



Sistema**OCB/RJ**

OCB/RJ | SESCOOP/RJ

CONGRESSO ESTADUAL DO SISTEMA OCB/RJ PACTO COOPERATIVO RIO+COOP



PACTO
COOPERATIVO
— RIO DE JANEIRO —

Proposições Aprovadas

Búzios/RJ, novembro de 2025

Índice

1. CONTEXTO DO PACTO RIO+COOP	3
2. EIXOS ESTRATÉGICOS PARA O PACTO RIO+COOP	4
3. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PACTO RIO+COOP	5
3.1 GOVERNANÇA E GESTÃO INTERCOOPERATIVA	5
<i>Introdução</i>	5
<i>Governança e o Pacto Rio+Coop</i>	5
<i>Cenário atual das cooperativas fluminenses</i>	6
<i>Projeto estruturante</i>	7
3.2 PESQUISA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	9
<i>Introdução</i>	9
<i>Estrutura do Ecossistema de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Mondragón</i>	9
<i>Lições para as cooperativas do Rio de Janeiro</i>	10
<i>Cenário atual das cooperativas fluminenses</i>	11
<i>Projeto estruturante</i>	12
3.3 DESENVOLVIMENTO DE ALIANÇAS COMERCIAIS E DA PROMOÇÃO	13
<i>Introdução</i>	13
<i>A Experiência de Mondragón</i>	13
<i>Desafios para as alianças cooperativas</i>	13
<i>Centro de Promoção de Mondragón</i>	14
<i>Desafios para a promoção dos negócios cooperativos</i>	15
<i>Cenário atual das cooperativas fluminenses</i>	15
<i>Projeto estruturante</i>	16
3.4 INTEGRAÇÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS	17
<i>Introdução</i>	17
<i>Oportunidades e desafios no Rio de Janeiro</i>	17
<i>Cenário atual das cooperativas fluminenses</i>	18
<i>Projeto estruturante</i>	18
3.5 EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO	20
<i>Introdução</i>	20
<i>A formação das lideranças</i>	20
<i>Preparação de Liderança em Mondragón</i>	20
<i>Desafios para o desenvolvimento de lideranças</i>	21
<i>A educação cooperativa em Mondragón</i>	21
<i>Oportunidades para o Rio de Janeiro</i>	22
<i>Cenário atual das cooperativas fluminenses</i>	22
<i>Projeto estruturante</i>	23
4. ASSINATURA DO PACTO RIO+COOP	26

CONGRESSO ESTADUAL DO SISTEMA OCB/RJ

PACTO COOPERATIVO RIO+COOP

1. CONTEXTO DO PACTO RIO+COOP

O Pacto Rio+Coop nasce como uma resposta às necessidades de fortalecimento do cooperativismo no estado do Rio de Janeiro, em um contexto marcado por desafios institucionais, econômicos, comerciais, sociais e regulatórios. A fragmentação setorial, a dificuldade de articulação entre cooperativas de diferentes ramos e a carência de mecanismos institucionais de intercooperação tornam urgente a criação de um ecossistema integrado capaz de gerar escala, competitividade e impacto socioeconômicos.

A experiência internacional demonstra que esse caminho é viável. A *Corporación Mondragón*, tornou-se referência global em intercooperação ao articular de forma coesa ações de educação, governança democrática, inovação, finanças solidárias e cultura cooperativa. Ao longo de mais de seis décadas, *Mondragón* mostrou que é possível equilibrar eficiência empresarial e propósito social, formando um complexo com mais de 80 cooperativas, 70 mil trabalhadores-sócios, 12 centros de pesquisa e uma universidade cooperativa.

O caso de *Mondragón* mostra que é possível construir um sistema robusto de intercooperação quando existem instituições comuns, educação própria, mecanismos de solidariedade financeira e cultura cooperativa viva. Para o Rio de Janeiro, o desafio é transformar esses aprendizados em ações práticas, criando um pacto que seja, ao mesmo tempo, realista e inspirador, com capacidade de mobilizar cooperativas em torno de um projeto comum de longo prazo.

Inspirado nesse exemplo, o Pacto Rio+Coop busca adaptar, e não copiar, pois trata-se de compreender quais elementos da experiência basca podem ser transpostos para o Rio de Janeiro, respeitando sua identidade cultural, institucional e comunitária. A ideia central é transformar boas práticas em ações aplicadas que fortaleçam as cooperativas fluminenses nos próximos anos.

O cooperativismo fluminense, embora diverso, ainda vivencia poucas ações de articulação e integração. Muitas cooperativas operam de forma isolada, com poucos mecanismos permanentes de intercooperação e de alianças. Além disso, o número de cooperativas e a duplicação de algumas estruturas comuns, arrastam a ineficiência e o enfraquecimento dos benefícios da escala produtiva, operacional e comercial.

O Pacto Rio+Coop deve ser visto como uma oportunidade para:

- Desenvolver instituições comuns como centros de serviços, agência de negócios compartilhados, fundo social, universidade cooperativa, entre outros.
- Promover inovação cooperativa, especialmente na construção de arranjos organizacionais, produtivos, comerciais, social e de educação comunitária.
- Fortalecer a cultura cooperativa como caminho natural para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva, produtiva e solidária.
- Contribuir para o alinhamento do cooperativismo aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), conectando impacto econômico a resultados sociais e ambientais.

Este documento tem como objetivo consolidar as diversas reflexões e vivências dos dirigentes cooperativos em estratégias coletivas que darão forma ao Pacto Rio+Coop. Trata-se de transformar o conhecimento e a inteligência coletiva em um conjunto ousado de programas, projetos e ações, articulando governança, finanças, negócios, cultura, inovação e educação em um plano integrado de desenvolvimento cooperativo, com indicadores de sucesso e mecanismos de acompanhamento participativo.

2. EIXOS ESTRATÉGICOS PARA O PACTO RIO+COOP

A construção do Pacto Rio+Coop terá por base os fundamentos, princípios e experiências da *Corporación Mondragón*, ajustados à realidade das cooperativas fluminenses, considerando-se cinco eixos estratégicos:

1. Governança e Gestão Intercooperativa

Projeto: Estruturar o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) para a integração institucional, produtiva, comercial, financeira, educacional e gerencial das cooperativas fluminenses.

2. Pesquisa, Tecnologia e Inovação

Projeto: Estruturar o Centro de Inteligência em Negócios Cooperativos como motor da inovação, dedicado a identificar, desenvolver e promover pesquisa e desenvolvimento de soluções e modelos de negócios para as cooperativas fluminenses, destacando sua relevância e competitividade.

3. Desenvolvimento de Alianças Comerciais e da Promoção

Projeto: Promover a expansão da intercooperação produtiva e negocial por meio de alianças comerciais entre cooperativas, com startups e empresas de inovação, disponibilização de plataformas digitais para ampliar a escala, o alcance, a competitividade, a promoção e a geração de valor.

4. Integração Financeira e de Recursos

Projeto: Promover a intercooperação financeira das cooperativas como pilar fundamental para um ambiente de negócios integrado e assim poder elevar a competitividade e a sustentabilidade das Cooperativas Fluminenses.

5. Educação e Comunicação

Projeto: Desenvolver centro de excelência com núcleos de educação, desenvolvimento e inovação visando qualificar a gestão, a comunicação e o desenvolvimento das lideranças nas cooperativas fluminenses.

O pacto cooperativo é uma ferramenta essencial para impulsionar a união, o crescimento sustentável e a competitividade das cooperativas do Rio de Janeiro. Ele irá ampliar a capacidade do setor de gerar impactos positivos na economia, na vida dos cooperados e na sociedade fluminense, promovendo um modelo de desenvolvimento mais justo, colaborativo e resiliente.

O desenvolvimento do Pacto Rio+Coop não poderá se limitar a simples declarações de intenção. A experiência de *Mondragón* nos mostra que o sucesso do cooperativismo depende do nível de decisão a ser tomada, que leve a instituições comuns, práticas consistentes e disciplina coletiva. Ao adotar medidas concretas, desde a criação de unidades comuns de negócios, fundos solidários até a formação de lideranças, o Rio de Janeiro pode construir um modelo de intercooperação robusto e inovador. O Pacto Rio+Coop deve ser implementado com imparcialidade, desprendimento, seriedade e visão de longo prazo, tendo potencial para se tornar em um marco histórico para o cooperativismo fluminense, projetando o estado como referência nacional em intercooperação e inovação cooperativa.

3. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PACTO RIO+COOP

3.1 GOVERNANÇA E GESTÃO INTERCOOPERATIVA

Introdução

A governança cooperativa é um dos pontos mais sensíveis e estratégicos para a sustentabilidade do cooperativismo fluminense. Contudo, transformar os princípios cooperativos em prática efetiva não é uma ação trivial. Será necessário muito diálogo para articular e criar arranjos que combinem transparência, eficiência e legitimidade.

A experiência de *Mondragón* mostra que a governança não se limita a assembleias ou conselhos. Ela é sustentada por instituições compartilhadas e por uma lógica de intercooperação sistemática, que garante solidariedade entre cooperativas e promove alianças estratégicas para enfrentar desafios de mercado. Essas instituições funcionam como infraestrutura coletiva, garantindo serviços estratégicos que nenhuma cooperativa poderia sustentar isoladamente. Essa combinação permite que *Mondragón* mantenha resiliência sistêmica, pois quando uma cooperativa enfrenta dificuldades, as demais oferecem apoio financeiro, realocação de trabalhadores ou absorção de unidades produtivas.

Esse modelo é uma referência direta para o Pacto Rio+Coop, que precisa superar a fragmentação da atuação das cooperativas fluminenses e construir mecanismos de articulação e integração duradouros.

No estado do Rio de Janeiro, a governança cooperativa apresenta alguns desafios estruturais:

- Alinhamento institucional com centrais e federações atuando de forma integrada, com mecanismos permanentes de articulação e de integração de projetos e ações.
- Fortalecimento da participação democrática nas assembleias e em outros espaços, contando com forte presença dos sócios, ampliando a legitimidade das decisões.
- Alinhamento dos interesses e das políticas internas de modo a ampliar a confiança e a cooperação interinstitucional.
- Ampliação das alianças e das políticas comuns que fortaleçam a cooperação e integrem processos produtivos, comerciais e de distribuição de resultados entre cooperativas.

A governança é a espinha dorsal do cooperativismo e o Pacto Rio+Coop surge justamente como tentativa de superar esses desafios, instituindo uma governança compartilhada, democrática, transformando alianças em instrumentos de intercooperação real.

A experiência de *Mondragón* mostra que instituições comuns e sinergias específicas são indispensáveis para garantir resiliência, competitividade e solidariedade. As cooperativas do Rio de Janeiro precisam avançar na criação de estruturas permanentes de governança intercooperativa, transformando alianças de ocasião em políticas estruturadas de cooperação, de forma permanente. A governança deverá estar alinhada a uma sólida base estratégica e tecnológica e ao compromisso com a ética e a transparência, que assegurem a viabilidade, confiabilidade e atratividade do Pacto Cooperativo Rio+Coop.

Governança e o Pacto Rio+Coop

Ao construir essa base, o Pacto Rio+Coop poderá deixar de ser apenas uma iniciativa pontual e tornar-se um movimento institucionalizado, capaz de resistir ao tempo e às mudanças conjunturais. O conceito de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) deverá ser avaliado para ser uma unidade administrativa com equipes especializadas

que centralizarão as atividades e serviços comuns às várias cooperativas. A proposta expande sua atuação para além da mera otimização operacional, integrando capacidades financeiras e de P&D, racionalizando operações, diversificando produtos e serviços, ampliando o alcance a mercados, formando alianças comerciais inteligentes e consolidando um novo modelo de negócio cooperativo.

A proposta de Centro de Serviços Compartilhados representa um avanço significativo para o cooperativismo do Rio de Janeiro. Ao centralizar e otimizar recursos e serviços, facilitar o acesso a financiamentos e impulsionar a inovação através de um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, o Pacto Rio+Coop construirá um futuro mais robusto e interconectado para suas cooperativas.

A abordagem gradual de uma governança participativa, alinhada a uma sólida base tecnológica e ao compromisso com a ética e a transparência, asseguram a viabilidade e o potencial de sucesso desta iniciativa. O cooperativismo do Rio de Janeiro deverá estar pronto para transformar a escassez em oportunidades reais de desenvolvimento, consolidando o Rio de Janeiro como um polo de excelência em soluções cooperativas digitais, garantindo uma governança robusta, inclusiva e adaptativa, com confiança fortalecida e a integração de inovação e estratégia como pilares.

Cenário atual das cooperativas fluminenses

Para o desenho do Pacto Rio+Coop, deve-se considerar o seguinte cenário relacionado a governança e a gestão intercooperativa:

a) São diferenciais competitivos das cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:

- Apoio de uma rede de organizações de representação institucional e de suporte.
- Diálogo constante e articulado com os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- Qualidade da gestão com dirigentes e colaboradores comprometidos com as melhores práticas de governança, sustentabilidade e inovação.
- Foco estratégico buscando soluções criativas e eficientes para os desafios conjunturais e estruturais.

b) São fatores restritivos das cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:

- Pouca participação nas assembleias, muitas vezes contando com reduzida presença dos sócios, limitando a legitimidade das decisões.
- Assimetria salarial crescente com a profissionalização da gestão que trouxe avanços, mas também aumentou a distância entre dirigentes e a base.
- Fragmentação institucional com centrais e federações atuando de forma isolada, sem mecanismos permanentes de articulação e integração.
- Conflitos de interesses com disputas políticas internas que prejudicam a confiança e a cooperação interinstitucional.
- Carência de planejamento estratégico e de indicadores de performance do Sistema cooperativo.

c) São oportunidades para as cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:

- Crescimento da economia colaborativa, consumo consciente e comércio justo.
- Criação do programa do selo identidade para cooperativas que seguem práticas exemplares de governança.
- Presença de lideranças cooperativistas em cargos políticos facilitando o diálogo institucional e a criação de políticas públicas favoráveis.

- O Pacto Rio+Coop como catalisador de reconexão, transformando a baixa adesão em oportunidade para fortalecer a legitimidade, capilaridade e valor percebido do Sistema, por meio da integração sistêmica.

d) São ameaças às cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:

- Instabilidade política, econômica e fiscal do estado.
- Legislação tributária muito complexa e com carga tributária elevada.
- Entraves para participação de cooperativas em licitações.
- Fragmentação institucional, Apesar de haver mais de mil cooperativas registradas na Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, apenas cerca de 20% mantêm vínculo ativo com o Sistema OCB-RJ, expondo o principal desafio de representatividade do cooperativismo fluminense.

Projeto estruturante

1. Estruturar o Centro de Inteligência e Serviços Compartilhados (CISC) para a integração institucional, produtiva, comercial, financeira, educacional e gerencial das cooperativas fluminenses baseado no DNA cooperativo, com foco na competitividade comercial.

1.1 Desenvolver diretrizes de governança intercooperativa, baseada em boas práticas, compliance e gestão de riscos.

1.1.1 Criar estrutura consultiva de governança, a princípio no Sistema OCB/RJ e posteriormente por meio de uma cooperativa central ou federação, que atue com referência em boas práticas mundiais e locais de gestão, assegurando a representatividade e a transparência e seja o responsável pelo planejamento, supervisão, compliance, monitoramento e gestão de riscos.

1.1.2 Estabelecer código de boas práticas e protocolos para compliance intercooperativo, com padrões integrados de ESG, indicadores de desempenho e de gestão compartilhada de riscos e de crises, de modo a posicionar as cooperativas como referência de sustentabilidade, transparência e inovação, visando a melhoria crescente da reputação do setor, a busca de novos mercados e a ampliação da segurança jurídica e comercial.

1.1.3 Desenvolver políticas e mecanismos que assegurem a premissa básica da manutenção e garantia da singularidade, soberania e do desenvolvimento da governança ideal para as cooperativas filiadas e como as cooperativas serão organizadas nos quesitos de gestão, finanças, pessoas, rateio de custos e dos resultados.

1.1.4 Realizar auditorias cooperativas para fortalecer a confiança, a transparência e a credibilidade das cooperativas fluminenses, baseado em um observatório de riscos com a definição de indicadores estratégicos para a segurança e a confiabilidade das cooperativas fluminenses.

1.1.5. Elaborar dispositivos de acompanhamento e certificação à adesão às melhores práticas de gestão e governança, de modo a transmitir ao mercado segurança jurídica para contratação de cooperativas.

1.1.6 Desenvolver estratégias voltadas à reconexão das cooperativas e ampliação da base institucional, posicionando o Sistema OCB/RJ como o principal Hub de intercooperação e plataforma de maior valor estratégico para o crescimento das cooperativas fluminenses.

1.2 Viabilizar unidade de gestão compartilhada para a otimização de processos e recursos focada na promoção da eficiência operacional, qualidade e na sinergia entre as cooperativas, com equipes especializadas gerenciando, de forma centralizada, atividades administrativas, negociais e de serviços comuns às várias cooperativas.

1.2.1 Estruturar unidade administrativa com equipes especializadas para centralizar atividades e serviços comuns às cooperativas, com foco em mercados e negócios, integrando aspectos operacionais, logísticos, contábeis, gestão financeira e de P&D, reunindo e disponibilizando dados claros e acessíveis sobre o desempenho do CISC, benefícios gerados e riscos envolvidos.

1.2.2 Estruturar equipe executivo do CISC para poder contar com especialistas em gestão, tecnologia, finanças e desenvolvimento de mercados e negócios cooperativos.

1.2.3 Desenvolver plataforma digital que permita integrar os negócios das diversas cooperativas.

1.2.4 Desenvolver política de segurança adequada às melhores práticas e tecnologias de mercado.

1.3 Estruturar plano estratégico integrado com o objetivo de gerar ambiente de negócios compartilhado, com vistas a alcançar novos mercados, nacionais e internacionais, promovendo a ampla participação das lideranças na definição de diretrizes e estratégias, sem comprometer a agilidade decisória.

1.3.1 Criar comitês especializados de apoio à governança e à gestão, contemplando o desenvolvimento de protocolos, definição dos valores, da educação, da formação, da comunicação e da formação de alianças estratégicas para serem pilares da construção de um sistema forte, transparente, resiliente, confiável e perene.

3.2 PESQUISA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Introdução

Vivemos em um cenário em que a longevidade empresarial é decrescente, não ultrapassando 15 anos e poderá cair para 12 até 2027. Isso significa que organizações que não inovam tendem a desaparecer. Para as cooperativas, que precisam equilibrar propósito social e competitividade de mercado, a pesquisa, tecnologia e a inovação deixam de ser uma escolha e passam a ser uma condição de sobrevivência e perenidade.

Além disso, o contexto contemporâneo exige que a inovação seja orientada pela sustentabilidade. A emergência climática, as pressões por governança ambiental, social e corporativa (ESG) e a crescente exigência de consumidores e comunidades reforçam a necessidade de integrar práticas sustentáveis ao coração dos modelos de negócio cooperativos.

Será necessário desenvolver um portfólio de inovação que englobe um conjunto de projetos ativos que devem ser avaliados não apenas pelo retorno financeiro, mas também por sua contribuição para os objetivos estratégicos e sociais das cooperativas. Assim, a sustentabilidade deverá estar integrada como estratégia à lógica de inovação, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Projetos em energia renovável, mobilidade elétrica, economia circular, crédito verde, telemedicina, agroecologia, educação digital, consumos responsáveis, entre outros, devem ser incorporados às práticas cooperativas.

Pesquisa, tecnologia e inovação não são apenas eixos complementares, mas dimensões inseparáveis para a perenidade e sustentabilidade do cooperativismo, conciliando eficiência, resultados econômicos e financeiros, impacto social e responsabilidade ambiental.

Estrutura do Ecossistema de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em *Mondragón*

A pesquisa, tecnologia e a inovação em *Mondragón* não são vistas como um departamento ou projeto isolado, mas como parte de um ecossistema integrado que conecta universidades, centros tecnológicos, cooperativas e órgãos de apoio. Essa rede garante que o processo inovador seja contínuo, coletivo e sustentável, permitindo que as cooperativas bascas se mantenham competitivas globalmente sem perder a sua identidade.

O ecossistema de pesquisa, tecnologia e a inovação de *Mondragón* é uma prova de que a inovação pode ser organizada como bem comum. O sucesso não se deve apenas a recursos financeiros, mas à capacidade de criar redes de confiança, articular instituições e definir prioridades coletivas.

O ecossistema de pesquisa, tecnologia e a inovação da *Corporación Mondragón* fundamenta-se em quatro pilares:

- a. Universidade (*Mondragón Unibertsitatea*): responsável pela formação de profissionais e pela geração de conhecimento aplicado, com programas de aprendizagem baseada em problemas e formação dual.
- b. Centros Tecnológicos: mais de 12 centros especializados em áreas como automação, materiais avançados, energia, robótica e digitalização, que atuam próximos das cooperativas.
- c. Parque Tecnológico Garaia: polo físico de integração, reunindo empresas, startups, universidades e centros de pesquisa em um mesmo ambiente de colaboração.
- d. Centro de Promoção: antena de inovação aberta e diversificada, responsável por incubar novos negócios e fomentar intraempreendedorismo.

Além disso, existe um fundo intercooperativo, alimentado por aportes obrigatórios de 10% das sobras de cada

cooperativa, destinado a educação, inovação e promoção de novos negócios. Esse mecanismo garante recursos estáveis e reduz a dependência de políticas públicas.

A *Corporación Mondragón* transformou a inovação em um eixo estratégico permanente, sendo que é entendida de forma ampla, não restrita à tecnologia, mas também organizacional, social e de mercado.

Existem três tipos principais de inovação em *Mondragón*:

- a) Configuração – mudanças em processos internos, redes de parceiros e estruturas de receita. Ex.: compras conjuntas via Ategi, criação de Centros de Serviços Compartilhados.
- b) Oferta – novos produtos e serviços, como a expansão da Eroski para linhas de produtos verdes e a incorporação de soluções de mobilidade elétrica.
- c) Experiência – transformação da relação com o cliente/sócio, investindo em marca, fidelização e canais omnichannel.

Outro aspecto relevante é o portfólio de inovação, um conjunto de projetos ativos que são avaliados não apenas pelo retorno financeiro, mas também por sua contribuição para os objetivos estratégicos e sociais da corporação.

O ecossistema de pesquisa, tecnologia e inovação de *Mondragón* é uma prova de que a inovação pode ser organizada como bem comum. O sucesso não se deve apenas a recursos financeiros, mas à capacidade de criar redes de confiança, articular instituições, definir prioridades coletivas e consolidar e executar projetos estratégicos.

Lições para as cooperativas do Rio de Janeiro

Para o contexto fluminense, a principal lição é que a pesquisa, tecnologia e a inovação devem ser organizadas como infraestrutura comum. Em vez de iniciativas isoladas, o Pacto Rio+Coop pode criar uma rede cooperativa de pesquisa, tecnologia e de inovação, que envolva:

- Universidades públicas e privadas do estado (UFRJ, UERJ, IFRJ, entre outras).
- Institutos de pesquisa e tecnologia.
- Startups locais em parceria com cooperativas.
- Agências de fomento estaduais e federais (FAPERJ, Finep, BNDES).

Essa rede deverá formar um Parque Cooperativo de pesquisa, tecnologia e de inovação adaptado à realidade brasileira. Para o Rio de Janeiro, compreender a lógica desse ecossistema é essencial. A fragmentação do cooperativismo fluminense dificulta o aproveitamento de sinergias, bem como a ausência de mecanismos estruturados de pesquisa, tecnologia e inovação coletivas impede a consolidação de soluções com escala regional. O Pacto Rio+Coop pode inspirar-se no modelo basco para criar um sistema estadual de pesquisa, tecnologia e inovação cooperativa, articulado e orientado por objetivos comuns.

Ao adotar a pesquisa, tecnologia e inovação como prática contínua, o Pacto Rio+Coop poderá não apenas fortalecer o cooperativismo fluminense, mas também tornar-se exemplo de modernização responsável do setor cooperativo. Esse eixo contribuirá para que o cooperativismo fluminense não apenas se adapte às mudanças, mas também lidere a transformação em seu setor, através de um movimento gradual e consistente, consolidando o cooperativismo como protagonista de um modelo disruptivo. O Pacto Rio+Coop pode, assim, ser a semente de um Hub de pesquisa, tecnologia e de inovação cooperativa fluminense, conectando território, conhecimento e comunidade.

Cenário atual das cooperativas fluminenses

Para o desenho do Pacto Rio+Coop, deve-se considerar o seguinte cenário relacionado a pesquisa, tecnologia e inovação:

a) São diferenciais competitivos das cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:

- Iniciativas concretas como o Balcão Digital de Negócios Coopera Mais Rio.
- Inovação e adaptação tecnológica com crescente digitalização dos serviços.
- Capacidade de acompanhar a evolução tecnológica e as melhores práticas de gestão.

b) São fatores restritivos das cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:

- Limitado investimento estratégico em pesquisa e desenvolvimento (P&D).
- Limitada integração das cooperativas com instituições de pesquisa.
- Resistências à inovação, adoção tecnológica e de gestão com base em dados e indicadores.
- Deficiência na capacitação voltada à tecnologia e inovação.

c) São oportunidades para as cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:

- Utilização das plataformas digitais a fim de ampliar mercados e o aumento da produtividade.
- Crescimento do cooperativismo aproveitando plataforma integrada.
- Adoção de ferramentas digitais pode otimizar significativamente a gestão, melhorar a comunicação e o relacionamento com os cooperados e com o mercado.
- Parcerias com cooperativas de tecnologia para desenvolver sistemas de acompanhamento remoto de clientes, telemedicina, BI, entre outras soluções.

d) São ameaças às cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:

- Avanço das grandes empresas e plataformas digitais.
- Rápida mudança tecnológica e a profunda transformação digital.
- Riscos cibernéticos e as ameaças à segurança da informação.

Projeto estruturante

2. Estruturar o Centro de Pesquisa e Inteligência em Negócios Cooperativos como motor da inovação, dedicado a identificar, desenvolver e promover pesquisa e desenvolvimento de soluções e modelos de negócios para as cooperativas fluminenses, destacando sua relevância e competitividade.

2.1 Estruturar sistema integrado de inteligência de mercado e de dados setoriais para qualificar a gestão estratégica.

2.1.1 Ampliar a integração de cadeias produtivas por meio das plataformas tecnológicas integradas e/ou encontros presenciais periódicos por ramo, objetivos e entre ramos.

2.1.2 Criar Observatório Estadual de Inovação Cooperativa, responsável por identificar, mapear, monitorar e divulgar tendências e oportunidades, por ramo e objetivos.

2.1.3 Desenvolver sistema de indicadores e metas de crescimento, gestão, governança e compliance (Panorama Coop), para cada segmento de atuação que possa balizar a gestão do desenvolvimento estratégico setorial e do cooperativismo fluminense.

2.1.4 Criar base para transformar dados não sensíveis e inteligência de mercado em informação estratégica, promovendo a integração da pesquisa, tecnologia, informação e inovação em um eficiente compartilhamento da base de dados e de inteligência de mercado para antecipar tendências, melhorar a tomada de decisão e personalizar as soluções oferecidas aos associados.

2.1.5 Desenvolver repositório de boas práticas, estudos de caso e de metodologias para o desenvolvimento de negócios cooperativos.

2.2. Desenvolver soluções tecnológicas livres, sempre que possível, customizadas para a transformação digital dos serviços e processos visando aumentar a eficiência, redução de custos e o controle de informações de mercado e de gestão.

2.2.1 Buscar incentivos para apoiar iniciativas inovadoras que podem aumentar a independência financeira e o crescimento do cooperativismo, bem como a conexão com centros de estudos, universidades, startups e outras instituições nacionais e internacionais, visando trazer novas ideias e tecnologias para o sistema cooperativo.

2.2.2 Desenvolver plataforma digital integrada de negócios para servir de ambiente central para todas as interações e operações, garantindo ambiente seguro e governança coletiva para a gestão das necessidades, propostas, negociações, contratos formalizados e executados.

2.2.3 Estruturar o Fundo Estadual de Inovação Intercooperativa, de laboratórios de prototipagem rápida e compartilhamento tecnológico, a partir da destinação de recursos excedentes do CISC – Centro de Inteligência e Serviços Compartilhados.

2.3. Fortalecer o processo de letramento digital e tecnológico continuados e a criação da cultura de inovação.

2.3.1 Ampliar as parcerias com universidades, Sistema S, centros de inovação, parques tecnológicos e institutos de pesquisa para desenvolvimento de soluções tecnológicas e formação de capital humano, no âmbito de parcerias nacionais e internacionais.

2.3.2 Formar centro de excelência em gestão e inovação por meio de alianças estratégicas com universidades, centros de pesquisa e sistemas internacionais de inovação.

3.3 DESENVOLVIMENTO DE ALIANÇAS COMERCIAIS E DA PROMOÇÃO

Introdução

Os modelos de negócio são a forma como uma organização estrutura sua proposta de valor, define seus clientes, organiza recursos e processos e estabelece mecanismos de geração e captura de valor. Em empresas tradicionais, o foco recai sobre o retorno ao capital investido. Já nas cooperativas, o desafio é mais complexo, sendo necessário equilibrar viabilidade econômica, retorno social e propósito comunitário.

Os modelos de negócio são organismos vivos que precisam ser constantemente revisitados. A lição de *Mondragón* é clara, mostrando que a obsolescência de um modelo de negócio não é uma falha, mas um processo natural que deve ser enfrentado com coragem, rapidez e visão de futuro. Para o Rio de Janeiro, repensar modelos cooperativos significa evitar que cooperativas se tornem meras cópias de empresas tradicionais, reforçando o diferencial da reciprocidade, do propósito social e da inovação comunitária. A experiência de *Mondragón* nos mostra que a sobrevivência das cooperativas depende de sua capacidade de regenerar continuamente seus modelos de negócio, adaptando-os a transformações tecnológicas, setoriais e sociais.

No Brasil, muitas cooperativas ainda apresentam fragilidade na clareza de seus modelos de negócio. Pesquisas revelam que boa parte não consegue descrever de forma objetiva quem é seu público-alvo, quais benefícios exclusivos entrega, como se diferencia de concorrentes, qual o seu valor para seus cooperados ou de que forma sustenta financeiramente suas operações. Esse cenário aumenta o risco de obsolescência, especialmente em contextos urbanos competitivos como o Rio de Janeiro.

A Experiência de *Mondragón*

O sucesso de *Mondragón* está diretamente ligado à sua habilidade de inovar em seus modelos de negócio. Alguns exemplos marcantes incluem:

- Inovação na distribuição (Eroski), com a migração do varejo físico para plataformas omnichannel, combinando supermercados tradicionais, e-commerce e programas de fidelização.
- Inovação na indústria com a transformação de fábricas tradicionais em polos de tecnologia 4.0, com foco em robótica, automação e mobilidade elétrica.
- Inovação nos serviços com a criação de cooperativas de saúde e assistência, ampliando a presença no setor de bem-estar.
- Inovação na educação com a *Mondragón Unibertsitatea* adotando a formação dual (estudo + trabalho) e novas metodologias criando um modelo educacional único.

Em todos os casos, nota-se a disposição de renunciar a modelos ultrapassados para abraçar novas formas de atuação, mesmo que isso implique riscos de curto prazo.

Desafios para as alianças cooperativas

As cooperativas do Rio de Janeiro enfrentam diversos desafios:

- ✓ Enfrentamento da competição com grandes players digitais que oferecem serviços customizados com alto nível de tecnologia.
- ✓ Diferenciação no mercado na qual muitas cooperativas replicam práticas convencionais, sem comunicar sua proposta cooperativa única.

- ✓ Redução das estruturas de custo elevadas com poucos serviços compartilhados e duplicidade de funções administrativas.
- ✓ Articulação para o enfrentamento dos desafios regulatórios crescentes, com aumento da pressão por conformidade, aumentando custos e exigindo investimentos em compliance e governança.
- ✓ Adequações à mudança no perfil dos cooperados com a entrada das novas gerações que demandam experiências digitais, governança transparente e propósito socioambiental.

Centro de Promoção de *Mondragón*

O Centro de Promoção de *Mondragón* é um dos pilares mais estratégicos da corporação. Ele funciona como motor de diversificação e plataforma de novos negócios, garantindo que o sistema cooperativo não dependa apenas de atividades tradicionais. Enquanto muitas organizações veem a inovação apenas como melhoria de processos, o Centro de Promoção foca em algo mais ousado, como incentivar novas cooperativas, incubar startups e estimular intraempreendedorismo.

O Centro de Promoção de *Mondragón* representa a força de renovação do sistema cooperativo. Ele mostra que, para garantir perenidade, não basta sustentar as cooperativas existentes: é preciso criar continuamente organizações capazes de responder a demandas emergentes.

O Centro de Promoção atua como uma incubadora e aceleradora cooperativa, conectando capital, conhecimento e redes de mercado. Esse arranjo garante que *Mondragón* esteja sempre em processo de renovação e diversificação, sem perder a lógica cooperativa. Suas principais funções incluem:

- a. Fomento ao Intraempreendedorismo onde trabalhadores-sócios podem propor ideias de novos negócios, que passam por análise de viabilidade e, se aprovadas, recebem apoio financeiro e técnico.
- b. Incubação de Startups apoiando a criação de novas cooperativas em setores estratégicos, ampliando a presença da corporação em áreas emergentes como saúde, tecnologia digital, agroalimentar e fintechs.
- c. Fundos Corporativos de Capital de Risco mobilizando recursos coletivos para financiar iniciativas de risco e reduzindo a vulnerabilidade individual de cada cooperativa.
- d. Integração com a Universidade e Centros Tecnológicos onde muitos projetos surgem de pesquisas aplicadas na *Mondragón Unibertsitatea* e nos demais centros, garantindo transferência rápida de conhecimento para o mercado.
- e. Alianças Estratégicas atuando como ponto de contato para parcerias com empresas externas e governos.

O Centro de Promoção de *Mondragón* representa a força de renovação do sistema cooperativo. Ele mostra que, para garantir perenidade, não basta sustentar as cooperativas existentes, mas é preciso criar continuamente organizações capazes de responder a demandas emergentes.

Para o Pacto Rio+Coop, compreender o funcionamento do Centro de Promoção é fundamental, já que um dos grandes desafios do cooperativismo fluminense é a carência de mecanismos estruturados de criação de novos negócios cooperativos. Esse vazio dificulta a atração de jovens empreendedores e limita a diversificação setorial. A criação de um centro inspirado nesse modelo pode ser o divisor de águas para transformar o Pacto Rio+Coop em um motor de diversificação e inovação, capaz de atrair jovens talentos, gerar impacto comunitário e garantir sustentabilidade de longo prazo.

Desafios para a promoção dos negócios cooperativos

No estado do Rio de Janeiro, o cooperativismo carece de um mecanismo semelhante. Alguns dos principais desafios são:

- ✓ Desenvolver incubadoras cooperativas estruturadas para o apoio a startups conectadas do movimento cooperativo.
- ✓ Fomentar a criação de novas cooperativas sólidas, com planejamento e sustentabilidade no médio prazo.
- ✓ Ampliar o acesso ao capital de risco, de modo que o cooperativismo não dependa majoritariamente de crédito tradicional, contando com instrumentos adequados para financiar inovação arriscada.
- ✓ Ampliar a integração com universidades e centros de pesquisa, para que projetos de P&D possam se converter em novos negócios cooperativos.
- ✓ Ampliar a conexão com jovens empreendedores com projetos de inovação e de impacto social, vivenciando o cooperativismo como veículo transformador, de inclusão e de solidariedade.

No Rio de Janeiro, a criação de um centro inspirado nesse modelo pode ser o divisor de águas para transformar o Pacto Rio+Coop em um motor de diversificação e inovação, capaz de atrair jovens talentos, gerar impacto comunitário e garantir sustentabilidade de longo prazo.

Cenário atual das cooperativas fluminenses

Para o desenho do Pacto Rio+Coop, deve-se considerar o seguinte cenário relacionado ao desenvolvimento de alianças comerciais e da promoção:

- a. São diferenciais competitivos das cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:
 - Qualidade dos serviços com atendimento diferenciado.
 - Capilaridade, diversificação setorial e presença regionalizada.
 - Articulação de um ambiente de negócios cada vez mais favorável às cooperativas.
 - Posicionamento estratégico em um dos estados com maior relevância econômica do país.
- b. São fatores restritivos das cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:
 - Limitada cultura de intercooperação deixando de gerar negócios entre si e de forma solidária.
 - Dificuldade de formar alianças estratégicas de cooperação para negócios e promoção das cooperativas.
 - Pouca conexão, confiança e visão estratégica para gerar negócios sólidos dentro do próprio sistema.
 - Ambiente regulatório complexo e a insegurança jurídica.
- c. São oportunidades para as cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:
 - Organização de uma estrutura para atuar como conectora e mediadora de negócios entre cooperativas.
 - Construção de instituições comuns como centros de serviços, fundos de solidariedade e universidade cooperativa.
 - Criação de redes integradas de negócios entre cooperativas de diferentes setores para gerar significativa redução de custos, ampliação de mercados e fortalecimento mútuo.
 - Criação de modelos de negócio inovadores e a oferta de serviços diferenciados como vetor estratégico de crescimento, inclusive internacional.

d. São ameaças às cooperativas fluminenses e ao Pacto Rio:

- Resistência às ações de intercooperação e a articulação estratégica entre as cooperativas.
- Concorrência agressiva de empresas e startups que oferecem soluções inovadoras.

Projeto estruturante

3. Promover a expansão da intercooperação produtiva e negocial entre cooperativas e empresas de inovação, por meio de alianças comerciais, compartilhamento de conhecimento, disponibilização de plataformas digitais e tecnológicas colaborativas para ampliar a escala, o alcance, a competitividade, a promoção e a geração de valor.

3.1 Desenvolver incubadora de negócios intercooperativos para a consolidação do Pacto Cooperativo Rio+Coop e desenvolvimento da cultura de intercooperação, formando uma rede sólida, integrada e resiliente de cooperativas visando a ampliação dos negócios e a conquistas de novos mercados.

3.1.1 Integrar pesquisa, tecnologia, informação e inovação como vetor crucial para a alavancagem de novos negócios e mercados e a competitividade das Cooperativas Fluminenses, compartilhando custos, riscos, conhecimentos e tecnologias voltadas à solução de problemas comuns.

3.1.2 Promover a criação de estruturas para a intercooperação, estabelecendo redes setoriais e intersetoriais, incluindo a criação de um fundo intercooperativo que viabilize investimentos conjuntos.

3.1.3 Incentivar a participação dos jovens no processo de desenvolvimento de incubadoras.

3.2 Criar redes intercooperativas de comercialização integrando marcas e selos de qualidade por meio de plataformas que facilitem a conexão e a geração de negócios entre as cooperativas com vistas a conquista de novos mercados, nacionais e internacionais.

3.2.1 Fomentar alianças comerciais e a abertura de novos mercados, nacionais e internacionais, permitindo fortalecer cadeias produtivas complementares.

3.2.2 Fomentar a internacionalização das cooperativas para ocupar espaços no mercado global por meio de alianças comerciais estratégicas e a prospecção ativa de novos mercados.

3.2.3 Estabelecer parcerias para logística, métodos inovadores de operação e de distribuição, otimizando custos e alcançando mercados geograficamente mais distantes.

3.2.4 Fomentar a intercooperação entre cooperativas para atender contratos maiores de produção ou de comercialização.

3.3 Desenvolver campanha integrada de promoção das cooperativas com vistas a valorização dos seus produtos e sua contribuição para a sociedade.

3.3.1 Promover a integração com vistas ao mercado, assim como entre as cooperativas, criando canais de diálogo, vitrines de produtos e serviços e rodadas de negócios.

3.4 Estruturar Hub que conecte demandas, soluções e networking para além de fechar negócios, fundamentado em compartilhamento de oportunidades e soluções.

3.4.1 Criar central de negócios para integrar negócios das cooperativas fluminenses.

3.4.2 Criar estrutura operacional para a geração e concretização de negócios, com apoio da OCB/RJ.

3.4 INTEGRAÇÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS

Introdução

O sistema financeiro cooperativo é uma das colunas centrais do modelo *Mondragón*. Ele garante não apenas liquidez e crédito para as cooperativas associadas, mas também mecanismos de solidariedade e proteção social. A lógica é simples, porém poderosa, sendo que o dinheiro não circula para enriquecer acionistas, mas para fortalecer as pessoas e as comunidades.

O braço financeiro da *Mondragón* é representado pela Laboral Kutxa, uma cooperativa de crédito que atua tanto como banco comercial quanto como instituição de desenvolvimento. Sua característica mais marcante é o fato de que trabalhadores e clientes são sócios, o que garante alinhamento entre interesses econômicos e sociais.

Paralelamente, a Lagun Aro atua como sistema de previdência social cooperativo, oferecendo aposentadoria, saúde complementar e seguros de proteção para os sócios-trabalhadores. O modelo garante segurança econômica e social, complementando as funções da Laboral Kutxa.

Esse arranjo garante tanto a sustentabilidade financeira quanto a solidariedade sistêmica, reduzindo desigualdades e fortalecendo a confiança no modelo. A experiência de *Mondragón* mostra que o sistema financeiro cooperativo pode ir além da intermediação bancária, tornando-se instrumento de desenvolvimento, negócios, solidariedade, inclusão e proteção social.

No Rio de Janeiro, embora o cooperativismo de crédito esteja em expansão (Unicred, Sicredi, Sicoob, Cresol, entre outros), ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar o nível de integração e solidariedade financeira existente em *Mondragón*. Deve-se buscar não apenas a captação de recursos, mas também criar um ambiente financeiro mais estável e dinâmico para as cooperativas, incentivando a intercooperação financeira e o fortalecimento mútuo.

Oportunidades e desafios no Rio de Janeiro

No contexto fluminense, as cooperativas enfrentam desafios importantes:

- ✓ Ampliar a integração sistêmica, evitando que centrais operem de forma paralela, sem fundos comuns de solidariedade.
- ✓ Aprimorar a distribuição dos resultados, com equilíbrio com as reservas, com maior clareza sobre retorno social direto.
- ✓ Criar uma previdência integrada, na qual as cooperativas oferecem, em regra, proteção previdenciária a seus cooperados-trabalhadores.
- ✓ Educação financeira ampliada, na qual a maior parte dos sócios compreende plenamente a lógica cooperativa.

O Ramo de crédito cooperativo no Brasil é um dos que mais cresce e representa terreno fértil para políticas de inovação e integração financeira no âmbito do Pacto Rio+Coop. Combinando educação financeira, fundos de solidariedade e inovação em produtos e serviços, o Pacto Rio+Coop pode transformar o sistema de crédito cooperativo fluminense em referência nacional de finanças solidárias, promovendo não apenas desenvolvimento econômico, mas também justiça social e confiança comunitária.

Cenário atual das cooperativas fluminenses

Para o desenho do Pacto Rio+Coop, deve-se considerar o seguinte cenário relacionado a integração financeira e de recursos:

- a. São diferenciais competitivos das cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:
 - Força do cooperativismo de crédito como alternativa às demais instituições financeiras.
 - Sustentabilidade econômica e responsabilidade socioambiental.
- b. São fatores restritivos das cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:
 - Ausência de políticas financeiras comuns, inexistindo fundos de solidariedade ou regras de redistribuição de resultados entre cooperativas.
 - Dificuldade de acesso a capital e créditos para projetos de expansão, modernização ou investimentos.
 - Subaproveitamento dos sistemas de crédito cooperativos.
- c. São oportunidades para as cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:
 - Expansão do cooperativismo de crédito como base financeira para as cooperativas.
 - Aproveitamento do *Open Finance* para ampliar a segurança em operações financeiras entre cooperativas.
 - Construção de arranjos financeiros solidários.
- d. São ameaças às cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:
 - Aumento dos custos operacionais com energia, combustíveis, logística, mão de obra e insumos.
 - Concentração da receita em poucos cooperados ou clientes.

Projeto estruturante

4. Promover a intercooperação financeira das cooperativas como pilar fundamental para um ambiente de negócios integrado a fim de elevar a competitividade e a sustentabilidade das Cooperativas Fluminenses.

4.1 Articular alianças entre os sistemas de cooperativas de crédito e os demais ramos cooperativos para estruturar arranjos financeiros e disponibilização de linhas de crédito diferenciadas voltadas ao desenvolvimento dos negócios das cooperativas fluminenses.

4.1.1 Realizar análise de viabilidade de parcerias de cooperativas de crédito vinculadas aos sistemas com as cooperativas de capital e empréstimo singulares não vinculadas a um Sistema para oferta de produtos e serviços.

4.1.2 Viabilizar o acesso a linhas de crédito especiais negociando por meio de parcerias estratégicas com os bancos cooperativos e centrais de cooperativas de crédito para desenvolver e oferecer linhas de crédito exclusivas e bonificadas para as cooperativas participantes (exceto de crédito).

4.1.2.1 Criar linhas de crédito e parcerias para projetos de sustentabilidade ambiental (fontes naturais e energias renováveis).

4.1.2.2 Criar linhas de microcrédito com sistema de garantia diferenciado.

4.1.3 Avaliar a criação de fundos solidários de aval e garantia mútua ou de outras classes, para mitigar riscos e facilitar o acesso a financiamentos em condições mais favoráveis e seguras.

4.1.4 Instituir gerenciamento de risco que tenha instrumentos de proteção ao investidor em acordo com as normativas da CVM (como por exemplo, o fundo garantidor de crédito para Instituições bancárias), auditoria independente e definição de critérios de projetos investidos.

4.1.5 Articular a formação de consórcios financeiros entre as cooperativas para aumentar o poder de negociação em busca de condições mais vantajosas para financiamentos, compras e investimentos.

4.2 Ampliar a capacidade financeira e de captação de recursos por parte das cooperativas, facilitando o acesso às linhas de crédito e de incentivos, via *Open Finance*, promovendo a sustentabilidade financeira do ecossistema cooperativo.

4.2.1 Articular parcerias entre cooperativas para captação de recursos financeiros a partir das diretrizes de soluções financeiras integradas.

4.2.2 Promover a otimização do uso de capital, a busca por maior eficiência operacional e a criação de mecanismos de solidariedade financeira.

4.2.3 Viabilizar a possibilidade do seguro prestamista, não compulsório, com objetivo de mitigação dos riscos.

4.2.4 Desenvolver plataformas digitais livres e compartilhadas para qualificar a gestão de indicadores de desempenho econômico e financeiro das cooperativas.

4.2.5 Ampliar a colaboração com fintechs ou criação de tecnologias livres para permitir o acesso a produtos financeiros inovadores, digitalização de processos de pagamento e o uso de soluções para maior segurança nas transações.

4.2.6 Desenvolver blockchain para garantir transparência e eficiência na integração de finanças e compliance entre as cooperativas, com vistas a fortalecer a confiança mútua e aumentar a segurança nas operações.

4.2.7 Potencializar modelo de empréstimos interbancários para cooperativas singulares ou com menor estrutura, visando nivelar seus índices de liquidez e facilitar a injeção de recurso no ecossistema, aumentando a resiliência e capacidade de investimento das cooperativas de menor porte.

4.2.8 Implementar modelo de autofinanciamento do Centro de Inteligência e de Serviços Compartilhado (CISC) de modo que seja viabilizado por taxa fixa a ser cobrada das cooperativas participantes por módulo de serviço utilizado e reinvestimento de possíveis sobras.

4.2.9 Viabilizar a integração financeira em uma Plataforma, permitindo financiamento imediato de negócios, agilizando o acesso a recursos para as transações realizadas no ambiente do CISC.

4.3 Promover a educação financeira de alto nível para gestores de modo a elevar a qualidade da gestão financeira das cooperativas.

4.3.1 Integrar modelos de governança e de gestão financeira por meio de programas internos de educação e capacitação, visando a redução do risco de insolvência das cooperativas participantes, com base na transparência e prestação de contas.

4.3.2 Incentivar para que as cooperativas de crédito atuem como agentes de formação, oferecendo treinamentos em gestão financeira.

4.3.3 Disponibilizar, sistematizar e promover orientação segmentada voltada às cooperativas para qualificar a análise de dados de mercado e comportamento do consumidor.

4.3.4 Promover a educação financeira para o quadro social das cooperativas, de modo a elevar a qualidade financeira dos cooperados.

3.5 EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Introdução

A cultura cooperativista é o alicerce invisível que sustenta a prática das cooperativas, diferenciando-as de empresas tradicionais. Mais do que regras ou estruturas, a cultura traduz-se em valores, crenças e comportamentos compartilhados que orientam a forma como os cooperados, dirigentes e trabalhadores se relacionam entre si e com a comunidade. No caso de *Mondragón*, a cultura foi intencionalmente construída por meio da educação e da prática cotidiana, permitindo que princípios como democracia, solidariedade e intercooperação se tornassem não apenas discursos, mas evidências observáveis no dia a dia.

No Brasil, especialmente no estado do Rio de Janeiro, as cooperativas enfrentam o desafio de preservar sua identidade cultural em meio a pressões de mercado, processos de fusão e expansão e das mudanças regulatórias. O risco é que, na busca por eficiência e escala, perca-se a conexão com a comunidade de origem e com o princípio do interesse comunitário, fragilizando o engajamento dos cooperados.

Assim, discutir educação, cultura e identidade é discutir perenidade. Uma cooperativa que perde sua identidade deixa de ser reconhecida como alternativa legítima de desenvolvimento comunitário e pode se tornar apenas mais uma instituição financeira, educacional ou de saúde, não se diferenciando das demais.

A cultura cooperativa não é um detalhe simbólico, mas o coração do modelo de *Mondragón* e um fator crítico de diferenciação frente a empresas tradicionais. Para o Rio de Janeiro, fortalecer a cultura significa garantir a perenidade do Pacto Rio+Coop e blindar o movimento contra riscos de descaracterização. A identidade cooperativa, quando vivida e não apenas proclamada, torna-se um ativo estratégico de confiança e legitimidade, essencial para engajar cooperados e consolidar o Pacto Rio+Coop como movimento transformador.

A formação das lideranças

A liderança no contexto cooperativo exige um equilíbrio singular entre eficiência empresarial e democracia participativa. Enquanto gestores de empresas tradicionais podem pautar-se exclusivamente por metas de lucro e competitividade, os dirigentes cooperativos têm a responsabilidade adicional de manter coesão cultural, legitimidade democrática e compromisso comunitário. Isso torna o exercício da liderança cooperativa mais complexo e, ao mesmo tempo, mais relevante.

A experiência de *Mondragón* mostra que a liderança cooperativa não nasce de improviso, mas de um sistema contínuo de formação. A corporação investe de maneira estruturada no desenvolvimento de lideranças, combinando programas de autoconhecimento, práticas de escuta generativa, habilidades diretivas e metodologias participativas de tomada de decisão.

No Rio de Janeiro, onde muitos dirigentes cooperativos ainda não receberam formação específica para o exercício da liderança, o Pacto Rio+Coop tem a oportunidade de inaugurar uma nova escola de liderança cooperativa capaz de formar dirigentes alinhados a valores, preparados para inovação e hábeis e competentes na gestão democrática.

Preparação de Liderança em *Mondragón*

A preparação das lideranças desenvolvidas em *Mondragón* podem ser agrupadas em quatro eixos principais:

1. Autoliderança com foco em autoconhecimento, gestão de emoções, disciplina e capacidade de manter coerência entre discurso e prática. A lógica é que quem não lidera a si mesmo dificilmente poderá liderar os outros.

2. Escuta generativa (Teoria U) desenvolvendo a habilidade de ouvir em diferentes níveis, favorecendo decisões coletivas mais criativas e alinhadas.
3. Comunicação construtiva buscando combater às “toxinas da comunicação” (crítica excessiva, defesa, desdém e blindagem) por meio de antídotos como empatia, validação e pactos de convivência.
4. Liderança situacional voltada à adaptação do estilo de liderança ao grau de maturidade e autonomia das equipes, variando entre direcionamento, treinamento, apoio e delegação.

Essas práticas são aplicadas não apenas em programas formais de formação, mas também incorporadas ao cotidiano dos conselhos e das assembleias.

Desafios para o desenvolvimento de lideranças

Entre os principais desafios do desenvolvimento de lideranças nas cooperativas fluminenses, destacam-se:

- ✓ Reduzir a dependência de lideranças carismáticas, onde nas cooperativas, muitas vezes, giram em torno de uma figura central, sem renovação sistemática de dirigentes.
- ✓ Desenvolver a formação específica para que os conselheiros recebam capacitação em gestão democrática ou em habilidades diretivas.
- ✓ Assegurar comunicação interna de qualidade prevalecendo a lógica vertical, com escuta ativa dos cooperados e trabalhadores.
- ✓ Ampliar a diversidade nas lideranças, com inclusão de jovens, mulheres e representantes de diferentes comunidades.
- ✓ Desenvolver habilidades, capacidades e atitudes para favorecer a gestão de conflitos com o uso de ferramentas estruturadas de gestão, reduzindo as rupturas e a judicialização.

A liderança cooperativa precisa ser entendida como competência coletiva e sistêmica, e não como atributo individual de algumas pessoas. A experiência de *Mondragón* mostra que formar líderes é formar cultura, garantir renovação e ampliar legitimidade democrática.

O Pacto Rio+Coop pode enfrentar esses desafios criando mecanismos de formação e práticas compartilhadas de liderança cooperativa para ampliar o conhecimento sobre ferramentas e tendências das boas práticas em gestão, com foco na formação continuada de dirigentes, gestores, colaboradores e das novas gerações.

A educação cooperativa em *Mondragón*

A educação sempre foi a pedra angular da experiência de *Mondragón*. Desde a fundação da Escola Politécnica, em 1943, até a criação da *Mondragón Unibertsitatea*, em 1997, sempre houve o entendimento de que sem formação técnica e cultural, não haveria desenvolvimento econômico e social sustentável. Essa visão transformou a educação em infraestrutura estratégica, sustentando tanto a inovação tecnológica quanto a coesão cultural e democrática do sistema.

Na universidade cooperativa singular os professores e funcionários são sócios, o que garante alinhamento entre interesses acadêmicos e comunitários. Ela conta com cerca de 11 mil estudantes e mais de 1.000 professores, distribuídos em quatro faculdades (Engenharia, Ciências Empresariais, Ciências da Educação e Gastronomia). A abordagem pedagógica baseia-se em aprendizagem baseada em problemas (PBL), formação dual (trabalho-estudo) e forte conexão com empresas e cooperativas.

O complemento desse arranjo é o MIK – *Mondragón Innovation & Knowledge*, um centro de pesquisa aplicada em gestão e inovação. O MIK atua como cooperativa de trabalho associado sem fins lucrativos e tem como objetivo desenvolver projetos que integrem ciência, empresas e comunidade, sempre a partir da lógica cooperativa. A experiência da *Mondragón Unibertsitatea* e do MIK demonstra que a educação e o conhecimento são ferramentas de transformação estrutural no cooperativismo. Eles formam líderes, desenvolvem inovação e conectam o sistema ao futuro.

A *Mondragón Unibertsitatea* diferencia-se por três aspectos-chave:

- a) Formação Dual no qual os estudantes dividem seu tempo entre a sala de aula e a prática em empresas/cooperativas, aprendendo em contexto real.
- b) PBL (Project/Problem-Based Learning) com metodologia centrada em problemas concretos, que desenvolve habilidades críticas, colaboração e autonomia.
- c) Governança Participativa com professores, funcionários e estudantes participando de canais de participação ativa, reforçando a identidade cooperativa.

Essas práticas criam um círculo virtuoso, na qual a universidade não apenas forma profissionais para o mercado, mas também gera lideranças para o sistema cooperativo e promove inovação diretamente aplicável às necessidades do território.

Oportunidades para o Rio de Janeiro

O Pacto Rio+Coop tem a chance de transformar as lideranças em um ativo estratégico compartilhado, criando um padrão de formação e prática que fortaleça tanto as cooperativas individualmente quanto o ecossistema como um todo. Ao investir em autoliderança, escuta generativa, comunicação construtiva e liderança situacional, o pacto poderá construir um movimento mais coeso, participativo e inovador.

O Rio de Janeiro possui universidades de excelência (UFRJ, UERJ, UFF, IFRJ), mas ainda carece de uma universidade cooperativa integrada ao sistema, que funcione como eixo de formação, inovação e cultura. O Pacto Rio+Coop poderá articular a criação de uma Universidade Cooperativa Fluminense, inspirada na *Mondragón Unibertsitatea*, adaptada à realidade brasileira.

Além disso, seria possível estruturar um Centro de Inovação em Gestão Cooperativa, nos moldes do MIK, para apoiar processos de transformação digital, gestão democrática e inovação social em cooperativas do estado.

Investir em educação e conhecimento cooperativo significa dar um salto qualitativo na construção de um ecossistema de intercooperação sustentável. O Pacto Rio+Coop, ao adotar essa agenda, poderá consolidar-se como projeto de longo prazo, capaz de formar gerações de dirigentes, gestores e sócios preparados para os desafios do século XXI.

Cenário atual das cooperativas fluminenses

Para o desenho do Pacto Rio+Coop, deve-se considerar o seguinte cenário relacionado a educação e comunicação:

- a. São diferenciais competitivos das cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:
 - Identidade, propósito social, educação cooperativa e laços de confiança com a comunidade
 - Capacitação e treinamentos promovidos pelo SESCOOP e outros.
 - Suporte robusto do Sistema OCB/SESCOOP-RJ, que oferece consultorias especializadas.
 - Curso de Graduação em Gestão de Cooperativas para profissionalizar a gestão e formar novas lideranças.

- b. São fatores restritivos das cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:
- Educação cooperativa insuficiente para sócios, funcionários e dirigentes.
 - Comunicação frágil com linguagem institucional muitas vezes distante dos valores cooperativos.
 - Pouca renovação das lideranças, comprometendo a continuidade e a inovação.
 - Limitada profissionalização da gestão em algumas cooperativas.
 - Dificuldades na captação de novos cooperados, especialmente entre as gerações mais jovens.
- c. São oportunidades para as cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:
- Atuação do Sistema OCB-RJ como órgão divulgador e propagador das cooperativas fluminenses.
 - Alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), conectando impacto econômico a resultados sociais e ambientais.
 - Investimento estratégico e contínuo em educação e capacitação, cruciais para formar novas gerações de líderes cooperativistas e qualificar a gestão das organizações.
- d. São ameaças às cooperativas fluminenses para o Pacto Rio+Coop:
- Frágil educação cooperativista na sociedade e o preconceito sobre o que é uma cooperativa.
 - Percepção equivocada do cooperativismo em geral limitada a atividade social ou comunitária.
 - Manutenção de uma base de cooperados que seja não apenas numerosa, mas também ativa, informada, engajada nos processos decisórios e comprometida com os princípios e valores do cooperativismo.
 - Envelhecimento do quadro social e a pouca adesão de cooperados jovens (variável no ramo de crédito e saúde)

Projeto estruturante

5. Desenvolver centro de excelência com núcleos de educação, desenvolvimento e inovação visando qualificar a gestão, a comunicação e o desenvolvimento das lideranças nas cooperativas fluminenses.

5.1 Desenvolver programa intercooperativo de formação e capacitação, com cooperativas atuando como multiplicadoras para a transferência de conhecimento e fortalecimento de competências.

5.1.1 Organizar ciclos de fóruns temáticos para promover a troca de experiências, discussão de desafios e disseminação de boas práticas em governança, gestão financeira, inovação e mercado.

5.1.1.1 Criar fórum com agentes multiplicadores das cooperativas que possam disseminar conhecimento sobre o impacto e diferentes ramos do cooperativismo.

5.1.1.2 Desenvolver multiplicadores por meio de turmas de pós-graduações nível MBA, mestrado e doutorado em cooperativismo e imersões em locais de referência ao redor do mundo.

5.1.1.3 Mapear, debater, integrar e disseminar boas práticas com o apoio de publicações, vídeos e manuais.

5.1.1.4 Implementar sistema para documentar e disseminar experiências e lições aprendidas para que o conhecimento seja acessível a todos e promova um ambiente de aprendizado contínuo.

5.1.1.5 Realizar encontro semestral entre os ramos para a troca de boas práticas e experiências.

5.1.1.6 Criar programa de intercâmbio com cooperativas nacionais e internacionais com troca de boas práticas e formação de novas lideranças cooperativistas.

5.1.2 Implantar programa de educação cooperativista integrado e continuado e de fomento do empreendedorismo social e programas de capacitação para fortalecer comunidades locais e criar base de associados mais ativa e engajada.

5.1.2.1 Desenvolver a Trilha de Liderança Cooperativa e promoção de práticas de escuta generativa e pactos de equipe.

5.1.2.2 Implementar a formação diferenciada para cooperados e funcionários sobre cooperativismo com a criação de trilhas específicas para cada grupo no Capacitacoop.

5.1.2.3 Estipular metas para os cooperados e funcionários realizarem cursos (por meio de reconhecimento, brindes e objetivos a serem alcançados).

5.1.2.4 Criar programas de qualificação para pessoas mais experientes (50 +) para recolocação no mercado.

5.1.2.5 Aumentar o número de vagas para cursos de liderança no Sistema OCB/RJ.

5.1.3 Criar material institucional, interativo e dinâmico, sobre cooperativismo para ser usado por todas as cooperativas para capacitar novos colaboradores a entenderem com mais facilidade os princípios cooperativistas.

5.1.3.1 Disponibilizar treinamentos periódicos para apresentar e explicar o conteúdo do material institucional para facilitar a compreensão dos colaboradores.

5.1.4 Desenvolver cultura organizacional centrada no cuidado dos colaboradores e cooperados, promovendo acolhimento, feedback contínuo e estímulo à participação ativa na cooperativa.

5.1.4.1 Criar curso de Riscos Ambientais de Trabalho (RAT e FAP) para que cooperados tenham conhecimento sobre os riscos que os colaboradores estão expostos.

5.1.5 Criar mecanismos para atrair os jovens para o cooperativismo, já que ainda possuímos uma resistência dos jovens em relação a isso.

5.1.6 Criar banco de talentos compartilhado para que as cooperativas conheçam todos os profissionais que atuam no cooperativismo do Rio de Janeiro e possam divulgar suas vagas, buscando talentos dentro do cooperativismo, evitando que esses profissionais migrem para empresas fora do nicho do cooperativismo.

5.1.7 Aprimorar os canais de comunicação no Sistema Cooperativo para melhorar o fluxo de informações entre Sistema e cooperativas e entre elas.

5.1.7.1 Atualizar informações de contato das cooperativas.

5.2 Estruturar Centro de Inovação em Gestão Cooperativa, inspirado no MIK, para apoiar processos de transformação digital e do negócio, além de inovação social.

5.3 Capitanear programa de pesquisa e de desenvolvimento de pessoas para dar suporte à gestão de alta performance.

5.3.1 Criar a Universidade Cooperativa Fluminense, com cursos voltados para gestão democrática, inovação, finanças solidárias, intercooperação e o desenvolvimento contínuo das lideranças e cooperados.

5.3.2 Fortalecer parcerias acadêmicas de modo a aproximar as cooperativas, universidades e instituições de ensino técnico.

5.3.2.1 Incentivar a formação de redes de pesquisa intercooperativa, conectando universidades e cooperativas.

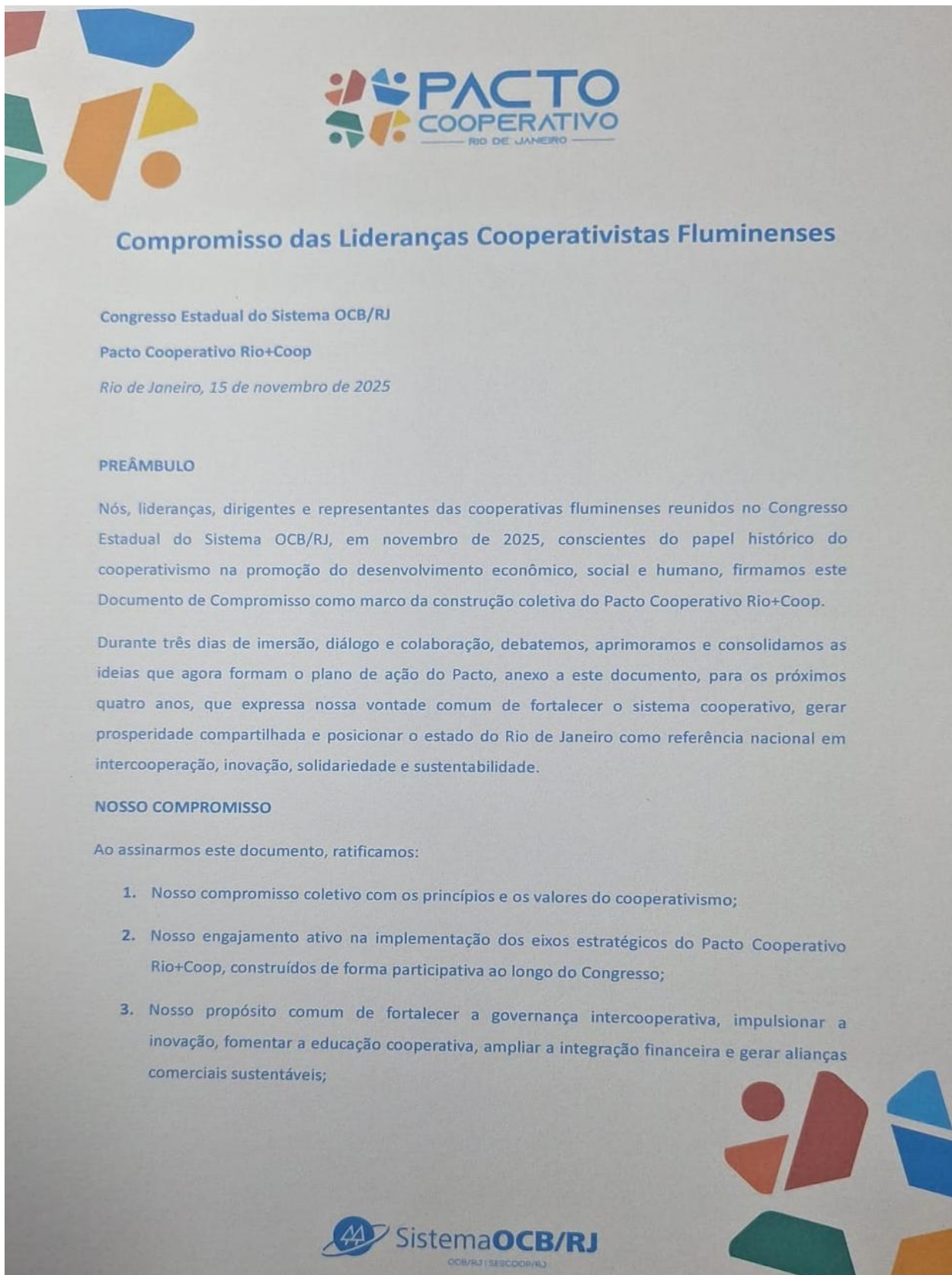
5.3.2.2 Criar programas de estágio em parceria com as universidades.

5.3.2.3 Elaborar material e programa específico para ser apresentado nas universidades, como por exemplo, em cursos de Medicina, Odontologia, Administração etc.

5.3.2 Incentivar e preparar a renovação de lideranças garantindo a sucessão planejada e o engajamento de novas gerações, através de programas de desenvolvimento e capacitação.

5.3.3 Implantar um programa de residência cooperativa (estudo + trabalho) para jovens em cooperativas do estado.

4. ASSINATURA DO PACTO RIO+COOP





4. Nosso reconhecimento de que a cooperação é o caminho essencial para o desenvolvimento econômico e social das comunidades fluminenses;
5. Nosso compromisso com a perenidade deste movimento, que deve ultrapassar gestões e gerações, guiando o cooperativismo do Rio de Janeiro para um futuro mais justo, solidário e colaborativo.

DECLARAÇÃO FINAL

Com esta assinatura, pactuamos entre nós e com o Sistema OCB/RJ a continuidade desse movimento transformador.

Reafirmamos nossa crença de que "Cooperar é construir juntos um futuro sustentável e coletivo."

O presente documento representa a convergência das ideias, propostas e compromissos deliberados ao longo deste Congresso, tornando-se, a partir de hoje, um marco na trajetória do cooperativismo fluminense.

Rio de Janeiro, 15 de novembro de 2025.

Congresso Estadual do Sistema OCB/RJ

Construção do Pacto Cooperativo Rio+Coop





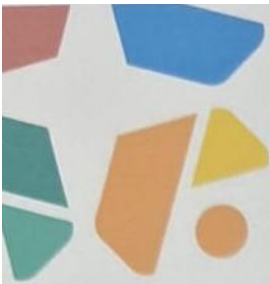
NOME COMPLETO	CARGO	COOPERATIVA	ASSINATURA
Alonzo Carlos Tavares de Menezes	Presidente	Cooplar	[Signature]
HERVAL C. SOARES DA	OTEMERCO UNIMED FENS		[Signature]
CLAUDIO HENRIQUE DA SILVA	Presidente	PERSONARI	[Signature]
SILVIO da C. FONSECA	Diretor	Cooplar	[Signature]
JOSE MARIO BELERRA	PRESIDENTE	COOPMISTOXI	[Signature]
HENRIQUE ALVES DO NASCIMENTO	PRESIDENTE	COOPCASTELO	[Signature]
JEFFERSON THOMAS M. SILVA	PRESIDENTE	COOPTRICA	[Signature]
DANIELLE BARROS DUARTE	PRESIDENTE	PRO-UNI	[Signature]
JOSE RICARDO MANTINI	DIRETOR	COOPBAUN	[Signature]
HUGO SERGIO DA SILVA MENDONÇA JR	PRESIDENTE	COOPBRAUN	[Signature]
FRANCISCO LIMA	PRESIDENTE	COOPGIRIO	[Signature]
BORGIO JARGAS BARRESE	PRESIDENTE	TERAL	[Signature]
Chauky Medina Faria	DIRETOR	Sociedade Fluminense	[Signature]
CID FERREIRA DA SILVA FILHO	DIR. FINAN.	COOPMERC	[Signature]
EDILSON CID DUARTE SEGUNDO	PRESID.	ALIMENTA	[Signature]
MARCELO FERNANDES DA COSTA	PRESID.	MIRA RIO	[Signature]
Ademar Antonio Meira Santos	Presidente	COOPTRESUL	[Signature]
RENATO CONDEIRO R. P.	PRESIDENTE	COOPMAYUP	[Signature]
IVANILZA A. SILVA	PRESIDENTE	COOPMAN	[Signature]
RODOLFO RANGEL SIAU	PRESIDENTE	STANCOOP	[Signature]
CARLOS H. S. PAES	Vice-Presidente	UNICEN COALIZADA	[Signature]





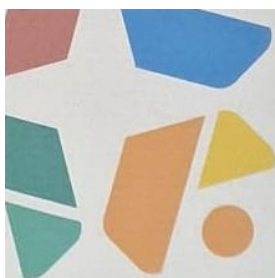
NOME COMPLETO	CARGO	COOPERATIVA	ASSINATURA
JOSE RIBEIRO DE A. VILAS	DIRETOR REGULADOR	CERAC	[Signature]
BERNARDO DOLGO L. ANDRADE	DECO INTEGRA	UNICATO CORRIG	[Signature]
RAFAEL MARTINS KATAYAMA	GER. ADM.	SICOOS MANTIQUEIRA	[Signature]
CINEZIO LINS	DIRETOR PRES.	COOOLAD	[Signature]
EDSON ESTILO 2 de BRUNO	PREZIDENTE	COOPITANCO	[Signature]
MARCIA C. FERNANDES XAVIER	DIRETOR FINAN	COOPERAR	[Signature]
Fátima Cristina de Jesus	DIRETOR	COOPMANIA	[Signature]
Renata de Jesus	DIRETOR	SICOOLAD	[Signature]
JOSE SANTOS SOUZA	presidente	COOPERADA	[Signature]
Roberto de A. Jesus de Brito	Presidente	INCOOP	[Signature]
Márcia Litiane Rues Felício	DIRETORA ADM	COOPERAMP	[Signature]
CARLOS SOARES DE SOUZA	DIRETOR	SICOOS CERRAS	[Signature]
SÔNIO DA SILVA FILIPE	PREZIDENTE	UNIPROD NVA BARRA	[Signature]
Marcelo Bernardo Bezerra Pereira	Presidente	COOPROCOOP	[Signature]
MARCELO L. B. DE SOUZA	SUPERINTENDENTE	UNIMED B. MARSA	[Signature]
Renata da Silva Caminha	Presidente	COOPTEC	[Signature]
NEWTON R. FAZINHA	LEI. DIR	OTC	[Signature]
CYNTHIA A. CORDEIRO	CONSELHEIRA	UNIMED CAMPS	[Signature]
Camila Prochito de Almeida	Ass. marketing	Unimed CSF	[Signature]
Sharon Mello de Oliveira	GERENTE DE PLAN. FINANC. E INTER. NEGOCIOS	UNIMED PETROPOLIS	[Signature]





NOME COMPLETO	CARGO	COOPERATIVA	ASSINATURA
Almeida Fernandes Chaves	Vice-presidente	União do Rio de Janeiro	[Signature]
DAIANE AZEVEDO MATOS	DIRETORA	LIBRE CODE	[Signature]
Ketlin Mayumi D Uchikawa	Vice-presidente	União do Sul Fluminense	[Signature]
Carla Maria Saraiva dos Reis	Presidente	Prodesar	[Signature]
Princípio Costa Nascimento	Presidente	LOOPAS	[Signature]
Michael Vornatz	Presidente	União do Sudoeste	[Signature]
Edison Jacobi	Presidente	Cooperativa	[Signature]
Luciane Lamas	Presidente	União do Leste	[Signature]
MARGARETHA FERREIRA	DIRETORA	CREDICERT	[Signature]
GERALDO ESQUINCA	Presidente	COOPAGRICOLA	[Signature]
MARCOS VINÍCIUS MELLO	Presidente	COOPENRASEL	[Signature]
Mosé Gustavo B. A. de Costa	Presidente	União Financeira NorTi Sude	[Signature]
ELISABETH NEDEIRIS BURARIU	DIRETORA	UNIDONTO RESENDE	[Signature]
Elaine Araújo de Souza	DIRETORA	COOPVIEIRA	[Signature]
Reberto Rigueiredo	Representante	RAMO AGRO	[Signature]
Luciane Gato	Presidente	Unifop	[Signature]
CLAUDIO MONTENEGRO DA SILVA	PRESIDENTE	COMUNICOOP	[Signature]
MÁRIO ROBERTO DE SOUZA LOPES	PRESIDENTE	UNIDONTO NOROESTE e FORTI	[Signature]
ANA CAROLINA PIRES SOUZA	PRESIDENTE	COOPRONIT	[Signature]
Cláudia da Silva Tomazini	Presidente	SOCEC	[Signature]





NOME COMPLETO	CARGO	COOPERATIVA	ASSINATURA
WILTON RAMOS SANTOS SANTOS	PRES	MAGICREDI	
Mirandina Thaumatz Zarembo	PRES	GOAPRI	
Simone S.S. Fernandes	Adm. Finance.	SESC SENAC	
Claudio Martins de Almeida	Emp. Ag. Simion	COAGRO	
Elmer Arauz	Presidente	Excola Tubacuz	Elmer Arauz
Maria Elia de A. Sant' Anna	Presidente	ACEC	Maria Elia de A. Sant' Anna
Maria Perpétua Alves R. de Aguiar	Presidente	EDUCAR	
Josiana de A. Bellian	Presidente	EIDUC	
Ursula de S. E. de	Presidente	DATACOO	
Guilherme de Albuquerque Aguiar	Presidente	ECONGES	Guilherme
Renato Rodrigues	Presidente	Coopesca	Renato
Sheila C. Meves de Paula	Presidente	COOPAMASS	Paula
GENÉCI' TERRA FILHO	Presidente	COOPBRR	
Miguel Rêgo de Abo	Presidente	COOPOLIT	
FILIPPE BARBOSA VILAS	DIRETOR	EXECCO	
Fabiana Azevedo Sales	Suq. Neg	COOPBRR	
OSCAR BLANCO H. DE CARVALHO	COOPERADOR	S/COOPBRR	
CRISTO SANTO ALVES	Presid.	TELESCOOP	
Giovanni A. Esquivel	COOPERADOR	GRANITE	
DSCIM M. LIZZOTTO	COOPERADOR	Presidente	





