cargos de liderança. São comuns em períodos eleitorais e podem se tornar destrutivos se transformarem a cooperação em uma competição política interna.

Identificar a verdadeira raiz do conflito é essencial para aplicar a ferramenta de resolução mais adequada.

Conflitos entre cooperados: A gestão das relações horizontais

Em cooperativas de trabalho ou produção, onde os membros convivem e colaboram diariamente, os conflitos horizontais (entre pares) são uma constante. A proximidade que gera a força da cooperação também pode ser uma fonte de atrito.

Imagine na "Marcenaria Viver Bem": o cooperado Davi, por ser muito rápido, acaba utilizando o equipamento de corte compartilhado por mais tempo que os outros, gerando uma fila de espera e irritação nos colegas. Isso é um conflito clássico de uso de recursos comuns. Em outra situação, a cooperada Ana, que é extremamente meticulosa, critica abertamente a qualidade do acabamento de uma peça feita por Bruno, que se sente ofendido e desvalorizado. Isso é um conflito de relacionamento e de padrões de tarefa.

A gestão não deve agir como um "juiz" que dá a sentença final, mas como um facilitador que ajuda os membros a resolverem seus próprios problemas. As estratégias para isso incluem:

1. **Estabelecer Regras Claras:** A melhor forma de prevenir conflitos é ter regras operacionais claras e aprovadas por todos. A criação de um **Regimento Interno** que detalhe as normas de uso de equipamentos, os padrões de qualidade, os horários e as responsabilidades é fundamental. No caso de Davi, um regimento com uma agenda de uso da máquina resolveria a maior parte do problema.

2. **Incentivar a Comunicação Direta e Respeitosa:** A gestão deve treinar e incentivar os membros a conversarem diretamente um com o outro antes que um pequeno problema se torne uma grande disputa. Ana poderia ser orientada a conversar em particular com Bruno, usando uma abordagem construtiva em vez de uma crítica pública.
3. **Criar Mecanismos de Mediação:** Quando a conversa direta não funciona, a cooperativa pode ter um processo de mediação, onde um terceiro neutro (um diretor, um membro de um comitê de ética ou até um profissional externo) ajuda os envolvidos a dialogar e a encontrar uma solução mutuamente aceitável.

Conflitos entre cooperados e gestão: O desafio da relação vertical

Outra fonte comum de tensão é o conflito entre um ou mais cooperados e a diretoria eleita. Isso ocorre quando um membro se sente prejudicado por uma decisão da gestão, acredita que não está sendo ouvido ou desconfia da lisura dos administradores. Essa relação é delicada, pois a diretoria, embora em uma posição de autoridade, é eleita e serve aos próprios cooperados.

Considere um membro da cooperativa de crédito "Prosperar" que teve seu pedido de empréstimo negado pela análise de crédito da gestão. Ele pode se sentir injustiçado, alegando que "a cooperativa é dos sócios e deveria me ajudar". Ou um grupo de membros da "Viver Bem" que discorda da decisão da diretoria de investir as sobras em uma nova campanha de marketing em vez de distribuí-las.

A gestão deve lidar com essas situações com transparência, firmeza e empatia.

1. **Transparência nas Decisões:** As políticas e os critérios para as decisões devem ser claros e aplicados a todos igualmente. No caso do empréstimo negado, o gerente deve ser capaz de explicar ao cooperado, com base na política de crédito aprovada, exatamente por que a decisão foi tomada, e orientá-lo sobre o que ele pode fazer para se qualificar no futuro.
2. **Canais de Escuta:** É vital ter canais formais para que o cooperado possa expressar sua insatisfação de forma construtiva. A criação de uma **Ouvidoria** ou de um canal "Fale com o Presidente" pode ajudar a resolver muitos problemas antes que eles escalem.
3. **Respeito à Governança:** O gestor deve sempre lembrar ao cooperado insatisfeito sobre as instâncias superiores de recurso. Se ele discorda da política de crédito, pode levar a proposta de mudança para ser debatida na próxima Assembleia Geral. Se desconfia da gestão, pode formalizar uma denúncia ao Conselho Fiscal. Isso reforça a legitimidade da estrutura democrática.

Ferramentas de mediação e negociação: Construindo pontes em vez de muros

Para lidar com conflitos de forma estruturada, a gestão e os membros podem ser capacitados em ferramentas específicas de resolução de disputas.

- **Escuta Ativa:** Mais do que apenas ficar em silêncio enquanto o outro fala, a escuta ativa envolve se concentrar totalmente, compreender a mensagem, refletir sobre ela e responder de forma pensada. É a habilidade de ouvir não apenas as palavras, mas também as emoções e as necessidades por trás delas.
- **Comunicação Não-Violenta (CNV):** É um método poderoso que ensina a reformular a maneira como nos expressamos e ouvimos os outros. A CNV se baseia em quatro componentes: observar sem julgar, identificar e expressar os sentimentos, reconhecer as necessidades que geram esses sentimentos e fazer um pedido claro e concreto. Em vez de dizer "Você é um egoísta por usar a máquina o tempo todo!", um cooperado poderia dizer "Quando eu vejo a máquina sendo usada por longos períodos (observação), eu me sinto frustrado e ansioso (sentimento), porque eu tenho uma necessidade de cumprir meus prazos com meus clientes (necessidade). Você estaria disposto a conversarmos sobre uma forma de agendarmos o uso? (pedido)".
- **Mediação:** É um processo voluntário e confidencial onde um mediador neutro e imparcial facilita a comunicação entre as partes em conflito, para que elas mesmas possam encontrar uma solução. O mediador não decide, ele ajuda a construir a ponte. A cooperativa pode ter membros treinados para atuar como mediadores internos.
- **Negociação Baseada em Interesses:** Em vez de se ater a posições fixas ("Eu quero um aumento de 5%!"), esta técnica busca entender os interesses subjacentes ("Eu preciso de mais renda para cobrir os custos de educação dos meus filhos"). Ao focar nos interesses, é possível encontrar soluções criativas que atendam a ambas as partes e que talvez não fossem óbvias no início.

Desafios operacionais clássicos e suas soluções

Além dos conflitos interpessoais, a gestão da cooperativa enfrenta desafios operacionais diários que exigem políticas claras e uma execução firme.

- **Inadimplência de Cooperados:** O que fazer quando um sócio deixa de pagar suas contribuições ou fica inadimplente em um serviço? A abordagem inicial deve ser cooperativa: entender o motivo do atraso (perda de emprego, problema de saúde?) e tentar negociar um plano de pagamento. Contudo, a cooperativa também precisa proteger sua saúde financeira. O estatuto deve prever as consequências da inadimplência contumaz, que podem ir desde a suspensão do direito de voto até, em último caso, a abertura de um processo de exclusão.
- **Baixa Qualidade ou Produtividade:** Em uma cooperativa de produção, um membro que consistentemente entrega produtos de baixa qualidade ou tem uma produtividade muito abaixo da média prejudica todo o grupo. A solução não é a demissão sumária, como em uma empresa. O caminho cooperativo envolve, primeiro, o feedback construtivo, seguido de capacitação e treinamento. Se, mesmo após o apoio, o membro continuar a não cumprir os padrões acordados pelo grupo, o estatuto deve prever as sanções cabíveis.
- **Furto ou Desvio de Conduta:** Infelizmente, nenhuma organização está imune a problemas de integridade. A descoberta de que um membro está desviando materiais da cooperativa ou vendendo produtos "por fora", sem registrar na cooperativa, é uma crise grave. A resposta deve ser rápida, baseada em provas

concretas e seguindo rigorosamente o processo disciplinar previsto no estatuto, garantindo o direito de defesa, mas aplicando as sanções necessárias para proteger o patrimônio e os valores coletivos.

A gestão da "dupla qualidade" no limite: O processo de exclusão de um sócio

A exclusão de um sócio é a medida mais drástica e dolorosa na vida de uma cooperativa, e deve ser tratada como um último recurso. Ela só pode ocorrer por **justa causa**, após a ocorrência de uma falta grave prevista no estatuto social (como as citadas no item anterior). O processo é um grande desafio operacional e jurídico, e se não for conduzido com o máximo rigor, pode resultar em processos judiciais contra a cooperativa.

O processo legalmente correto deve garantir dois princípios constitucionais ao cooperado: o da **ampla defesa** e o do **contraditório**. Na prática, isso significa que:

1. A diretoria deve notificar formalmente o cooperado sobre a falta que lhe é imputada, apresentando as provas existentes.
2. O cooperado deve ter um prazo razoável para apresentar sua defesa por escrito, arrolar testemunhas e produzir suas próprias provas.
3. A decisão inicial pode ser tomada pela diretoria, mas o cooperado deve ter o direito de recorrer a uma instância superior, que, na maioria dos casos, é a Assembleia Geral.
4. Na assembleia convocada para julgar o recurso, o cooperado deve ter o direito de se manifestar e se defender pessoalmente antes da votação dos demais membros.

A decisão da assembleia é soberana. Conduzir este processo com seriedade e respeito à lei não apenas protege a cooperativa legalmente, mas também reforça a percepção de justiça e a força das regras perante todo o quadro social.

O desafio da profissionalização versus a cultura cooperativa

À medida que a "Marcenaria Viver Bem" cresce, ela decide contratar um administrador profissional para cuidar das finanças e das vendas. O novo gestor, vindo de uma cultura de empresa privada, chega com um estilo ágil e focado em resultados. Ele começa a tomar decisões rápidas, a pressionar por metas e a centralizar informações, gerando atrito com os cooperados, que estão acostumados a um ritmo mais deliberativo e participativo.

Este é um desafio clássico da profissionalização. A solução não é desistir dos gestores profissionais, cuja competência é vital para o crescimento, nem permitir que eles destruam a cultura cooperativa. O caminho é a **integração**. O processo de seleção deve buscar profissionais que, além da competência técnica, demonstrem afinidade com os valores da cooperação. Uma vez contratado, o novo gestor deve passar por um profundo programa de imersão na cultura da cooperativa, participando de workshops sobre cooperativismo e dialogando com os membros. Por outro lado, o Conselho de Administração deve estabelecer limites claros, definindo quais decisões são da alçada do gestor e quais exigem deliberação coletiva, garantindo que a eficiência da gestão profissional opere dentro dos trilhos da governança democrática.

Gestão de riscos operacionais: Prevenindo problemas antes que aconteçam

Uma gestão eficaz não apenas reage a problemas; ela os antecipa. A **gestão de riscos operacionais** é o processo de identificar, analisar e mitigar os riscos inerentes ao dia a dia do negócio, antes que eles se transformem em crises.

A diretoria, juntamente com os cooperados, deve fazer um exercício de mapeamento de riscos. Na "Viver Bem", os riscos poderiam ser: um incêndio na oficina, a quebra da principal máquina de corte, a interrupção do fornecimento de sua madeira principal ou um acidente de trabalho grave com um dos membros. Para cada risco identificado, um plano de mitigação deve ser criado:

- **Risco de Incêndio:** Contratação de um seguro patrimonial robusto, instalação de sprinklers e treinamento de uma brigada de incêndio.
- **Risco de Quebra de Máquina:** Criação de um plano de manutenção preventiva rigoroso e um fundo de reserva para a substituição emergencial de equipamentos.
- **Risco de Fornecimento:** Desenvolver e homologar fornecedores alternativos para não depender de uma única fonte.
- **Risco de Acidente:** Investimento pesado em Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), treinamentos de segurança e adequação do ambiente de trabalho às normas regulamentadoras.

A gestão de riscos transforma a reatividade em proatividade, protegendo o patrimônio e, mais importante, a vida e o bem-estar dos cooperados.

Sucessão de liderança: Garantindo a continuidade e a renovação

A cooperativa "Prosperar" foi fundada e liderada por 20 anos pelo Sr. Afonso, um líder carismático e respeitado por todos. Agora, ele anuncia sua aposentadoria. O pânico se instala: quem poderá substituí-lo? Ninguém foi preparado para assumir seu lugar. Este é o desafio da **sucessão de liderança**, um dos maiores riscos operacionais de longo prazo.

A dependência excessiva de uma única figura, por mais competente que seja, cria uma vulnerabilidade enorme. A solução é institucionalizar o desenvolvimento de novas lideranças. Como vimos no Tópico 7, a cooperativa deve ter um programa contínuo de **formação de líderes**, identificando membros com potencial em diferentes áreas e idades, e oferecendo-lhes capacitação em governança, finanças, estratégia e gestão de pessoas. Ao criar um "banco de talentos" de futuros conselheiros e diretores, a cooperativa garante que a transição de liderança seja um processo natural e planejado, e não uma crise traumática. A renovação não é apenas saudável para a democracia; é uma estratégia vital para a perenidade do negócio.

Resiliência cooperativa: Adaptando-se a crises externas

O ano de 2020 trouxe uma pandemia global. Mais recentemente, uma enchente devastou a região onde a "Prosperar" e a "Viver Bem" atuam. Estes são choques externos, crises que

afetam a todos e que testam a resiliência de qualquer organização. É nestes momentos que a força do modelo cooperativo se revela de forma mais contundente.

Enquanto empresas privadas poderiam simplesmente fechar as portas e demitir seus funcionários, a cooperativa se torna uma rede de segurança para seus membros. A gestão, diante de uma crise externa, deve agir em várias frentes:

- **Apoio Financeiro:** Utilizar o Fundo de Reserva para cobrir perdas temporárias, criar linhas de crédito emergenciais com carência para os cooperados afetados, e renegociar dívidas.
- **Apoio Operacional:** Reorganizar a produção, adaptar os serviços para o novo cenário (como a "Viver Bem" focando em móveis para home office durante a pandemia) e usar a força da intercooperação para encontrar soluções conjuntas com outras cooperativas.
- **Apoio Social e Emocional:** Usar os recursos do FATES e a rede de comunicação para oferecer apoio psicológico, cestas básicas ou simplesmente para manter o senso de comunidade e solidariedade vivo, mostrando que ninguém está sozinho.

A capacidade de absorver choques, de se adaptar e de cuidar de seus membros em tempos de crise é a prova final do valor do cooperativismo. Não é apenas um modelo de negócio eficiente, mas uma poderosa ferramenta de resiliência social e econômica.