

# COOPERATIVISMO

## *Governança, fidelização e intercooperação: a preparação dos dirigentes para um tempo novo*

O cooperativismo ainda é jovem. Se tomarmos Rochdale, na Inglaterra de 1844, como marco fundador, temos pouco mais de cento e oitenta anos de caminhada organizada, menos de dois séculos diante de milênios de história econômica da humanidade. No Brasil, a trajetória é ainda mais recente: a sociedade cooperativa dos funcionários públicos de Ouro Preto, em 1889, e a primeira caixa de crédito rural de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, em 1902, pelas mãos do padre Theodor Amstad, marcam o nosso início. A Aliança Cooperativa Internacional nasceu em 1895 e somente em 1995, em Manchester, os princípios foram revisados na forma como hoje os conhecemos. Isso significa que estamos diante de uma doutrina em construção, e não de um monumento acabado. É exatamente aí que residem a beleza e o risco: o cooperativismo precisa crescer, e precisa crescer antenado ao tempo que vivemos, sob pena de envelhecer antes de amadurecer.

A Organização das Nações Unidas proclamou 2025 como Ano Internacional das Cooperativas, repetindo o gesto de 2012. Não foi cortesia diplomática. Foi reconhecimento de que o modelo cooperativo responde, com eficiência, a três angústias contemporâneas: a concentração de renda, o desenraizamento das comunidades e a perda de confiança nas instituições. Mas todo reconhecimento externo cobra um preço interno. Cooperativa reconhecida é cooperativa observada, e os dirigentes sabem disso.

## GOVERNANÇA E PROFISSIONALIZAÇÃO

O primeiro tema que hoje tira o sono dos dirigentes é a separação clara entre o conselho de administração e a diretoria executiva. Durante décadas convivemos com a figura do dirigente que decidia, executava e fiscalizava a si mesmo, quase sempre por dedicação sincera, raramente por má fé, mas invariavelmente com risco. O crescimento patrimonial das cooperativas brasileiras tornou esse arranjo insustentável. Cooperativas que hoje movimentam bilhões, empregam milhares de pessoas e operam em ambiente regulado não comportam mais a gestão apenas de intuição.

A legislação acompanhou esse movimento. A Lei 5.764, de 1971, desenhou o esqueleto. A Lei Complementar 130, de 2009, organizou o sistema de crédito. As resoluções do Conselho Monetário Nacional passaram a exigir, nas cooperativas financeiras, a segregação entre a instância estratégica e a instância executiva, com diretores tecnicamente habilitados e responsabilizáveis. O que era boa prática virou obrigação, e o que era obrigação no ramo do crédito passou a ser expectativa em todos os demais ramos: agropecuário, saúde, transporte, trabalho, consumo e infraestrutura.

Governar, nesse contexto, é distinguir três papéis que o associado acumula e frequentemente confunde. Ele é dono, é usuário e, quando eleito, é gestor. Quando o dirigente confunde

propriedade com posse, a cooperativa adoece. Quando o conselho invade a execução, a diretoria se paralisa. Quando a diretoria captura o conselho, a assembleia vira ritual. A profissionalização não é a entrega da cooperativa aos técnicos. É a construção de um sistema em que a decisão estratégica pertence ao quadro social e a execução pertence a quem tem competência comprovada para executar.

Ao lado disso caminham a ética, a transparência e o compliance, palavras que já não são adorno de relatório anual. Comitês de auditoria, gestão integrada de riscos, código de conduta, política de conflito de interesses, canal de denúncias, adequação à Lei Geral de Proteção de Dados, segurança cibernética e prestação de contas em linguagem compreensível ao associado que não é contador. A preocupação legítima dos dirigentes é esta: como manter a alma comunitária dentro de uma estrutura cada vez mais corporativa. A resposta não está em recusar a profissionalização, e sim em submeter a profissionalização à finalidade cooperativa. Empresa que serve a pessoas é diferente de empresa que serve ao capital, e essa diferença precisa aparecer no organograma, não apenas no discurso.

## FIDELIZAÇÃO E ENGAJAMENTO DE ASSOCIADOS

O segundo tema é mais delicado, porque não se resolve com norma. Fidelidade não se decreta em estatuto, nasce de convicção. Uma cooperativa cujo associado entrega a produção ou toma o serviço apenas quando o preço é melhor não é propriamente uma cooperativa, é uma prestadora de serviços com assembleia anual. O associado que não entende o que é ato cooperativo, o que são sobras, o que significa capitalizar e o que representa uma reserva é um cliente disfarçado de dono.

Daí a centralidade do quinto princípio, o da educação, formação e informação. Educação cooperativista não é palestra isolada nem folheto distribuído na porta da assembleia. É programa continuado, com currículo, metodologia, indicadores e avaliação, isto é, projeto pedagógico. O associado precisa ser formado nas quatro dimensões que sustentam o pertencimento: a gratidão pelo que recebeu de quem veio antes, a pertença à comunidade que a cooperativa organiza, o reconhecimento pelo esforço que ele próprio aporta e o clima institucional que faça da cooperativa um lugar onde as pessoas gostam de estar. Onde essas quatro dimensões estão vivas, a fidelidade é consequência. Onde estão ausentes, nenhum programa de pontos as substitui.

A atenção às mulheres e aos jovens deixou de ser gesto de cortesia e passou a ser questão de sobrevivência demográfica. O quadro social das cooperativas agropecuárias brasileiras envelheceu, e em muitas delas a média de idade dos associados ultrapassa os cinquenta e cinco anos. Sem sucessão no campo não há sucessão na cooperativa. Os comitês femininos, os núcleos de jovens, os programas de aprendizagem cooperativa nas escolas e as iniciativas de formação de novas lideranças não são atividades acessórias do departamento social. São a linha de produção dos futuros conselheiros. E vale registrar o dado que os dirigentes já perceberam na prática: onde as mulheres entraram na governança, os índices de participação em assembleia, de adimplência e de fidelidade subiram. Não por delicadeza, mas por método.

## INTERCOOPERAÇÃO E COMPETITIVIDADE DE MERCADO

O terceiro tema é o mais estratégico e o menos praticado. A intercooperação é o sexto princípio e continua sendo o mais violado, porque exige que dirigentes abram mão de protagonismo em nome da escala. Cooperativa que compete com cooperativa vizinha pelo mesmo associado, pelo mesmo grão, pelo mesmo leite e pelo mesmo crédito enfraquece as duas e fortalece exatamente aquele concorrente que ambas dizem enfrentar.

Os exemplos que deram certo no Brasil são justamente os de quem entendeu isso cedo. As centrais que verticalizaram a industrialização e ganharam mercado interno e exportação. Os sistemas de crédito que unificaram marca, tecnologia, compliance e capital sem suprimir a autonomia das singulares. As alianças do agro que reuniram cooperativas distintas sob marcas comuns para disputar prateleira com multinacionais. As redes de saúde que se tornaram operadoras de alcance nacional. Em todos os casos a lógica foi a mesma: compartilhar aquilo que custa caro e não diferencia, como sistemas, laboratórios, logística, marca, pesquisa e inteligência de dados, para competir onde realmente importa.

O tempo atual eleva a aposta. Rastreabilidade e conformidade socioambiental para exportar, regulação de carbono, adequação a exigências de mercados que agora perguntam a origem de cada carga, digitalização integral do relacionamento com o associado, uso de inteligência artificial na previsão de safra, na análise de crédito, na precificação e na assistência técnica, segurança da informação e, no horizonte imediato, a adaptação ao novo desenho tributário brasileiro e ao tratamento específico reservado às sociedades cooperativas, que exigirá revisão de processos, sistemas e contratos. Nenhuma cooperativa isolada de porte médio consegue custear essa agenda sozinha. Intercooperar deixou de ser virtude doutrinária para ser condição de viabilidade econômica.

A diversificação de portfólio segue o mesmo raciocínio. A cooperativa de produto único está exposta a um só ciclo de preço, a uma só praga, a uma só política pública. Diversificar produtos, serviços, canais e mercados é gestão de risco aplicada ao patrimônio de famílias inteiras.

## O QUE ESTÁ POR TRÁS DOS TRÊS EIXOS

Governança sem engajamento produz cooperativas eficientes e vazias. Engajamento sem governança produz cooperativas afetuosas e frágeis. Intercooperação sem as duas anteriores produz apenas fusões mal resolvidas. Os três eixos somente funcionam articulados, e é essa articulação que define a preparação exigida dos dirigentes de hoje: capacidade técnica para dialogar com auditores e reguladores, capacidade pedagógica para formar o quadro social e capacidade política para construir alianças com quem, ontem, era visto como concorrente.

*A preocupação central que ouço dos dirigentes, quando termino uma palestra e a conversa continua no corredor, é sempre a mesma, formulada de mil maneiras: como crescer sem perder a identidade, como ser competitivo sem ser predador, como profissionalizar sem descaracterizar. Essa inquietação é saudável. É o sinal de que o*

*cooperativismo continua sabendo quem é.*

## DA MINHA CAMINHADA

Escrevo sobre isso a partir de onde nasci. Sou filho de Auri Fábio Lotério e de Érica Laurentino Lotério, agricultores familiares da comunidade de Campestre, em Vidal Ramos, Santa Catarina. Meu pai foi um dos fundadores da cooperativa da nossa região, e meu primeiro contato com o cooperativismo não foi acadêmico. Foi ver homens simples decidindo juntos aquilo que sozinhos não conseguiriam.

A segunda lição veio na escola. Estudei no Colégio Agrícola de Camboriú, hoje Instituto Federal Catarinense, e ali participei da cooperativa dos alunos, tendo integrado a primeira turma do curso de cooperativismo oferecido pela instituição. Aquela cooperativa escolar foi a minha primeira assembleia, a minha primeira prestação de contas, a minha primeira experiência de decisão coletiva com consequência real sobre o resultado do grupo. Aprendi cedo que o cooperativismo se ensina praticando, e que quem vive uma cooperativa aos dezessete anos entende, aos cinquenta, por que a assembleia não pode virar formalidade.

Segui na Agronomia e depois na Filosofia, na Teologia, na Gestão Pública e na Psicopedagogia, formação que resultou naquilo que chamo de Agrosafia. Profissionalmente foram mais de quatro décadas na extensão rural, pela Acaresc, pela Emater e pela Epagri, onde cheguei à diretoria estadual, com passagem pela consultoria em cooperativismo na Emater e Ascar do Rio Grande do Sul. Fui prefeito de Camboriú, atuei em assessoria legislativa na Assembleia Legislativa de Santa Catarina e sirvo como Diácono Permanente.

Escrevi o livro Paixão pelo Cooperativismo, além de contribuições em obras coletivas sobre o cooperativismo do Sul do Brasil e do livro Pais Frouxos, Filhos Sofredores, Pais Firmes, Filhos Felizes. Na estrada das palestras levo a ciclomotivação, que é a bicicleta em cena, e temas como A Linhagem da União, com o associativismo como pai e o cooperativismo como filho, a Pedagogia da Ausência e a Liderança que Transforma o Campo, tema que apresentei na 47ª Assembleia da Asbraer, em Brasília.

## ONDE ENCONTRAR ESTE ACERVO

O registro dessa caminhada está publicado e aberto à consulta. Somente sob o termo cooperativismo, o portal reúne quase três dezenas de registros de palestras, cursos e artigos, entre eles a educação cooperativista para novos associados, os cursos para novos dirigentes de cooperativas, o programa de jovens cooperativistas, o cooperativismo e a quarta revolução industrial, a sucessão familiar e o legado no campo, além dos encontros com casais e lideranças cooperativas em vários estados brasileiros.

Acervo completo sobre cooperativismo:  
<https://loterio.com.br/?s=Cooperativismo>

Eixos temáticos dos portais:  
Cooperativismo: <https://loterio.com.br/cooperativismo/>

Agricultura: <https://loterio.com.br/agricultura/>

Agrosafia: <https://ainor.com.br/?s=agrosafia>

Gestão Pública: <https://loterio.com.br/gestao-publica/>

Família: <https://loterio.com.br/familia/>

Perfil e trajetória: <https://loterio.com.br/ainor-francisco-loterio/>

## CONCLUSÃO

---

O cooperativismo não chegou ainda aos duzentos anos, e talvez seja essa a sua maior vantagem. Ele é jovem o bastante para se corrigir e maduro o bastante para saber o que não pode perder. Governança que separa com clareza o pensar do fazer, fidelização que nasce da educação e não da conveniência, e intercooperação que troca a vaidade pela escala: eis a preparação que os tempos atuais exigem dos dirigentes. Nada disso, porém, se sustenta sem aquilo que aprendi na cooperativa dos alunos do Colégio Agrícola e na cooperativa que meu pai ajudou a fundar. A cooperativa é feita de gente, e gente se conduz pela convicção, não pelo regulamento. Quem cuidar da pessoa terá cuidado da instituição. Quem cuidar apenas da instituição acabará perdendo as duas.

---

AINOR FRANCISCO LOTÉRIO

Palestrante, Agrônomo, Filósofo e Teólogo. Diácono Permanente.

Sítio Agrosafia, Comunidade Rural do Braço, Camboriú, Santa Catarina

[www.ainor.com.br](http://www.ainor.com.br) | [www.loterio.com.br](http://www.loterio.com.br)