O FUTURO É COOP

somos coop

SistemaOCB
CNCOOP | OCB | SESCOOP

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 1 24/05/2024 11:35

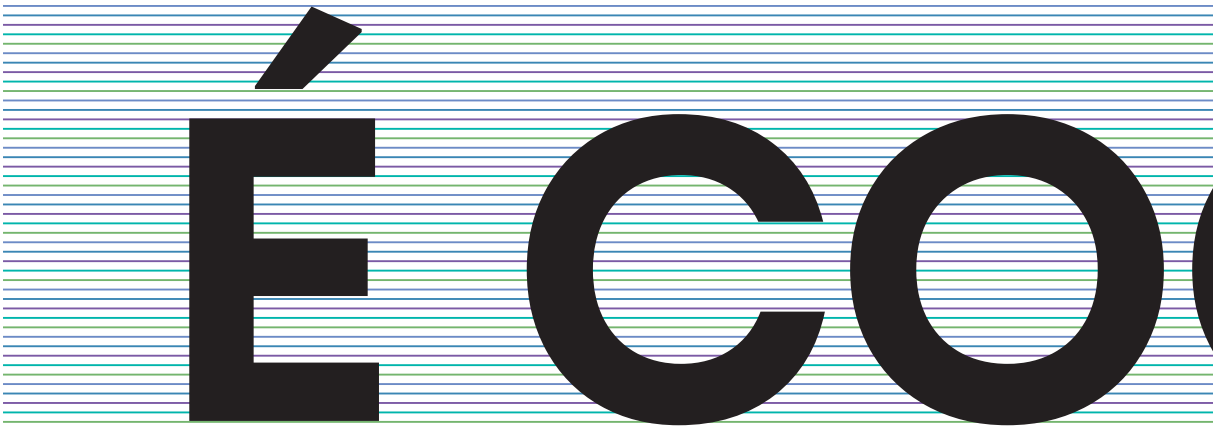
# O FU

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 2 24/05/2024 11:35

MARTHA GABRIEL

# TURO

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 3 24/05/2024 11:35




MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 4 24/05/2024 11:35

OOP

**“SOZINHOS,
PODEMOS TÃO POUCO;
JUNTOS,
PODEMOS TANTO.”
– HELEN KELLER**

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 5 24/05/2024 11:35

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Gabriel, Martha
O futuro é coop [livro eletrônico] / Martha Gabriel. – Brasília, DF : Sescoop Unidade Nacional, 2024.
PDF

Bibliografia.

ISBN 978-85-93285-25-7

1. Cooperativas - Administração 2. Cooperativismo
3. Responsabilidade social corporativa 4. Sustentabilidade social
5. Tecnologias digitais I. Título.

24-205480 CDD-334

Índices para catálogo sistemático:
1. Cooperativas : Economia 334 2. Cooperativismo : Economia 334

Tábata Alves da Silva - Bibliotecária – CRB-8/9253

SistemaOCB
CNCOOP | OCB | SESCOOP

**PRESIDENTE**
Márcio Lopes de Freitas

**SUPERINTENDENTE**
Tania Zanella

**GERENTE GERAL DA OCB**
Fabíola da Silva Nader Motta

**GERENTE GERAL DO SESCOOP**
Karla Tadeu Duarte de Oliveira

**COORDENAÇÃO**
Samara Caroline de Araujo

**APOIO TÉCNICO**
Arthur Gomes Nery
Clara Pedroso Maffia
Débora Márcia Bruno Ingrisano
Guilherme Costa

**EQUIPE DE COMUNICAÇÃO**
Lucas de Oliveira Badú
Gabriela Amorim Pessoa
Raquel Sacheto
Rhayana Quintas Nogueira

**AUTORA**
Martha Gabriel

**PROJETO EDITORIAL**
**E DIAGRAMAÇÃO**
Mateus Valares Estúdio

**REVISÃO**
Milena Aires

**SISTEMA OCB**
Setor de Autarquias Sul SAUS Quadra 4 Bloco I
CEP 70070-936 Brasília-DF, Brasil.
Telefone: +55 (61) 3217-2119

www.somoscooperativismo.coop.br
www.somos.coop.br

comunicacao@ocb.coop.br

# A AUTORA

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 8 24/05/2024 11:35

**MARTHA GABRIEL** é considerada uma das principais pensadoras digitais do Brasil. Autora de best-sellers, como ***Liderando o Futuro***, Marketing na Era Digital e Você, eu e os robôs. É premiada palestrante keynote internacional, com 8 TEDx, eventos como RD Summit (Brasil, Bogotá e Cidade do México), Ambev, Bradesco, Think Summit IBM, TIM, Vivo, Oi, Gartner DA (São Paulo e Cidade do México), Gartner IT/Xpo Symposium, Informa Markets, Abbott, SAP, Cisco, Google, Meta, Lumen, entre outros.

**LinkedIn Top Voice** e **Top Creator**, apresentadora de séries, cursos e conteúdos para grandes marcas. É também Embaixadora Global da Geek Girls LatAm no Brasil, entidade de fomento à educação STEM para garotas, que visa ao aumento de equidade.

Professora de Inteligência Artificial na pós-graduação na PUC-SP, no TIDD (Tecnologias da Inteligência e Design Digital), atua também como professora convidada em diversas business schools no Brasil, como o Insper e a Fundação Dom Cabral. Primeira brasileira a fazer parte do faculty internacional da CrossKnowledge, empresa líder em capacitação corporativa on-line no mundo.

Futurista pelo IFTF (*Institute for the Future*, EUA), engenheira (Unicamp), pós-graduada em Marketing (ESPM-SP) e em Design (Belas Artes de SP), mestre e PhD em Artes (ECA/USP) e em Educação Executiva (MIT, EUA). **Conselheira** pelo IBGC.

Eterna aprendiz, eterna curiosa ;-)

MARTHA GABRIEL
martha.com.br
Instagram, LinkedIn & Twitter: @MarthaGabriel

# SUMÁRIO

1

## O MELHOR DOS TEMPOS, O PIOR DOS TEMPOS **14**

Tecno-humanidade **18**
O paradoxo do poder **21**
Cenário crítico **22**
*Durabilité* **22**
Caminhos e soluções **24**

2

## *ZEITGEIST*: DECIFRANDO A NOSSA ERA **26**

O espírito do tempo **29**
Século XXI **33**
Desafios sociais **36**
Desafios econômicos **38**
Desafios ambientais **40**
Desafios estratégicos **42**

3

## ESTRATÉGIAS: VENCENDO OS DESAFIOS **46**

Estratégias de crescimento sustentável **50**
Inovação para abraçar a aceleração **51**
Transformação digital para liderar a tecnologia **53**
Colaboração para vencer a complexidade **55**
Garantindo o crescimento sustentável **58**
Economia e modelos societários de negócios **61**
Modelos societários e seus impactos **67**
Análise comparativa dos modelos societários **74**
O código para o crescimento sustentável **81**

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 11 24/05/2024 11:35

# 4

## O FUTURO É COOP **82**


O futuro que veio do passado **86**
Os 7 princípios **86**
Cooperativismo como solução para o futuro **92**
Economia da prosperidade **94**
DNA da resiliência e adaptabilidade **102**
Empreendedorismo + Social **105**
Democratização do poder **107**
Sustentabilidade macroeconômica **112**
Sustentabilidade humana: digitalização e desigualdades **114**
Futuro: inovação, adaptação e resiliência **118**

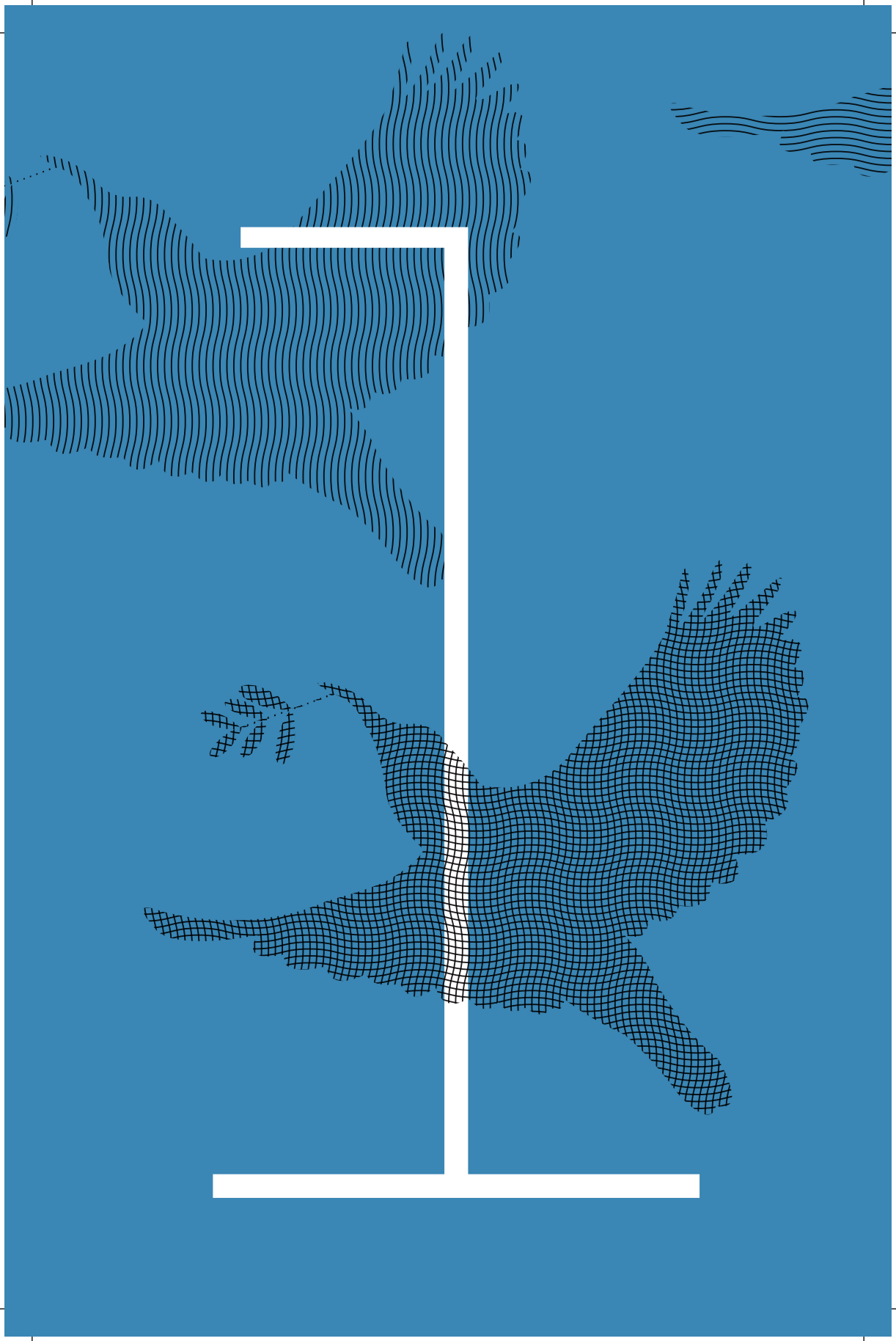

# 5

## COOPERATIVISMO DO FUTURO **120**


Marcar para influenciar e escalar **124**
Sinergia de marcas: cooperativas e cooperativismo **29**
Fortalecimento da marca **130**
Fortalecimento de marca: comunicação **131**
Fortalecimento de marca: narrativas digitais **133**
Fortalecimento de marca: educação coop **137**
Agenda ESG **138**
Autonomia digital nas cooperativas **145**
Uso ético da tecnologia **147**
Cooperativismo de plataforma **151**
Planejamento de futuros possíveis **153**
Megatendências e o cooperativismo **157**
Ascensão do Futuro COOP **164**

REFERÊNCIAS **166**


MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 12 24/05/2024 11:35



# O MELHOR DOS TEMPOS, O PIOR DOS TEMPOS

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 15 24/05/2024 11:35

**PARA COMEÇAR:**

Assista ao vídeo da autora, Martha Gabriel, e boa leitura!

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 16 24/05/2024 11:35

" Era o **melhor** dos tempos, era o **pior** dos tempos,
era a época da **sabedoria**, era a época da **tolice**,
era a época da crença, era a época da **incredulidade**,
era a estação da **luz**, era a estação das **trevas**,
era a primavera da **esperança**, era o inverno do **desespero**."
— Charles Dickens, em "Um Conto de Duas Cidades"

Apesar de escrito há quase dois séculos,[1] acredito que não existe um texto melhor para descrever a nossa era atual do que essas palavras de Charles Dickens em "Um Conto de Duas Cidades". Essa é uma das mais famosas passagens na literatura inglesa, talvez por justamente capturar com maestria a **dualidade e os contrastes,** não apenas da época em que foram escritas, mas também dos **temas universais de luz e escuridão, esperança e desespero**. Elas refletem a **complexidade** da **natureza humana** e a **transformação do mundo**, sugerindo que em meio a extremos – seja o melhor ou o pior dos tempos – a **humanidade continua sua busca por significado, justiça e redenção**.

Se no contexto de Dickens a Inglaterra passava por **grandes mudanças sociais e econômicas** devido à **1ª Revolução Industrial**, agora, estamos vivendo o mesmo processo sob os avanços da **4ª Revolução Industrial** – porém, em um ritmo bem mais acelerado, mais complexo, e com muito, muito mais **poder**.

1 Esse é o parágrafo de abertura de "Um Conto de Duas Cidades", de Charles Dickens, publicado em 1859.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 17 24/05/2024 11:35

E isso intensifica tudo: o melhor e o pior, a sabedoria e a tolice, a crença e a incredulidade, a luz e as trevas, a esperança e o desespero. Vejamos.

## TECNO-HUMANIDADE

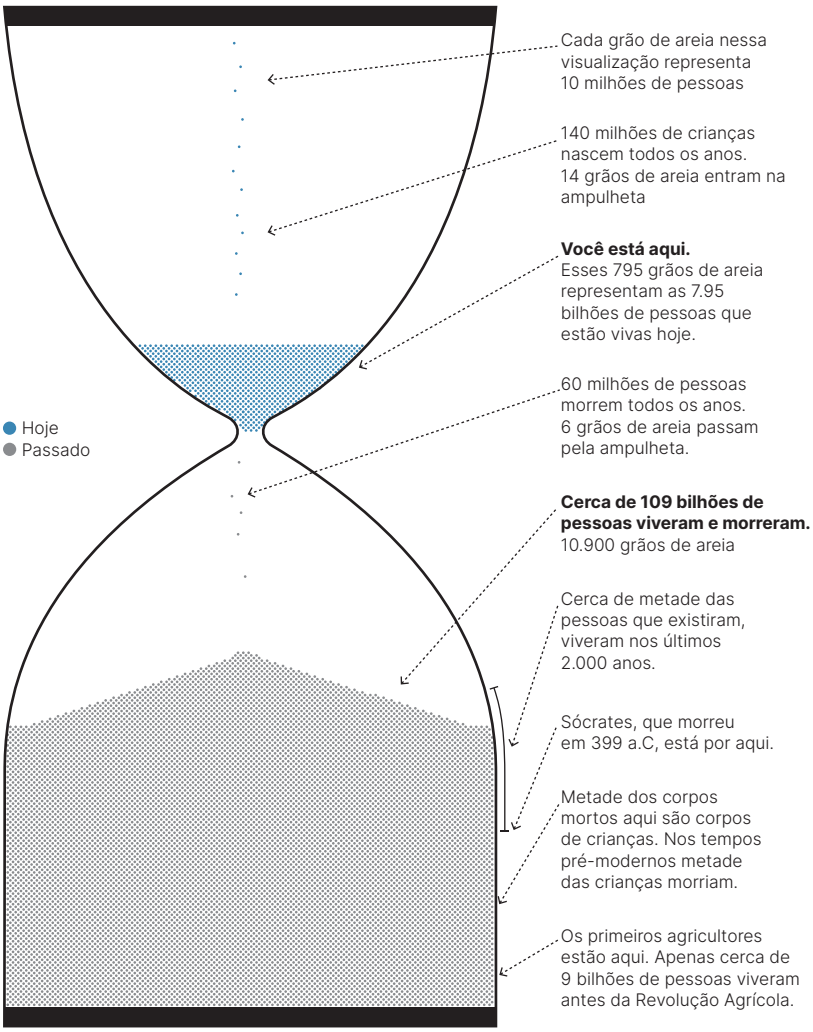
A **vida humana** depende fundamentalmente da **relação** entre o **indivíduo** e o **mundo externo** que o envolve. Durante a maior parte da nossa história, essa relação evoluiu de forma razoavelmente equilibrada, pois o impacto humano e a complexidade social eram relativamente pequenos devido a dois fatores principais:

1. Havia **poucos humanos** no mundo, tanto para impactarem o planeta quanto para se relacionarem entre si – com isso, o uso de recursos naturais era limitado e as sociedades e economias eram pouco complexas;
2. Os humanos existentes **possuíam pouca capacidade de se movimentar, comunicar e agir**, tanto local quanto globalmente – consequentemente, seu poder de interagir entre si e interferir na natureza e ecossistemas globais era pequeno.

No entanto, a partir do século XIX, em função da aceleração do desenvolvimento tecnológico decorrente da primeira Revolução Industrial, a situação foi se modificando rapidamente, pois, em pouco tempo, passamos a experimentar uma **explosão** tanto na **quantidade de humanos** quanto no aumento do **poder da tecnologia** à nossa disposição.

Para se ter uma ideia do **crescimento populacional** no planeta, basta analisar o tempo necessário para a humanidade alcançar a marca de **1 bilhão** de pessoas no mundo (aproximadamente

## HUMANIDADE HOJE E NO PASSADO




Baseado nas estimativas históricas de Toshiko Kaneda e Carl Haub (Popular Reference Bureau) e da UN Population Division. Fonte: Our World in Data.

**Figura 1.1** – Imagem ilustrativa mostrando a quantidade de humanos que já existiram no planeta e quantos existem atualmente (estimativa feita em 2022). Disponível em: https://www.visualcapitalist.com/cp/how-many-humans-have-ever-lived/

**200 mil anos**)[2] e, depois, para chegar aos **8 bilhões** atuais (apenas **200 anos**). Em outras palavras, crescemos oito vezes em um período mil vezes menor. A quantidade de pessoas vivendo hoje no planeta equivale a 7% do número total das pessoas que já viveram e morreram (estimado em 109 bilhões) ao longo de 192.000 anos[3] (Figura 1.1).

Apesar do ritmo de crescimento populacional estar diminuindo desde a virada do século,[4] **a população continua crescendo**, consumindo, utilizando e interferindo no ambiente. No entanto, os **recursos naturais existentes continuam os mesmos** que anteriormente. Esse impacto não se reflete apenas em desafios ambientais, mas também no aumento da complexidade das relações sociais e da economia.

Em paralelo ao crescimento populacional e às decorrentes transformações econômicas e sociais, a **tecnologia** foi avançando e ampliando exponencialmente o **poder tecnológico da humanidade** nos últimos séculos, conforme as revoluções industriais foram se sucedendo. Apesar de trazer inúmeras soluções, a tecnologia sempre traz consigo novos **desafios** a serem enfrentados. Antes a ação humana era limitada por métodos e tecnologias manuais ou animais para agricultura, mineração e manufatura, sendo assim, as práticas eram mais sustentáveis devido à menor escala de produção e ao menor consumo de recursos naturais. O avanço tecnológico permitiu uma **intervenção sem precedentes no ambiente**, com a exploração intensiva de recursos naturais para alimentar

---

2 A humanidade chegou a 1 bilhão de pessoas no ano 1800. Considerando o surgimento do homo sapiens por volta de 200 mil anos atrás, podemos dizer que foram aproximadamente 200 mil anos para alcançar essa marca. Ver: https://www.nationalgeographicbrasil.com/historia/2022/12/qual-e-a-origem-da-humanidade-segundo-a-ciencia e https://pt.wikipedia.org/wiki/Crescimento_populacional

3 https://www.visualcapitalist.com/cp/how-many-humans-have-ever-lived/

4 Note-se no gráfico que até 1999, quando chegamos a 6 bilhões, eram necessários cada vez menos anos para adicionar mais 1 bilhão de pessoas no mundo. A partir de então, o ritmo de crescimento diminui e, assim, passam a ser necessários mais anos para adicionar o próximo bilhão. Ver também: https://en.wikipedia.org/wiki/Projections_of_population_growth

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 20 24/05/2024 11:35

a produção industrial em massa. A industrialização intensificou a **poluição** do ar, da água e do solo, a **destruição** de habitats e a perda de **biodiversidade**. Assim, a capacidade de alterar ecossistemas e influenciar o clima global aumentou significativamente.

Além disso, a tecnologia permitiu a ampliação das **cidades** e a intensificação de todos os **fluxos humanos no planeta** – comunicação, transporte, distribuição, turismo, produção, consumo, relacionamento, informação, entre outros. Isso expandiu o âmbito do impacto humano nos fluxos naturais do planeta.[5]

Portanto, a cada aumento de poder tecnológico que temos experimentado, vivemos indubitavelmente **tanto o melhor quanto o pior dos tempos**. A inteligência artificial, robótica, nanotecnologia, impressão 3D, computação quântica, internet, CRISPR, naves espaciais e infindáveis avanços tecnológicos trazem consigo **possibilidades extraordinárias**. Nunca tivemos tanto **poder de criação**, cura, alcance, bem-estar, educação e ampliação. Por outro lado, nunca tivemos tanto **poder de destruição**, alienação, exploração, bem como nunca fomos tão **complexos** e tão **perigosos**.

## O PARADOXO DO PODER

**Criação** e **destruição** são as duas faces da moeda do **poder**, e ambas são perigosas, pois a questão não está no ato de criar ou destruir, mas **naquilo que se cria e/ou se destrói**. Uma criação pode contribuir tanto para o bem quanto para o mal, e o mesmo acontece com uma destruição. Esse processo estabelece o **paradoxo do poder**: quanto maior o poder, mais desafiador se torna o seu uso responsável; quanto mais poderosa a tecnologia, mais cuidadosa deve ser a humanidade.

---

5 Isso ficou bastante claro durante a pandemia da COVID-19, quando pudemos ver céus mais claros, diminuição da poluição em lugares turísticos, diminuição da poluição sonora, entre outros fenômenos, devido à diminuição da atividade humana no planeta.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 21 24/05/2024 11:35

> "Com grandes poderes vêm grandes responsabilidades."
> — Stan Lee

## CENÁRIO CRÍTICO

Por isso, não é à toa que, especialmente a partir das últimas décadas, começamos a nos preocupar cada vez mais intensamente com o **futuro**. Conforme temos nos tornado mais poderosos, precisamos garantir que esse grande poder se traduza em **benefício** para a humanidade, e para tanto, precisamos **sobreviver às grandes ameaças** que esse mesmo poder nos traz. Infelizmente, por mais necessário e urgente que isso seja, os esforços para neutralizar esse perigo não têm sido suficientes. Enfrentamos um **cenário crítico** em que os **efeitos negativos das iniciativas humanas** no planeta estão colocando em **risco o nosso futuro**.

Nesse sentido, o único caminho **possível** é o da **sustentabilidade**, que enfrenta os desafios do cenário atual e busca dar **passos conscientes com o intuito de eliminar** as ameaças presentes e futuras. Em outras palavras: **agir no agora para garantir o amanhã**.

## *DURABILITÉ*

No entanto, por mais importante que seja, infelizmente, sustentabilidade é um conceito **pouco compreendido**, muitas vezes associado apenas a cuidados e preservação do ambiente. Acredito que um dos motivos para que isso ocorra é que a palavra sustentabilidade, em português, não consegue expressar tão diretamente o seu impacto quanto o faz a sua versão em francês: *durabilité*. O objetivo da sustentabilidade é, no final das contas, **durabilidade** – para que qualquer coisa seja durável, é necessário encontrar o equilíbrio entre "durar" e "deixar durar" aquilo que a **sustenta** (natureza). Considerando que, além de durar, a

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 22 24/05/2024 11:35

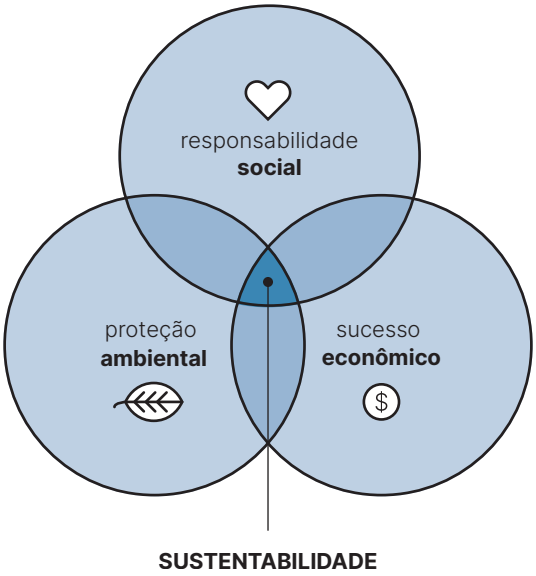



**Figura 1.2** – pilares da sustentabilidade. Fonte: imagem elaborada pela autora.

vida tende a se multiplicar e crescer, ela deve equilibrar o seu "permanecer" com o "permitir que permaneça" também aquilo que a possibilita **prosperar** (economia); e para se manter saudável precisa equacionar o "existir" e o "permitir que continue existindo" também aquilo que lhe **faz bem e fortalece** (social).

Portanto, para que consigamos existir de forma próspera e saudável no futuro, devemos garantir que também continue existindo aquilo que nos sustenta (**ambiente**), nos permite prosperar (**economia**), nos **fortalece e traz bem-estar** (social). Isso se traduz em fazer escolhas e agir tendo sempre em mente a proteção ambiental, o sucesso econômico e a responsabilidade social. (Figura 1.2)

As **escolhas** no **agir**, portanto, são fundamentais para garantirmos a **sustentabilidade**, pois desencadeiam **consequências que podem tanto contribuir quanto prejudicar o futuro**. Cada escolha individual que fazemos, desde o que compramos até como viajamos, gera impactos que se intensificam quando

as pessoas agem **coletivamente** da mesma forma. Assim, a **colaboração** é um ingrediente fundamental da **solução** que **garantirá o nosso futuro**.

## CAMINHOS E SOLUÇÕES

Com isso em mente, podemos dizer que **quaisquer tentativas de caminhos ou soluções** que **não considerem esses três pilares, não conseguirão resolver** a questão da sustentabilidade humana no planeta. No entanto, infelizmente, **uma grande parte dos modelos econômicos** que são utilizados atualmente no mundo são assim. Com isso, vemos o **cenário crítico se intensificando,** apontando para inúmeros tipos de desequilíbrios econômicos, sociais e ambientais, tornando o nosso desafio cada vez maior.

Sabemos, portanto, que precisamos agir, porém, a questão que permanece é saber como essa ação pode ser feita.

Esse livro nasce justamente nesse contexto – cada vez mais acelerado, complexo, marcado por grandes mudanças sociais e econômicas, e muito poder tecnológico, no qual o melhor e o pior dos tempos se intensificam – buscando apresentar e analisar os grandes problemas atuais e as suas possíveis soluções, mostrando que o **cooperativismo é esse caminho sustentável para o futuro.** Para tanto, os capítulos foram divididos em cinco tópicos evolutivos:

- Capítulo 1, o presente capítulo, **introduzindo o tema** e discutindo a motivação para a criação desse livro;
- Capítulo 2, o **contexto atual**, pontuando as características do nosso tempo e os desafios que enfrentamos;
- Capítulo 3, as **estratégias para vencer os desafios** apresentados;
- Capítulo 4, o **cooperativismo** como solução para o futuro;

- Capítulo 5, os **desafios que o cooperativismo precisa enfrentar** para ampliar a sua contribuição no mundo.

Vamos a eles, e que nessa jornada, consigamos uma **vida** que seja sempre **longa e próspera**,[6] para que conquistemos um **futuro** que prevaleça **como o melhor dos tempos**.

#tamojunto

**6** "*Live long and prosper*" é a famosa saudação vulcana na obra de ficção Star Trek, que, na minha humilde opinião, é uma das mais lindas e sustentáveis declarações possíveis de desejos.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 25 24/05/2024 11:35

# *ZEITGEIST*: DECIFRANDO A NOSSA ERA

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 27 24/05/2024 11:35

**PARA COMEÇAR:**

Assista ao vídeo da autora, Martha Gabriel, e boa leitura!

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 28 24/05/2024 11:35

"O primeiro passo para a cura é saber qual é a doença."
— Provérbio popular

Vimos no capítulo anterior que o intuito deste livro é discutir como podemos **criar um mundo melhor**. No entanto, para que possamos fazer isso, é necessário primeiro avaliar o contexto em que vivemos e assim, compreender **o que deve ser mudado**. Esse é o objetivo deste capítulo, e para tanto, vamos utilizar o conceito de zeitgeist, que nos permitirá tomar consciência das principais características e desafios da nossa era, para podermos, então, no próximo capítulo, **analisar caminhos** para construirmos um **futuro melhor**.

## O ESPÍRITO DO TEMPO

Zeitgeist é uma palavra de origem alemã que significa "espírito do tempo", um agente invisível, **uma força dominante que caracteriza uma determinada época** na história. Cada zeitgeist reflete as complexidades e características únicas da sua era, e a sua transformação ao longo do tempo mostra como as sociedades se **adaptam** e **evoluem** através dos séculos.

Capturar e compreender o zeitgeist do nosso tempo nos permite enxergar os sinais de mudança no ambiente e na humanidade, nos auxiliando a detectar com mais clareza as **oportunidades**

e **desafios** que emergem. Para ilustrar esse processo, vejamos como o zeitgeist se transformou desde as nossas origens, passando por algumas eras até chegarmos aqui:

**PALEOLÍTICO** (Pré-história: origens da humanidade, aprox. 2,5 milhões de anos atrás até cerca de 10.000 a.C.) – O zeitgeist era caracterizado pela **sobrevivência e coleta**, e pelas **primeiras expressões artísticas**.

**ANTIGUIDADE CLÁSSICA** (séculos VIII a.C. a V d.C.) – Período marcado pelo florescimento da **filosofia**, da **democracia** (especialmente em Atenas), da **arte** e do **teatro**. O zeitgeist era caracterizado pelo valor dado à **busca do conhecimento**, à exploração da **condição humana** e ao desenvolvimento de **sistemas políticos** que enfatizavam a **participação cívica**. Figuras como Sócrates, Platão e Aristóteles simbolizam esse espírito, dedicando-se ao questionamento da realidade e à formulação de teorias políticas, éticas e metafísicas.

**IMPÉRIO ROMANO** (27 a.C. — 395 d.C.) – A relativa paz e estabilidade, durante os séculos do Império Romano, permitiu o florescimento do **comércio**, das **artes**, da **cultura** e da **engenharia**. O zeitgeist de então era marcado pela ideia de "civilização" através da **romanização**, espalhando a língua latina, leis romanas e costumes por todo o império. Este foi também um tempo de grande engenharia e arquitetura, com a construção de estradas, aquedutos e monumentos que simbolizam o poder e a unidade de Roma.

**IDADE MÉDIA** (séculos V-XV) – O zeitgeist da primeira metade desse período foi profundamente influenciado pelo **Cristianismo** e pela organização **feudal**. A vida era centrada em torno da igreja e da terra, com a sociedade estruturada em torno de relações feudais entre senhores e vassalos. O poder da igreja era absoluto, moldando a moral, a educação e a visão

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 30 24/05/2024 11:35

de mundo das pessoas. Na segunda metade, o renascimento comercial e urbano começou a mudar o zeitgeist, com o surgimento de uma **burguesia mercantil** e o florescimento das **cidades**. A difusão do conhecimento através da redescoberta de textos antigos e o início das **universidades** refletiram um interesse renovado pelo **aprendizado** e uma gradual mudança para uma perspectiva mais **humanista** e menos centrada exclusivamente no divino.

**RENASCIMENTO** (séculos XIV-XVII) – Esse período marcou um retorno aos valores e ideias da antiguidade clássica, centrado na Itália e depois se espalhando pela Europa. O zeitgeist era caracterizado por um espírito de **redescoberta**, **inovação** e **humanismo**, com um foco renovado no **indivíduo**, na **beleza natural** e na **capacidade humana** para a criação e inovação. Artistas como Leonardo da Vinci e Michelangelo, e pensadores como Nicolau Maquiavel exemplificam este período de florescimento cultural e intelectual.

**REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS** – A partir do século XVIII, a tecnologia impõe uma maior aceleração no ritmo de mudança, iniciando com a 1ª Revolução Industrial e culminando no contexto atual. Cada revolução industrial marcou uma era de transformação profunda na **sociedade**, **economia** e **tecnologia**, caracterizada por **inovações** específicas que refletiram e moldaram o zeitgeist de seus respectivos períodos (Figura 1.1).

Cada Revolução Industrial reflete um zeitgeist único, marcado por avanços tecnológicos que transformaram não apenas a economia e a indústria, mas também a organização social, os padrões de vida e a forma como as pessoas interagem com o mundo ao seu redor.

| PERÍODO | INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS CHAVE | ENERGIA PRINCIPAL | ZEITGEIST: IMPACTO SOCIAL E ECONÔMICO |
|---|---|---|---|
| **1ª REVOLUÇÃO: TRANSIÇÃO DA PRODUÇÃO MANUAL PARA MECANIZADA**<br>Mudança da manufatura baseada em trabalho manual e ferramentas simples para a produção mecanizada em fábricas. | | | |
| 1760-1840 | Máquina a vapor, teares mecânicos, processo de pudlagem para ferro | Carvão | Urbanização, mudanças nas estruturas sociais e de trabalho, início do sistema capitalista industrial |
| **2ª REVOLUÇÃO: EXPANSÃO INDUSTRIAL E GLOBALIZAÇÃO**<br>Aumento significativo da capacidade de produção, com o desenvolvimento de novas indústrias, como aço, química e eletricidade | | | |
| 1870-1914 | Eletricidade, motor de combustão, linhas de montagem, produção em massa | Eletricidade, motor de combustão interna (petróleo), linhas de montagem e produção em massa. | Melhoria nos padrões de vida, crescimento das cidades, aumento da mobilidade (trens e automóveis) e comunicação (telégrafo e telefone) |
| **3ª REVOLUÇÃO: DIGITALIZAÇÃO E AUTOMAÇÃO**<br>Introdução de tecnologias digitais nas fábricas, automação de processos de produção e o início da era da informação | | | |
| 1960s-1990s | Computadores, internet, robótica, tecnologia de informação e comunicação (TIC) | Continuação da importância do petróleo e eletricidade e início da diversificação para fontes de energia alternativas. | Transformação do setor de serviços, globalização da economia, crescimento de empregos em TI e crescente conscientização global sobre questões climáticas e direitos humanos. |

| PERÍODO | INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS CHAVE | ENERGIA PRINCIPAL | ZEITGEIST: IMPACTO SOCIAL E ECONÔMICO |
|---|---|---|---|
| **4ª REVOLUÇÃO: CONVERGÊNCIA DE TECNOLOGIAS**<br>Fusão das tecnologias físicas, digitais e biológicas, com impactos em todos os setores da sociedade e economia | | | |
| Século XXI | Inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT), veículos autônomos, biotecnologia, impressão 3D, energia renovável | Transição para energia sustentável e renovável | Mudanças profundas no trabalho e na sociedade, incluindo preocupações com a privacidade, segurança cibernética e o desafio da desigualdade econômica; surgimento de questões éticas relacionadas à biotecnologia e à inteligência artificial. |

**Figura 2.1** – Zeitgeist e principais transformações das Revoluções Industriais

## SÉCULO XXI

A partir do **século XXI**, o **avanço tecnológico** se torna cada vez mais acelerado, catalisando uma **aceleração** da **mudança** sem precedentes, configurando, assim, o zeitgeist atual, que pode ser descrito por meio de alguns elementos-chave:

- **ASCENSÃO DA ERA DIGITAL** – O rápido avanço das tecnologias digitais está **remodelando a infraestrutura do planeta**, transformando todos os sistemas fundamentais para a vida humana: produção, comunicação, relacionamentos, organização, trabalho, entretenimento, consumo, educação, entre outros. O **acesso instantâneo à informação**, a capacidade

de se **conectar com pessoas ao redor do mundo em tempo real** e a **automação de muitos aspectos da vida diária** são características distintas desse período. Isso tem impactado e mudado profunda e rapidamente o comportamento e a experiência da vida humana.[1]

- **GLOBALIZAÇÃO E INTERCONEXÃO** – Devido aos avanços tecnológicos, a **economia**, a **política** e a **cultura** vêm se tornando cada vez mais **interligadas**, fazendo com que a globalização continue a ser uma força dominante. Isso traz benefícios, como **maior acesso a mercados e culturas**, mas também desafios, incluindo questões de **desigualdade econômica, impactos ambientais e tensões políticas**.
- **MUDANÇA CLIMÁTICA E CONSCIÊNCIA AMBIENTAL** – O poder cada vez maior que a tecnologia nos oferece tem afetado o ambiente que nos cerca, dando origem a movimentos globais e exigindo ação contra impactos negativos na natureza, como as mudanças climáticas, a perda de biodiversidade e a poluição. Isso se reflete em um zeitgeist de **preocupação com o futuro do planeta e com as gerações futuras**. A crescente consciência sobre questões ambientais e a urgência da crise climática definem este século.
- **MUDANÇAS SOCIAIS E AMPLIAÇÃO DE VOZES DA DIVERSIDADE** – A interconexão gradativa proporcionada pela tecnologia aumenta a interdependência entre todos os indivíduos, pois cada ação no mundo passa a se propagar pela rede e impactar cada vez mais pessoas. Em outras palavras, a interconexão amplia o impacto e o alcance dos acontecimentos, afetando muito mais gente. Com isso, movimentos sociais, incluindo aqueles focados em direitos civis, igualdade de gê-

---

1 Para compreender como a tecnologia impacta a humanidade em todas as dimensões, e como essa relação tende a evoluir no futuro, recomendamos o livro "Você, Eu e os Robôs", um best seller da autora, que foi finalista do Prêmio Jabuti.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 34 24/05/2024 11:35

nero, justiça racial e direitos LGBTQIA+, têm ganhado força, refletindo um zeitgeist de luta por maior **inclusão**, **diversidade** e **justiça social**. A democratização do acesso à informação e plataformas digitais desempenhou um papel crucial em **amplificar essas vozes**.

- **POLARIZAÇÃO E DESAFIOS À DEMOCRACIA** – Se por um lado a tecnologia pode ampliar a comunicação e o acesso à informação e ao conhecimento, por outro, ela permite também a disseminação de **desinformação** e **teorias da conspiração**, principalmente através das redes sociais. Isso tem complicado o diálogo e o consenso sobre questões críticas, fazendo com que o século XXI também testemunhe uma **crescente polarização política e social** em muitos países, juntamente com desafios às instituições democráticas e ao discurso público.

- **SAÚDE GLOBAL E VULNERABILIDADE** – A pandemia de COVID-19, iniciada no final de 2019, trouxe à tona a **vulnerabilidade global a emergências de saúde** e a importância da **cooperação internacional**, da **ciência** e da **saúde pública**. As respostas variadas à pandemia refletem tanto os avanços na **medicina** e **tecnologia** quanto os desafios em garantir **equidade e eficácia** na saúde global.

Cada um desses elementos reflete um mundo em rápida transformação, onde **novas possibilidades emergem** e **velhas certezas são questionadas**. O zeitgeist do século XXI, portanto, é marcado por uma **tensão** entre a **promessa de inovação tecnológica** e os **desafios de se criar uma sociedade mais justa, sustentável e resiliente**.

Nesse contexto, podemos destacar os principais desafios que emergem nas três dimensões da **sustentabilidade**: social, econômica e ambiental. Vejamos.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 35 24/05/2024 11:35

## SUSTENTABILIDADE: DESAFIOS SOCIAIS

**DESIGUALDADE SOCIAL E ECONÔMICA** – A distribuição desigual de recursos e renda existente no planeta contribui para **disparidades sociais e econômicas** significativas. Isso se manifesta em formas variadas, incluindo **acesso limitado** a serviços de saúde, educação e **oportunidades** de emprego.

**REQUALIFICAÇÃO PARA O TRABALHO** – A automação e a inteligência artificial (IA) estão substituindo empregos tradicionais, ao mesmo tempo em que criam novas oportunidades em campos como tecnologia da informação, robótica e análise de dados. Com isso, diversos setores se tornam **menos dependentes de trabalho humano** direto, enquanto outros requerem novas habilidades humanas, exigindo, assim, requalificação **da força de trabalho**.

**EDUCAÇÃO** – A educação de qualidade é fundamental para o desenvolvimento sustentável – tanto para **conscientização** como para criar **soluções** e desenvolver **competências para ação**. No entanto, muitas regiões ainda enfrentam desafios significativos em proporcionar acesso equitativo à educação, especialmente em áreas rurais e para minorias e grupos marginalizados.

**SAÚDE PÚBLICA** – Problemas de saúde pública, como **doenças** transmissíveis, má **nutrição** e falta de acesso à água **potável** e **saneamento** básico, continuam a ser desafios críticos no planeta, especialmente em países em desenvolvimento.

**INSEGURANÇA ALIMENTAR** – **Conflitos** existentes, **alterações climáticas** e **desastres naturais** afetam milhões de pessoas globalmente, aumentando a insegurança na obtenção de alimentos, que comprometem não apenas a sobrevivência

de inúmeras populações, mas também a qualidade de vida e desenvolvimento sustentável da saúde.

**ACESSO À ENERGIA LIMPA** – A energia é necessária para alimentar e manter funcionando a **infraestrutura que sustenta a vida humana com qualidade**, melhorando a saúde, a educação e a capacidade de geração de renda. **Fontes renováveis** e **não poluentes** de energia são necessárias para garantir a sustentabilidade do ambiente. No entanto, milhões de pessoas no mundo ainda não possuem acesso a fontes de energia modernas e limpas.

**PRESERVAÇÃO DA HISTÓRIA, CULTURA E IDENTIDADE DOS POVOS** – A história, cultura e identidade dos povos é essencial para manter nossa conexão com o passado, fortalecer a identidade e o sentimento de pertencimento, proteger a **diversidade cultural** e inspirar **resiliência e adaptação** diante dos desafios. No entanto, a sua preservação vem sendo ameaçada por **mudanças climáticas e desastres naturais**, que podem destruir locais históricos e artefatos culturais; pela **globalização e a homogeneização cultural**, que ameaçam diluir tradições locais; pelo **desenvolvimento econômico insustentável**, que muitas vezes prioriza o crescimento em detrimento da conservação cultural; por conflitos e negligência política, que podem levar à destruição intencional ou à degradação do patrimônio cultural; e pelo **turismo insustentável**, que, apesar de ser uma fonte de renda, pode causar danos e diminuir a autenticidade das experiências culturais.

**IMPACTOS NAS COMUNIDADES** – As licenças sociais para operar,[2] embora fundamentais para o desenvolvimento sus-

2 A "licença social" para operar, dentro do contexto de sustentabilidade, é um conceito que se refere ao **nível de aceitação ou aprovação continuamente**

tentável, podem tornar-se ameaças à sustentabilidade quando mal administradas ou percebidas de maneira negativa pelas comunidades. A gestão ineficaz da licença social pode não apenas comprometer a relação entre empresas e comunidades, mas também **desafiar os objetivos de sustentabilidade ambiental, social e econômica**.

**DIREITOS HUMANOS E LIBERDADES FUNDAMENTAIS** – Infelizmente, a questão de violações dos direitos humanos, incluindo **discriminação**, **repressão** a liberdades civis e **desrespeito** aos direitos das mulheres e minorias, continua latente na sociedade. Além disso, com o rápido avanço tecnológico, a **coleta de dados em massa** por empresas de tecnologia e governos levanta preocupações significativas sobre **privacidade**, **consentimento e vigilância**.

**MORAL E ÉTICA DAS MÁQUINAS** – A rápida inovação tecnológica traz à tona questões éticas e morais, como o dilema de que forma **integrar inteligências artificiais e robôs na sociedade**, e como **regular** essas tecnologias.

## SUSTENTABILIDADE: DESAFIOS ECONÔMICOS

**CRESCIMENTO INSUSTENTÁVEL** – A forte **dependência de modelos econômicos focados no crescimento no curto prazo**, muitas vezes à custa da sustentabilidade no longo prazo, gera **desequilíbrios** econômicos, sociais e ambientais,

---

**concedido a uma organização ou projeto por suas comunidades locais e outros stakeholders**. Não é uma licença no sentido formal ou legal, mas sim uma forma de consentimento social baseada na confiança e na boa vontade entre a empresa e a comunidade. Essencialmente, reflete o **nível de aceitação pública de uma empresa ou projeto**, muitas vezes determinado pela percepção de seus impactos sociais, econômicos e ambientais. Um exemplo de "licença social" é a atuação de uma hidrelétrica, que traz impactos a uma comunidade.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 38 24/05/2024 11:35

representando, assim, um dos principais desequilíbrios que **ameaçam o nosso futuro**. Isso inclui a exploração excessiva de recursos naturais e o uso intensivo de combustíveis fósseis.

**TRANSIÇÃO PARA ECONOMIAS VERDES** – A transição para economias que integrem práticas sustentáveis em todos os setores é uma necessidade estrutural para garantirmos a sustentabilidade. No entanto, esse processo é, muitas vezes, **complexo** e **requer investimentos significativos** em tecnologias limpas, energias renováveis e infraestrutura sustentável, dificultando a sua adoção.

**DESEMPREGO E SUBEMPREGO** – Com as mudanças tecnológicas e a necessidade de transição para setores mais verdes, **muitos empregos tradicionais estão em risco**, criando desafios em **requalificar a força de trabalho** e garantir sólidos e prósperos empregos. O crescimento e a disseminação de **plataformas digitais** alavancou a economia GIG[3] – caracterizada por trabalhos temporários ou freelancers –, que impacta **a segurança do emprego e os sistemas de proteção social**.

**DESIGUALDADES ECONÔMICAS** – Os benefícios da automação e da inovação tecnológica muitas vezes são apropriados **desproporcionalmente** pelos detentores do capital e por trabalhadores altamente qualificados. Isso gera um **desequilíbrio econômico** que pode ampliar as **desigualdades**.

**DESIGUALDADES REGIONAIS** – Disparidades econômicas significativas, seja nas relações internacionais ou no âmbito

3 O termo "GIG" é uma gíria em inglês, caracterizando um trabalho com duração específica, normalmente sem vínculo formal, que, em português, normalmente é designado como "bico".

interno dos países, necessitam de políticas direcionadas para promover a **inclusão econômica**.

**PRÁTICAS CONCORRENCIAIS**[4] – Embora a concorrência seja um elemento fundamental de uma economia de mercado saudável, pois promove inovação e eficiência, certas práticas concorrenciais[5] podem se tornar entraves significativos ao desenvolvimento econômico, especialmente quando **limitam a concorrência leal** ou **prejudicam a sustentabilidade econômica** no **longo prazo**.

## SUSTENTABILIDADE: DESAFIOS AMBIENTAIS

Os desafios ambientais que enfrentamos hoje são resultado de uma complexa interação de fatores naturais e, predominantemente, de **atividades humanas que causam impactos** na Terra, resultando em:

**MUDANÇAS CLIMÁTICAS** – A emissão de gases de efeito estufa – como dióxido de carbono ($CO_2$), metano ($CH_4$) e óxidos

---

4 Práticas concorrenciais referem-se às estratégias e ações tomadas por empresas e países para posicionarem-se de forma vantajosa no mercado, muitas vezes buscando maximizar sua participação de mercado, influência ou poder econômico.

5 Práticas concorrenciais de empresas que atuam como **entraves ao desenvolvimento econômico**, incluem ações como a formação de **monopólios** ou **oligopólios** que limitam a concorrência, o **dumping** para prejudicar competidores locais, e acordos de **exclusividade** que restringem a liberdade de mercado. Por parte dos países, tais práticas envolvem a concessão de **subsídios** a indústrias locais para aumentar sua competitividade internacional, a imposição de **barreiras comerciais** tarifárias e não tarifárias para proteger mercados internos, **guerras cambiais** visando desvalorizar a moeda para favorecer as exportações e a **violação de direitos de propriedade intelectual** para adquirir tecnologias estrangeiras. Essas estratégias podem **restringir a inovação**, **limitar a escolha** dos consumidores, provocar **tensões comerciais** e **distorcer mercados**, desafiando a sustentabilidade do desenvolvimento econômico global ao priorizar interesses específicos em detrimento de uma concorrência justa e equitativa.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 40 24/05/2024 11:35

de nitrogênio, resultantes da **queima de combustíveis fósseis** (carvão, petróleo e gás natural), **desmatamento** e **processos produtivos** – captura calor na atmosfera, aumentando a temperatura global, o que leva a mudanças no clima, como padrões meteorológicos extremos, aumento do nível do mar e alterações nos ecossistemas. Outros fatores incluem a **urbanização crescente**, **uso inconsequente de recursos naturais** e **poluição**. Juntos, esses fatores exacerbam o efeito estufa natural, levando a um aquecimento global crítico com graves consequências ambientais, econômicas e sociais.

**PERDA DE BIODIVERSIDADE** – A destruição de habitats, poluição, mudanças climáticas e exploração excessiva de espécies estão levando a uma perda sem precedentes de biodiversidade, **ameaçando os ecossistemas** dos quais dependemos para sobreviver.

**COMPROMETIMENTO DOS RECURSOS NATURAIS** – A **gestão insustentável** de recursos naturais, incluindo água, solo e ar, compromete a capacidade do planeta de sustentar a vida humana e os ecossistemas. A sobre-exploração e a poluição são desafios críticos.

**POLUIÇÃO E RESÍDUOS** – Aumento da poluição do ar, água e solo, com impactos significativos na saúde humana, biodiversidade e clima, associados ao crescimento do volume de resíduos, incluindo plásticos nos oceanos, resultando em desafios relacionados à **reciclagem** e à **gestão de resíduos**.

**SEGURANÇA ENERGÉTICA VS. TRANSIÇÃO PARA ENERGIA LIMPA** – Equilibrar a segurança energética com a transição para energias limpas é um dos **maiores desafios geopolíticos e econômicos do nosso tempo**. A segurança energética exige que tenhamos **acesso confiável e disponível às fontes de energia atuais**, muitas das quais são combustíveis fósseis,

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 41 24/05/2024 11:35

para manter as economias funcionando e para atender às necessidades básicas da população. Ao mesmo tempo, para combater as mudanças climáticas, precisamos **reduzir drasticamente as emissões de gases de efeito estufa**, o que implica uma transição rápida para fontes de energia renováveis e tecnologias de baixo carbono. Este equilíbrio é complicado devido a **necessidade de investimentos maciços em novas infraestruturas**, a **resistência** das indústrias estabelecidas, a **variabilidade das energias renováveis,** como solar e eólica, e a necessidade de garantir a **justiça social e econômica** para todos. Portanto, governos e indústrias devem **colaborar** para criar políticas e inovações que alinhem os imperativos ambientais com os de segurança e prosperidade econômica.

## DESAFIOS ESTRATÉGICOS

Todos esses **desafios** – sociais, econômicos e ambientais – são **multifacetados** e **interconectados**, influenciando-se mutuamente, tornando-os **complexos**. Enquanto a aceleração tecnológica oferece oportunidades espetaculares para o progresso e a inovação, ela também demanda uma gestão cuidadosa e consideração ética. Enfrentar esses desafios requer uma **abordagem integrada e colaborativa** que inclua políticas públicas eficazes, **inovação tecnológica**, **conscientização e educação**, além de uma forte **vontade política** e **compromisso com o desenvolvimento sustentável**. A **cooperação internacional** e a **participação ativa** de todos os setores da sociedade são fundamentais para superar essas barreiras e caminhar em direção a um futuro mais sustentável.

Para abordar estrategicamente esses desafios, é imperativo atuar em uma **ampla gama de âmbitos**, entrelaçando soluções que vão desde a **governança** e **políticas públicas** até **inovações tecnológicas** e **mudanças comportamentais** individuais. Nesse sentido, podemos agrupar os agentes de sustentabilidade em três níveis principais, de acordo com o seu **escopo de atuação**, a partir

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 42 24/05/2024 11:35

da perspectiva e capacidade para impactar e contribuir para a sustentabilidade: governamental, organizacional/institucional e comunitário/individual.

O **n**ível **governamental** inclui entidades governamentais em todas as esferas (local, nacional e internacional) com capacidade para promulgar **leis**, **regulamentações** e **políticas públicas** que afetam a sustentabilidade em larga escala.

O **n**ível **organizacional/institucional** engloba diversos tipos de entidades nos mais variados setores, incluindo **corporações**, **instituições educacionais** e **ONGs**. A escala das operações das entidades desse nível impacta a sustentabilidade de diversas formas, desde a estruturação do funcionamento da sociedade e mercado, que se utilizam diretamente do ambiente, até as ações de conscientização e mobilização social que influenciam comportamentos e políticas públicas.

O **n**ível **comunitário e individual** inclui **comunidades locais** e **indivíduos** cujas práticas em suas **vidas cotidianas** afetam e influenciam a sustentabilidade local e a demanda por produtos e serviços sustentáveis.

Por mais importantes e necessários que sejam todos os níveis, este livro foca nos impactos do **nível organizacional/institucional**, avaliando os efeitos das instituições e organizações na sustentabilidade, em função da escolha de suas práticas operacionais, políticas corporativas e abordagens para a gestão de recursos e resíduos.

Nesse sentido, os **modelos de negócios societários**[6] adotados pelos diferentes tipos de entidades exercem **impactos**

---

**6** Um **modelo de negócio societário** define a abordagem estratégica e estrutural que uma organização adota para **operar**, focando em **criar, entregar e capturar valor** para todos os stakeholders, incluindo sócios, funcionários, clientes e a sociedade. Engloba a estrutura de propriedade, governança corporativa, estratégias operacionais, modelos de receita, práticas de RH, responsabilidade social e inovação. Essencial para o sucesso e sustentabilidade da empresa, esse modelo orienta como a organização se posiciona no mercado, gerencia recursos, interage com o ambiente externo e busca alcançar objetivos financeiros, sociais e ambientais de maneira ética e responsável.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 43 24/05/2024 11:35

**significativamente distintos** na sustentabilidade, tanto positivos como negativos. Infelizmente, grande parte dos modelos adotados atualmente não tem conseguido **solucionar a equação da sustentabilidade**, resultando em problemas insustentáveis, que têm criado o cenário crítico que discutimos anteriormente, comprometendo o nosso futuro.

Discutiremos, a seguir, no próximo capítulo, o desenvolvimento de **estratégias** para o **crescimento sustentável** e como os **modelos de negócios societários** podem impactá-las.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 44 24/05/2024 11:35

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 45 24/05/2024 11:35

# ESTRATÉGIAS: VENCENDO OS DESAFIOS

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 47 24/05/2024 11:35

**PARA COMEÇAR:**

Assista ao vídeo da autora, Martha Gabriel, e boa leitura!

"A essência da estratégia
é escolher o que não fazer."[1]
— Michael Porter

Temos discutido até aqui como a **relação entre a humanidade e o meio ambiente** tem passado por inúmeras transformações ao longo dos milênios, sendo mais acentuadas nas últimas décadas. Disso resulta o **zeitgeist** atual, marcado por **fortes tensões** entre o crescente **potencial tecnológico** que se instaura e as ameaças à **sustentabilidade**. Desse embate, emergem inúmeros **desafios** sociais, econômicos e ambientais[2] que têm nos conduzido a um cenário

1 Essa frase enfatiza a importância de se fazer escolhas estratégicas deliberadas, focando não apenas no que uma organização deve fazer, mas também no que ela deve evitar ou deixar de fazer para manter uma vantagem competitiva sustentável. Essa frase é de Michael Porter, professor da *Harvard Business School*, publicada no artigo "*What is strategy?*." In: *Harvard Business Review, November* (1996).

2 Como visto anteriormente:
- **Sociais**: desigualdade social e econômica, requalificação para o trabalho, educação, saúde pública, insegurança alimentar, acesso à energia limpa, direitos humanos e liberdades fundamentais, moral e ética das máquinas.
- **Econômicos**: crescimento insustentável, transição para economias verdes, desemprego e subemprego, desigualdades econômicas, desigualdades regionais.
- **Ambientais**: mudanças climáticas, perda de biodiversidade, comprometimento dos recursos naturais, poluição e resíduos, segurança energética vs. transição para energia limpa.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 49 24/05/2024 11:35

crítico, podendo **comprometer a saúde e bem-estar de toda vida no planeta**.

## ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Para equacionar essa questão, é necessário desenvolver **estratégias** que, ao mesmo tempo em que utilizam o poder tecnológico extraordinário que adquirimos para **crescimento e prosperidade**, garantam também que **não criemos ameaças insustentáveis**. Nesse sentido, considerando as características marcantes do zeitgeist atual – aceleração da mudança, incerteza, avanço tecnológico e complexidade – **qualquer estratégia**, para ter sucesso, precisa:

- VENCER A ACELERAÇÃO DA MUDANÇA e o consequente **aumento da incerteza** causados pela rápida evolução tecnológica;
- UTILIZAR A EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA para potencializar e escalar esforços;
- NAVEGAR NA COMPLEXIDADE crescente.

Para tanto, as estratégias precisam se estruturar em três pilares principais:

- INOVAÇÃO ágil e contínua para **abraçar** a **aceleração da mudança** e a **incerteza**, tornando-as aliadas da transformação positiva, e para solucionar problemas de impactos negativos;
- TRANSFORMAÇÃO DIGITAL para liderar a **evolução** da tecnologia e utilizá-la como instrumento de melhoria da vida humana e ferramenta para mitigar ameaças;
- COLABORAÇÃO para conseguir vencer a **complexidade** e, assim, enxergar e criar soluções.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 50 24/05/2024 11:35

Vejamos, portanto, cada um desses pilares estratégicos, analisando suas contribuições, tanto para aproveitar oportunidades para **crescer e prosperar** quanto para **combater os desafios** emergentes.

## INOVAÇÃO PARA ABRAÇAR A ACELERAÇÃO[3]

A inovação desempenha um papel fundamental em ambientes marcados por **rápidas mudanças e incertezas**, pois atua como um motor essencial para o **desenvolvimento**, **adaptação** e **sucesso contínuo** de indivíduos, organizações e sociedades. Em um mundo onde as condições podem evoluir de forma imprevisível e novos desafios surgem constantemente, **a inovação não é apenas desejável, mas uma necessidade**, permitindo e favorecendo:

- **FOMENTO À ADAPTABILIDADE** – A inovação estimula a adaptabilidade, permitindo que entidades reajam de maneira ágil às mudanças do ambiente. Ao inovar, organizações e sociedades podem se deslocar mais rapidamente em direção a novas **oportunidades** ou se **afastar de riscos emergentes**.
- **RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS** – Com a complexidade dos desafios modernos, que muitas vezes são sistêmicos e interconectados, a inovação oferece abordagens criativas e eficazes para a solução de problemas. Isso inclui a utilização de novas tecnologias, a aplicação de conceitos inovadores e o emprego de métodos não convencionais para superar obstáculos que pareciam insuperáveis.

---

3 Para o desenvolvimento de estratégias de inovação e habilidades para o futuro, recomendo a leitura do livro "Liderando o Futuro: visão, estratégias e habilidades" (Ed DVS, 2023).

- **AUMENTO DE RESILIÊNCIA** – A inovação permite o desenvolvimento de sistemas mais **robustos** e **flexíveis** que possam **resistir ou se adaptar rapidamente** a perturbações e ameaças, garantindo a continuidade das operações e a sustentabilidade a longo prazo.
- **EXPLORAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES** – A incerteza e a mudança rápida podem criar novas oportunidades para aqueles capazes de **identificá**-las e **aproveitá**-las. A inovação é crucial nesse processo, pois permite que indivíduos e organizações desenvolvam novas ideias, produtos e mercados, capitalizando sobre as transformações do ambiente.
- **PROMOÇÃO DO CRESCIMENTO ECONÔMICO** – No nível **macroeconômico**, a inovação é um **motor do crescimento** e da **competitividade**. Ela permite que as economias se desenvolvam, criando novos setores e empregos, aumentando a produtividade e melhorando a qualidade de vida das pessoas.
- **ENCORAJAMENTO AO PENSAMENTO CRÍTICO E À APRENDIZAGEM CONTÍNUA** – A cultura da curiosidade, pensamento crítico e aprendizado contínuo são essenciais para navegar em ambientes incertos e em rápida mudança. A inovação incentiva e necessita desse tipo de cultura, tornando a capacidade de aprender e se adaptar rapidamente em uma **vantagem competitiva** significativa.
- **ESTÍMULO À COLABORAÇÃO** – A inovação muitas vezes requer uma abordagem colaborativa, **reunindo diferentes perspectivas, habilidades e conhecimentos**. A diversidade, portanto, é um agente importante para inovação, promovendo, assim, a cooperação entre diferentes setores, disciplinas e culturas, o que é essencial para enfrentar desafios complexos e globais.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 52 24/05/2024 11:35

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA LIDERAR A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA[4]

A transformação digital é um processo que envolve a **integração de tecnologia digital em todas as áreas de uma organização**, resultando em mudanças fundamentais na maneira como a organização **opera** e **entrega valor** ao seu público. Nesse processo, além de ser uma **resposta à evolução tecnológica**, a transformação digital também capacita as organizações a **liderarem essa evolução**. O papel da transformação digital nesse contexto é multifacetado e profundamente significativo, com algumas dimensões chave:

- **HABILITAÇÃO DA INOVAÇÃO CONTÍNUA** – A transformação digital permite que as organizações implementem ciclos de inovação contínua, **utilizando as tecnologias emergentes** para solucionar problemas e aproveitar oportunidades. Isso não apenas responde às mudanças nas expectativas dos públicos e no ambiente competitivo acelerado, mas também posiciona a organização como líder na adoção de novas tecnologias.
- **AUMENTO DA AGILIDADE ORGANIZACIONAL** – Ao digitalizar processos e operações, as organizações podem se tornar mais ágeis, capazes de **responder rapidamente às mudanças de mercado e às oportunidades emergentes**. A agilidade é essencial para liderar a evolução tecnológica, pois permite que a organização se adapte e se desenvolva conforme o ritmo dessas inovações.
- **MELHORIA NA TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM DADOS** – A transformação digital **amplia a capacidade de coletar, analisar e interpretar** grandes volumes de dados. Isso

4 Para o domínio das tecnologias emergentes e seus impactos, recomendo a leitura do livro "Você, Eu e os Robôs – como se transformar no profissional digital do futuro" (Ed Gen/Atlas, 2021) e "Inteligência Artificial: do zero a superpoder" (Ed Gen/Atlas, 2024).

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 53 24/05/2024 11:35

permite uma t**omada de decisão mais informada e baseada em evidências**, o que é crucial para navegar na evolução tecnológica com confiança e visão estratégica.

- **FOMENTO À CULTURA DE EXPERIMENTAÇÃO** – A digitalização encoraja uma cultura de experimentação porque **reduz os custos e o tempo necessário para testar novas ideias**. As ferramentas digitais permitem simulações rápidas e prototipagens, **facilitando a tentativa e o erro sem o risco ou investimento** que os métodos tradicionais exigem. Além disso, a análise de dados digitais pode oferecer **feedback em tempo real**, permitindo ajustes ágeis e conhecimento contínuo, fazendo com que o **fracasso seja visto como uma oportunidade de aprendizado**. Essa mentalidade é vital para liderar a evolução tecnológica, pois promove a **exploração de novas ideias, tecnologias e abordagens** sem o medo de falhar. Ademais, a barreira de acesso ao espaço digital é mais baixa, permitindo que mais pessoas utilizem e experimentem essas tecnologias.

- **PROMOÇÃO DA COLABORAÇÃO REMOTA** – A colaboração é a chave para a inovação e para liderar a evolução tecnológica, pois permite que as organizações **aproveitem um espectro mais amplo de talentos e perspectivas**. A transformação digital **facilita a colaboração** entre equipes, departamentos e até mesmo entre organizações, independentemente da localização geográfica. Isso é especialmente relevante em cenários que permitem o trabalho remoto e distribuído.

- **AMPLIAÇÃO DE IMPACTO** – Tecnologias digitais possibilitam escalar resultados, pois, além de **automação**, **aumento de eficiência** e **redução de erros** (que, em escala, pode levar a economias significativas de tempo e recursos, e aumentar a **produtividade**), permitem também **ampliação do alcance** de soluções com custo marginal muito baixo e velocidade alta. A digitalização habilita também **novos modelos de negócio**,

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 54 24/05/2024 11:35

como **plataformas de economia compartilhada** e **serviços sob demanda**, que podem transformar indústrias inteiras e escalar impactos socioeconômicos. Por permitir práticas como a diminuição do uso de recursos físicos e a otimização da logística, as tecnologias digitais podem contribuir para ampliar também o impacto ambiental positivo em escala global.

- **MELHORIA DA EXPERIÊNCIA** – A transformação digital permite que as organizações ofereçam **experiências personalizadas e de alta qualidade** aos seus públicos, aproveitando a tecnologia para **conhecê-los melhor e atender às suas necessidades**. Liderar na evolução tecnológica significa também **liderar na entrega de valor excepcional**, que pode ampliar a qualidade de vida e bem-estar social.

## COLABORAÇÃO PARA VENCER A COMPLEXIDADE

Complexidade, de uma forma simples, refere-se à característica de algo que tem **muitas partes interconectadas**, de modo que se torna difícil **compreendê**-lo, **prever** seu comportamento ou **gerenciá**-lo completamente. Pode-se pensar na complexidade como a teia de interações e relações que fazem com que um sistema ou problema tenha **comportamentos imprevisíveis** ou **resultados surpreendentes** que **não são óbvios** a partir das partes individuais. Por exemplo, pensar em uma grande cidade: nela há pessoas, trânsito, sistemas de comunicação, economia e o ambiente natural, todos interagindo de maneiras que podem ser difíceis de entender completamente ou prever, tornando a cidade um sistema complexo.

Devido a vários fatores – como a globalização, o avanço tecnológico, o aumento das interconexões sociais e econômicas, e a crescente interdependência entre sistemas humanos e naturais – a **complexidade no mundo está aumentando**. À medida

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 55 24/05/2024 11:35

que mais sistemas se entrelaçam, as interações entre diferentes componentes se tornam mais dinâmicas e imprevisíveis, ampliando a complexidade. Isso significa que **desafios globais**, como **mudanças climáticas**, **gestão de recursos** e **integração tecnológica**, tornam-se mais complexos porque envolvem uma ampla gama de variáveis e fatores interconectados que influenciam uns aos outros de maneiras não lineares.

Como os ambientes complexos são tipicamente caracterizados pela **interconexão** e **interdependência** entre diversos componentes ou atores, as **ações de um elemento podem ter efeitos imprevisíveis** e **em cascata sobre os outros**.[5] Isso torna os desafios que eles apresentam, **difíceis de serem abordados** por indivíduos ou entidades **isoladamente**, fazendo com que a **colaboração** assuma um papel central para a sua solução.

A **colaboração** é uma ferramenta poderosa contra a complexidade, pois permite a combinação de diversas habilidades, conhecimentos e recursos, promovendo a inovação, resiliência, gestão eficaz de recursos, aprendizado coletivo e ampliação de impacto, que são cruciais para navegar e prosperar em ambientes complexos:

- **FACILITAÇÃO DA INOVAÇÃO** – A inovação é crucial em ambientes complexos porque eles são dinâmicos e imprevisíveis, exigindo soluções que possam lidar com a interconexão e a mudança contínua. A inovação permite quebrar padrões antigos, criar novas abordagens e tecnologias para **resolver problemas** e **explorar oportunidades** que surgem das interações complexas dentro desses ambientes. Ela proporciona as ferramentas para adaptar-se, responder rapidamente a mudanças, melhorar processos e produtos, e, em última instância, garantir a sustentabilidade e o crescimento no longo prazo. Nesse sentido, a **colaboração favorece** a **diversidade**

5 Isso se aplica tanto a sistemas naturais (como ecossistemas) quanto a sistemas humanos (como organizações e sociedades).

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 56 24/05/2024 11:35

**e a inclusão,**[6] que promove a **troca de ideias e experiências entre diferentes partes**, o que é **crucial** para a inovação. A **diversidade de perspectivas e habilidades** permite que soluções criativas e fora do padrão sejam desenvolvidas, abordando problemas complexos de maneiras que **não seriam possíveis isoladamente**.

- **RESILIÊNCIA E ADAPTABILIDADE** – A capacidade de se adaptar a mudanças e superar adversidades (resiliência) é vital em meio à complexidade, pois esse tipo de ambiente está sempre mudando e pode apresentar desafios inesperados. Nesse sentido, a colaboração entre diferentes atores pode levar ao desenvolvimento de estratégias mais robustas e flexíveis, já que as **soluções são informadas** por uma gama mais ampla de experiências e conhecimentos.

**Gestão de recursos** – A **eficácia** na gestão de recursos é outra vantagem da colaboração. Em situações de recursos limitados ou que precisem ser otimizados, a colaboração permite que diferentes partes **compartilhem recursos**, **reduzindo redundâncias** e **maximizando a eficiência** na sua utilização. Além disso, a colaboração tem o potencial de **gerar ganhos de escala** através do compartilhamento de recursos, conhecimento e infraestrutura. Ao unir forças, os participantes podem negociar melhores condições de compra, acessar tecnologias avançadas e mercados mais amplos, e distribuir os custos de inovação e

---

**6** A colaboração promove e favorece a diversidade e a inclusão ao reunir indivíduos de diferentes origens, experiências e perspectivas, criando um ambiente rico em ideias e soluções inovadoras. Esse processo não apenas enriquece a tomada de decisão e a criatividade, mas também constrói pontes de entendimento e respeito mútuo, desafiando estereótipos e combatendo preconceitos e vieses. Ao incentivar a participação e valorização de vozes diversas, a colaboração amplia a representatividade e promove um senso de pertencimento, tornando organizações e sociedades mais inclusivas. Esse ambiente colaborativo e diversificado resulta não apenas em soluções mais eficazes e inovadoras, mas também em melhor desempenho organizacional e em uma comunidade mais coesa e justa, onde as diferenças são celebradas como fontes de força e enriquecimento.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 57 24/05/2024 11:35

risco entre si. Essa **sinergia** não apenas reduz custos e aumenta a eficiência operacional, mas também **fomenta a inovação e a competitividade** no mercado. Assim, os ganhos de escala alcançados podem resultar em **benefícios substanciais para todos os envolvidos**, contribuindo para um crescimento econômico mais robusto e sustentável.

- **FACILITAÇÃO DA APRENDIZAGEM COLETIVA** – Em ambientes complexos, as situações estão em constante mudança e apresentam interações que são frequentemente imprevisíveis. Por isso, aprendizado contínuo e adaptação são habilidades essenciais na complexidade. Nesse sentido, a colaboração estimula a aprendizagem coletiva ao permitir que os **participantes compartilhem lições aprendidas**, **sucessos** e **fracassos**. Isso não apenas **acelera o processo de aprendizagem** individual, mas também **constrói uma base de conhecimento comum** que beneficia todos os envolvidos.
- **AMPLIAÇÃO DE IMPACTO** – A colaboração pode ampliar significativamente o impacto das ações, pois em contextos complexos, nos quais os problemas são multifacetados e interconectados, as **soluções isoladas muitas vezes têm impacto limitado**. A colaboração permite a coordenação de esforços, garantindo que as **ações sejam complementares e sinérgicas**, aumentando, dessa forma, o seu impacto geral.

## GARANTINDO O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Podemos observar, por meio das suas contribuições e características, que esses três pilares estratégicos – **inovação**, **tecnologia** (transformação digital) e **humanidade** (colaboração) – são **interdependentes e simbióticos**, de forma que cada um se utiliza e se beneficia mutuamente dos outros. Por meio deles, é possível para qualquer entidade desenvolver estratégias que resultem no

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 58 24/05/2024 11:35

crescimento/**prosperidade sustentável**, ampliando-os simultaneamente. Nota-se, também, que boas estratégias sustentáveis vão muito além de combater ameaças e desafios sustentáveis: elas **utilizam a sustentabilidade como recurso para crescer com prosperidade**. Na realidade, estratégias bem desenvolvidas **criam valor sinergético** entre crescimento/prosperidade e sustentabilidade, de forma que uma dimensão favorece a outra.

Nesse sentido, as **melhores estratégias** não procuram apenas garantir a sustentabilidade, mas **se beneficiam dela**. É o caso, por exemplo, da inovação para redução de consumo energético, que beneficia tanto o ambiente quanto elimina custos, ou soluções para automação da geração de luminosidade entre fontes naturais e artificiais, melhorando, novamente, o consumo energético e, nesse caso, também as condições de trabalho, que podem influenciar a produtividade.

No entanto, infelizmente, na maioria das vezes isso não acontece, e as estratégias das entidades que atuam no mercado e na sociedade acabam criando **desequilíbrios** entre essas duas dimensões, resultando nos problemas que temos discutido aqui. Por que isso acontece?

No nível organizacional/institucional, existem **duas dimensões fundamentais** que determinam o desenvolvimento de estratégias de uma entidade individual: as **decisões internas**, inerentes à gestão e operação do negócio, e as **decisões externas**, que são influenciadas pelo **modelo societário** adotado pelo negócio.

**Internamente**, a organização se debruça sobre sua cultura corporativa, recursos disponíveis, capacidades e objetivos de longo prazo, delineando um caminho que busca otimizar suas operações e maximizar seu valor. Infelizmente, nesse contexto, inúmeras estratégias são mal traçadas por **falta de avaliação** adequada de impactos e consequências em meio à complexidade, pela **falta de conhecimento tecnológico** ou **capacidade de inovar** para melhorar performance, ou ainda pela **falta de colaboração**. Outro motivo frequente é que estratégias que visam apenas **conquistar mais crescimento e prosperidade**

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 59 24/05/2024 11:35

são **sedutoras**, pois vislumbram os **resultados imediatos** no curto prazo, não considerando os seus impactos colaterais no longo termo (mentalidade curto-prazista). Em outros casos, as estratégias consideram a sustentabilidade como custo e esforço adicional, ao invés de um recurso valioso para ampliar resultados (mentalidade binária, excludente).

Na **dimensão externa** da entidade, a **escolha de um modelo societário específico** oferece um arcabouço que define não apenas as regras do jogo em termos de concorrência, regulamentação e oportunidades de mercado, mas também esboça os **limites e possibilidades para a sua atuação estratégica**.

Portanto, além das questões internas (estratégicas ou de percepção curto-prazista ou binária), as estratégias desenvolvidas por uma instituição/organização **dependem também intrinsecamente do modelo societário** que utilizam, pois eles determinam **prioridades** e **modos de operação**, que impactam diretamente no seu **direcionamento** e em seus **resultados**.

Assim, além dos pilares que discutimos anteriormente – inovação, transformação tecnológica e colaboração – que precisam ser incorporados nas estratégias para permitir navegar com sucesso o zeitgeist atual, os caminhos para as entidades individuais conseguirem desenvolver **boas estratégias de crescimento sustentável**, passam também pelos **modelos societários escolhidos**. Diferentes modelos **contribuem de maneiras distintas** na forma como **favorecem** (ou não) **os pilares estratégicos** e na **ampliação ou diminuição** dos impactos sociais, econômicos e ambientais da entidade, ou seja, na **sustentabilidade**.

Vejamos, portanto, a seguir, como os modelos societários dos negócios funcionam e como influenciam as estratégias de crescimento sustentável de uma entidade. Vamos a eles.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 60 24/05/2024 11:35

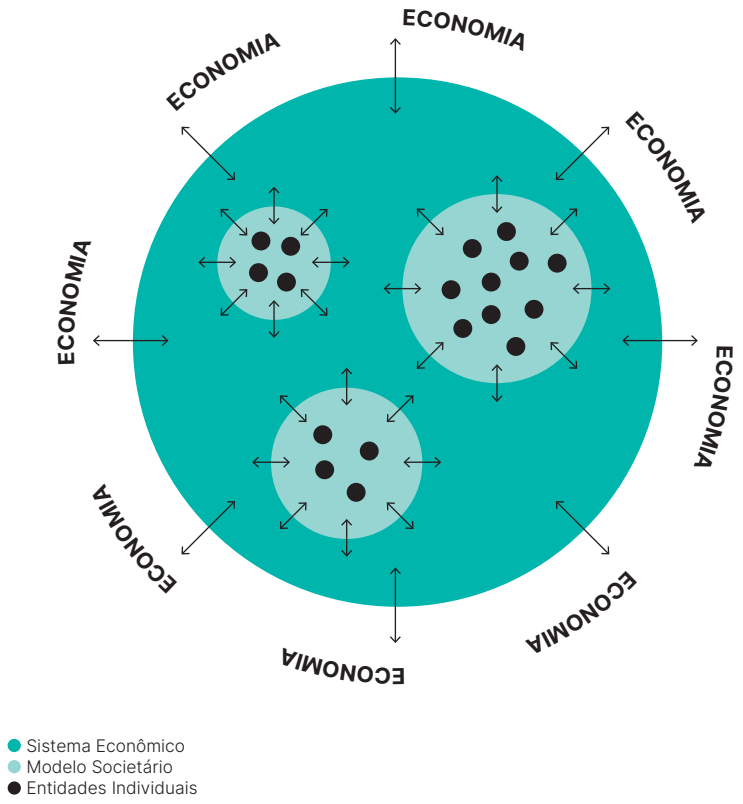



**Figura 3.1** – Imagem que apresenta a relação entre o sistema econômico, modelos societários e entidades individuais. Fonte: elaborada pela autora.

## ECONOMIA E MODELOS SOCIETÁRIOS DOS NEGÓCIOS

A **economia** se desenvolve por meio da interação entre **sistemas econômicos** no nível macroeconômico e **modelos societários** das organizações/instituições no nível microeconômico. Essa relação é caracterizada por uma **interdependência complexa**, na qual cada um molda e é moldado pelo outro (Figura 3.1), e essa dinâmica reflete em como as **forças econômicas e organizacionais**

**coevoluem**, adaptando-se às mudanças no ambiente, na tecnologia, nas preferências dos consumidores e nas políticas governamentais.

Um **sistema econômico** refere-se ao modo como uma **sociedade ou nação** organiza a **produção**, **distribuição** e **consumo de bens e serviços**. Ele abrange as instituições, leis, atividades e políticas que influenciam a economia de um país. Existem vários tipos de sistemas econômicos, cada um com características distintas: **capitalismo**, no qual a maior parte dos meios de produção são de propriedade privada e as operações são guiadas pela oferta e demanda em mercados livres; **socialismo**, que caracteriza-se pela propriedade coletiva ou estatal dos meios de produção e uma distribuição mais equitativa de recursos, frequentemente com planejamento econômico centralizado; e **economias mistas**, que combinam elementos do capitalismo e do socialismo, procurando equilibrar a liberdade de mercado com as intervenções estatais para corrigir desigualdades e falhas de mercado. Além desses, há **sistemas tradicionais**, baseados em costumes e práticas históricas, e **sistemas de comando**, em que as decisões econômicas são centralizadamente determinadas por um governo.

**Modelos societários de negócios**, por sua vez, referem-se aos diferentes tipos de **estruturas legais** e de **gestão** que organizações podem adotar quando decidem formar uma **sociedade**. Esses modelos determinam a maneira **como os negócios são organizados**, como os **lucros são distribuídos**, as **responsabilidades legais e financeiras** dos sócios, entre outros aspectos. A tabela da Figura 3.2 apresenta os tipos mais comuns de modelos de negócios societários

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 62 24/05/2024 11:35

| MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIETÁRIOS | OBJETIVOS, OPERAÇÕES E CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| Empreendedor Individual (EI) | **Objetivos:** Maximizar lucros e manter controle total das decisões do negócio.<br>**Operações:** O indivíduo gerencia todas as atividades do negócio.<br>**Características:** Não há separação entre o patrimônio pessoal e empresarial, responsabilidade ilimitada |
| Empresas de Sociedade Limitada (Ltda. ou LLC) | **Objetivos:** Exercer atividades profissionais comuns em parceria, maximizando lucros.<br>**Operações:** Baseada na colaboração para a prestação de serviços profissionais.<br>**Características:** Sócios compartilham lucros e responsabilidades proporcionalmente. |
| Empresas de Sociedade Anônima (S.A.) | **Objetivos:** Captar grandes volumes de investimento e expandir operações.<br>**Operações:** Dividida em ações, com gestão por diretores e supervisão de conselho.<br>**Características:** Responsabilidade dos acionistas limitada ao valor de suas ações. |
| Cooperativas | **Objetivos:** Atender às necessidades e objetivos dos membros e promover a mutualidade.<br>**Operações:** Democrática, gerida pelos membros.<br>**Características:** Resultados e responsabilidades compartilhados entre membros. |
| Associações | **Objetivos:** Promover interesses comuns sem buscar lucro.<br>**Operações:** Foco em atividades que beneficiem seus membros ou o público.<br>**Características:** Não distribuem lucros; financiamento por doações e anuidades. |
| Organizações Sociais (OS) | **Objetivos:** Realizar atividades de interesse público em parceria com o governo.<br>**Operações:** Geridas privadamente, mas com vinculação governamental.<br>**Características:** Recebem incentivos e recursos do governo. |

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 63 24/05/2024 11:35

| MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIETÁRIOS | OBJETIVOS, OPERAÇÕES E CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| ONGs | **Objetivos:** Defender causas sociais, ambientais ou culturais.<br>**Operações:** Independentes do governo, financiadas por doações.<br>**Características:** Engajamento com a sociedade civil; atuam em diversas áreas. |
| Empresas Públicas | **Objetivos:** Fornecer serviços essenciais ou atuar em áreas de interesse estratégico nacional.<br>**Operações:** Propriedade do governo, podem operar em monopólio ou competir com o privado.<br>**Características:** Equilibrar eficiência com objetivos sociais; controladas pelo Estado. |

**Figura 3.2** – Tabela que apresenta de forma resumida os objetivos, operações e características dos modelos de negócios societários.
Fonte: elaborada pela autora.

Enquanto os **sistemas econômicos** representam maneiras a**mplas e abstratas de organizar** a produção, distribuição e consumo de bens e serviços em uma **sociedade**, os **modelos societários** estruturam e orientam a **organização econômica e a sua aplicação** nas **entidades individuais**. A **interação entre o sistema econômico e os modelos societários** afeta profundamente a economia,[7] moldando tanto o **ambiente operacional**

7 Alguns aspectos chave dessa interação são: a **alocação de recursos** (sistemas econômicos determinam como os recursos são alocados entre os diferentes setores da economia, e os modelos societários definem como esses recursos são geridos dentro das empresas), **inovação e crescimento econômico** (modelos societários distintos possuem níveis diferentes de facilidade de acesso a capital de risco dentro de um sistema econômico para investir em inovação e tecnologia, e isso pode influenciar o nível de inovação dentro de uma economia), **estabilidade econômica** (alguns modelos societários podem promover maior estabilidade econômica dentro de um sistema econômico), **emprego e condições de trabalho**, **equidade e distribuição de renda**, **regulação e conformidade** (o sistema econômico influencia a

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 64 24/05/2024 11:35

**das organizações** quanto os **resultados econômicos gerais de uma região ou país**.

Dentro de uma **nação**, o **sistema econômico** é um arranjo macroeconômico **uniforme em todo o território**, **não permitindo que entidades individuais** — sejam elas pessoas, empresas ou outras organizações — **optem por um sistema econômico alternativo**, dado que é um constructo único e abrangente que molda as interações econômicas, a distribuição de recursos e a produção de bens e serviços em toda a sociedade. No entanto, dentro desse espectro governamentalmente determinado, **as entidades possuem a liberdade e a flexibilidade para escolher o modelo societário** que melhor se alinhe às suas visões, missões e objetivos.

Assim, embora o **sistema econômico de uma nação seja um dado inalterável** para seus constituintes, o **modelo societário** é uma **escolha estratégica que as entidades fazem**, navegando e **maximizando suas oportunidades** dentro do contexto mais amplo **imposto pelo sistema econômico nacional**. A opção por um modelo societário dentro de um determinado sistema econômico afeta diretamente **como as organizações** são criadas, **crescem e contribuem para a economia**. A dinâmica entre esses elementos é crucial para entender tanto o **desenvolvimento econômico** quanto a **qualidade de vida dentro de uma sociedade**.

Na perspectiva **institucional ou organizacional**, os **modelos societários** fornecem **a estrutura e o direcionamento** para a configuração de uma entidade isolada, influenciando diretamente as suas **estratégias**, **modelos de negócios**,[8] **alocação**

---

regulamentação das atividades empresariais, e os modelos societários determinam como as empresas respondem a essas regulamentações. Em sistemas altamente regulados, as empresas podem enfrentar mais burocracia, enquanto em sistemas menos regulados, podem ter mais liberdade para inovar e expandir suas operações).

8 Os termos **"modelos societários"** e **"modelos de negócios"** referem-se a conceitos distintos dentro do contexto organizacional, cada um desempenhando um papel específico na estruturação e operação de uma organização. Os **modelos societários** dizem respeito à estrutura legal e à forma como uma empresa é organizada

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 65 24/05/2024 11:35

**de recursos** e o **bem-estar** dos indivíduos. Essa configuração e direcionamentos afetam a **microeconomia**, a **sustentabilidade ambiental** e a **estabilidade social**, que, consequentemente, geram impactos também na **macroeconomia**.

A **interação entre macroeconomia e microeconomia**[9] é fundamental para a saúde econômica de uma nação ou região, pois são interdependentes e afetam-se mutuamente. **De micro para macro**, as decisões e comportamentos na microeconomia,

---

em termos jurídicos. Isso inclui como a organização é registrada, quem são os proprietários, como a responsabilidade é distribuída entre eles, e quais são as suas obrigações legais. Os modelos societários definem a natureza jurídica das empresas, ONGs, cooperativas, associações etc. Esses modelos são definidos por leis específicas que regulam sua formação, operação e dissolução.

**Modelos de negócios**, por outro lado, referem-se à **estratégia comercial adotada para operar no mercado**, gerar receitas e obter lucros. Eles descrevem **como a organização cria e entrega valor** aos seus clientes, e como captura valor de volta em forma de **lucro**. Isso inclui o modo que a organização **gera receitas** (por meio da venda de produtos, prestação de serviços, assinaturas, publicidade, doações etc.), como ela **interage com clientes** (vendas diretas, e-commerce, atacado, varejo etc.), **estratégias de diferenciação** (inovação em produtos, custo-benefício, personalização, serviço ao cliente etc.), **cadeia de valor** (como a organização obtém matérias-primas, produz bens, distribui e vende seus produtos ou serviços). Esses modelos podem variar amplamente mesmo entre empresas que compartilham o mesmo modelo societário. Por exemplo, duas empresas de sociedades limitadas podem ter modelos de negócios completamente diferentes, uma focada em tecnologia, e outra, em manufatura.

A principal **diferença**, portanto, entre **modelos societários** e **modelos de negócios** é que o primeiro trata da **estrutura legal e organizacional**, enquanto o segundo trata **da estratégia operacional e comercial**. Ambos são fundamentais para a fundação e sucesso de uma organização, mas **servem a propósitos diferentes**. Enquanto os **modelos societários** são essenciais para a **conformidade legal e a estruturação financeira**, os **modelos de negócios** são cruciais para o **posicionamento no mercado e a viabilidade econômica** no longo prazo.

**9** A **microeconomia** foca no comportamento de entidades individuais (como empresas, cooperativas, instituições) e de indivíduos. A **macroeconomia**, por sua vez, lida com indicadores econômicos em larga escala, como crescimento econômico, inflação, desemprego, abordando o funcionamento da economia como um todo (nível governamental). De forma simplificada, podemos dizer que, enquanto a macroeconomia atua de "cima para baixo", no nível governamental, a microeconomia atua de "baixo para cima" no nível institucional/organizacional e individual.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 66 24/05/2024 11:35

como o consumo das famílias e a produção das corporações, são a base para muitos fenômenos macroeconômicos (como o PIB, por exemplo, indicador macroeconômico chave em que um dos componentes é o consumo total). **De macro para micro,** as políticas macroeconômicas influenciam decisões microeconômicas, como no caso em que uma política monetária altera as taxas de juros, que podem afetar os níveis de investimentos das corporações e o consumo das famílias.

Assim, os **modelos societários** geram impactos no nível micro que se propagam para o macro, que por sua vez se transforma, criando novos direcionamentos que afetam o nível micro, em um ciclo complexo e contínuo.

## MODELOS SOCIETÁRIOS E SEUS IMPACTOS

O modelo societário escolhido por uma organização não apenas determina sua **estrutura** e **operações econômicas**, que o afetam internamente, mas também impacta diretamente as dimensões **econômica**, **social e ambiental da sustentabilidade**, influenciando a forma como contribui para o **bem-estar da comunidade**, o **desenvolvimento sustentável** e a **justiça social**. Vejamos.

Na **dimensão econômica**, os modelos societários influenciam, entre outros aspectos:

- **CRIAÇÃO DE EMPREGOS:** Esse é um dos impactos mais diretos e significativos que um modelo societário pode ter na dimensão econômica. Dependendo do tipo e escala do modelo societário escolhido, uma organização pode variar amplamente em sua capacidade de gerar empregos.
- **INCENTIVO AO EMPREENDEDORISMO:** Modelos societários que minimizam o risco pessoal, como as empresas de sociedades limitadas e as cooperativas, por exemplo, incentivam indivíduos a iniciar novos empreendimentos, diversificando a base

econômica e estimulando a inovação. A proteção do patrimônio pessoal reduz as barreiras ao empreendedorismo, permitindo que mais pessoas arrisquem em negócios, o que é fundamental para a renovação econômica e a criação de empregos.

- **FOMENTO À INOVAÇÃO:** Alguns modelos societários tendem a investir mais em pesquisa e desenvolvimento do que outros. Esses investimentos conduzem à inovação tecnológica, desenvolvimento de novos produtos e serviços, e melhorias de processos, fundamentais para o crescimento econômico sustentável e para manter a competitividade global.
- **RESILIÊNCIA ECONÔMICA:** Determinados modelos societários são baseados na colaboração e no apoio mútuo, como as cooperativas, e fortalecem a economia local e comunitária, promovendo a resiliência diante de crises econômicas. Ao manter os recursos circulando dentro de comunidades, esses modelos ajudam a sustentar empregos e serviços essenciais em tempos difíceis.
- **INCLUSÃO E JUSTIÇA SOCIAL:** Modelos societários focados em objetivos sociais, como cooperativas e empresas sociais, tendem a priorizar a equidade, a inclusão e a justiça social. Ao redistribuir a renda e focar no bem-estar comunitário, essas entidades contribuem para reduzir as desigualdades econômicas e promover uma sociedade mais coesa.
- **PRÁTICAS DE TRABALHO JUSTAS:** Organizações que adotam modelos societários comprometidos com a ética e a responsabilidade social tendem a implementar práticas de trabalho justas, oferecendo salários dignos, condições de trabalho seguras e oportunidades de desenvolvimento profissional. Isso não apenas melhora a qualidade de vida dos trabalhadores, mas também aumenta a produtividade e a lealdade dos empregados.
- **CONCENTRAÇÃO DE MERCADO E REDUÇÃO DA CONCORRÊNCIA:** Grandes corporações, especialmente modelos de empresas de sociedades anônimas, podem dominar mercados

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 68 24/05/2024 11:35

e exercer práticas **monopolistas** ou **oligopolistas**, limitando a **concorrência**. Isso pode resultar em preços mais altos para os consumidores, inibição da inovação e dificuldades para pequenos empreendimentos entrarem no mercado.

- **EXTERNALIDADES NEGATIVAS:** Organizações de todos os tamanhos e tipos podem gerar externalidades negativas, como **poluição** ambiental e esgotamento de recursos naturais, se não houver regulamentações adequadas ou se as práticas sustentáveis não forem priorizadas. Isso pode ter um impacto duradouro na economia ao afetar a saúde da população, a qualidade do meio ambiente e os recursos disponíveis para as futuras gerações. No entanto, alguns modelos societários são mais orientados a práticas sustentáveis do que outros, minimizando essas externalidades negativas.

- **DESIGUALDADE ECONÔMICA:** Alguns modelos societários podem contribuir para a desigualdade econômica, concentrando a riqueza e os benefícios econômicos nas mãos de poucos, enquanto outros modelos focam na distribuição de renda. Por exemplo, a distribuição desigual de lucros e a valorização excessiva de ações em empresas de sociedades anônimas podem aumentar a lacuna entre ricos e pobres.

- **CONDIÇÕES DE TRABALHO:** Modelos societários que visam à redução de custos a qualquer preço podem levar à precarização do trabalho, incluindo salários baixos, falta de benefícios e condições de trabalho inadequadas. Isso não só afeta negativamente os trabalhadores e suas famílias, mas também pode ter impactos econômicos de longo prazo, como a redução do poder de compra e a diminuição da qualidade de vida. Por outro lado, modelos que incentivam o interesse pela comunidade e o bem-estar tendem a oferecer melhores condições aos trabalhadores.

- **SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DE LONGO PRAZO:** Modelos societários que priorizam o lucro de curto prazo em detrimento da sustentabilidade de longo prazo podem esgotar

recursos essenciais, comprometendo a capacidade da economia de se sustentar ao longo do tempo. Isso inclui não apenas recursos naturais, mas também capital humano e social.

A **dimensão social** é impactada de várias maneiras, refletindo na forma como as organizações interagem com as **comunidades**, **empregados**, **clientes** e outros **stakeholders**:

- **EMPREGO E CONDIÇÕES DE TRABALHO:** Diferentes modelos societários têm abordagens distintas da criação de emprego e das práticas laborais. Organizações maiores e mais estruturadas podem oferecer maior estabilidade de emprego e benefícios mais amplos aos funcionários, enquanto as menores podem proporcionar ambientes de trabalho mais flexíveis.
- **ENGAJAMENTO COMUNITÁRIO E DESENVOLVIMENTO LOCAL:** Alguns modelos societários, como cooperativas e organizações sociais, estão intrinsecamente ligados ao bem-estar comunitário, promovendo o desenvolvimento local, a inclusão social e a redistribuição de recursos.
- **PRÁTICAS DE GOVERNANÇA:** A estrutura de governança de uma organização influencia sua transparência, *accountability* e a maneira como beneficia seus stakeholders. Modelos que promovem participação ativa e tomada de decisão democrática, como as cooperativas, tendem a fomentar um maior engajamento e satisfação entre membros e empregados, reforçando a coesão social.
- **DIREITOS HUMANOS E ÉTICA EMPRESARIAL:** A aderência a princípios éticos e a proteção dos direitos humanos são influenciadas pelo modelo societário. Organizações com fortes políticas de responsabilidade social corporativa (CSR) e que operam sob modelos focados no bem-estar social, como ONGs e cooperativas, estão mais propensas a priorizar práticas justas e éticas em suas operações.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 70 24/05/2024 11:35

- **INCLUSÃO E DIVERSIDADE:** Alguns modelos societários são mais propensos a adotar políticas de inclusão e diversidade, oferecendo oportunidades iguais para todos os membros da sociedade. Isso não apenas enriquece o ambiente de trabalho, mas também reflete positivamente na sociedade ao promover a igualdade e combater a discriminação.
- **PARTICIPAÇÃO DOS STAKEHOLDERS:** A capacidade de influenciar decisões empresariais e participar nos lucros pode afetar significativamente o impacto social de um negócio. Modelos societários que facilitam a participação e compartilhamento de benefícios entre os stakeholders tendem a criar valor social de maneira mais efetiva.
- **SUSTENTABILIDADE E IMPACTO AMBIENTAL:** Embora mais diretamente relacionado à dimensão ambiental da sustentabilidade, o compromisso com práticas sustentáveis também tem profundas implicações sociais, como a promoção de comunidades saudáveis e a preservação de recursos para gerações futuras.

Na **dimensão ambiental**, o modelo societário pode influenciar de várias formas, refletindo em como a organização interage com o meio ambiente e assume responsabilidades ecológicas. As principais formas de impacto são:

- **POLÍTICAS E PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS:** Determinados modelos societários, especialmente aqueles com um forte compromisso ético ou comunitário, como cooperativas e ONGs ambientais, tendem a priorizar práticas sustentáveis. Eles podem adotar políticas de uso responsável de recursos, reciclagem, eficiência energética e redução de emissões de carbono como parte de sua missão.
- **INVESTIMENTO EM TECNOLOGIAS VERDES:** Alguns modelos societários que têm acesso a mais recursos e capital, podem

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 71 24/05/2024 11:35

estar mais aptos a investir em tecnologias verdes e inovações sustentáveis. Isso inclui o desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos e a melhoria de processos para minimizar o impacto ambiental.

- **RESPONSABILIDADE CORPORATIVA E RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE:** Organizações de grande porte e aquelas listadas em bolsas de valores podem estar sujeitas a regulamentações mais estritas e à pressão dos stakeholders para divulgar relatórios de sustentabilidade. Isso promove transparência e incentiva a adoção de práticas empresariais que respeitam o meio ambiente.
- **CERTIFICAÇÕES E SELOS ECOLÓGICOS:** Dependendo do modelo societário e do setor de atuação, as organizações podem buscar certificações ambientais que atestam suas práticas sustentáveis, como o ISO 14001 ou selos verdes específicos de indústrias. Isso não apenas melhora a imagem da empresa, mas também contribui para a preservação ambiental.
- **ENGAJAMENTO E EDUCAÇÃO AMBIENTAL:** Modelos societários focados no impacto social, como ONGs e organizações sociais, muitas vezes engajam em atividades de educação ambiental e campanhas de conscientização. Isso tem um impacto direto na comunidade, promovendo práticas sustentáveis e a conservação dos recursos naturais. As cooperativas também desempenham um papel fundamental no engajamento e educação ambiental, pois frequentemente priorizam práticas sustentáveis e a conservação dos recursos naturais. Elas são particularmente eficazes em promover a conscientização ambiental entre seus membros e na comunidade mais ampla, muitas vezes liderando iniciativas de educação ambiental e projetos de sustentabilidade.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 72 24/05/2024 11:35

- **ADAPTAÇÃO A MUDANÇAS CLIMÁTICAS E GESTÃO DE RISCOS:** Organizações com **modelos societários inovadores**[10] podem estar na vanguarda da adaptação às mudanças climáticas, desenvolvendo estratégias de gestão de riscos ambientais que protegem tanto o negócio quanto o meio ambiente. Exemplos de modelos societários considerados inovadores são **empresas sociais,**[11] ***Benefit Corporations***[12] (*B Corps*), **cooperativas de plataforma,**[13] **empresas de propriedade dos funcionários,**[14] **startups de tecnologia verde**[15] e **ONGs focadas em ação climática.**[16]

---

10 Modelos societários inovadores referem-se a estruturas organizacionais que adotam abordagens novas ou pouco convencionais para gerenciar negócios, especialmente em termos de governança, financiamento, operações e impacto social ou ambiental. Esses modelos podem surgir como respostas a desafios contemporâneos, como a sustentabilidade ambiental, as mudanças climáticas e a equidade social.

11 Empresas sociais operam com o objetivo principal de resolver problemas sociais ou ambientais, combinando missões de impacto com a busca por sustentabilidade financeira. Elas redefinem o conceito tradicional de negócio, enfatizando os impactos positivos tanto quanto (ou mais do que) os lucros.

12 Legalmente reconhecidas em diversos países, as B Corps são empresas que se comprometem a alcançar objetivos sociais e ambientais rigorosos, além de metas econômicas. Elas são obrigadas por lei a considerar o impacto de suas decisões não apenas em relação aos acionistas, mas também aos trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente.

13 São cooperativas operadas e de propriedade dos usuários que utilizam plataformas digitais para gerenciar recursos ou serviços de forma democrática. Esse modelo é uma resposta ao modelo convencional de plataformas de economia GIG, que tende a priorizar o lucro em detrimento da equidade para os prestadores de serviço.

14 Negócios em que os empregados possuem uma participação significativa ou total, frequentemente estruturados através de planos de propriedade de ações dos empregados (ESOPs). Esse modelo promove o alinhamento de interesses entre a empresa e seus funcionários, potencialmente resultando em maior engajamento, produtividade e sustentabilidade a longo prazo.

15 Empresas emergentes que desenvolvem soluções tecnológicas para problemas ambientais, como energia renovável, eficiência energética, gestão de resíduos e agricultura sustentável. Essas empresas não só buscam lucratividade, mas também têm um forte compromisso com a mitigação de impactos ambientais.

16 ONGs que, além de suas atividades tradicionais de advocacia e desenvolvimento, implementam projetos específicos para combater as mudanças climáticas. Elas podem operar em moldes inovadores, colaborando com governos, empresas e outras ONGs para alcançar seus objetivos.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 73 24/05/2024 11:35

- **IMPACTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS:** O modelo societário pode afetar como uma organização gerencia sua cadeia de suprimentos, podendo incentivar, ou não, **práticas sustentáveis entre fornecedores e parceiros**, como o **uso responsável de recursos** e a **redução da pegada de carbono**.

Assim, a **escolha do modelo societário** é fundamental para determinar o **caminho** que uma entidade individual seguirá, e isso tem **impactos significativos** na organização da economia e da sociedade, **refletindo diferentes prioridades**, como **eficiência econômica**, **igualdade social**, **liberdade individual**, ou **sustentabilidade**.

## ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS SOCIETÁRIOS

Considerando-se, então, os diferentes modelos societários e suas características, podemos fazer uma análise comparativa em relação às **vantagens e desvantagens** que cada modelo tende a oferecer à **sustentabilidade**, apresentados como **prós** e **contras** na tabela de Figura 3.3.

| PRÓS | CONTRAS |
|---|---|
| **MODELO SOCIETÁRIO: EMPRESÁRIO INDIVIDUAL** | |
| **Econômico:** Flexibilidade operacional e fortalecimento da economia local.<br>**Social:** Potencial para geração de renda para quem está fora do mercado de trabalho (empreendedor por necessidade).<br>**Ambiental:** Menor pegada ambiental devido à menor escala. | **Econômico:** Responsabilidade financeira ilimitada.<br>**Social:** Recursos limitados para iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (CSR).<br>**Ambiental:** Menor capacidade de investimento em tecnologia verde. |

| PRÓS | CONTRAS |
|---|---|
| **MODELO SOCIETÁRIO:**<br>**EMPRESAS DE SOCIEDADE LIMITADA (LTDA.)** | |
| **Econômico:** Mais recursos para investimento.<br>**Social:** Potencial para criar empregos.<br>**Ambiental:** Podem implementar sistemas de gestão ambiental. | **Econômico:** Disputas entre sócios podem afetar operações, e divisão de lucros reduz capital para reinvestir.<br>**Social:** Crescimento pode distanciar gestão das necessidades locais.<br>**Ambiental:** priorização do lucro pode negligenciar a atenção e cuidados com outras dimensões, como os impactos sociais e ambientais. |
| **MODELO SOCIETÁRIO:**<br>**EMPRESAS DE SOCIEDADE ANÔNIMA (S.A.)** | |
| **Econômico:** Grande capacidade de captação de recursos.<br>**Social:** Grande potencial para criar empregos e políticas amplas de CSR.<br>**Ambiental:** Possuem recursos para inovação sustentável e maior poder de barganha para demandar práticas sustentáveis dos demais elos da cadeia de suprimentos (fornecedores, parceiros, integrados etc.) | **Econômico:** Podem priorizar interesses dos acionistas sobre sustentabilidade.<br>**Social:** Foco no lucro pode distanciar gestão das necessidades locais.<br>**Ambiental:** Risco de *greenwashing* e impacto ambiental significativo devido à escala. A priorização do lucro pode negligenciar a atenção e cuidados com outras dimensões, como os impactos sociais e ambientais. |

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 75 24/05/2024 11:35

| PRÓS | CONTRAS |
|---|---|
| **MODELO SOCIETÁRIO: COOPERATIVAS** | |
| **Econômico:** Tendem a gerar **desenvolvimento econômico local** e oferecer **resiliência financeira** aos seus membros.<br>**Social:** Promovem a **equidade** e a **inclusão social**, com ênfase na **democracia participativa** e na **redistribuição justa** dos benefícios econômicos.<br>**Ambiental:** O envolvimento dos membros cooperados com a comunidade faz com que as cooperativas tendam a **priorizar práticas sustentáveis** e a **gestão responsável** dos recursos naturais. | **Econômico:** Dependendo do setor e do contexto, as cooperativas podem enfrentar **desafios de escala** e de acesso a mercados dominados por grandes corporações.<br>**Ambiental e Social:** Embora tendam a ser mais sustentáveis e equitativas, o impacto global das cooperativas **está limitado à sua escala** e penetração no mercado em comparação com as empresas. |
| **MODELO SOCIETÁRIO: EMPRESAS PÚBLICAS** | |
| **Econômico:** Geram receita para o governo investir em iniciativas públicas.<br>**Social:** Possuem alta capacidade de impacto social.<br>**Ambiental:** Tendem a determinar padrões em políticas ambientais | **Econômico:** Sujeitas a possíveis ineficiências e burocracia.<br>**Social:** Suscetibilidade a pressões políticas.<br>**Ambiental:** Apesar de poderem liderar em políticas ambientais, grandes projetos podem causar impactos ambientais negativos. |
| **MODELO SOCIETÁRIO: ASSOCIAÇÕES** | |
| **Econômico:** Promovem o enriquecimento **cultural** e a diversidade **econômica**.<br>**Social:** Fomentam a **coesão** social.<br>**Ambiental:** Podem liderar em conservação ambiental. | **Econômico:** Autonomia limitada, pois são dependentes de **financiamento externo.**<br>**Social:** Possuem recursos limitados para investir no social.<br>**Ambiental:** Foco ambiental pode ser **limitado**. |

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 76 24/05/2024 11:35

| PRÓS | CONTRAS |
|---|---|
| **MODELO Ssocietário: ORGANIZAÇÕES SOCIAIS (OS) E ONGs** | |
| **Econômico:** Melhoram condições econômicas por meio de seus programas.<br>**Social:** Possuem alta capacidade de impacto social.<br>**Ambiental:** Frequentemente têm foco direcionado para sustentabilidade e conservação. | **Econômico:** Financiamento pode ser instável.<br>**Social:** Alto risco de desgaste com polarizações e embates políticos.<br>**Ambiental:** Desafios em implementar mudanças em grande escala. |

**Figura 3.3** – Tabela comparativa dos diferentes modelos societários e seus impactos no crescimento sustentável. Fonte: elaborada pela autora.

Por meio da tabela da Figura 3.3, observamos os **diferentes potenciais e desafios** que cada modelo societário tende a oferecer em relação à **sustentabilidade**, que podem ser resumidos da seguinte forma:

Modelos menores, como o **empresário individual** e as **empresas de sociedades limitadas,** são ágeis e têm forte impacto local, mas enfrentam **limitações em escala** e **recursos** para **iniciativas sustentáveis**.

As **grandes empresas S.A.** têm **amplo alcance e recursos**, mas enfrentam o **desafio de balancear lucro com responsabilidade social e ambiental**.

Organizações sem fins lucrativos, como **ONGs** e OSs, e **associações** têm **foco no impacto social e ambiental**, mas possuem pouca autonomia, pois **dependem fortemente de financiamento** externo.

**Cooperativas**, por sua vez, oferecem um **modelo equilibrado de impacto econômico, social e ambiental**, mas enfrentam limitações de **escala e influência**, além de **compreensão e confiança**.[17]

**Empresas públicas** têm **potencial para liderar** em serviços sociais e infraestrutura sustentável, mas enfrentam **desafios burocráticos e políticos**.

Contrastando os modelos societários, destacam-se algumas diferenças fundamentais, especialmente no que tange à **distribuição e reinvestimento dos lucros**. Enquanto alguns modelos **não buscam lucro** (ONGs, OSs, associações etc.), as **empresas** em geral enfatizam a **maximização do lucro** para os acionistas, porém, as **cooperativas** focam na **distribuição equitativa**[18] **dos lucros entre todos os membros**.

Assim, considerando-se os **prós e contras de cada modelo** em suas contribuições para as dimensões econômica, social e ambiental da **sustentabilidade**, as **cooperativas** emergem como um dos **modelos mais equilibrados e favoráveis à sustentabilidade de maneira holística**, pelos seguintes motivos:

1. **EQUILÍBRIO ECONÔMICO-SOCIAL-AMBIENTAL** – As cooperativas operam com base em **princípios de mutualidade e democracia**, o que as torna únicas em sua capacidade de equilibrar objetivos econômicos, sociais e ambientais. Elas tendem a **priorizar as necessidades e o bem-estar de seus**

---

17 É um desafio no zeitgeist atual, dominado pela concepção capitalista-corporativa-lucrativa-produtiva, compreender que uma organização pode estar dentro do sistema econômico capitalista e utilizar um modelo que se propõe a ser capitalista-social, distribuindo a riqueza entre seus sócios, que possuem diversos papéis (donos-usuários-empregados). Some-se a isso, a necessidade de confiança na solidez desse modelo, em que "meu vizinho" pode ser o presidente da cooperativa, em vez de um "grande empresário famoso e bilionário que nem conheço, por vezes estrangeiro".

18 A distribuição equitativa nas cooperativas é proporcional à movimentação econômica.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 78 24/05/2024 11:35

**membros**, contribuindo para a coesão social e o desenvolvimento comunitário, além de **adotar práticas de negócios sustentáveis**.

2. **ENGAJAMENTO COMUNITÁRIO E RESILIÊNCIA ECONÔMICA** – Cooperativas muitas vezes se **enraízam profundamente nas comunidades**, promovendo a economia local e a resiliência. Elas proporcionam aos membros uma forma de **se protegerem contra riscos econômicos**, distribuindo mais equitativamente os frutos do crescimento econômico. Isso não apenas **fortalece as economias locais**, mas também fomenta um **sentido de responsabilidade e pertencimento** entre seus membros, reforçando os laços comunitários.

3. **PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS** – Em termos ambientais, as cooperativas frequentemente **lideram na implementação de práticas sustentáveis**, particularmente aquelas do setor agrícola ou de energia renovável. Elas são motivadas **não apenas por imperativos econômicos**, mas também por **valores que enfatizam a sustentabilidade e o cuidado com o meio ambiente**. Isso se traduz em uma abordagem mais consciente em relação à utilização de recursos naturais e à **minimização de impactos ambientais** negativos.

4. **DESAFIOS E LIMITAÇÕES** – Embora as cooperativas apresentem um modelo promissor para a sustentabilidade holística, elas enfrentam **desafios, como limitações de escala e acesso a capital**. No entanto, essas limitações muitas vezes **incentivam soluções inovadoras e colaborativas** que podem ser **mais sustentáveis no longo prazo**.

5. **INCLUSÃO E DEMOCRACIA** — Outro aspecto que favorece a sustentabilidade nas cooperativas é o seu **modelo de governança democrática**, que permite a **inclusão de diversas vozes nas decisões empresariais**. Isso não apenas **promove a justiça social e a igualdade** dentro da organização, mas também pode levar a **decisões mais equilibradas e**

**sustentáveis**, considerando as necessidades de uma gama mais ampla de stakeholders.

Nesse sentido, o **cooperativismo** oferece uma abordagem que não apenas promove uma **maior igualdade econômica**, mas que também abraça a **diversidade** por meio da **colaboração**. Isso favorece a **inovação** e fortalece o senso de **comunidade** e **pertencimento** entre os membros, promovendo maior **bem-estar** social. Portanto, diferentemente do foco polarizado entre o lucro ou a sustentabilidade, o **cooperativismo** oferece uma **terceira opção**, enraizada na **colaboração**, na **equidade** e na **sustentabilidade**, em que a busca da **prosperidade econômica seja para todos**.

Assim, apesar de nenhum modelo ser totalmente perfeito, as **cooperativas** representam um **equilíbrio promissor entre as necessidades econômicas, sociais e ambientais**. Elas incorporam a sustentabilidade em sua estrutura e operações, de uma maneira que muitos outros modelos podem achar desafiador replicar em igual medida.

Logicamente, a **implementação efetiva de práticas sustentáveis** depende de uma variedade de fatores, incluindo a vontade política, a conscientização social, e a disponibilidade de tecnologias sustentáveis, **independentemente do modelo adotado**. No entanto, em igualdade de condições, ao analisar os modelos à luz das variáveis que impactam a **sustentabilidade humana**, podemos considerar que o **código estrutural do cooperativismo** se destaca por **equacionar de maneira mais efetiva** essas variáveis, pois **possui características intrínsecas** que promovem **práticas econômicas mais sustentáveis**. Ainda que o modelo enfrente **desafios** (Figura 3.3), eles tendem mais a solucionar a ampliação do seu **alcance e disseminação**, do que os impactos à sustentabilidade.

## O CÓDIGO PARA O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Nesse sentido, **o cooperativismo se destaca como uma força singularmente transformadora**, que oferece um **modelo** adequado para endereçar os desafios do zeitgeist do século XXI. Por isso, veremos no próximo capítulo como o **cooperativismo** contribui para o **crescimento sustentável**, por meio dos seus princípios, seu propósito, valores e forma de funcionamento.

A seguir, no capítulo final, discutiremos os **desafios do cooperativismo** para conseguir **escalar e desempenhar o seu papel de forma mais ampla** no mundo.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 81 24/05/2024 11:35

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 82 24/05/2024 11:35

# O FUTURO É COOP

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 83 24/05/2024 11:35

**PARA COMEÇAR:**
Assista ao vídeo da autora, Martha Gabriel, e boa leitura!

Saiba mais sobre o cooperativismo:

Sozinhos vamos mais rápido.
Juntos vamos mais longe.
— Provérbio Africano

Vimos nos capítulos anteriores que para conseguirmos garantir **crescimento** com **sustentabilidade**, é preciso desenvolver **estratégias** que consigam **navegar nas transformações aceleradas** da nossa era para gerar resultados no **presente**, mas que, ao mesmo tempo, contribuam para a criação de um **futuro cada vez melhor, mais próspero e humano**.

Para que isso seja possível, discutimos os **pilares estratégicos** necessários e os impactos dos diversos **modelos econômicos** nas dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade, concluindo que o **cooperativismo** é uma abordagem que atende tanto os **desafios** do **crescimento** quanto os da **sustentabilidade**.

Neste capítulo, veremos o potencial do **cooperativismo** para **moldar um futuro** em que a **economia** seja verdadeiramente **inclusiva, equitativa e sustentável**, não apenas uma **alternativa econômica viável**, mas um **caminho promissor para a reconstrução do tecido social e econômico global**, que coloca as **pessoas e o planeta acima do lucro**. Vamos a ele.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 85 24/05/2024 11:35

## O FUTURO QUE VEIO DO PASSADO

No contexto de negócios atual, termos como "**mentalidade de dono**", **protagonismo**, **empreendedorismo**, **propósito**, **experiência do cliente**, **experiência do colaborador**, **saúde e bem-estar**, **educação**, **colaboração**, **resiliência**, **ESG**, **transparência**, **governança**, **economia compartilhada**, **economia circular**, **inovação**, **agilidade**, **consumo consciente**, **economia verde**, **diversidade**, **equidade**, entre outros, dominam as **discussões** sobre **estratégias** e **tendências**.

No entanto, por mais novos e modernos que esses termos possam parecer, eles têm estado na essência do **cooperativismo** há quase **dois séculos**. Em outras palavras, as soluções de negócios que o mundo está buscando utilizar agora, no século XXI, para resolver os seus problemas mais prementes, já estavam disponíveis e sendo usados em um modelo econômico em operação desde o século XIX, quando artesãos e operários começaram a **unir forças para criar negócios** que eram de propriedade e gestão coletiva, em **resposta às injustiças do nascente sistema capitalista industrial**.

## OS SETE PRINCÍPIOS

Como **modelo de negócios societário**, o cooperativismo distingue-se por sua **aderência a sete princípios** que promovem **a equidade, a participação democrática e o desenvolvimento sustentável**.

O surgimento dos **sete princípios** do cooperativismo está intrinsecamente ligado à fundação da **Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale** em 1844, na Inglaterra, em um período marcado por **profundas transformações socioeconômicas decorrentes da Revolução Industrial**. O rápido desenvolvimento industrial, embora tenha trazido progresso tecnológico, também gerou desigualdade, deslocamento de trabalhadores e

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 86 24/05/2024 11:35

**condições de vida e trabalho extremamente precárias**, com salários baixos, jornadas extenuantes e falta de direitos. Como um **reflexo do desejo de mudança** contra essas adversidades e a **busca por soluções coletivas** para problemas comuns, um grupo de 28 tecelões e outros trabalhadores decidiram criar uma cooperativa baseada em valores de **ajuda mútua, democracia e equidade**. Nesse contexto, os sete princípios nascem visando criar uma **alternativa ética e justa aos sistemas econômicos predominantes** da época, promovendo a cooperação e a mutualidade **em detrimento da competição desenfreada.**

As **influências** que moldaram os sete princípios do cooperativismo derivam de um **amplo espectro de teorias e experiências** anteriores, com destaque para as ideias de reformadores sociais como Robert Owen, Charles Fourier e William King. **Robert Owen,**[1] com suas experiências em New Lanark e New Harmony, demonstrou o **poder da cooperação e da comunidade** na melhoria das condições de vida. **Charles Fourier,**[2] com sua **visão de falanstérios**, influenciou o aspecto comunitário e utópico, enquanto **William King**[3] enfatizou a importância da **educação**

---

1 **Robert Owen** (1771-1858) é considerado um dos pais do movimento cooperativo. Ele acreditava que a transformação social viria através da mudança nas condições de trabalho, da educação e da criação de comunidades autossuficientes. Ele realizou experiências práticas em New Lanark, Escócia (transformou a vila de New Lanark em um modelo experimental de reformas sociais e industriais, implementando condições de trabalho mais humanas, educação para crianças trabalhadoras e melhores habitações. Seus sucessos em New Lanark ganharam atenção internacional) e New Harmony, Indiana, EUA (ele estabeleceu essa comunidade com a esperança de criar um novo modelo de sociedade. Apesar de New Harmony ter durado apenas cerca de dois anos, serviu como uma experiência significativa em cooperação comunitária).

2 **Charles Fourier** (1772-1837) foi um filósofo francês que propôs um sistema de comunidades autossustentáveis chamadas falanstérios. Embora nunca tenha visto suas ideias plenamente realizadas durante sua vida, suas teorias influenciaram o desenvolvimento de projetos cooperativos na Europa e nos Estados Unidos no século XIX. Os falanstérios eram pensados como comunidades autônomas onde o trabalho e os benefícios eram compartilhados.

3 **William King** (1786-1865) foi um promotor do cooperativismo na Inglaterra, com foco em educação e ação prática para estabelecer cooperativas. Em 1828, King

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 87 24/05/2024 11:35

**e da ajuda mútua** entre os trabalhadores. Essas ideias e teorias moldaram a visão dos Pioneiros de Rochdale, que adotaram princípios como gestão democrática, participação econômica dos membros e interesse pela comunidade, estabelecendo um modelo replicável para futuras cooperativas.

Com o tempo, esses princípios **evoluíram e foram adaptados** para abordar novos desafios e realidades. Em 1937, a **Aliança Cooperativa Internacional** (ACI), uma organização não governamental independente que une, representa e serve cooperativas em todo o mundo, adotou os princípios de Rochdale como princípios cooperativos. Desde então, eles têm sido **revisados periodicamente** pela ACI para **refletir as práticas contemporâneas** do cooperativismo.

A **versão mais recente** dos princípios foi adotada pelo Congresso da ACI em **1995**, em Manchester, no 150º aniversário da fundação da Sociedade dos Pioneiros de Rochdale. Esses sete princípios refletem os **valores fundamentais** do movimento cooperativo:

1. **ADESÃO VOLUNTÁRIA E ABERTA** – As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a **todas as pessoas** aptas a utilizar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, **sem discriminação** de gênero, social, racial, política ou religiosa.
2. **GESTÃO DEMOCRÁTICA PELOS SÓCIOS** – As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, que participam ativamente na formulação de **políticas** e na **tomada de decisões**. Os representantes eleitos são responsáveis perante os sócios. Nas cooperativas de primeiro grau,

---

fundou o jornal mensal "The Cooperator", que servia como um guia prático para a formação e operação de cooperativas, fornecendo um meio de comunicação e educação sobre o cooperativismo em um momento crítico de seu desenvolvimento. Ele promoveu também a ideia de cooperativas de consumo como um meio para os trabalhadores melhorarem suas condições de vida, pensamento que teve influência direta na formação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 88 24/05/2024 11:35

os sócios têm direitos iguais de voto (um sócio, um voto), e as cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática.

3. **PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS SÓCIOS** – Os sócios **contribuem equitativamente** e **controlam democraticamente** o capital da cooperativa. Pelo menos uma parte desse capital é, geralmente, **propriedade comum** da cooperativa. Os sócios usualmente recebem uma remuneração limitada, se houver, sobre o capital subscrito como condição de sócio. Os excedentes são destinados para qualquer ou todos os seguintes propósitos: o desenvolvimento da cooperativa, possivelmente através da constituição de reservas, parte das quais pelo menos seria indivisível; os benefícios para os sócios na proporção de suas transações com a cooperativa; e o apoio a outras atividades aprovadas pelos sócios.

4. **AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA** – As cooperativas são **organizações autônomas**, de **ajuda mútua**, controladas por seus sócios. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo governos, ou captarem capital de fontes externas, fazem-no em termos que **assegurem o controle democrático** pelos sócios e mantenham a **autonomia** da cooperativa.

5. **EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO** – As cooperativas promovem a educação e a formação para seus sócios, representantes eleitos, gestores e empregados, para que possam **contribuir eficazmente para o desenvolvimento** de suas cooperativas. **Informam o público em geral**, particularmente os jovens e formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios do cooperativismo.

6. **INTERCOOPERAÇÃO** – As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus sócios e dão mais força ao movimento cooperativo **trabalhando juntas** por meio de estruturas **locais**, **nacionais**, **regionais** e **internacionais**.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 89 24/05/2024 11:35

7. **INTERESSE PELA COMUNIDADE** – As cooperativas trabalham para o **desenvolvimento sustentável de suas comunidades** através de políticas aprovadas por seus sócios.

Esses princípios formam a espinha dorsal das cooperativas em todo o mundo, **orientando a sua criação e o seu funcionamento**, servindo como um **guia moral e operacional,** independentemente do tamanho ou setor, garantindo que elas mantenham sua **identidade**, **propósito** e **valores** enquanto buscam atender às necessidades de seus membros e comunidades.

Ao fundamentar-se em **princípios** de justiça, democracia e cuidado com o ambiente, o cooperativismo oferece um caminho promissor para enfrentar os desafios do nosso tempo, mostrando que é possível criar uma economia que sirva a todos, não apenas a uma elite. Nesse contexto, o cooperativismo emerge não apenas como um modelo econômico alternativo, mas como um **movimento global para a mudança**, que reconhece que o **desenvolvimento sustentável** não é um **destino**, mas uma **jornada contínua**. Portanto, **sustentabilidade** é uma preocupação central para o cooperativismo, manifestando-se em todos os três pilares: econômico, social e ambiental.

**Economicamente**, as cooperativas promovem um **modelo de negócio resiliente** e **sustentável**, que redistribui o valor de maneira mais equitativa entre aqueles que contribuem para a criação de riqueza.

**Socialmente**, elas **fortalecem as comunidades**, proporcionando não apenas empregos, mas também fomentando um senso de **pertencimento e apoio** mútuo entre os membros.

**Ambientalmente**, muitas cooperativas adotam práticas sustentáveis, **reconhecendo a interdependência entre o bem-estar humano e a saúde do planeta**.

O alinhamento dos princípios cooperativistas com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas** é evidente. Ao promover a inclusão econômica e social, apoiar a educação e a diversidade, e adotar práticas de produção

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 90 24/05/2024 11:35

e consumo sustentáveis, as cooperativas demonstram como os **negócios podem ser uma força para o bem**, contribuindo diretamente para a realização desses objetivos globais.

No **Brasil**, o cooperativismo iniciou-se no final do século XIX, marcado principalmente pela chegada de imigrantes europeus que trouxeram consigo a tradição cooperativista, estabelecendo as **primeiras cooperativas no país.**[4] Ao longo do tempo, o movimento cooperativista se expandiu e diversificou, abrangendo diferentes ramos de atividade como consumo, crédito, educação e saúde, impulsionado tanto pela necessidade de organização dos trabalhadores em diversos setores quanto pelo apoio de políticas governamentais. A mais antiga cooperativa **em operação** no país é a Sicredi Pioneira, fundada em 1902, pelo padre suíço Theodor Amstad em Nova Petrópolis (RS).

Um marco importante na história do cooperativismo brasileiro foi a promulgação da Lei nº 5.764/1971, que estabeleceu a **Política Nacional de Cooperativismo** e definiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, **consolidando legalmente** o movimento no país. A representação e defesa dos interesses das cooperativas são realizadas por organizações como a **Organização das Cooperativas Brasileiras** (OCB), fundada em 1969.

Para conhecer um pouco mais sobre a rica história do cooperativismo, a disseminação dos seus princípios e inúmeros **exemplos de cooperativas no Brasil**, que trazem em seus negócios soluções inovadoras para a economia, com impactos significativos no desenvolvimento social e sustentabilidade ambiental, recomendamos a **série "Coletividade em Ação"**, cujos episódios, no podcast Braincast, podem ser acessados pelos links na Figura 4.1.

4 Oficialmente, o movimento teve início no Brasil em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da **Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto** – cujo foco era o consumo de produtos agrícolas.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 91 24/05/2024 11:35

| SÉRIE "COLETIVIDADE EM AÇÃO" | | | |
|---|---|---|---|
| Ep.1 – E se você pudesse ter mais voz no seu trabalho? | Ep.2 – Cooperativismo como você nunca viu | Ep.3 – Cooperativismo como você nunca imaginou | Ep.4 – Construindo a economia do futuro |

**Figura 4.1** – Tabela com os QR codes para acesso aos episódios da série "Coletividade em Ação", no podcast Braincast, disponíveis em: https://www.somos.coop.br/podcast/e-se-voce-pudesse-ter-mais-voz-no-seu-trabalho , https://www.somos.coop.br/podcast/cooperativismo-como-voce-nunca-viu , https://www.somos.coop.br/podcast/cooperativismo-como-voce-nunca-imaginou e https://www.somos.coop.br/podcast/construindo-a-economia-do-futuro respectivamente.

## COOPERATIVISMO COMO SOLUÇÃO PARA O FUTURO

Ao analisar os sete princípios, vemos que o **cooperativismo** se destaca, porque possui **características intrínsecas** que equacionam de maneira mais efetiva as tendências de negócios e as variáveis da **sustentabilidade humana**:

| PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO | TENDÊNCIAS DE NEGÓCIOS |
|---|---|
| 1. Adesão voluntária e livre | Diversidade, equidade e inclusão financeira |
| 2. Controle democrático pelos membros | Mentalidade de dono, protagonismo, empreendedorismo, transparência e governança, cultura de feedback e melhoria contínua |

| PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO | TENDÊNCIAS DE NEGÓCIOS |
|---|---|
| 3. Participação econômica dos membros | Mentalidade de dono, empreendedorismo, economia compartilhada e agilidade organizacional |
| 4. Autonomia e independência | Protagonismo, resiliência, trabalho remoto e flexibilidade |
| 5. Educação, formação e informação | Saúde e bem-estar, educação, lifelong learning, inovação, tecnologia e digitalização (como Inteligência Artificial e Big Data, por exemplo) |
| 6. Intercooperação | Colaboração, globalização, cadeias de suprimentos éticas e efeito de redeanalógico |
| 7. Interesse pela comunidade | Propósito, experiência do cliente, experiência do colaborador, saúde e bem-estar, ESG, consumo consciente, economia verde, diversidade, equidade, sustentabilidade, economia circular e impacto social |

**Figura 4.2** – Tabela que apresenta as tendências atuais de negócios presentes nos princípios do cooperativismo. Fonte: elaborada pela autora.

Cada princípio pode abarcar diversos conceitos, refletindo a **complexidade e a abrangência do modelo de negócios cooperativista** em resposta às **tendências contemporâneas de negócios e às necessidades sociais e ambientais.**

Nesse sentido, vejamos como esses **conceitos, no âmago do cooperativismo,** são o **código para um futuro de crescimento sustentável.**

## ECONOMIA DA PROSPERIDADE

A **prosperidade** é frequentemente entendida como um **estado de sucesso econômico e material**, no entanto, sabemos que essa percepção é equivocada. A prosperidade não surge apenas da segurança financeira, mas também do sentido de pertencimento, propósito, reconhecimento e respeito dentro de uma comunidade, e depende das condições ambientais em que está inserida. Portanto, prosperidade, no sentido mais profundo, não acontece se o sucesso econômico e material não for acompanhado de **bem-estar** e qualidade do **meio ambiente**.

Portanto, podemos dizer que, na realidade, a **prosperidade** se caracteriza por três dimensões que estão intrinsecamente relacionadas com os **pilares da sustentabilidade**:

- **ABUNDÂNCIA MATERIAL:** Capacidade de satisfazer necessidades materiais e ter acesso a bens que melhoram a qualidade de vida.
- **BEM-ESTAR SOCIAL:** Inclui não apenas a saúde física e mental, mas também a segurança social e a inclusão em uma comunidade. Abrange também as dimensões de felicidade e satisfação (sentimentos de contentamento e realização pessoal).
- **MEIO AMBIENTE:** Capacidade de utilizar e manter o meio ambiente atual sem comprometer a capacidade das **gerações futuras** de atender às suas próprias necessidades.

Qualquer **desequilíbrio** nessas três dimensões traz **impactos negativos na prosperidade**.

Uma representação simbólica para visualizar a interdependência e a necessidade de equilíbrio entre essas dimensões é imaginar a prosperidade como uma árvore robusta e frondosa (figura 4.3) – para que essa árvore continue existindo, ela precisa estar apoiada e nutrida por três raízes: a econômica, a social e a ambiental:

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 94 24/05/2024 11:35

## ÁRVORE DA PROSPERIDADE

**Figura 4.3** – Metáfora representativa da prosperidade como uma árvore sustentada por três raízes: economia, social e meio ambiente. Fonte: elaborada pela autora.

A **raiz social** é a **comunidade ao redor da árvore**, o **solo** onde as **tradições**, a **coesão** e o **bem-estar coletivo são nutridos**. Se essa raiz é fraca, a árvore sofrerá com a erosão da solidariedade, deixando-a vulnerável e isolada, incapaz de resistir às tempestades. Um caso comum desse tipo de desequilíbrio é quando um negócio foca no **lucro pelo lucro** sem considerar a **comunidade** em que está inserido – exemplos disso são como as plataformas tecnológicas globais têm utilizado os recursos locais enviando os lucros obtidos para outro país em uma proporção que deixa de nutrir a comunidade local que os gerou. É como se as folhas e os frutos que essa raiz ajudou a crescer fossem todos retirados e enviados para longe, comprometendo as bases

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 95 24/05/2024 11:35

fundamentais da sua existência. Inúmeros negócios focados apenas no lucro tendem a negligenciar a raiz social da sua árvore da prosperidade, destruindo-a no longo termo. Assim, se a dimensão social é negligenciada, podem surgir **desigualdades profundas** e **conflitos**, o que enfraquece o tecido social e dificulta qualquer forma de progresso coletivo.

A **raiz econômica** representa a capacidade da árvore para **gerar recursos** — as folhas capturam a luz do sol e a transformam em energia. Sem uma economia forte, a árvore não pode crescer nem prosperar; suas folhas murcham e caem, deixando-a sem meios para sustentar a si mesma ou à sua comunidade. Apesar dessa raiz ser a mais cultivada em muitos países e negócios ao redor do planeta, existem casos em que ela também é negligenciada devido ao foco desequilibrado no social ou ambiental.[5] Por exemplo, um direcionamento rígido de preservação ambiental, não permitindo caça, pesca e limitando atividades industriais em busca do bem-estar ambiental e social, pode resultar, ao longo do tempo, em uma economia enfraquecida e dependente de outros países e comunidades. A falta de diversificação econômica e atividades limitadas no setor privado podem apresentar riscos para a criação de empregos e para o crescimento no longo prazo. Isso afeta a saúde da árvore da prosperidade, prejudicando seu funcionamento para continuar a alimentar o social. Assim, se a economia falha, a **pobreza** e a **instabilidade financeira**

5 Um exemplo ilustrativo seria uma pequena comunidade costeira dependente da pesca, onde são introduzidas políticas ambientais rigorosas, como quotas de pesca, períodos de defeso e o uso obrigatório de equipamento de pesca seletiva/, visando combater a sobrepesca e promover a sustentabilidade das populações de peixes. A intenção no longo prazo é contribuir para a recuperação dos estoques de peixes, incentivando a comunidade a diversificar suas fontes de renda e a adaptar-se a práticas de pesca sustentável. No entanto, no curto prazo, essas medidas resultam em redução de renda para os pescadores devido à diminuição da captura e custos adicionais com novos equipamentos. Se a comunidade não conseguir se estruturar para isso, as práticas de proteção ambiental podem ameaçar a sua sustentabilidade econômica e social.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 96 24/05/2024 11:35

impedem as pessoas de atender às suas necessidades básicas, comprometendo a saúde e o bem-estar geral da comunidade.

A **raiz ambiental** é o equilíbrio ecológico que garante água limpa, solo fértil e ar puro para que a árvore da prosperidade viva. Ignorar essa raiz leva à degradação do habitat da árvore, através da poluição e desmatamento, por exemplo, que ameaçam a sua **existência**. Essa é provavelmente a raiz que tem sido mais negligenciada pelos negócios ao longo da história. O excesso de ganância, busca de resultados focados apenas em lucro, consumo desenfreado, entre outros comportamentos e visões equivocadas, têm comprometido a raiz ambiental, que consequentemente não consegue mais nutrir a árvore da prosperidade e manter sua saúde. Em outras palavras, não podemos "matar a galinha dos ovos de ouro",[6] e, para a humanidade, o meio ambiente é a única galinha de ovos de ouro. Um exemplo concreto dessa situação são os casos de culturas agrícolas – como o milho crioulo – ameaçadas de extinção pela perda de biodiversidade devido a práticas agrícolas insustentáveis. As sementes crioulas são uma riqueza genética acumulada ao longo de gerações, adaptadas às condições locais e capazes de sustentar a segurança alimentar no longo prazo. No entanto, a prática da agricultura intensiva e da monocultura, impulsionada pelo **desejo de lucros imediatos e eficiência de curto prazo**, ameaça essa riqueza genética ao favorecer variedades comerciais padronizadas em detrimento das variedades locais adaptadas. Assim, a substituição de culturas locais por variedades comerciais pode levar à perda irrecuperável da biodiversidade agrícola. Assim, a falta da consciência de

---

**6** A história da galinha dos ovos de ouro é uma famosa fábula atribuída a Esopo. Ela conta a saga de um casal de camponeses que descobre possuir uma galinha que, para a sua surpresa, põe um ovo de ouro todos os dias. Deslumbrados pela riqueza repentina, mas impulsionados pela ganância e pelo desejo de obter ainda mais riquezas de uma só vez, eles decidem matar a galinha para pegar todos os ovos de ouro, que acreditavam que ela devia conter por dentro. Com isso, não permitindo que a galinha produzisse ouro no tempo da sua natureza, destruíram a sua riqueza futura.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 97 24/05/2024 11:35

que **"na natureza nada existe sozinho"**[7] tem comprometido a raiz ambiental não apenas das árvores da prosperidade local, mas também, global. Se o ambiente é desrespeitado, **recursos naturais cruciais são esgotados ou degradados**, ameaçando a sustentabilidade da vida na Terra.

Apenas quando essas três raízes são igualmente fortes e equilibradas é que a árvore da **prosperidade** pode **atingir seu pleno potencial**, oferecendo sombra, frutos e beleza para as **gerações presentes e futuras**. Nesse sentido, o **cooperativismo**, por sua **natureza** e **princípios**, tem uma **inclinação natural** para apoiar práticas em várias frentes, **contribuindo para o equilíbrio da prosperidade**, como pode ser visualizado na Figura 4.4.

| RAÍZES DA PROSPERIDADE | CONTRIBUIÇÕES DO COOPERATIVISMO |
|---|---|
| Social | Inclusão social (7), Empoderamento comunitário (7), Desenvolvimento de habilidades (5), Acesso a serviços e produtos (7), Equidade (2), Participação democrática (2), Solidariedade (1 e 7), Segurança alimentar (7) |
| Ambiental | Gestão sustentável dos recursos (7), Conservação ambiental (7), Práticas de agricultura sustentável (7), Redução de resíduos e reutilização (7), Energias renováveis (7), Biodiversidade (7), Educação ambiental (5), Minimização do impacto ambiental (7) |

7 Frase de Rachel Carson, autora de "Primavera Silenciosa", obra seminal, publicada em 1962, que alertou o mundo sobre os perigos dos pesticidas para o meio ambiente e a saúde humana. Sua importância reside no fato de ter sido um dos primeiros e mais influentes chamados à conscientização ambiental, inspirando um movimento global em defesa da conservação da natureza e levando à criação de regulamentações mais estritas sobre o uso de pesticidas e à fundação de agências de proteção ambiental em vários países.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 98 24/05/2024 11:35

| RAÍZES DA PROSPERIDADE | CONTRIBUIÇÕES DO COOPERATIVISMO |
|---|---|
| Econômica | Desenvolvimento econômico local (7), Criação de empregos (3), Estabilidade financeira dos membros (3), Práticas de negócios éticos (4), Consumo responsável (3), Cadeias de suprimentos sustentáveis (6), Resiliência econômica (3), Promoção do comércio justo e ético (6) |

Legenda: os números entre parênteses representam o princípio do cooperativismo ao qual estão relacionados:

1. Adesão voluntária e livre;
2. Gestão democrática pelos membros
3. Participação econômica dos membros
4. Autonomia e independência
5. Educação, formação e informação
6. Cooperação entre cooperativas
7. Preocupação com a comunidade

**Figura 4.4** – Tabela que apresenta as contribuições do cooperativismo nos pilares da prosperidade, ou crescimento sustentável. Fonte: elaborada pela autora.

Essas contribuições destacam como as **cooperativas**, através de sua abordagem colaborativa e princípios éticos que promovem um desenvolvimento sustentável abrangente, desenvolvem uma **economia equilibrada de prosperidade**, que **não busca apenas o lucro**, mas **transcende a mera acumulação de riqueza**, enfatizando a importância da **qualidade de vida**, da **equidade**, da **sustentabilidade ambiental** e do **bem-estar coletivo** e **individual**.

A **economia da prosperidade**, portanto, se estabelece e se mantém por meio do **crescimento sustentável** que o modelo econômico do cooperativismo proporciona.

Podemos analisar ainda, não apenas as contribuições que fortalecem a prosperidade, mas destacar também os **principais antídotos** contra a **destruição da prosperidade**:

> O **propósito** previne contra a destruição das raízes **social** e **ambiental**, pois é ele que dá **significado** ao **resultado** do negócio, substituindo o foco do lucro pelo foco no impacto gerado.

A **educação** previne contra a destruição da raiz **ambiental**, e fortalece todas as outras, pois promove capacitação, conhecimento, conscientização, fomento à inovação e soluções sustentáveis, mudança de comportamento, resiliência, adaptação, entre outras contribuições.

A **cooperação** previne a destruição e fortalece todas raízes: **social** (fortalecimento da voz coletiva, construção de resiliência comunitária, promoção da equidade e justiça, entre outros), **ambiental** (compartilhamento de conhecimento e recursos para sustentabilidade ambiental, aumento de escala de projetos ambientais, fomento da criatividade e inovação para soluções ambientais, entre outros) e **econômica** (integração de esforços multissetoriais, sustentabilidade, no longo prazo, de iniciativas econômicas, desenvolvimento global equitativo, entre outros).

Esses **antídotos contra a destruição da prosperidade** são o **núcleo da cultura cooperativista**. O **propósito** permeia **todos os sete princípios do cooperativismo**, não se restringindo apenas a um ou alguns deles. Cada princípio reflete uma faceta do propósito maior das cooperativas, que é **atender às necessidades de seus membros e contribuir para o bem-estar e desenvolvimento sustentável das comunidades em que operam**:

1. Adesão voluntária e livre: Demonstra o **propósito de inclusão e acessibilidade**, assegurando que qualquer pessoa possa se juntar e beneficiar-se das cooperativas sem discriminação.
2. Gestão democrática pelos membros: Reflete o **propósito de empoderamento e participação ativa dos membros** nas decisões e direção da cooperativa, garantindo que ela atenda às suas necessidades e aspirações.
3. Participação econômica dos membros: Indica o **propósito de equidade e justiça econômica**, assegurando que os membros

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 100 24/05/2024 11:35

contribuam e se beneficiem das atividades econômicas da cooperativa de maneira justa.

4. Autonomia e independência: Sublinha o **propósito de autossustentabilidade e independência das cooperativas**, garantindo que elas possam servir aos seus membros eficazmente e de acordo com os valores cooperativos.

5. Educação, formação e informação: Destaca o propósito de **desenvolvimento contínuo dos membros e da comunidade**, assegurando que todos tenham acesso ao conhecimento necessário para contribuir com a cooperativa e com a sociedade de maneira instrutiva.

6. Intercooperação: Reflete **o propósito de eficiência e união** entre as cooperativas, promovendo a colaboração para atingir objetivos comuns de maneira mais eficaz e sustentável.

7. Interesse pela comunidade: Enfatiza o **propósito de responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento sustentável**, demonstrando o compromisso das cooperativas em fazer a diferença positiva nas comunidades.

A **educação** está mais explicitamente destacada no **quinto** princípio do cooperativismo (Educação, formação e informação), no entanto, ela também se entrelaça com outros princípios, refletindo seu papel essencial em várias dimensões do cooperativismo. No **segundo** princípio (Gestão democrática pelos membros), a educação é **fundamental para capacitar os membros** a participarem efetivamente da gestão da cooperativa, incluindo o entendimento dos processos democráticos e da tomada de decisões. No **terceiro** princípio (Participação econômica dos membros), a educação financeira e econômica ajuda os membros a entender como suas contribuições e a distribuição dos excedentes sustentam a cooperativa e beneficiam a todos. No **sétimo** princípio (Interesse pela comunidade), educar os membros e a comunidade sobre a importância da sustentabilidade social, econômica

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 101 24/05/2024 11:35

e ambiental, reforça o compromisso das cooperativas com o desenvolvimento comunitário.

A **colaboração** é fundamental para o espírito e a prática do cooperativismo, e apesar de estar mais explicitamente enfatizada no **sexto** princípio, "Intercooperação", o conceito permeia outros princípios do cooperativismo, refletindo a natureza coletiva e colaborativa do modelo de negócios cooperativo. O **segundo** princípio (Gestão democrática pelos membros) enfatiza a **colaboração interna**, com membros trabalhando juntos para tomar decisões democráticas sobre a direção e as operações da cooperativa. No **terceiro** princípio (Participação econômica dos membros), a colaboração é fundamental para o sucesso econômico da cooperativa, com membros contribuindo equitativamente e partilhando os benefícios de maneira justa. No **quarto princípio** (Autonomia e independência), mesmo ao manter a autonomia, as cooperativas podem **colaborar com outras entidades**, desde que essas parcerias estejam alinhadas com os valores cooperativos e garantam a independência da cooperativa. O **sétimo** princípio (Interesse pela comunidade) reflete a **colaboração entre a cooperativa e a comunidade mais ampla**, trabalhando juntos para alcançar um desenvolvimento sustentável e atender às necessidades comunitárias.

Assim, os princípios e práticas do cooperativismo não apenas fomentam o desenvolvimento, fortalecimento e manutenção da prosperidade, como também funcionam como antídotos contra a sua destruição. Portanto, podemos dizer que por meio da promoção do **crescimento sustentável**, o **cooperativismo** é a **economia da prosperidade.**

## DNA DA RESILIÊNCIA E ADAPTABILIDADE

Adaptabilidade e resiliência são atributos indispensáveis tanto para garantir a sustentabilidade de qualquer negócio em cenários de mudanças aceleradas quanto para mantê-lo relevante e bem-posicionado para o futuro. Nesse sentido, além da **estrutura**

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 102 24/05/2024 11:35

**organizacional** do cooperativismo, a sua **cultura de cooperação e apoio mútuo** e seu **foco no bem-estar comum** tornam as cooperativas particularmente **eficazes** em enfrentar desafios econômicos, sociais e ambientais, tanto em **tempos de estabilidade** quanto em períodos de **crise**, destacando-se os seguintes valores:

**FUNDAÇÃO EM VALORES COMUNITÁRIOS:** os princípios de solidariedade, equidade e preocupação comunitária incentivam uma abordagem de **apoio mútuo e colaboração**, essenciais para a resiliência em face de adversidades.

**GESTÃO DEMOCRÁTICA:** como as cooperativas são governadas democraticamente pelos seus membros, **as decisões são tomadas por aqueles que são mais afetados por elas**. Essa gestão participativa garante que as ações da cooperativa estejam alinhadas com as necessidades e interesses dos membros, permitindo uma rápida **adaptação** às mudanças nas circunstâncias.

**ENFOQUE NO LONGO PRAZO:** diferentemente das empresas focadas no lucro de curto prazo para os acionistas, as cooperativas **operam com uma visão de longo prazo, priorizando a sustentabilidade e o bem-estar** dos membros e da comunidade. Isso as torna menos vulneráveis a crises econômicas de curto prazo e mais focadas em estratégias de resiliência de longo prazo. É importante ressaltar que, para que isso se concretize, os **dirigentes** devem estar **comprometidos com a sustentabilidade do coletivo**, sem priorizar interesses de uma parcela ou grupo de cooperados em detrimento de outros.

**REDES DE APOIO E COOPERAÇÃO:** as cooperativas frequentemente formam redes e alianças, tanto **local** quanto globalmente, **fortalecendo sua capacidade de enfrentar desafios**. Essa intercooperação amplia o acesso a recursos, conhecimentos e mercados, contribuindo para a resiliência coletiva.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 103 24/05/2024 11:35

**DIVERSIFICAÇÃO:** muitas cooperativas diversificam suas atividades e serviços para atender às diversas necessidades dos membros, **reduzindo riscos** econômicos e melhorando a **estabilidade**.

**COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS:** as cooperativas permitem o compartilhamento eficiente de recursos entre os membros, em termos de **conhecimento**, **financeiro** ou **material**, o que fortalece a capacidade de cada um enfrentar adversidades.

**INOVAÇÃO E EVOLUÇÃO CONSTANTE:** devido à sua diversidade de membros e ao seu ambiente de colaboração, as cooperativas possuem potencial para implementar novas tecnologias e práticas sustentáveis, adaptando-se às mudanças do mercado e às demandas sociais.

**PARTICIPAÇÃO NA COMUNIDADE:** em tempos de crise, as cooperativas muitas vezes desempenham um papel vital no suporte às comunidades, fornecendo serviços essenciais e apoio econômico. Sua natureza centrada na comunidade as posiciona como pilares de suporte e recuperação.

**EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO:** por meio da educação e desenvolvimento contínuo de membros e funcionários, as cooperativas constroem uma **base de conhecimento** que sustenta sua adaptabilidade e inovação.

Esse conjunto de qualidades torna as cooperativas excepcionalmente equipadas para navegar em ambientes incertos e em constante mudança, destacando seu papel essencial na construção de uma economia e sociedade mais sustentáveis e justas.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 104 24/05/2024 11:35

## EMPREENDEDORISMO + SOCIAL

O empreendedorismo tem se tornado uma das principais estratégias para o crescimento **econômico**, pois fomenta a **participação** de todos os **tipos e tamanhos de negócios,** possibilitando a **diversificação** e **ampliação de soluções** em busca de aproveitar e desenvolver o **máximo potencial do mercado**.

No entanto, muito frequentemente, os modelos de negócios tradicionais negligenciam as dimensões de cuidados social e ambiental do empreendedorismo, focando apenas na parte econômica, em busca de lucro. Isso, como temos discutido aqui, gera desequilíbrios insustentáveis no longo prazo.

O **cooperativismo**, por sua vez, além de ter o **empreendedorismo** configurado em seu DNA formador, caracterizando-se como um modelo empreendedor por natureza, também traz, de forma orgânica na sua estrutura, a preocupação com o social e ambiental. Isso incentiva a criação de novos negócios, apoiando a inovação e a sustentabilidade no longo prazo. Além disso, diferentemente do **empreendedorismo individual**, o cooperativismo é um tipo de **empreendedorismo coletivo**, em que o **cooperado é dono do negócio até o limite do interesse coletivo** e da **decisão democrática**.

O fomento do empreendedorismo acontece de várias maneiras significativas por meio do cooperativismo:

**EMPODERAMENTO E ACESSO A RECURSOS:** financiamento, infraestrutura, tecnologia e formação são alguns dos recursos cruciais para o desenvolvimento de novos empreendimentos. As cooperativas empoderam seus membros ao oferecer acesso a esses tipos de recursos e conhecimentos que podem ser difíceis de obter individualmente.

**RISCO COMPARTILHADO:** ao distribuir riscos entre todos os membros, as cooperativas **reduzem o peso do risco individual**, tornando mais viável para os membros experimentarem novas ideias e iniciarem novos projetos.

**REDES DE APOIO:** a estrutura cooperativa naturalmente cria uma rede de apoio através da qual os empreendedores podem compartilhar conhecimentos, habilidades e experiências, bem como oferecer e receber mentorias. Essas redes fortalecem a **capacidade de inovação e sustentação** de novos negócios.

**FOCO NA SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL:** ao alinhar os negócios com princípios de sustentabilidade e responsabilidade social, o cooperativismo encoraja **práticas empresariais que consideram o impacto ambiental e social, além do econômico**, promovendo assim empreendimentos mais **resilientes e éticos**.

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E LIDERANÇA:** a gestão **democrática** e a participação **ativa** em uma cooperativa desenvolvem habilidades de liderança e gestão, capacitando os membros **a empreender e liderar eficazmente** seus próprios projetos.

Esses valores nativos do cooperativismo estimulam a **cultura empreendedora das cooperativas,** gerando iniciativas que incentivam, desenvolvem e propagam o empreendedorismo. Exemplo disso é a criação de cooperativas de empreendedores, programas de formação e desenvolvimento direcionados para capacitação em áreas essenciais ao empreendedorismo (como gestão de negócios, inovação, marketing e finanças, por exemplo), incubadoras e aceleradoras cooperativas, exploração de modelos de negócios inovadores, colaborativos e sustentáveis, e fomento ao empreendedorismo social (apoio a empreendimentos que beneficiam a comunidade local).

Portanto, o **cooperativismo** não apenas apoia o empreendedorismo existente, mas também cria um terreno fértil para o **surgimento de novos empreendedores**, promovendo uma economia diversificada, inclusiva e sustentável. Ao oferecer uma

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 106 24/05/2024 11:35

alternativa ao modelo de negócios tradicional, centrado no lucro, as cooperativas destacam o **valor do empreendedorismo socialmente responsável e cooperativo**.

## DEMOCRATIZAÇÃO DO PODER

A **democratização do poder** em negócios pode oferecer vantagens significativas em comparação com hierarquias de centralização do poder, especialmente em contextos nos quais o **envolvimento e o comprometimento dos stakeholders são essenciais** para o **sucesso** e a **inovação**, pois o poder e comunicação democratizada beneficiam diversas dimensões do negócio, como:

**DECISÕES MAIS INFORMADAS:** Quando o poder é democratizado, as decisões são frequentemente tomadas com a **contribuição de uma gama mais ampla de experiências e conhecimentos**. Isso pode levar a uma compreensão mais profunda dos problemas e a soluções mais eficazes.

**MAIOR ENGAJAMENTO E SATISFAÇÃO:** A participação nos processos decisórios aumenta **o senso de propriedade e comprometimento** entre os membros ou funcionários, o que pode resultar em maior motivação, satisfação no trabalho e lealdade ao negócio.

**RESILIÊNCIA E ADAPTAÇÃO:** Organizações que distribuem o poder tendem a ser mais resilientes e capazes de se adaptar rapidamente, pois **podem mobilizar uma variedade de recursos e respostas** em face das mudanças do mercado ou desafios inesperados.

**INCENTIVO À INOVAÇÃO:** A democratização do poder pode criar um ambiente que **encoraja a inovação aberta**,

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 107 24/05/2024 11:35

permitindo que ideias surjam de diferentes níveis da organização, o que é crucial em ambientes de negócios dinâmicos e competitivos.

**MELHOR GESTÃO DE RISCOS:** Com múltiplas perspectivas consideradas, as organizações podem ter uma **visão mais completa dos riscos potenciais** e, portanto, gerenciá-los de forma mais proativa.

**CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA:** A democratização do poder pode promover uma **cultura de inclusão e confiança**, fortalecendo a comunicação interna e o trabalho em equipe.

**ALINHAMENTO COM VALORES SOCIAIS MODERNOS:** Atualmente, há uma crescente expectativa por parte dos consumidores e funcionários de que as empresas operem de forma mais ética, **transparente** e **socialmente responsável**, e a democratização do poder alinha-se bem com esses valores.

**MELHORIA CONTÍNUA:** A constante **retroalimentação e contribuição de uma base diversificada** de membros ou funcionários fomenta a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços.

Apesar desses benefícios, democratizar o poder em um negócio pode ser **desafiador** por várias razões, muitas das quais estão enraizadas nas **estruturas tradicionais de governança corporativa**, **cultura organizacional** e **expectativas dos stakeholders**. Alguns obstáculos comuns são as **estruturas hierárquicas arraigadas**, que naturalmente resistem a mudanças em práticas de gestão estabelecidas; **pressão de acionistas focados em lucros**; **concentração de conhecimento especializado**; **necessidade de decisões rápidas** em ambientes de negócios dinâmicos. Logística e coordenação em organizações de grande escala adicionam **complexidade**, enquanto a necessidade de

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 108 24/05/2024 11:35

capacitação dos envolvidos requer **investimento em educação** e **desenvolvimento**. Além disso, há uma **resistência psicológica** à mudança, tanto dos que detêm o poder quanto dos que podem ser hesitantes em assumir responsabilidades ampliadas, o que pode dificultar a implementação de uma governança verdadeiramente democrática e participativa.

Nesse sentido, o cooperativismo favorece a democratização do poder principalmente por meio do seu segundo princípio (Gestão democrática pelos membros), no qual cada membro tem direito a um voto, independentemente da quantidade de capital que possa ter investido. Isso contrapõe-se ao modelo de muitas empresas tradicionais, em que o poder é frequentemente proporcional ao investimento financeiro, concentrando a influência nas mãos de poucos.

Nesse sentido, considerando-se que o **cooperativismo** se estrutura na **participação**, na **inclusão** e na **equidade** (Princípio gestão democrática pelos membros), ele cria um **ambiente que favorece a democratização do poder**, de forma que os seus princípios funcionam como um antídoto natural a esses obstáculos:

**ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS:** Ao promover a gestão democrática (2º princípio), o cooperativismo **encoraja a tomada de decisão coletiva e participativa**, diminuindo as barreiras hierárquicas tradicionais e distribuindo o poder de forma mais igualitária entre os membros.

**CONCENTRAÇÃO DE CONHECIMENTO:** O investimento em **educação, formação e informação** (5º princípio) garante que todos os membros tenham acesso ao conhecimento necessário para participar efetivamente das decisões, mitigando a concentração de poder baseada no conhecimento especializado.

**PRESSÃO DOS DONOS/ACIONISTAS:** Como as cooperativas **são propriedade e operadas pelos membros**, que são os principais stakeholders, os interesses financeiros estão

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 109 24/05/2024 11:35

alinhados com os objetivos sustentáveis e de longo prazo da cooperativa (1º e 3º princípios), minimizando as pressões externas por resultados de curto prazo.

**AVERSÃO AO RISCO:** A partilha de riscos entre todos os membros (3º princípio), acompanhada de práticas de *accountability* pelos dirigentes, e a gestão coletiva ajudam a **distribuir as responsabilidades**, tornando a organização mais disposta a abraçar mudanças e inovações.

**DESAFIOS DE ESCALA:** O princípio da cooperação entre cooperativas (6º princípio) permite que as cooperativas **compartilhem recursos, conhecimento e melhores práticas**, facilitando a gestão e a coordenação em larga escala.

**CAPACITAÇÃO:** A ênfase na educação (5º princípio) assegura que os membros estejam bem informados e capacitados para participar da tomada de decisão, superando o obstáculo da falta de conhecimento ou habilidades.

**DESIGUALDADE DE PARTICIPAÇÃO:** A gestão democrática (2º princípio) e a preocupação com a comunidade (7º princípio) incentivam a **inclusão** e garantem que **todos os membros tenham igualdade de oportunidades** para contribuir, independentemente de sua posição ou investimento na cooperativa.

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA:** A cultura cooperativista de solidariedade e ajuda mútua (1º e 6º princípios) fomenta um **ambiente de confiança e apoio**, facilitando a **aceitação de mudanças e a adaptação** a novas estruturas de poder.

Portanto, o modelo cooperativista, através de sua **estrutura baseada em princípios**, oferece **soluções integradas** para superar os obstáculos à democratização do poder, favorecendo-a

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 110 24/05/2024 11:35

e promovendo, assim, um ambiente de negócios mais equitativo, participativo e resiliente.

É importante ressaltar, no entanto, que a democratização do poder não é uma panaceia e, eventualmente, pode não ser adequada para todas as situações. A centralização do poder pode ser eficaz em circunstâncias que requerem tomada de decisão rápida ou quando o negócio lida com informações altamente sensíveis. O **desafio está em encontrar o equilíbrio** certo que maximize os **benefícios** da democratização do poder enquanto mantém a **eficiência operacional** e a **clareza estratégica**.

O modelo cooperativista pode alcançar o **equilíbrio entre a centralização e a democratização do poder** por meio de uma estrutura organizacional que incorpora a **participação democrática nos processos decisórios** com a **eficiência de uma gestão centralizada onde necessário**. Vamos ver como isso funciona na prática:

**GESTÃO OPERACIONAL:** Enquanto as **decisões estratégicas** são tomadas democraticamente, o dia a dia **operacional** muitas vezes é gerenciado por uma equipe ou conselho eleito, o que introduz um certo nível de centralização necessária para a eficiência operacional.

**LIDERANÇA EXECUTIVA:** As cooperativas, como outras organizações, podem ter líderes executivos, como gerentes ou diretores, que tomam **decisões rápidas em situações que exigem ação imediata**, **seguindo a direção estratégica definida pelos membros**.

**ESTRUTURAS HÍBRIDAS:** Muitas cooperativas empregam estruturas híbridas nas quais a **governança é compartilhada** entre a administração central e os membros, garantindo tanto a representação democrática quanto a eficiência administrativa.

**FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA:** As cooperativas podem se **adaptar** e mudar suas estruturas de governança em resposta

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 111 24/05/2024 11:35

ao crescimento, à complexidade e às mudanças no mercado, **mantendo um equilíbrio dinâmico entre centralização e democratização** (observando as regras dos órgãos dos ramos regulados).

**COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA:** As cooperativas mantêm **canais abertos de comunicação**, permitindo que os membros estejam informados e envolvidos, enquanto a gestão central pode operar eficazmente.

Esse equilíbrio beneficia as cooperativas ao permitir que elas sejam ágeis e **adaptáveis**, mantendo os membros engajados e alinhados com os objetivos comuns da cooperativa. Ao mesmo tempo, permite uma operação eficiente e profissional que é vital para a competitividade no mercado.

Em essência, a democratização do poder no cooperativismo não apenas cria um ambiente mais equitativo para os membros, mas também pode levar a uma **gestão mais eficaz e a resultados de negócios sustentáveis**, já que as decisões são tomadas com o bem-estar de todos em mente, e não apenas para o benefício de um grupo seleto de acionistas.

## SUSTENTABILIDADE MACROECONÔMICA

O **cooperativismo** desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade do equilíbrio **entre macroeconomia e microeconomia**, integrando **práticas locais** sustentáveis com **impactos mais amplos** na economia. Essa abordagem é alcançada por meio dos princípios fundamentais do cooperativismo, que encorajam tanto o desenvolvimento econômico local quanto contribuições significativas para a economia em geral.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 112 24/05/2024 11:35

Na **microeconomia**, o cooperativismo favorece o **empoderamento econômico local**[8] (7º princípio – Preocupação com a comunidade) e a **capacitação e participação dos membros**[9] ( 1º, 2º e 5º princípios – Adesão voluntária e livre, Gestão democrática pelos membros, Educação, formação e informação).

Na **macroeconomia**, o cooperativismo favorece a **estabilidade econômica**[10] (3º princípio – Participação econômica dos membros) e as redes de cooperação[11] (6ºprincípio – Cooperação entre cooperativas).

Os **benefícios Integrados** incluem **sustentabilidade, responsabilidade social**[12] e inclusão econômica:[13]

Assim, o cooperativismo, com sua **estrutura única baseada em princípios de igualdade, democracia e cooperação**, favorece um modelo econômico sustentável que equilibra as necessidades locais com objetivos globais, promovendo uma economia resiliente, inclusiva e sustentável tanto em escala micro quanto macro.

---

**8** As cooperativas, por estarem profundamente enraizadas em suas comunidades, contribuem para o empoderamento econômico local ao fornecer **empregos**, serviços e produtos que atendem às necessidades locais. Isso estimula a **economia local** e promove o desenvolvimento sustentável.

**9** Ao capacitar os membros para tomar decisões e participar ativamente da gestão, as cooperativas promovem uma **microeconomia resiliente**, na qual as empresas são mais adaptáveis e inovadoras, graças ao **envolvimento direto dos stakeholders**.

**10** A **distribuição equitativa dos excedentes** e a **retenção de capital dentro da comunidade** ajudam a **mitigar as flutuações econômicas**, contribuindo para a estabilidade macroeconômica. Por redistribuir a riqueza e reduzir desigualdades, as cooperativas podem ter um **efeito estabilizador na economia mais ampla**.

**11** As cooperativas frequentemente formam **redes que transcendem fronteiras locais**, promovendo a **colaboração entre diferentes regiões e setores**. Isso não apenas fortalece as microeconomias locais, mas também contribui para a economia global, facilitando o fluxo equilibrado de bens, serviços e conhecimento.

**12** A ênfase nas práticas sustentáveis e no bem-estar comunitário (7º princípio) reflete uma abordagem econômica que valoriza o **desenvolvimento de longo prazo sobre ganhos imediatos**, beneficiando tanto a economia local quanto a global.

**13** Ao promover a inclusão econômica e reduzir desigualdades, as cooperativas contribuem para uma **sociedade mais equitativa**, em que o crescimento econômico é compartilhado mais amplamente, fortalecendo a coesão social e a estabilidade econômica em larga escala.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 113 24/05/2024 11:35

## SUSTENTABILIDADE HUMANA: DIGITALIZAÇÃO E DESIGUALDADES

A digitalização e as desigualdades são duas forças que têm impactos significativos na sustentabilidade humana, afetando a maneira **como as sociedades se desenvolvem e interagem com o meio ambiente**. Vejamos.

A **digitalização** pode ter tanto efeitos positivos quanto negativos na sustentabilidade humana. Podemos citar entre os positivos, a) **eficiência e redução de recursos**, pois as tecnologias digitais podem tornar os processos industriais e de negócios mais eficientes, reduzindo o desperdício de recursos e a pegada ambiental; b) **soluções para problemas ambientais** (como sistemas de energia renovável mais eficazes e tecnologias de monitoramento ambiental); e c) **acesso** à informação (aumenta a conscientização e o engajamento em questões de sustentabilidade por meio de plataformas online e redes sociais).

Entre os **negativos**, podemos citar, por exemplo: a) **obsolescência e resíduos eletrônicos** (difícil reciclagem e tóxicos para o meio ambiente), b) **consumo de energia** (data centers e infraestruturas digitais consomem grandes quantidades de energia, muitas vezes proveniente de fontes não renováveis), c) **vieses tecnológicos** (de dados, algoritmos, programação e acesso); e d) **concentração de know how tecnológico** pelas economias mais ricas.

Por sua vez, as **desigualdades** podem **comprometer a sustentabilidade humana** de várias maneiras:

**ACESSO LIMITADO A RECURSOS:** As **desigualdades econômicas** resultam em **acesso desigual** a recursos essenciais, como água potável, alimentos nutritivos e cuidados de saúde, afetando a qualidade de vida e a sustentabilidade das comunidades.

**VULNERABILIDADE A MUDANÇAS CLIMÁTICAS:** Comunidades mais pobres e marginalizadas são frequentemente mais vulneráveis aos impactos das mudanças climáticas, como desastres naturais, **perda de habitat e insegurança alimentar**, devido à falta de infraestrutura, recursos e meios para adaptar-se ou recuperar-se de danos. Essa situação se caracteriza como **racismo ambiental**,[14] um fenômeno estrutural, enraizado em desigualdades históricas e sociais, e está intimamente ligado ao racismo institucional, à segregação residencial e às práticas discriminatórias em planejamento urbano e tomada de decisão política. Esse problema não apenas reflete a **injustiça ambiental**, mas também contribui para a perpetuação de desigualdades de saúde, econômicas e sociais entre as comunidades afetadas.

**BARREIRAS À EDUCAÇÃO E PARTICIPAÇÃO:** As desigualdades podem **limitar o acesso à educação de qualidade** e à **participação em processos decisórios**, reduzindo a capacidade das comunidades de se envolverem efetivamente em práticas sustentáveis e de advocacia por políticas ambientais.

A interação entre **digitalização e desigualdades** também é **crítica** para a sustentabilidade humana. Por um lado, a digitalização tem o potencial de mitigar algumas formas de desigualdade, fornecendo acesso remoto a serviços e oportunidades. Por outro lado, a "divisão digital" – a disparidade no acesso às tecnologias

---

**14** O racismo ambiental refere-se às práticas, políticas ou ações que resultam em desigualdades desproporcionais no que diz respeito à exposição de comunidades (especialmente aquelas compostas majoritariamente por pessoas de cor e minorias étnicas) a riscos ambientais, poluição e outras formas de degradação ambiental. Essas comunidades frequentemente se encontram em áreas próximas a aterros sanitários, usinas de tratamento de resíduos, áreas de mineração, e outras instalações industriais que comprometem a qualidade do ar, da água e do solo. O conceito também engloba a falta de acesso a recursos naturais, espaços verdes e serviços ambientais, como água potável limpa e ar puro.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 115 24/05/2024 11:35

digitais – pode **exacerbar as desigualdades** existentes, criando barreiras para aqueles que estão fora da economia digital.

Para promover a sustentabilidade humana em face desses desafios, é crucial adotar **abordagens que combinem inovação tecnológica com políticas inclusivas e sustentáveis**, assegurando que os **benefícios da digitalização sejam amplamente compartilhados** e que as estratégias para combater as desigualdades sejam integradas ao planejamento ambiental e econômico.

Nesse sentido, o **cooperativismo**, com sua estrutura e princípios, se posiciona de forma privilegiada **contribuindo para a sustentabilidade humana**, tirando proveito dos aspectos positivos da digitalização e combatendo seus efeitos negativos, bem como as desigualdades, conforme apresentado na Figura 4.5.

| AÇÃO DO COOPERATIVISMO | CONTRIBUIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE HUMANA |
|---|---|
| Aproveitando efeitos positivos da digitalização | **Promoção de eficiência e sustentabilidade:** implementação de tecnologias digitais para tornar suas operações mais eficientes, reduzindo o desperdício de recursos e minimizando a pegada ambiental (7º princípio – Preocupação com a comunidade).<br>**Desenvolvimento de soluções ambientais:** uso de plataformas digitais para colaborar na criação e implementação de soluções inovadoras para desafios ambientais, como aplicativos para compartilhamento de recursos ou monitoramento da biodiversidade (6º princípio – Cooperação entre cooperativas).<br>**Educação e conscientização**: aproveitamento das tecnologias digitais para educar seus membros e a comunidade sobre práticas sustentáveis e questões ambientais, promovendo uma maior conscientização e ação (5º princípio – Educação, formação e informação). |

| AÇÃO DO COOPERATIVISMO | CONTRIBUIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE HUMANA |
|---|---|
| Combatendo efeitos negativos da digitalização | **Gestão de resíduos eletrônicos:** início ou participação em programas de reciclagem e reutilização de dispositivos eletrônicos para combater o problema dos resíduos, reduzindo assim o impacto ambiental (7º princípio).<br>**Promoção de energias renováveis:** investimento em fontes de energias renováveis para operar infraestruturas digitais, minimizando a pegada de carbono das atividades digitais (7º princípio). |
| Combatendo as desigualdades | **Acesso inclusivo à tecnologia:** desenvolvimento e fornecimento de acesso equitativo a tecnologias e serviços digitais, especialmente para comunidades marginalizadas, garantindo que todos possam se beneficiar da digitalização (1º princípio – Adesão voluntária e livre).<br>**Empoderamento econômico:** utilização de plataformas digitais com o objetivo de criar mercados para produtos e serviços locais, promovendo o empoderamento econômico de pequenos produtores e empresários (3º e 4º princípios – Participação econômica dos membros, Autonomia e independência).<br>**Educação digital e capacitação:** oferecimento de treinamento e educação em habilidades digitais para membros e comunidades, reduzindo a divisão digital e promovendo a igualdade de oportunidades (5º princípio). |

**Figura 4.5** – Tabela que apresenta as contribuições do cooperativismo na sustentabilidade humana, aproveitando os benefícios da digitalização e combatendo os seus efeitos negativos e a desigualdade. Fonte: elaborada pela autora.

Ao **integrar essas estratégias**, as cooperativas não apenas utilizam os benefícios da digitalização para promover a sustentabilidade ambiental e econômica, mas também abordam proativamente os **desafios associados à digitalização e às desigualdades**. Essa **abordagem holística** fortalece a resiliência das comuni-

dades, promove a inclusão e contribui significativamente para a **sustentabilidade humana** em um mundo cada vez mais digital.

## FUTURO: INOVAÇÃO, ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA

A **sinergia** entre cooperativismo e **inovação** é evidente em várias iniciativas globais, nas quais cooperativas estão na **vanguarda de soluções sustentáveis e tecnologicamente avançadas**, **adaptando**-se e **prosperando** em um ambiente de negócios em constante mudança. Nesse sentido, o cooperativismo revela-se também como um modelo econômico **resiliente**, que apresenta uma capacidade notável de inovar e adaptar-se às necessidades e desafios contemporâneos, desde as suas origens há quase dois séculos.

Por sua **natureza colaborativa** e foco no **bem-estar comunitário**, as cooperativas estão bem-posicionadas para **fomentar a inovação**, pois promovem um ambiente onde a partilha de conhecimento e recursos alimenta a **criatividade** e a **experimentação**. Além disso, a **estrutura democrática** das cooperativas assegura que a inovação beneficie todos os membros, e não apenas uma elite, incentivando uma **cultura de inovação inclusiva e participativa**. Isso é particularmente relevante em setores, como energia renovável, tecnologia da informação e agricultura sustentável, nos quais cooperativas estão implementando soluções que não só atendem às necessidades de seus membros, mas também contribuem para a solução de problemas sociais e ambientais globais.

Um exemplo disso é o crescente movimento de **cooperativas digitais** e o **cooperativismo de plataforma**,[15] que combinam os

15 O cooperativismo de plataforma – que discutiremos no próximo capítulo – é um modelo emergente de negócios e organização social que combina os princípios do cooperativismo tradicional — como propriedade coletiva, governança democrática e distribuição equitativa dos lucros — com as tecnologias digitais das plataformas online. Esse modelo visa reimaginar as plataformas digitais (por exemplo, de compartilhamento de caronas, hospedagem, freelancers) de maneira

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 118 24/05/2024 11:35

princípios cooperativistas com as oportunidades oferecidas pela economia digital. Essas cooperativas estão redefinindo o trabalho na era digital, oferecendo **alternativas justas e democráticas às plataformas de GIG Economy** dominadas por grandes corporações. Ao fazer isso, elas estão não apenas criando novas oportunidades de trabalho digno, mas também modelando o **futuro do trabalho** de uma maneira que **valoriza o indivíduo** e a **comunidade acima do lucro**.

A inovação dentro do movimento cooperativista também se reflete na maneira que essas organizações abordam os desafios globais, como a mudança climática e a desigualdade social. Cooperativas ao redor do mundo estão implementando práticas sustentáveis, desenvolvendo produtos e serviços ecologicamente corretos, e promovendo a inclusão financeira e social. Esse compromisso com a sustentabilidade e a equidade demonstra que o cooperativismo não está apenas se adaptando às exigências do século XXI, mas **moldando, de forma ativa, um futuro mais justo e sustentável**.

***

Portanto, o cooperativismo, um modelo de negócios com raízes no passado, demonstra uma **capacidade notável de inovar e adaptar-se** às necessidades e **desafios contemporâneos**. Por meio de uma combinação de **colaboração**, **democracia**, compromisso inabalável com o bem-estar comunitário e a sustentabilidade ambiental, as cooperativas não apenas sobrevivem, mas prosperam, oferecendo um **modelo poderoso para o futuro da inovação econômica e social**.

---

que beneficiem todos os participantes, dando aos trabalhadores e usuários maior controle sobre as plataformas, seus dados e as condições de trabalho. Ao contrário das plataformas tradicionais, que frequentemente centralizam o lucro e o poder de decisão, o cooperativismo de plataforma foca na criação de valor compartilhado, sustentabilidade e justiça social, oferecendo uma alternativa ética e participativa à economia digital dominante.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 119 24/05/2024 11:35

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 120 24/05/2024 11:35

# COOPERATIVISMO DO FUTURO

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 121 24/05/2024 11:35

**PARA COMEÇAR:**

Assista ao vídeo da autora, Martha Gabriel, e boa leitura!

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 122 24/05/2024 11:35

"Não é o mais forte que sobrevive,
nem o mais inteligente,
mas o que melhor se adapta a mudanças."
— Leon Megginson[1]

Concluímos ao longo dos capítulos que o **cooperativismo** oferece um **modelo societário resiliente e adaptável**, que tem estado na **vanguarda de uma economia sustentável e mais humana** há quase dois séculos, e que, ao mesmo tempo, consegue **endereçar os desafios do zeitgeist do século XXI** para garantir um futuro de crescimento sustentável.

No entanto, vimos também, que, para seguir desempenhando o seu papel único como **força transformadora sustentável**, o cooperativismo precisa continuar se **adaptando e enfrentando desafios**, como, por exemplo, a ampliação da sua **escala e influência global.** Essa adaptação, que busca discutir os seus **principais desafio**s, é o foco deste capítulo. Vamos a ele.

1 Apesar dessa frase se inspirar na obra de Charles Darwin e ser frequentemente atribuída a ele, na realidade, a sua autoria é de Leon Megginson ao se referir e analisar "A Origem das Espécies" em 1963.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 123 24/05/2024 11:35

## MARCAR PARA INFLUENCIAR E ESCALAR

Uma **marca**[2] **forte** é o **alicerce** sobre o qual se constrói o **sucesso** e a **resiliência** de um negócio no dinâmico mercado atual. Ela não apenas **distingue** uma organização em meio a um mar de concorrentes, mas também cultiva uma c**onexão emocional profunda** com os consumidores e parceiros, transformando simples transações em **relações de lealdade duradouras**. Isso fomenta uma **repetição de negócios** e **promove a instituição** por meio da propagação boca-a-boca, além de justificar preços. Uma marca forte oferece a **robustez** necessária para navegar em tempos de incerteza, **atrai talentos** de alto calibre e facilita a **expansão** para novos mercados ou linhas de produtos. Portanto, construir e sustentar uma marca forte não é apenas vantajoso, mas essencial para qualquer instituição que, além de sobreviver, almeje também **prosperar no longo prazo**.

Podemos distinguir marcas fortes no mercado por meio das características apresentadas na Figura 5.1.

| **MARCAS FORTES** | |
|---|---|
| **CARACTERÍSTICA** | **DESCRIÇÃO** |
| Identidade clara e distinta | Uma identidade visual e verbal consistente, incluindo logo, paleta de cores, tipografia e tom de voz, refletindo a essência e os valores da marca. |

2 A marca, em sua essência, é a representação perceptível de um negócio, produto ou serviço. Ela engloba o nome, design, símbolos, e todos os elementos visuais, verbais e emocionais que comunicam a essência, os valores e a promessa daquilo que é oferecido ao mercado. Uma marca não é apenas um logo ou um slogan; ela é a **soma total das experiências e percepções que as pessoas têm** em relação a uma instituição ou produto.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 124 24/05/2024 11:35

| MARCAS FORTES | |
|---|---|
| **CARACTERÍSTICA** | **DESCRIÇÃO** |
| Proposição de valor único | Oferecimento único ao mercado, diferenciando a marca das concorrentes e ressoando com o público-alvo através de produtos, serviços ou experiência do cliente. |
| Conexão emocional | Criação de uma ligação emocional com o público, evocando sentimentos que transcendem a transação comercial. |
| Consistência | Manutenção da uniformidade na comunicação, na experiência do cliente e na entrega de produtos ou serviços, reforçando a identidade e a confiança da marca. |
| Reputação e credibilidade | Construção de uma reputação sólida e confiável através de produtos de qualidade, bom atendimento ao cliente e práticas responsáveis social e ambientalmente. |
| Visibilidade | Investimento em marketing e comunicação para garantir que a marca seja facilmente encontrada e lembrada pelo público-alvo. |
| Adaptação e inovação | Evolução com o mercado e inovação de produtos, serviços e comunicação, mantendo a essência da marca. |
| Engajamento do cliente | Criação e manutenção de um diálogo contínuo com os clientes, valorizando suas opiniões e sugestões. |
| Liderança e influência | Influência em tendências, padrões e práticas no setor, agindo como líder de opinião e moldando o mercado. |
| Lealdade do cliente | Geração de um retorno contínuo e recomendações por parte dos clientes, que defendem a marca e são leais a ela. |

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 125 24/05/2024 11:35

| MARCAS FORTES | |
|---|---|
| **CARACTERÍSTICA** | **DESCRIÇÃO** |
| Resiliência | Capacidade de resistir a crises e desafios, mantendo a confiança dos consumidores e recuperando-se rapidamente graças à lealdade e ao apoio dos clientes. |

**Figura 5.1** – Tabela que apresenta as características que distinguem uma marca forte no mercado. Fonte: elaborada pela autora.

Construir e manter uma marca forte requer um **entendimento profundo do público-alvo**, **consistência na comunicação** da marca e entrega de promessas, além de uma **adaptação contínua às mudanças** no mercado e nas preferências dos consumidores.

Nesse sentido, considerando as características do modelo societário **"cooperativismo"**,[3] como discutido no capítulo anterior, e as características descritas na Figura 5.1, vemos que a marca **"cooperativismo"** possui **a maioria das características de uma marca forte**, a saber:

- **IDENTIDADE CLARA E DISTINTA:** O cooperativismo tem uma identidade clara, baseada em valores de **ajuda mútua, equidade, democracia e transparência**. No entanto, essa identidade **pode não ser visualmente distinta** no sentido tradicional de marcas comerciais, já que abrange uma ampla gama de setores e iniciativas.
- **PROPOSIÇÃO DE VALOR ÚNICA:** A proposição de valor do cooperativismo é única, centrada na ideia de que os usuários e trabalhadores têm controle sobre os negócios e que os benefícios são compartilhados entre todos os membros,

3 A marca **cooperativismo** é considerada como a representação do modelo econômico baseado na cooperação e na propriedade coletiva.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 126 24/05/2024 11:35

**diferenciando-se claramente de modelos empresariais tradicionais**.

- **CONEXÃO EMOCIONAL:** O modelo cria uma **forte conexão emocional** com seus membros e com a comunidade, pois promove o senso de pertencimento, participação ativa e responsabilidade compartilhada, além de **alinhamento entre o propósito da cooperativa e o propósito de cada cooperado**.
- **CONSISTÊNCIA:** O cooperativismo é **consistente em seus princípios e na forma como promove a cooperação e a mutualidade**. No entanto, a consistência da experiência **pode variar de uma cooperativa para outra**, dada a diversidade de setores e práticas.
- **REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE:** Como modelo econômico, o cooperativismo goza de uma **reputação positiva de responsabilidade social e compromisso** com a comunidade. Sua credibilidade advém do seu sucesso em proporcionar **alternativas viáveis e éticas** aos modelos de negócios convencionais.
- **VISIBILIDADE:** A visibilidade do cooperativismo **pode variar significativamente**. Enquanto algumas cooperativas são altamente visíveis e bem conhecidas em suas comunidades ou setores, o modelo como um todo **pode não ser tão amplamente reconhecido ou compreendido pelo público em geral**.
- **ADAPTAÇÃO E INOVAÇÃO:** O cooperativismo é **adaptável e capaz de inovar**, ajustando-se às necessidades dos membros e às mudanças do mercado. A inovação dentro do modelo **pode não ser tão rápida** quanto em empresas puramente comerciais, mas existe um **esforço contínuo para evoluir e atender às demandas** dos membros.
- **ENGAJAMENTO DO CLIENTE:** O modelo se **sobressai pelo engajamento de seus membros**, que são simultaneamente clientes e proprietários, promovendo um **alto nível** de participação e feedback.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 127 24/05/2024 11:35

- **LIDERANÇA E INFLUÊNCIA:** O cooperativismo é **líder em práticas de negócios socialmente responsáveis** e tem **influenciado o desenvolvimento de políticas e práticas** sustentáveis em várias indústrias.
- **LEALDADE DO CLIENTE:** A lealdade é **inerentemente forte dentro do cooperativismo**, já que os membros têm um interesse direto no sucesso da cooperativa. Essa lealdade é fomentada através da participação nas decisões e nos benefícios obtidos.
- **RESILIÊNCIA:** Cooperativas muitas vezes demonstram uma **notável resiliência** em tempos de crise, apoiando-se na força da sua comunidade e na flexibilidade do modelo de negócios.

Assim, o cooperativismo, enquanto marca representativa de um modelo societário baseado na cooperação e mutualidade, **incorpora muitas das características de uma marca forte**, especialmente em termos de valores, propósito, conexão emocional, engajamento e lealdade. No entanto, a **visibilidade** e a **consistência** podem ser **desafios**, dada a sua diversidade e o **entendimento variável do público sobre o que o cooperativismo representa**.

Essa percepção se confirma por meio das **pesquisas quantitativas e qualitativas de imagem**[4] realizadas pelo **Sistema OCB** no final de 2023, apontando que, apesar dos valores do cooperativismo serem percebidos corretamente, **existe muita desinformação sobre o conceito e as marcas cooperativas**.

Assim, podemos dizer que o modelo de negócios **cooperativista** representa um **produto excelente**, mas **menos conhecido** e **compreendido**. Nesse sentido, para que o cooperativismo alcance seu pleno potencial é necessário **divulgar e fortalecer**

---

4 Checon Pesquisa e Sistema OCB: Pesquisa de Imagem do Cooperativismo. Disponível em: https://somoscooperativismo.coop.br/noticias-saber-cooperar/pesquisa-de-imagem-aponta-reconhecimento-crescente-do-coop

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 128 24/05/2024 11:35

**a marca desse modelo societário de negócios** e, assim, conseguir escalar no mercado e exercer uma maior influência. Nesse processo é importante destacar a **relevância das cooperativas**, pois elas desempenham **um papel crucial no fortalecimento da marca do cooperativismo**, demonstrando seu compromisso com a transparência, a educação e a conscientização sobre os valores e princípios cooperativos.

## SINERGIA DE MARCAS: COOPERATIVAS E COOPERATIVISMO

Ao promover uma maior compreensão e **apoio ao cooperativismo**, priorizando a **comunicação** clara, a **educação** dos membros e da comunidade, e o engajamento em **iniciativas educativas,** as **cooperativas fortalecem** também as **suas próprias marcas**, em um processo sinergético, tanto **local** quanto **globalmente**. Isso acontece, devido a alguns motivos principais:

- **IDENTIDADE COMPARTILHADA:** Ao promover os valores e princípios do cooperativismo, as cooperativas são percebidas como parte de uma rede maior com objetivos e valores comuns.
- **REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE:** O fortalecimento da marca do cooperativismo aumenta a reputação e a credibilidade de todas as cooperativas que adotam esse modelo societário de negócios. Quando as pessoas têm uma visão positiva do cooperativismo como um todo, elas tendem a confiar mais nas cooperativas individualmente, o que pode levar a um aumento da preferência pelo consumo de produtos e serviços oferecidos por essa marca.
- **DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO:** O cooperativismo tende a se diferenciar no mercado devido aos seus valores éticos, foco na comunidade e compromisso com a sustentabilidade. Quando as cooperativas fortalecem a marca do cooperativismo, elas se diferenciam como uma alternativa única e atraente em

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 129 24/05/2024 11:35

setores dominados por empresas tradicionais, o que pode aumentar sua visibilidade e competitividade.

- **IMPACTO SOCIAL E ECONÔMICO:** Ao fortalecer a marca do cooperativismo, as cooperativas estão contribuindo para um aumento do reconhecimento e da valorização de todas as demais, ampliando os seus impactos.

Portanto, o fortalecimento da marca do **cooperativismo,** promovido pelas cooperativas, **beneficia tanto a sua marca individual quanto a de todas as outras,** pois promove uma identidade compartilhada, aumenta a reputação e a credibilidade, diferencia as cooperativas no mercado, facilita a colaboração e gera um impacto social e econômico positivo mais amplo.

## FORTALECIMENTO DA MARCA

No contexto das **cooperativas**, o fortalecimento da marca **amplia a sua visibilidade, compreensão e influência**, ou seja, características intrinsecamente relacionadas com **estratégias de comunicação** e **educação**.

Nesse sentido, dentro das **estratégias de comunicação**, temos três pilares principais a serem trabalhados:

- **COMUNICAÇÃO DE BRANDING** – Incorporação, aplicação e expressão dos **valores e propósitos do cooperativismo** em **todas as vertentes de comunicação da marca da cooperativa**, tanto internas quanto externas, gerando conexão, credibilidade, diferenciação, entre outros.
- **COMUNICAÇÃO DE MARKETING** – Desenvolvimento de estratégias de comunicação (abraçando o branding cooperativista) para a **entrega de valor** aos **diferentes públicos**, nos **múltiplos canais e plataformas**, tanto de comunicação quanto de distribuição e vendas.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 130 24/05/2024 11:35

- **STORYTELLING COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO** – Utilização das histórias inspiradoras e transformadoras do cooperativismo, em narrativas atrativas criadas por meio de técnicas de *storytelling*, que consigam ganhar alcance e engajamento, principalmente no mundo digital.

Por outro lado, **as estratégias de educação das cooperativas** devem fomentar ações para levar mais conhecimento e compreensão sobre o cooperativismo, tanto para dentro quanto para fora das cooperativas.

Considerando-se que a comunicação e a educação passam cada vez mais pelas **plataformas digitais**, podemos dizer que a melhor forma das cooperativas ampliarem o **alcance**, **consistência** e **visibilidade** da sua comunicação e educação sobre o cooperativismo é se apropriando das **narrativas digitais**.

Vejamos a seguir, como utilizar comunicação, narrativas digitais e educação no fortalecimento da marca, de forma que possam ser utilizadas pelas cooperativas para fortalecer tanto as suas marcas quanto a marca do cooperativismo, simultaneamente.

## FORTALECIMENTO DA MARCA: COMUNICAÇÃO

A comunicação é fundamental no fortalecimento de uma marca por várias razões estratégicas, cada uma contribuindo para construir e sustentar a presença da marca no mercado, bem como para desenvolver uma **relação de confiança e lealdade com os consumidores**. Os principais motivos pelos quais a comunicação é vital para o fortalecimento de uma marca são:

1. Construção da **identidade da marca** – A comunicação eficaz estabelece e promove a identidade da marca, incluindo sua **missão**, **valores** e **personalidade**. Isso a ajuda a se **diferenciar** das concorrentes e a se conectar emocionalmente com seu público.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 131 24/05/2024 11:35

2. Aumento da **visibilidade** – Por meio de estratégias de comunicação consistentes e criativas, uma marca pode aumentar sua visibilidade no mercado. Isso inclui o uso de **publicidade**, **relações públicas**, **marketing digital** e **mídias sociais** para alcançar e engajar novos públicos.

3. Construção de **credibilidade e confiança** – A comunicação **regular** e **transparente** com o público pode construir credibilidade e estabelecer confiança, dois elementos cruciais para o fortalecimento de qualquer marca. Isso pode ser alcançado ao compartilhar **informações** sobre produtos, responder a **feedbacks** e manter um **diálogo aberto** com os clientes.

4. **Engajamento** do público – A comunicação eficaz engaja o público, incentivando a **interação** e o **diálogo**. Isso não apenas melhora a **experiência** do cliente, mas também fomenta uma sensação de **comunidade** e **lealdade** à marca.

5. **Diferenciação no mercado** – Em um mercado saturado, uma comunicação forte e distintiva pode ajudar uma marca a se **destacar**, diferenciando seus produtos ou serviços únicos, e comunicando eficazmente seu **valor exclusivo** ao público.

6. **Adaptação e resposta a mudanças** – A comunicação permite que as marcas respondam e se adaptem rapidamente a mudanças no mercado ou nas preferências dos consumidores. Manter o público **informado** sobre mudanças, melhorias ou novos lançamentos ajuda a manter a marca relevante e atualizada.

7. Facilitação da **decisão de compra** – A comunicação clara e convincente pode influenciar a decisão de compra dos clientes, fornecendo-lhes todas as **informações** necessárias para escolher um produto ou serviço. Isso é crucial em um ambiente digital, onde os consumidores são bombardeados com opções.

8. Construção de **valor no longo prazo** – Investir em comunicação não é apenas sobre ganhos imediatos em vendas ou visibilidade; é também sobre construir valor de marca a longo

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 132 24/05/2024 11:35

prazo. Uma marca que comunica consistentemente sua visão, inovações e compromisso social, por exemplo, pode cultivar um relacionamento duradouro com seu público.

Em resumo, a **comunicação** é um pilar essencial no fortalecimento de uma marca, influenciando diretamente a percepção do público, a lealdade do cliente e o sucesso geral. Uma estratégia de comunicação bem planejada e executada pode levar uma marca pouco reconhecida a ser **profundamente respeitada e valorizada**.

No entanto, a **orquestração das estratégias de comunicação** (tanto em marketing quanto em branding) é **desafiadora**, pois além de envolver **diversas competências** (marketing, comunicação, plataformas tecnológicas etc.), requer o desenvolvimento integrado de várias **estratégias específicas** de comunicação. Isso inclui a definição clara da **identidade da marca**, **segmentação** eficaz dos públicos-alvo e manutenção da **consistência** da marca **em todos os pontos de contato**. Uma **presença online sólida**, engajamento ativo nas **redes sociais**, marketing de **conteúdo relevante** e **parcerias estratégicas** são essenciais. Além disso, oferecer uma excelente **experiência ao cliente**, **monitorar** o desempenho das estratégias e fazer **ajustes** conforme necessário são fundamentais para garantir o crescimento e o fortalecimento contínuo da marca no mercado. Essa orquestração é uma **atividade multidisciplinar** que requer **investimentos e profissionais qualificados**, que consigam acompanhar tanto a evolução da **mudança no comportamento dos públicos** quanto as **inovações estratégicas em plataformas, tecnologias e tendências**.

## FORTALECIMENTO DA MARCA: NARRATIVAS DIGITAIS

Vimos que uma das principais estratégias de comunicação no contexto atual é a construção de narrativas utilizando as plataformas digitais, em outras palavras, narrativas digitais.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 133 24/05/2024 11:35

Por um lado, essas estratégias baseiam-se nas técnicas de ***storytelling***, que consistem na construção e uso de **histórias** para transmitir um conceito, informação ou mensagem – que, aqui, no nosso caso, são os valores e propósitos do cooperativismo associados à marca da cooperativa. Esse tipo de estratégia funciona como ímã de atenção, pois o cérebro humano foi biologicamente configurado para ser atraído por histórias. Por isso, no cenário atual, caracterizado pela **sobrecarga informacional**, o uso de *storytelling* na construção de narrativas, tornou-se uma das estratégias de comunicação mais eficientes.

Por outro lado, para que essas **narrativas** tenham **alcance** e **visibilidade**, precisam se disseminar por meio das **plataformas utilizadas pelas pessoas**. Nesse sentido, inúmeros estudos indicam a mudança de comportamento da população, que utiliza, cada vez mais, mídias digitais (ver Figura 5.2).[5]

**Narrativas digitais**, portanto, referem-se ao processo de contar **histórias** ou apresentar **informações** por meio de **plataformas digitais**, utilizando uma combinação de textos, imagens, vídeos, áudios e interatividade para engajar o público. Essas narrativas são uma ferramenta poderosa para o fortalecimento da marca, pois permitem uma **comunicação rica e multidimensional** que pode capturar sua essência e conectar-se emocionalmente com os consumidores e outros públicos de interesse, de maneira profunda e significativa. Além disso, por utilizarem mídias digitais, quando bem desenvolvidas, podem conseguir grande **alcance** e **visibilidade** por meio da rede. Nesse sentido, as narrativas digitais podem fortalecer a marca de várias formas:

- **CONEXÃO EMOCIONAL:** As narrativas digitais podem criar conexões emocionais fortes com o público ao contar **histórias que ressoam** com suas experiências, valores ou aspirações.

---

5 Apesar dos dados dessa estatística se referirem aos Estados Unidos, esse tipo de comportamento tem acontecido no mundo todo, desde que as plataformas digitais estejam disponíveis.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 134 24/05/2024 11:35

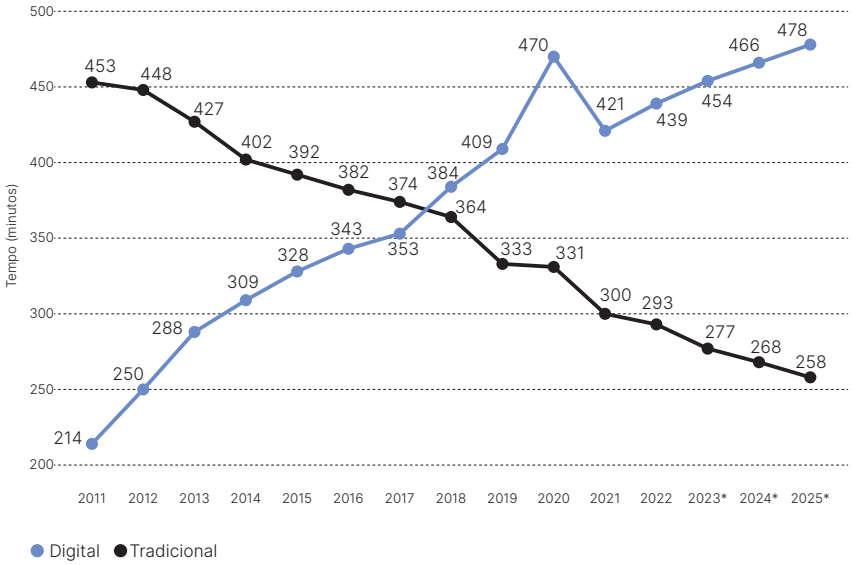



**Figura 5.2** – Crescimento do tempo gasto por dia com mídias digitais vs. mídias tradicionais nos Estados Unidos, entre 2011 e 2025 (previsto). Disponível em https://www.statista.com/statistics/565628/time-spent-digital-traditional-media-usa/

- **DIFERENCIAÇÃO DA MARCA:** Ao contar **histórias únicas**, uma marca pode se diferenciar no mercado, destacando seus valores, missão e a singularidade de seus produtos ou serviços.
- **ENGAJAMENTO E INTERATIVIDADE:** As plataformas digitais oferecem oportunidades intrínsecas para **interatividade**, permitindo que os consumidores **participem da história**, o que pode aumentar o engajamento e a lealdade à marca.
- **VISIBILIDADE E ALCANCE:** As narrativas digitais podem ser **facilmente compartilhadas** nas redes sociais e outras plataformas online, ampliando o alcance da marca e **atraindo** novos públicos.
- **CONSTRUÇÃO DE COMUNIDADE:** Histórias compartilhadas

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 135 24/05/2024 11:35

podem **unir pessoas**, ajudando a construir uma comunidade de seguidores fiéis em torno da marca.

Algumas das principais estratégias para alavancar narrativas digitais são: **conteúdo multimídia,**[6] ***storytelling* visual,**[7] **interatividade,**[8] **personalização,**[9] **plataformas de mídias sociais,**[10] **campanhas de hashtags,**[11] **realidades mistas**[12] (aumentada e virtual), **blogs e artigos,**[13] e parcerias com **influenciadores.**[14]

Implementar estratégias eficazes de narrativas digitais, no entanto, requer **criatividade**, **planejamento** e um **entendimento profundo do público** da marca. Por isso, estão intrinsecamente conectadas com as estratégias de comunicação de marketing e branding para conseguirem construir relações significativas com seus consumidores e, em última análise, impulsionar o seu crescimento e lealdade.

---

**6** Conteúdo multimídia refere-se à combinação de textos, imagens, vídeos e áudios para contar histórias mais ricas e envolventes. Cada formato pode atrair diferentes segmentos do seu público.

**7** Storytelling visual consiste na utilização de gráficos, infográficos, vídeos curtos e animações para transmitir mensagens de maneira rápida e impactante.

**8** Utilização de elementos interativos, como quizzes, enquetes, jogos ou narrativas ramificadas, nos quais o público pode escolher como a história se desenrola, aumentando o engajamento.

**9** Criação de narrativas que possam ser personalizadas ou adaptadas com base nas preferências do usuário, aumentando a relevância e a conexão pessoal com a marca.

**10** Aproveitamento das plataformas de mídias sociais para contar histórias episódicas, utilizando recursos como stories do Instagram, Twitter threads ou séries de vídeos no YouTube, por exemplo.

**11** Campanhas de hashtag incentivam a participação do público para compartilhar suas próprias histórias e experiências relacionadas à marca, ampliando o conteúdo gerado pelo usuário.

**12** Utilização de tecnologias de realidade aumentada (AR) e virtual (VR) para criar experiências imersivas que podem transportar o público para dentro das histórias da marca.

**13** Blogs e artigos permitem contar histórias detalhadas sobre a marca, seus fundadores, públicos, ou como os produtos são feitos, oferecendo uma visão mais profunda e autêntica.

**14** A colaboração de influenciadores digitais para contar histórias da marca através de suas perspectivas únicas, permite o alcance de públicos mais amplos e diversos.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 136 24/05/2024 11:35

## FORTALECIMENTO DA MARCA: EDUCAÇÃO COOP

As estratégias de **comunicação** e as estratégias de **educação** em branding, embora muitas vezes **sobreponham**-se e trabalhem juntas para reforçar a imagem e os valores de uma marca, **têm focos e objetivos distintos**.

Por um lado, as **estratégias de comunicação** no fortalecimento da marca são fundamentais para **informar**, **persuadir** e manter os consumidores **conscientes** da marca, bem como de seus produtos ou serviços, com o principal objetivo de **aumentar a sua visibilidade**, **moldar positivamente a percepção** do público e **motivar ações específicas,** como a compra. Essas estratégias envolvem a criação e distribuição de mensagens cuidadosamente elaboradas, que destacam os **benefícios**, **características** e **valores** da marca, assegurando que **ressoem** com o público-alvo por meio de uma seleção criteriosa de **canais**, que incluem desde a publicidade tradicional, como TV, rádio e impressos, até o marketing digital, abrangendo mídias sociais, e-mail marketing e SEO, além de relações públicas e eventos. O foco principal dessas estratégias é **forjar uma imagem de marca forte e unificada**, gerenciar efetivamente a percepção pública e **ampliar o reconhecimento** de marca, frequentemente buscando desencadear emoções e estabelecer uma conexão imediata com o público.

Por outro lado, as **estratégias de educação** visam **agregar valor ao público-alvo** por meio da distribuição de **conhecimento**, **habilidades** ou **insights** pertinentes à indústria em que a marca atua, assim como sobre seus produtos ou serviços, com o propósito de **empoderar** esse público, fornecendo-lhes **informações que os auxiliem a tomar decisões** e, consequentemente, **melhorar suas vidas**. O conteúdo educativo, que abrange, desde tutoriais e guias até estudos de caso, webinars e blogs, não necessariamente promove diretamente a marca ou seus produtos, mas serve para **posicioná-la como uma autoridade em**

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 137 24/05/2024 11:35

**seu segmento**. As estratégias geralmente se valem de **canais digitais**, priorizando plataformas que suportam a disseminação de conteúdo educativo e **interativo**, como blogs e plataformas de vídeo. O foco dessas estratégias é forjar uma **relação duradoura e baseada na confiança e credibilidade** com o público, enriquecendo sua experiência e cultivando sua lealdade à marca ao oferecer **valor que transcende o produto ou serviço** ofertado.

Em suma, enquanto as **estratégias de comunicação** são amplas e focadas em **moldar como a marca é percebida** pelo público para **impulsionar o reconhecimento e a conversão**, as **estratégias de educação**, por sua vez, concentram-se em **fornecer valor** por meio do **conhecimento**, estabelecendo a marca como uma **fonte segura de informações** e construindo uma relação de confiança com o público no longo prazo. Ambas as estratégias são complementares e essenciais para o desenvolvimento e fortalecimento de uma marca no mercado competitivo atual.

Construir uma marca forte para um produto excelente, mas menos conhecido, é, portanto, um processo que demanda **tempo** e **esforço**. A chave é manter a **consistência**, **autenticidade** e focar em **criar valor genuíno** para o público. Com o tempo, essas estratégias podem transformar uma marca pouco conhecida em uma líder de mercado, reconhecida pela **qualidade e valor que oferece**.

## AGENDA ESG

A agenda ESG (*Environmental*, *Social*, *and Governance* – ou, em português, Ambiental, Social e Governança) emergiu de um processo evolutivo que reflete uma **crescente conscientização** sobre a importância da **sustentabilidade** e da **responsabilidade social** nas práticas empresariais. Não existe um único ponto de partida para a ESG, mas sim uma série de desenvolvimentos significativos que, ao longo das décadas, moldaram sua importância no cenário corporativo e de investimentos. O conceito de ESG começou a tomar forma mais concreta no início dos anos

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 138 24/05/2024 11:35

2000, quando o termo começou a ser utilizado para descrever os **critérios usados por investidores** para avaliar potenciais investimentos. Um marco importante foi o lançamento do relatório "*Who Cares Wins*", em 2004 pelo Pacto Global da ONU, o qual argumentava que integrar questões de ESG nas decisões de investimento poderia resultar em **melhores resultados** tanto para investidores quanto para sociedades.

Desde então, a agenda ESG tem se consolidado como essencial para organizações e investidores. A adoção de práticas ESG tem sido impulsionada tanto pela crescente demanda dos consumidores por produtos e serviços sustentáveis quanto pela compreensão de que práticas empresariais responsáveis podem mitigar riscos e criar oportunidades a longo prazo.

O **cooperativismo**, com sua ênfase na colaboração, equidade e responsabilidade social, naturalmente **se alinha a muitos dos princípios fundamentais da agenda ESG**. No entanto, as cooperativas também enfrentam **desafios únicos** ao tentar integrar plenamente esses critérios em suas operações e estratégias. Esses desafios incluem:

- **RECURSOS E ESCALA** – Cooperativas, muitas vezes, operam com orçamentos mais apertados do que empresas tradicionais, o que pode limitar sua capacidade de investir em tecnologias sustentáveis ou em iniciativas de grande escala para melhorar seu desempenho ambiental.[15] Devido ao seu foco na comunidade e na inclusão, algumas cooperativas podem achar difícil escalar suas práticas sustentáveis ou replicá-las em novos contextos sem comprometer seus valores fundamentais.[16]

---

15 **Limitações de recursos** – por exemplo, uma cooperativa agrícola em uma região em desenvolvimento pode ter dificuldades para financiar a transição para práticas agrícolas regenerativas ou orgânicas devido ao alto custo inicial dessas práticas, apesar de seu potencial para melhorar a sustentabilidade ambiental a longo prazo.

16 **Desafios de escala** – por exemplo, uma cooperativa de energia renovável pequena pode encontrar desafios ao tentar expandir sua capacidade de geração de energia

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 139 24/05/2024 11:35

- **MEDIÇÃO E RELATÓRIOS DE ESG** – A falta de padrões universalmente aceitos para a medição e o relato de desempenho ESG pode ser particularmente desafiadora para as cooperativas. Isso ocorre porque elas podem precisar adaptar frameworks existentes para refletir suas estruturas e operações únicas.[17] Além disso, o **custo e a complexidade associados à coleta de dados**, à **medição de impacto** e à **elaboração de relatórios** ESG podem ser proibitivos para cooperativas menores, limitando sua capacidade de comunicar seu desempenho de maneira eficaz.[18]
- **GOVERNANÇA E TOMADA DE DECISÃO** – Enquanto a tomada de decisão democrática é um pilar do cooperativismo, ela também pode **desacelerar a implementação de práticas ESG**, especialmente se houver divergências internas sobre prioridades ou estratégias.[19] Além disso, a **governança cooperativa** pode encontrar dificuldades em se adaptar rapidamente às regulamentações ESG em constante evolução, especialmente em um contexto global onde essas regulamentações podem variar significativamente de uma região para outra.[20]

---

sustentável devido a limitações de capital e à necessidade de manter preços acessíveis para seus membros.

17 **Padrões e métricas de ESG** – por exemplo, uma cooperativa de crédito pode lutar para alinhar seus relatórios financeiros com padrões globais de ESG, uma vez que seus indicadores de sucesso financeiro e social são únicos e diferem dos de bancos comerciais tradicionais.

18 **Complexidade dos relatórios** – por exemplo, cooperativas de pequenos produtores podem achar oneroso o processo de coleta de dados detalhados sobre o impacto ambiental de suas operações, como a pegada de carbono, devido à falta de recursos ou conhecimento técnico.

19 **Processos democráticos** – por exemplo, em uma cooperativa de habitação, a implementação de soluções de eficiência energética pode ser retardada por longos processos de tomada de decisão, especialmente se alguns membros estiverem menos convencidos dos benefícios de longo prazo em comparação com os custos iniciais.

20 **Adaptação às regulações ESG** – por exemplo, cooperativas que operam internacionalmente podem enfrentar dificuldades para se adaptar às diferentes regulamentações ESG de cada país, exigindo um esforço considerável para manter a conformidade em todas as jurisdições.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 140 24/05/2024 11:35

- **INTEGRAÇÃO DE VALORES ESG E COOPERATIVOS** – Embora os valores fundamentais do cooperativismo se alinhem bem com os princípios ESG, pode haver **desafios em integrar plenamente esses conceitos** de maneira que preserve a identidade e os objetivos da cooperativa.[21] Além disso, **aumentar a conscientização e a educação** em torno da importância e dos benefícios da adoção de práticas ESG pode ser um desafio, especialmente em cooperativas com membros que possuem diferentes níveis de compreensão ou interesse nessas questões.[22]
- **ACESSO A CAPITAL** – Embora haja um interesse crescente em investimentos sustentáveis, as cooperativas podem enfrentar dificuldades para acessar algum financiamento que lhes permita implementar ou expandir iniciativas ESG, devido a percepções de risco ou falta de compreensão dos modelos de negócios cooperativos por parte dos investidores.[23]

---

21 **Alinhamento de valores** – por exemplo, uma cooperativa que opera no setor de produção de alimentos pode enfrentar dificuldades em querer implementar práticas agrícolas sustentáveis que são mais caras e exigem uma mudança significativa nas operações. O desafio surge na medida em que essas práticas devem ser equilibradas com a necessidade de manter os preços acessíveis para os membros da cooperativa, refletindo um conflito potencial entre os princípios ESG e os valores cooperativos de equidade e benefício mútuo.

22 **Conscientização e educação** – por exemplo, dentro de uma cooperativa de trabalhadores, pode haver uma disparidade significativa no nível de educação, compreensão e valorização dos princípios ESG entre seus membros. Isso cria um desafio em motivar toda a base de membros a adotar mudanças operacionais ou estratégicas que estejam alinhadas com a agenda ESG, especialmente se essas mudanças exigirem investimentos iniciais ou alterações significativas na maneira como os membros estão acostumados a operar.

23 **Financiamento para iniciativas ESG** – por exemplo, cooperativas, especialmente as de pequena e média escala, podem enfrentar dificuldades significativas em acessar financiamento para projetos ESG devido à percepção de risco por parte dos financiadores ou à falta de garantias convencionais. Esse desafio é exacerbado pelo fato de muitas cooperativas priorizarem a redistribuição de lucros entre seus membros ao invés de acumular reservas de capital, limitando sua capacidade de autofinanciar iniciativas de sustentabilidade.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 141 24/05/2024 11:35

- **ACOMPANHAR AS CRESCENTES EXIGÊNCIAS DOS AGENTES FINANCEIROS, TRADERS E COMPRADORES** das cooperativas no tocante a dados e comprovações, práticas ambientais, sanitárias e de preservação dos direitos humanos.
- **ENGAJAMENTO DOS COOPERADOS** – O escopo de atuação ESG das cooperativas pode exigir que elas **atuem de forma proativa** no treinamento e criação de planos de ação **nas propriedades/prestações de serviço dos cooperados**.
- **COMPROMETIMENTO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA** – É necessário **sensibilizar e preparar executivos e conselheiros** de cooperativas para liderarem a pauta ESG, permitindo que a **sustentabilidade** seja tratada de forma **transversal** na cooperativa.

**Superar esses obstáculos**, quando presentes, é vital não apenas para fortalecer o cooperativismo como modelo econômico e de negócios, mas também para contribuir com a promoção de uma economia global mais sustentável e inclusiva. A chave está na **adaptação criativa de práticas ESG** que **respeitem e reflitam** os valores e a singularidade das cooperativas.

Nesse sentido, a Figura 5.3 apresenta sugestões de iniciativas estratégicas que podem ser adotadas não apenas para enfrentar os desafios de alinhamento com a agenda ESG, mas também para alavancar as características únicas das cooperativas e, assim, promover a sustentabilidade, a responsabilidade social e uma governança eficaz.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 142 24/05/2024 11:35

**ESTRATÉGIAS PARA ALINHAMENTO DO COOPERATIVISMO COM A AGENDA ESG**

| DESAFIOS | INICIATIVAS |
|---|---|
| Recursos e escala | **Parcerias e colaborações:** Estabelecer parcerias com outras cooperativas, ONGS, instituições de pesquisa e empresas privadas para compartilhar recursos, conhecimento e tecnologia. Isso pode incluir projetos conjuntos de desenvolvimento sustentável ou acesso compartilhado a tecnologias mais limpas e eficientes.<br>**Programas de subsídios e incentivos:** Explorar oportunidades de financiamento através de subsídios governamentais ou internacionais destinados a promover práticas sustentáveis. Isso pode ajudar a mitigar os custos iniciais associados à implementação de projetos ambientalmente responsáveis.<br>Captação de **recursos verdes***<br>**Entrada em novos mercados,** como créditos de carbono, biocombustíveis, agricultura regenerativa, entre outros. |
| Medição e relatórios de ESG | **Ferramentas e frameworks adaptados:** Desenvolver ou adaptar ferramentas de medição e relatórios que se alinhem às operações e estruturas únicas das cooperativas. Isso pode envolver a criação de indicadores personalizados que reflitam as contribuições sociais e ambientais específicas das cooperativas.<br>**Capacitação em ESG:** Investir em treinamento para membros e funcionários sobre como coletar, analisar e relatar dados ESG, garantindo que a cooperativa possa comunicar efetivamente seu desempenho a stakeholders externos e internos.<br>**Contratação de auditoria:** Necessária para assegurar o processo de medição e relatórios.<br>**Inserção dos dados ESG** nas campanhas de comunicação interna e externa com vistas a ganhos de imagem e valorização da marca. |

*A captação de recursos verdes é o processo de obtenção de financiamento para projetos, iniciativas ou investimentos que têm como objetivo promover a sustentabilidade ambiental e mitigar os impactos negativos no meio ambiente. Esses recursos são direcionados para projetos que visam reduzir a pegada de carbono, promover a eficiência energética, proteger ecossistemas, conservar a biodiversidade, desenvolver tecnologias limpas e realizar outras atividades relacionadas à sustentabilidade.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 143 24/05/2024 11:35

| ESTRATÉGIAS PARA ALINHAMENTO DO COOPERATIVISMO COM A AGENDA ESG | |
|---|---|
| **DESAFIOS** | **INICIATIVAS** |
| Governança e tomada de decisão | **Mecanismos de decisões ágeis:** Implementar estruturas de governança que permitam tomadas de decisões mais ágeis sobre questões ESG, equilibrando os processos democráticos com a necessidade de responder rapidamente a oportunidades e desafios.<br>**Engajamento dos membros**: Fortalecer o engajamento dos membros na governança, utilizando plataformas digitais para facilitar discussões inclusivas e informadas sobre iniciativas ESG, garantindo que todos os membros tenham voz nas decisões. |
| Integração de valores ESG e cooperativos | **Educação e sensibilização:** Promover programas de educação contínua que enfatizem a importância e os benefícios das práticas ESG, alinhando esses princípios com os valores cooperativos de mutualidade, equidade e responsabilidade social.<br>**Projetos demonstrativos:** Lançar projetos piloto de sustentabilidade que sirvam como modelos de sucesso internos, demonstrando os benefícios tangíveis das iniciativas ESG e inspirando a adoção mais ampla entre os membros. |
| Acesso a capital | **Financiamento coletivo e *crowdfunding*:** Explorar opções de financiamento coletivo, incluindo plataformas de *crowdfunding*, para levantar capital direcionados a projetos ESG, aproveitando a base de apoio da comunidade e o compromisso dos membros.<br>**Instrumentos financeiros inovadores:** Desenvolver instrumentos financeiros adaptados às cooperativas, como títulos de sustentabilidade ou empréstimos vinculados ao desempenho ESG, que podem oferecer condições mais favoráveis baseadas no cumprimento de metas ambientais e sociais. |

**Figura 5.3** – Iniciativas estratégicas para enfrentar os desafios de alinhamento do cooperativismo à agenda ESG. Fonte: tabela elaborada pela autora.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 144 24/05/2024 11:35

Essas iniciativas estratégicas requerem um **compromisso de longo prazo** e uma abordagem **colaborativa**, mas têm o potencial de transformar os desafios em oportunidades, reforçando o papel das **cooperativas** como líderes em **sustentabilidade e responsabilidade social**. Ao alavancar suas redes, valores compartilhados e capacidade de inovação coletiva, as cooperativas podem não apenas navegar com sucesso pelo cenário ESG, mas também **definir padrões para outros seguirem**.

É importante ressaltar que, apesar desses desafios, muitas cooperativas estão na **vanguarda da inovação ESG**, liderando pelo exemplo em **sustentabilidade**, **equidade social** e **governança ética**.

## AUTONOMIA DIGITAL NAS COOPERATIVAS

A autonomia digital refere-se à capacidade de uma organização ou indivíduo de **gerir e controlar suas próprias tecnologias, dados e sistemas digitais**, sem dependência externa significativa. Isso inclui ter a **liberdade de escolher as plataformas**, **ferramentas** e **infraestruturas tecnológicas** que melhor atendam às suas necessidades, além de possuir a **habilidade de modificar**, **adaptar** ou **desenvolver novas soluções** conforme necessário. A autonomia digital é crucial para garantir a **privacidade, segurança, flexibilidade e resiliência** em um mundo cada vez mais dominado por tecnologias digitais.

Nesse sentido, no contexto do **cooperativismo**, que promove a colaboração, a mutualidade e a propriedade compartilhada, a autonomia digital assume um papel particularmente **significativo** e **desafiador**, por alguns motivos:

- **CONTROLE SOBRE DADOS E TECNOLOGIA:** Cooperativas frequentemente operam com base em princípios de democracia, equidade e propriedade coletiva. Portanto, a autonomia digital é fundamental para garantir que os dados gerados

pela cooperativa e seus membros **permaneçam sob controle coletivo**, evitando que sejam explorados por entidades externas com fins lucrativos. Isso requer **investimentos em plataformas e tecnologias** que permitam essa governança compartilhada.

- **DESENVOLVIMENTO DE INFRAESTRUTURA PRÓPRIA:** Um dos desafios para as cooperativas é desenvolver ou adaptar tecnologias que atendam às suas necessidades específicas, o que pode exigir **recursos significativos**. Isso inclui desde **software** de gestão até **plataformas** de e-commerce e **ferramentas** de comunicação. Alcançar a autonomia digital pode requerer colaboração entre as cooperativas para compartilhar custos e conhecimentos.
- **CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO:** A autonomia digital também envolve a capacitação dos membros da cooperativa em **habilidades digitais**. Isso é essencial para que possam participar ativamente das decisões tecnológicas e fazer uso efetivo das ferramentas disponíveis. Programas de formação e educação contínuas são fundamentais para manter a cooperativa competitiva e inovadora.
- **RESILIÊNCIA E SEGURANÇA:** A dependência de fornecedores externos para soluções tecnológicas pode colocar a cooperativa em **risco de interrupções** de serviço, **perda de dados** ou **vulnerabilidades** de segurança. A autonomia digital ajuda a mitigar esses riscos, permitindo que as cooperativas desenvolvam sistemas mais resilientes e seguros, adaptados às suas necessidades específicas.
- **ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS:** O cenário tecnológico está em constante evolução, apresentando tanto oportunidades quanto desafios. As cooperativas precisam ser ágeis e adaptáveis para aproveitar novas tecnologias que possam apoiar seus objetivos. A autonomia digital permite uma resposta mais rápida e eficaz a essas mudanças.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 146 24/05/2024 11:35

Em resumo, enquanto a **autonomia digital** oferece às cooperativas a possibilidade de **fortalecer seus valores e objetivos** por meio do controle e gestão de suas tecnologias, ela também apresenta **desafios significativos**, especialmente em termos de **recursos**, **capacitação** e **desenvolvimento tecnológico**. A superação desses desafios requer um compromisso com a colaboração, inovação e investimento contínuo em habilidades digitais e tecnologias.

## USO ÉTICO DA TECNOLOGIA

O uso ético da tecnologia refere-se à **aplicação de princípios e valores éticos** no **desenvolvimento**, **implementação** e **utilização** de tecnologias. Isso significa **considerar o impacto da tecnologia** na sociedade, na economia, no meio ambiente e nos indivíduos, além de **tomar decisões** que promovam o bem-estar geral, a justiça, a equidade e o respeito pelos direitos humanos. O conceito abrange uma ampla gama de questões, desde a privacidade dos dados e a segurança cibernética até a inclusão digital e os efeitos socioeconômicos da automação.

No entanto, por mais necessário e urgente que seja, o uso ético da tecnologia enfrenta **inúmeros desafios** para se consolidar (Figura 5.4), e essa é uma das grandes questões da nossa era, que se estabelece cada vez mais por meio de tecnologias digitais.

**DESAFIOS NO USO ÉTICO DA TECNOLOGIA**

| DESAFIO | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Rápida evolução tecnológica | A tecnologia evolui em uma velocidade vertiginosa, o que torna difícil para os legisladores e reguladores manterem-se atualizados e desenvolverem leis e normas que abordem adequadamente os novos desafios éticos. |

| DESAFIOS NO USO ÉTICO DA TECNOLOGIA | |
|---|---|
| **DESAFIO** | **DESCRIÇÃO** |
| Privacidade e segurança de dados | Com o crescimento do big data e da Internet das Coisas (IoT), a coleta e análise de dados pessoais se tornaram práticas comuns, levantando preocupações significativas sobre privacidade e segurança. |
| Vieses e discriminação | Algoritmos e sistemas de inteligência artificial (IA) podem perpetuar ou até amplificar vieses existentes na sociedade, resultando em discriminação injusta em áreas como emprego, crédito, justiça e saúde. |
| Desigualdade digital | A diferença no acesso e no uso de tecnologias entre diferentes grupos sociais, econômicos e geográficos pode agravar as desigualdades existentes. |
| Impactos no emprego | A automação e a IA têm o potencial de substituir um grande número de empregos, criando desafios para a requalificação e a redistribuição da força de trabalho. |
| Responsabilidade e *accountability* | Determinar a responsabilidade em casos de falhas ou danos causados por sistemas automatizados e inteligentes é complexo, especialmente quando várias entidades estão envolvidas no desenvolvimento e na implementação dessas tecnologias. |
| Sustentabilidade ambiental | O impacto ambiental do desenvolvimento tecnológico, incluindo o consumo de energia e a produção de resíduos eletrônicos, é uma preocupação crescente. |

**Figura 5.4** – Desafios éticos no uso da tecnologia. Fonte: tabela elaborada pela autora.

No **cooperativismo**, embora sua natureza enfatize a colaboração, a equidade, a sustentabilidade e o bem-estar comunitário, e esses **princípios estejam alinhados com os ideais do uso ético** da tecnologia, existem **desafios específicos** que surgem ao aplicar esses conceitos dentro do contexto cooperativo, como:

- **EQUIDADE NO ACESSO E NA DISTRIBUIÇÃO DOS BENEFÍCIOS TECNOLÓGICOS:** Garantir que todos os membros da cooperativa tenham **acesso igualitário às tecnologias,** e que os **benefícios derivados** de sua implementação sejam distribuídos de maneira justa pode ser desafiador. Isso é particularmente relevante em cooperativas que operam em áreas com infraestrutura digital limitada ou entre membros com diferentes níveis de alfabetização digital.
- **PARTICIPAÇÃO E GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA:** A tecnologia pode tanto **facilitar quanto complicar** a participação democrática e a governança em cooperativas. Por um lado, ferramentas digitais podem melhorar a comunicação e a tomada de decisão colaborativa. Por outro lado, a complexidade das tecnologias e o controle sobre os dados podem centralizar o poder nas mãos de poucos, minando os princípios cooperativos.
- **PRIVACIDADE E SEGURANÇA DE DADOS:** As cooperativas muitas vezes lidam com informações sensíveis dos membros. Implementar tecnologias de maneira ética, requer **políticas robustas de privacidade e segurança de dados** para proteger essas informações contra acessos não autorizados e vazamentos.
- **SUSTENTABILIDADE E IMPACTO AMBIENTAL:** Cooperativas frequentemente valorizam práticas sustentáveis. Avaliar e mitigar o impacto ambiental da adoção de novas tecnologias, como o consumo de energia e a produção de resíduos eletrônicos, é um desafio que precisa estar alinhado com esses valores.
- **CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO:** Promover a capacitação tecnológica em cooperativas enfrenta **desafios significativos** devido à **diversidade de perfis** dos membros, que variam em habilidades tecnológicas e níveis de educação, e aos **recursos limitados** disponíveis para treinamento. Essas dificuldades são amplificadas pela rápida evolução tecnológica, que exige **atualização constante** de conhecimentos, e pela necessidade de desenvolver **programas de educação que**

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 149 24/05/2024 11:35

**sejam inclusivos e acessíveis** a todos. Além disso, a promoção de **alfabetização digital** e **letramento em dados** são essenciais, mas desafiadores, especialmente para membros menos familiarizados com tecnologias avançadas. Isso requer um **esforço contínuo para engajar e motivar** os membros a participarem dos programas de capacitação, que devem refletir os valores cooperativos e serem projetados para superar barreiras de acesso à tecnologia e infraestrutura, particularmente em regiões menos desenvolvidas.

- **DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE TECNOLOGIA RESPONSÁVEL:** Dada a ênfase no bem-estar comunitário, as cooperativas enfrentam o desafio de desenvolver ou adotar tecnologias que **não apenas atendam às suas necessidades operacionais**, mas também sejam **projetadas e implementadas de forma responsável e ética**.
- **VIESES E DISCRIMINAÇÃO:** Assim como as tecnologias, especialmente as que se baseiam em inteligência artificial e algoritmos, e podem perpetuar vieses existentes, as cooperativas precisam **estar vigilantes para evitar o uso de tecnologias que possam discriminar membros** ou **grupos** dentro da **comunidade**.

Algumas abordagens que podem ser adotadas para superar esses desafios são: o **desenvolvimento tecnológico participativo**,[24] **políticas claras de governança e dados**, **educação contínua**, **avaliação de impactos**[25] e **parcerias éticas**.[26]

---

24 Incluir membros da cooperativa no processo de decisão e desenvolvimento tecnológico para garantir que as soluções atendam às suas necessidades e valores.

25 Realizar avaliações de impacto ético, social e ambiental antes de adotar novas tecnologias.

26 Colaborar com parceiros tecnológicos que compartilhem valores éticos e cooperativos, garantindo que as soluções adotadas sejam alinhadas com os princípios da cooperativa.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 150 24/05/2024 11:35

Isso requer um compromisso contínuo com os valores cooperativos de equidade, transparência e responsabilidade coletiva, aplicados de forma consciente ao contexto tecnológico.

## COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA

O cooperativismo de plataforma é uma **abordagem inovadora** que combina os princípios do **cooperativismo tradicional** com as **possibilidades oferecidas pela tecnologia digital**, especialmente através de **plataformas online**. Essa abordagem busca criar modelos de negócios colaborativos e democráticos que se opõem ou **oferecem alternativas às estruturas corporativas tradicionais dominadas por grandes empresas de tecnologia**, que frequentemente acumulam poder econômico e influência de maneira que pode ameaçar a sustentabilidade social e ambiental. Essa concentração de poder pode sufocar a concorrência e limitar a diversidade de escolhas para consumidores e empresas menores. Além disso, pode exacerbar a desigualdade econômica e as práticas de trabalho que colocam em xeque o compromisso dessas corporações com uma sociedade mais justa e um planeta mais saudável.

No coração do **cooperativismo de plataforma** está a ideia de utilizar o potencial tecnológico dessas plataformas para alavancar os princípios cooperativistas de **propriedade coletiva** e **gestão democrática**, nos quais os usuários e trabalhadores têm **voz ativa e participação nos lucros** gerados, **acesso à tecnologia**, **autonomia** sobre os dados, direito de se **desconectar**, **negócio orientado a dados** e plataformas locais **mais personalizadas e conectadas** com a **realidade das comunidades**, garantindo **equilíbrio sustentável entre local e global**, com os seguintes benefícios:

- **DEMOCRACIA E EQUIDADE NO TRABALHO:** Uma das principais vantagens do cooperativismo de plataforma é promover um **ambiente de trabalho mais democrático e justo**. Os trabalhadores têm participação nas decisões importantes

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 151 24/05/2024 11:35

e nos resultados, o que pode levar a melhores condições de trabalho e maior satisfação.

- **RESILIÊNCIA ECONÔMICA:** Cooperativas tendem a ser mais resistentes em tempos de crise econômica. Como são focadas nas necessidades de seus membros em vez de maximizar lucros a qualquer custo, as plataformas podem se adaptar mais facilmente a ambientes econômicos adversos.
- **INCLUSÃO E DIVERSIDADE:** Plataformas cooperativas podem oferecer oportunidades para grupos marginalizados participarem da economia digital em termos mais equitativos, promovendo a inclusão financeira e social.
- **SUSTENTABILIDADE:** Ao focar nas necessidades de seus membros e da comunidade, o cooperativismo de plataforma pode promover práticas empresariais mais sustentáveis, tanto social quanto ambientalmente.

No entanto, apesar dos inúmeros benefícios que o cooperativismo de plataforma oferece, a sua **implementação efetiva** enfrenta **diversos desafios** também, que precisam ser vencidos para que o modelo se estabeleça. Entre eles, estão:

- **ESCALA E COMPETIÇÃO:** Um dos maiores desafios enfrentados pelas cooperativas de plataforma é **competir com grandes corporações**, que têm recursos substancialmente maiores. Alcançar escala e visibilidade pode ser difícil sem investimento significativo.
- **GESTÃO E GOVERNANÇA:** Embora a gestão democrática seja um benefício, também pode ser um desafio. Tomar decisões de maneira eficiente e eficaz, em um modelo no qual muitos têm voz, pode levar a **processos mais lentos** e, às vezes, a **conflitos internos**.
- **ACESSO A CAPITAL:** As cooperativas frequentemente enfrentam dificuldades para acessar financiamento e investimento,

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 152 24/05/2024 11:35

pois os modelos tradicionais de investimento muitas vezes favorecem estruturas corporativas que prometem retornos rápidos e altos.

- **EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO:** Para operar efetivamente dentro de uma cooperativa de plataforma, os membros precisam de um nível mínimo de capacitação e entendimento sobre gestão cooperativa, tecnologia e negócios, o que requer esforços contínuos em educação.
- **QUESTÕES LEGAIS E REGULATÓRIAS:** O enquadramento legal existente em muitos países pode não ser adaptado às particularidades das cooperativas de plataforma, criando desafios regulatórios e de *compliance*.

Apesar desses desafios, o **cooperativismo de plataforma** apresenta uma **promessa significativa** para reimaginar a forma como trabalhamos e fazemos negócios na era digital, oferecendo um caminho para uma economia mais inclusiva, justa e sustentável.

## PLANEJAMENTO DE FUTUROS POSSÍVEIS

No contexto atual, marcado por **rápidas transformações** tecnológicas, econômicas e sociais, é crucial para indivíduos, organizações e sociedades desenvolver **letramento em futuros**. Atuar com uma perspectiva voltada para o amanhã, permite **antecipar tendências**, **adaptar-se a novas realidades** e **criar estratégias mais resilientes e inovadoras**.

O letramento em futuros, ou **futurismo**, é a capacidade de entender, analisar e aplicar ideias sobre **futuros possíveis** de maneira **crítica e criativa**. Envolve a habilidade de **pensar além do presente imediato**, considerar mudanças e tendências emergentes e imaginar como elas podem se desdobrar em **diferentes cenários** (Figura 5.5). Para isso, o futurismo utiliza uma variedade de

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 153 24/05/2024 11:35

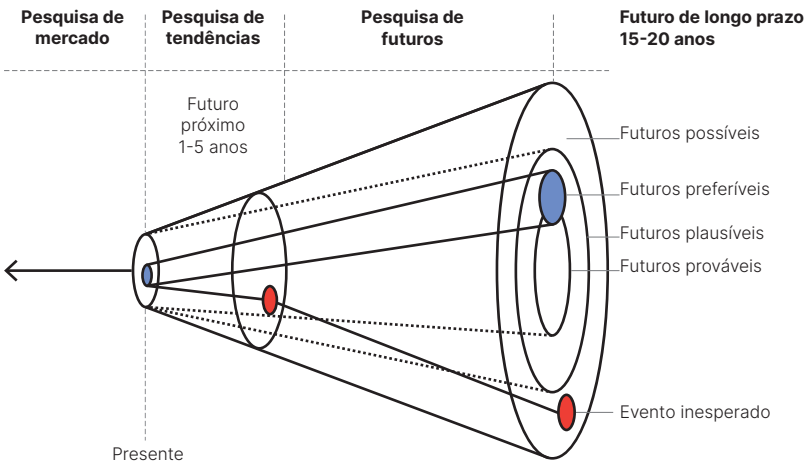



**Figura 5.5** – Cone de Futuros de Voros, mostrando os cenários futuros. Disponível em https://thevoroscope.com/2017/02/24/the-futures-cone-use-and-history/

**métodos** para explorar, antecipar e planejar possibilidades de **cenários futuros**.

Esses cenários são **narrativas exploratórias** sobre como o mundo poderia evoluir sob diferentes condições, e ajudam a visualizar o impacto de tendências atuais e emergentes, decisões e eventos possíveis. Nesse sentido, existem quatro tipos principais de cenários futuros considerados:

- **CENÁRIOS POSSÍVEIS:** Abrangem um amplo espectro de futuros que teoricamente **poderiam acontecer**, dadas as condições e variáveis atuais. Esses cenários são úteis para expandir o pensamento sobre o que é **concebível**, sem se prender a quão provável cada futuro possa ser.
- **CENÁRIOS PROVÁVEIS:** São aqueles que parecem mais possíveis de ocorrer, com base em tendências atuais e análises de dados. Eles ajudam organizações e indivíduos a se prepararem para o que é visto como **o curso mais provável dos**

**eventos**, permitindo **planejamento** e **alocação de recursos mais efetivos**.

- **CENÁRIOS PREFERÍVEIS:** Representam futuros **desejados ou ideais**. Eles são moldados por **valores, objetivos e aspirações** e são utilizados para guiar a tomada de decisões e a formulação de estratégias que **buscam alcançar um determinado resultado**. Esses cenários são **cruciais** para a definição de **visões de longo prazo e missões organizacionais**.
- **CENÁRIOS DE RISCO:** Também conhecidos como cenários de alerta, são construídos em torno de **futuros negativos ou indesejáveis**. Eles servem como exercícios de pensamento crítico para **identificar vulnerabilidades, riscos e possíveis crises**, permitindo que organizações e sociedades desenvolvam **planos de contingência e estratégias de mitigação**.

Conforme a velocidade de mudança acelera, aumentando a incerteza e a complexidade no mundo, mais importante se torna o desenvolvimento de **letramento em futuros** para a liderança, inovação e sustentabilidade, pois ele capacita indivíduos e organizações a: a) **antecipar e se preparar** para mudanças, minimizando surpresas e vulnerabilidades, b) **identificar e explorar oportunidades** emergentes, mantendo-se à frente em inovação, c) **tomar decisões estratégicas informadas**, baseadas em uma compreensão profunda de como diferentes futuros podem se desenrolar, e d) **contribuir de maneira proativa para a criação de futuros desejáveis**, por meio de ações e políticas alinhadas com **visões de longo prazo**.

No contexto do **cooperativismo**, o letramento em futuros assume uma **importância particular**, pois pode **auxiliar o modelo cooperativo** de negócios, **antecipando oportunidades e minimizando riscos** futuros para atender às necessidades de seus membros e promover o bem-estar econômico, social e cultural das comunidades onde operam. Portanto, nesse cenário, o futurismo se torna uma **ferramenta estratégica vital**, tanto

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 155 24/05/2024 11:35

para a **sobrevivência** quanto para o maior **florescimento** do cooperativismo em um mundo em rápida mudança.

No entanto, o letramento e planejamento desses futuros no âmbito do cooperativismo enfrentam desafios:

- **RECURSOS LIMITADOS:** Cooperativas, especialmente as menores, podem enfrentar limitações de recursos que dificultam a implementação de programas de formação em letramento em futuros para seus membros e gestores.
- **MUDANÇA CULTURAL:** Promover uma cultura organizacional que valorize a exploração de futuros e a inovação pode ser desafiador. Isso requer mudanças nas atitudes, nos valores e nas práticas estabelecidas, além da necessidade de **planejamento de sucessão**, que demanda o **engajamento das novas gerações**.
- **COMPLEXIDADE E INCERTEZA:** A natureza intrinsecamente incerta dos futuros pode tornar difícil para as cooperativas se comprometerem com planos de longo prazo. Isso exige uma mentalidade flexível e adaptável.
- **ENGAJAMENTO DOS MEMBROS:** Assegurar a participação ativa dos membros na exploração de futuros e na formulação de estratégias pode ser complicado, devido a diferenças de opinião, interesses e níveis de engajamento.
- **EQUILÍBRIO ENTRE VALORES E INOVAÇÃO:** Encontrar maneiras de incorporar inovações tecnológicas e de negócios que respeitem os **princípios cooperativistas e a preservação da identidade** é um desafio constante. Caso as cooperativas cresçam perdendo a sua essência, perdem também o seu diferencial em relação às empresas do mercado.

Para superar esses desafios, as cooperativas podem investir em educação e formação contínua, desenvolver parcerias estratégicas com instituições de pesquisa e outras cooperativas,

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 156 24/05/2024 11:35

e fomentar uma cultura de aprendizado contínuo e abertura à mudança. Além disso, a adoção de **métodos participativos** na **exploração de futuros** pode ajudar a alinhar as inovações com os valores e objetivos dos membros.

Complementando a discussão sobre letramento em futuros e estratégias para planejamento de futuros desejáveis, sugiro a leitura do livro **"Liderando o Futuro: visão, estratégia e habilidades"**,[27] que apresenta as **habilidades** necessárias para **traçar cenários futuros**, desenvolver **estratégias alinhadas com essas visões** e executar o passo a passo para que um indivíduo ou cooperativa consiga, ao mesmo tempo, obter **resultados no presente**, enquanto se **posiciona com relevância para o futuro**.

## MEGATENDÊNCIAS E O COOPERATIVISMO

Além do letramento em futuros, que nos permite analisar cenários para um **contexto específico**, contamos também com **inúmeras fontes valiosas e importantes de tendências e cenários futuros** que devem ser consideradas, como estudos e relatórios elaborados por institutos de futurismo, grandes consultorias, universidades, *think tanks*, entre outros. Esses estudos normalmente focam em **cenários globais e megatendências**, que apontam **ameaças e benefícios** importantes para toda humanidade, e que, consequentemente, devem ficar no **radar das cooperativas** e do **cooperativismo**.

Várias dessas tendências foram analisadas ao longo deste livro por estarem mais diretamente relacionadas com negócios e, além disso, podem ser complementadas por meio desses estudos[28] para oferecer um **panorama mais amplo de cenários**

---

**27** Disponível em https://amzn.to/3MD1xdE

**28** Compilação de publicações do *Institute for the Future* (IFTF), da Agência Internacional de Energia (IEA), da Organização das Nações Unidas (ONU), do Departamento

para nortear possibilidades e necessidades estratégicas para as cooperativas:

- **AVANÇOS TECNOLÓGICOS EXPONENCIAIS:** O rápido avanço em áreas como inteligência artificial, biotecnologia, nanotecnologia, computação quântica, entre outras tecnologias, tende a impactar profundamente quase **todos os aspectos da vida humana**, desde a saúde até o trabalho e a forma como nos comunicamos. Além disso, a crescente **dependência das tecnologias digitais** demanda atenção para a **proteção de sistemas e dados** contra ameaças cibernéticas, alavancando como tendência associada à cibersegurança.
- **TRANSIÇÃO ENERGÉTICA E SUSTENTABILIDADE:** A necessidade de **combater as ameaças climáticas** tende a impulsionar a transição para fontes de energia renováveis e práticas sustentáveis em todos os setores, incluindo os de energia, transporte, agricultura e construção.
- **ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO:** Em muitas partes do mundo, a população está envelhecendo, o que traz profundas **implicações sociais, econômicas e de saúde**, desde mudanças nos sistemas de previdência até a demanda por serviços de saúde e cuidados para idosos.
- **URBANIZAÇÃO E MEGACIDADES:** O crescimento contínuo das áreas urbanas e o surgimento de megacidades tende a trazer **desafios e oportunidades** relacionados a infraestrutura, moradia, mobilidade urbana, segurança alimentar e gestão de recursos naturais.
- **DESIGUALDADE ECONÔMICA E SOCIAL:** A desigualdade econômica e social continuará sendo uma questão crucial,

---

de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas (UNDESA), do *Credit Suisse Research Institute*, do Fórum Econômico Mundial, da Organização Mundial da Saúde (OMS), da NASA, do Gatner, Accenture, Delloite, McKinsey, entre outros.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 158 24/05/2024 11:35

com consequências para a **estabilidade política, coesão social e acesso a oportunidades** educacionais e econômicas.

- **INTEGRAÇÃO GLOBAL E DESAFIOS TRANSNACIONAIS:** A crescente interconexão global traz desafios que ultrapassam as fronteiras nacionais, como pandemias, migração, cibersegurança, terrorismo e crime organizado, exigindo **cooperação internacional** e soluções coordenadas.
- **MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS E MIGRAÇÃO:** As mudanças nas taxas de natalidade, migração e deslocamento populacional trazem **efeitos significativos em nível local, regional e global**, influenciando a dinâmica social, cultural e econômica.
- **TRANSFORMAÇÃO DO TRABALHO E DA EDUCAÇÃO:** A automação, a inteligência artificial e outras tecnologias disruptivas tendem a transformar significativamente o mercado de trabalho, **exigindo adaptações nos sistemas educacionais** e no desenvolvimento de **habilidades** ao longo da vida – *lifelong learning*.
- **SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR:** O aumento da preocupação com a saúde mental, especialmente em ambientes urbanos e tecnologicamente avançados, tende a exigir uma atenção crescente para o **bem-estar emocional e mental**, bem como o desenvolvimento de sistemas de apoio adequados.
- **DESENVOLVIMENTO ESPACIAL E EXPLORAÇÃO:** A exploração espacial e o desenvolvimento de tecnologias relacionadas tendem a abrir **novas fronteiras científicas, econômicas** e possibilidades de colonização, além de potencialmente fornecer **recursos** para a Terra.

Cada uma dessas tendências traz oportunidades que podem ser aproveitadas e ameaças que devem ser evitadas pelas cooperativas, como apresentado na tabela da Figura 5.6.

| BENEFíCIOS PARA O COOP | AMEAÇAS PARA O COOP |
|---|---|
| **TENDÊNCIA:**<br>**AVANÇOS TECNOLÓGICOS EXPONENCIAIS** | |
| Podem permitir maior **eficiência operacional, automação de processos e acesso a novos mercados** por meio de plataformas digitais.<br>As cooperativas podem aproveitar essas tecnologias também para **melhorar a gestão** de membros, oferecer **serviços mais personalizados** e **expandir suas operações** de forma mais eficaz. | A rápida evolução tecnológica pode criar **desafios de adaptação** para algumas cooperativas, especialmente as pequenas e médias. Além disso, a automação pode levar à **redução da demanda por certos tipos de trabalho**, impactando os membros das cooperativas que dependem dessas funções. |
| **TENDÊNCIA:**<br>**TRANSIÇÃO ENERGÉTICA E SUSTENTABILIDADE** | |
| As cooperativas podem se posicionar como **líderes na transição para fontes de energia renováveis**, oferecendo serviços relacionados à energia limpa e promovendo práticas sustentáveis em suas comunidades. Isso pode aumentar sua **relevância e reputação** como agentes de mudança positiva. | A transição energética pode exigir **investimentos significativos em infraestrutura e tecnologia**, o que pode ser um desafio para algumas cooperativas, especialmente as de menor porte. Além disso, mudanças nas políticas governamentais podem afetar o ambiente regulatório em que as cooperativas operam. |
| **TENDÊNCIA:**<br>**ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO** | |
| Pode criar oportunidades para cooperativas que oferecem serviços voltados para idosos, como cuidados de **saúde**, **moradia assistida** e **atividades recreativas**. As cooperativas podem se tornar importantes provedores de serviços para atender às necessidades crescentes dessa parcela da população. | Pode aumentar a **pressão sobre os recursos e serviços existentes**, exigindo que as cooperativas **inovem e se adaptem rapidamente** para atender às demandas em constante mudança. Além disso, a falta de recursos financeiros e humanos pode ser um **obstáculo** para algumas cooperativas que desejem expandir seus serviços para os idosos. |

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 160 24/05/2024 11:35

| BENEFÍCIOS PARA O COOP | AMEAÇAS PARA O COOP |
|---|---|
| **TENDÊNCIA:**<br>**URBANIZAÇÃO E MEGACIDADES** | |
| A urbanização pode criar oportunidades para as cooperativas **fornecerem uma variedade de serviços nas áreas urbanas**, como habitação acessível, transporte público, alimentação saudável e desenvolvimento comunitário. As cooperativas podem desempenhar um papel importante na melhoria da qualidade de vida nas cidades. | O crescimento rápido das áreas urbanas pode levar à **gentrificação e exclusão social**, tornando mais difícil para as cooperativas atenderem às necessidades de todos os membros da comunidade. Além disso, a **competição com empresas tradicionais** e o aumento dos custos de operação podem representar desafios para as cooperativas urbanas. |
| **TENDÊNCIA:**<br>**DESIGUALDADE ECONÔMICA E SOCIAL** | |
| As cooperativas têm o **potencial de reduzir a desigualdade econômica e social**, fornecendo oportunidades de emprego, acesso a serviços financeiros e desenvolvimento comunitário em áreas marginalizadas. Elas podem promover a inclusão e a equidade, empoderando os membros a se tornarem proprietários de seus próprios meios de produção. | A desigualdade econômica pode **limitar o acesso de certos grupos às cooperativas e aos benefícios que elas oferecem**. Além disso, as disparidades de renda e riqueza podem criar divisões dentro das próprias cooperativas, dificultando a colaboração e a tomada de decisões democráticas. |

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 161 24/05/2024 11:35

| BENEFíCIOS PARA O COOP | AMEAÇAS PARA O COOP |
|---|---|
| **TENDÊNCIA:**<br>**INTEGRAÇÃO GLOBAL E DESAFIOS TRANSNACIONAIS** | |
| A integração global pode **abrir novos mercados e oportunidades de comércio para as cooperativas**, permitindo-lhes expandir suas operações além das fronteiras nacionais. As cooperativas também podem se beneficiar da cooperação internacional e do **intercâmbio de conhecimentos e melhores práticas** com outras organizações em todo o mundo. | Os desafios transnacionais, como **pandemias, mudanças climáticas e instabilidade geopolítica**, podem afetar negativamente as operações das cooperativas, especialmente aquelas com cadeias de suprimentos globais ou dependência de mercados estrangeiros. Além disso, **diferenças culturais e regulatórias** podem criar obstáculos à expansão internacional das cooperativas. |
| **TENDÊNCIA:**<br>**MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS E MIGRAÇÃO** | |
| Podem criar oportunidades para as cooperativas atenderem às **necessidades emergentes de diferentes grupos populacionais, como migrantes, refugiados e comunidades étnicas minoritárias**. Elas podem promover a integração social e econômica e oferecer apoio e recursos para indivíduos em situações de vulnerabilidade. | Podem levar a **desequilíbrios na oferta e demanda de mão-de-obra**, afetando as operações das cooperativas em determinados setores ou regiões. Além disso, questões relacionadas à diversidade cultural, idioma e integração podem representar **desafios para a colaboração e a coesão** dentro das cooperativas. |

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 162 24/05/2024 11:35

| BENEFíCIOS PARA O COOP | AMEAÇAS PARA O COOP |
|---|---|
| **TENDÊNCIA:**<br>**SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR** | |
| As cooperativas podem desempenhar um papel importante na promoção da saúde mental e bem-estar, oferecendo **programas de apoio, acesso a serviços de saúde mental e ambientes de trabalho saudáveis e solidários**. Elas podem promover uma cultura de cuidado mútuo e apoio entre os membros. | O aumento dos problemas de saúde mental pode levar a **desafios de produtividade e bem-estar** dentro das próprias cooperativas, exigindo uma abordagem proativa para o **gerenciamento do estresse, esgotamento** e outras questões relacionadas à saúde mental. Além disso, a falta de recursos e acesso a serviços dessa área pode limitar a capacidade das cooperativas de oferecerem apoio adequado aos membros que enfrentam problemas de saúde mental. |
| **TENDÊNCIA:**<br>**DESENVOLVIMENTO ESPACIAL E EXPLORAÇÃO** | |
| Podem criar **novas oportunidades econômicas** para as cooperativas em áreas como mineração espacial, turismo espacial e pesquisa científica. Elas podem participar de **projetos colaborativos com agências espaciais e empresas privadas** para impulsionar a inovação e o desenvolvimento de tecnologias espaciais. | Os **altos custos e os riscos** associados ao desenvolvimento espacial podem **limitar a participação** das cooperativas nesse setor, especialmente as de menor porte. Além disso, **questões éticas e ambientais relacionadas à exploração espacial** podem gerar controvérsias e preocupações públicas, afetando a aceitação e viabilidade de certos projetos. |

**Figura 5.6** – Tabela apresentando benefícios e ameaças das principais megatendências para as cooperativas e o cooperativismo. Fonte: elaborada pela autora.

Esses são apenas alguns dos benefícios e das ameaças que cada tendência pode apresentar para o cooperativismo, ilustrando a importância das cooperativas estarem **atentas às tendências de mudanças no ambiente externo** e se **adaptarem de**

**forma proativa** para aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos em suas estratégias.

## ASCENSÃO DO FUTURO COOP

Vimos ao longo deste livro que, em um mundo cada vez mais interconectado e consciente das questões sociais, ambientais e econômicas, o **cooperativismo**, como modelo societário, oferece uma **série de vantagens alinhadas aos desafios e às necessidades para um futuro sustentável**. Portanto, aquilo que a humanidade precisa, **o cooperativismo pode oferecer** com os seus princípios e propósitos baseados em valores de bem-estar, justiça, democracia, sustentabilidade, inclusão e equidade.

No entanto, para que o cooperativismo consiga influenciar e escalar, **propagando e desenvolvendo o seu máximo potencial**, é necessário enfrentar os desafios que abordamos neste último capítulo. Isso, por um lado, requer **comprometimento, resiliência, educação** e **esforço conjunto**. No entanto, por outro, **essas características já são inerentes à essência do cooperativismo**, e podem, assim, ser articuladas para garantir que o **cooperativismo do futuro** se realize, reafirmando a sua responsabilidade como **força transformadora positiva** na sociedade, economia e meio ambiente.

Esse **potencial único** que o cooperativismo **oferece** e **pode desempenhar** para enfrentar muitos dos desafios do mundo contemporâneo é **reconhecido e validado pela ONU**, que declara o ano de 2025 como o **Ano Internacional das Cooperativas**, sinalizando que o modelo cooperativista traz características **positivas e inspiradoras** para ajudar a criar não apenas os **futuros possíveis**, mas também, e principalmente, os **futuros desejáveis** para toda a humanidade.

O futuro é **COOP**.

#**tamojunto** nessa jornada.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 164 24/05/2024 11:35

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 165 24/05/2024 11:35

# REFERÊNCIAS


GABRIEL, Martha. **Você, eu e os robôs – Como se transformar no profissional digital do futuro.** São Paulo: Editora Atlas, 2021.

GABRIEL, Martha. **Inteligência Artificial: do zero a superpoder.** São Paulo: Editora Atlas, 2024.

GUTTMANN, A. 2023. **Time spent per day with digital versus traditional media in the United States from 2011 to 2025**. Statista, 2023. Disponível em: https://www.statista.com/statistics/565628/time-spent-digital-traditional-media-usa/.

INOVACOOP. SISTEMA OCB. **Inovação no Cooperativismo:** Um guia descomplicado para quem deseja inovar mais e melhor no universo coop.

NATIONAL GEOGRAPHIC BRASIL. **Qual é a origem da humanidade segundo a ciência**, 2022. Disponível em: https://www.nationalgeographicbrasil.com/historia/2022/12/qual-e-a-origem-da-humanidade-segundo-a-ciencia.

ROUTLEY, Nick. **How many humans have ever lived**. Visual Capitalist, 2022. Disponível em: https://www.visualcapitalist.com/cp/how-many-humans-have-ever-lived/ .

SOMOSCOOP. **Se você pudesse ter mais voz no seu trabalho**, 2023. Disponível em: https://www.somos.coop.br/podcast/e--se-voce-pudesse-ter-mais-voz-no-seu-trabalho.

SOMOSCOOP. **Cooperativismo como você nunca viu**, 2023. Disponível em: https://www.somos.coop.br/podcast/cooperativismo-como-voce-nunca-viu.

SOMOSCOOP. **Cooperativismo como você nunca imaginou**, 2023. Disponível em: https://www.somos.coop.br/podcast/cooperativismo-como-voce-nunca-imaginou.

SOMOSCOOP. **Construindo a economia do futuro**, 2023. Disponível em: https://www.somos.coop.br/podcast/construindo--a-economia-do-futuro.

SISTEMA OCB. **Pesquisa de imagem aponta reconhecimento crescente do coop**, 2024. Disponível em: https://somoscooperativismo.coop.br/noticias-saber-cooperar/pesquisa-de-imagem-aponta-reconhecimento-crescente-do-coop.

WIKIPEDIA. **Crescimento populacional 2**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Crescimento_populacional_2.

WIKIPEDIA. **Projections of population growth**. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Projections_of_population_growth.

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 167 24/05/2024 11:35

Este livro foi composto em Inter, Intro e Silva
para o Sistema OCB em maio de 2024

MarthaGabriel_OFuturoECoop_02_Composicao04_saida.indd 168 24/05/2024 11:35