



# PRC100

Plano Paraná Cooperativo

**DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS**

**2015 . 2020**



Sistema **Ocepar**

FECOOPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR

somoscoop >





**PRC100**  
Plano Paraná Cooperativo

# EXPEDIENTE

## COORDENAÇÃO GERAL

José Roberto Ricken  
Presidente da Ocepar

## COORDENAÇÃO TÉCNICA

Robson Mafioletti  
Superintendência da Ocepar

## ORGANIZAÇÃO

Alfredo Kugeratski Souza e Ana Lúcia Soares Gonçalves  
Coordenação de Gestão Estratégica do Sistema Ocepar

## EDIÇÃO

Samuel Zanello Milléo Filho e Marli Vieira  
Comunicação Social do Sistema Ocepar

## PROJETO GRÁFICO

Celso Arimatéia

## IMPRESSÃO

Gráfica Radial

CURITIBA, JUNHO DE 2021

## FICHA CATALOGRÁFICA

---

PRC100 - Plano Paraná Cooperativo: Desenvolvimento e Resultados 2015 – 2020.  
Mafioletti, Robson/ Alfredo Kugeratski Sousa/ Ana Lúcia Soares Gonçalves  
(Organizadores). Curitiba: Sistema Ocepar. 2021.

116 p. Ilustrado  
Inclui referências

1.Plano Paraná Cooperativo – PRC 100. 2. PRC100 – Planejamento Estratégico cooperativismo. I. Mafioletti, Robson. II. Souza, Alfredo Kugeratski. III. Gonçalves, Ana Lúcia Soares. IV. Título.

CDD – 658.4012

---

Catálogo: Edite Viana dos Santos Alves – CRB/09-nº 683



**PRESIDENTE**  
José Roberto Ricken

**PRESIDENTE**  
José Roberto Ricken

**PRESIDENTE**  
José Roberto Ricken

**DIRETORES**  
Alvaro Jabur  
Clemente Renosto  
Dilvo Grolli  
Frans Borg  
Jorge Hashimoto  
Jorge Karl  
Jose Aroldo Gallassini  
Luiz Lourenço  
Paulo Roberto Fernandes Faria  
Valter Pitol  
Valter Vanzella  
Wellington Ferreira  
Wilson Cavina  
Yuna Ortenzi Bastos

**CONSELHO ADMINISTRATIVO**  
*Titulares*  
Joberson Fernando de Lima Silva  
Luiz Roberto Baggio  
Marcos Antonio Trintinalha  
Solange Pinzon de Carvalho Martins

**VICE-PRESIDENTE**  
Paulo Roberto Fernandes Faria

**SECRETÁRIO**  
Dilvo Grolli

**TESOUREIRO**  
Luiz Roberto Baggio

*Suplente*  
Wellington Ferreira

**CONSELHO FISCAL**  
*Titulares*  
Popke Ferdinand Van Der Vinne  
Lauro Soethe  
Wemilda Marta Fregonese

**CONSELHO FISCAL**  
*Titulares*  
Erik Bosch  
Joel Makohin  
Marcos Roberto Bueno Antunes

**CONSELHO FISCAL**  
*Titulares*  
Jorge Hashimoto  
Marino Delgado  
Nelson André de Bortoli

*Suplentes*  
Claudemir Cavalini Carvalho  
Valdenir Romani  
Paulo Pinto de Oliveira Filho

*Suplentes*  
Akio Cyoia  
Artur Sawatzky  
Mércio Francisco Paludo

*Suplentes*  
Áureo Zampronio  
Marcos Antonio Trintinalha  
Renato João de Castro Greidanus

**SUPERINTENDENTE**  
Robson Leandro Mafioletti

**SUPERINTENDENTE**  
Leonardo Boesche

**DELEGADOS**  
*Titulares*  
José Roberto Ricken  
Wellington Ferreira

*Suplente*  
Luiz Roberto Baggio

**SUPERINTENDENTE**  
Nelson Costa

# Sumário

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>09</b>
<b>PREFÁCIO</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>I - O PAPEL DO SISTEMA OCEPAR NO ESTÍMULO AO PLANEJAMENTO DO COOPERATIVISMO PARANAENSE</b>	<b>14</b>
1.1. Sistema Ocepar	14
1.2. Linha do Tempo	15
1.3. Plano Paraná Cooperativo 2000	17
1.4. Desafios dos anos 2000	18
1.5. Contexto do cooperativismo no Paraná e principais ações por ramo nos anos 2000	20
<b>II - PLANO PARANÁ COOPERATIVO - PRC100</b>	<b>22</b>
2.1. Motivação para o Plano Paraná Cooperativo - PRC100	22
2.2. Objetivos	24

2.3. Metodologia de trabalho	25
2.4. Missão, Visão e Valores	28
2.5. Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)	29
2.6. Estudos de Cenários	30
2.7. Megatendências Mundiais	
Tendências impactantes para os negócios das cooperativas	31
2.8. Propósitos das cooperativas paranaenses	35
<b>III - PRINCIPAIS RESULTADOS DO PRC100</b>	<b>42</b>
<b>IV - CONCLUSÃO</b>	<b>104</b>
4.1. Considerações e aprendizados na elaboração e execução do PRC100	104
4.2. Olhando para o futuro (PRC200)	108
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO</b>	<b>110</b>



# Agradecimentos

Àqueles que lideraram este trabalho: a diretoria do Sistema Ocepar, seu presidente José Roberto Ricken, o ex-presidente João Paulo Koslovski, e os superintendentes Robson Mafioletti (Ocepar), Nelson Costa (Fecooper) e Leonardo Boesche (Sescoop/PR).

Aos funcionários do Sistema Ocepar que trabalharam diretamente na formatação do PRC100, em especial, a área de planejamento, inicialmente coordenada por Anderson Helpa e, na sequência, por Alfredo Kugeratski Souza.

Aos integrantes dos Comitês, pelo tempo dedicado e contribuição no levantamento das demandas do cooperativismo e sugestões de estratégias e soluções.

À Partner Consulting, pela parceria e contribuição na elaboração e implementação no PRC100, em especial, seus executivos Rui Rocha, Sílvia Novack e Pedro Gonçalves.

E um agradecimento especial às cooperativas paranaenses que acreditaram no PRC100 e trabalharam em intercooperação, contribuindo na estruturação e execução do plano.

# Prefácio

Na Assembleia Geral Ordinária (AGO) do Sistema Ocepar de 2015, as cooperativas paranaenses deram sinal verde para o início de um novo ciclo do planejamento estratégico do setor, o Plano Paraná Cooperativo 100 (PRC100). Após intensa análise em torno das megatendências mundiais e do cenário econômico da época, de queda no consumo interno, redução nos preços das commodities, alta dos juros e carga tributária elevada, foi elaborado um plano para direcionar o crescimento do cooperativismo do estado. Este trabalho foi conduzido pelo Sistema Ocepar e contou com o protagonismo de representantes das cooperativas.

Foram traçados três possíveis cenários para atingir a ousada meta de dobrar o faturamento do setor, passando de R\$ 50 bilhões para R\$ 100 bilhões. Mas o que se comprovou na prática, superou qualquer expectativa. Em 2020, um ano antes da projeção otimista, a soma dos faturamentos individuais das cooperativas paranaenses não apenas atingiu, como ultrapassou a meta do PRC100. As mudanças de cenário, especialmente favoráveis ao agronegócio, por conta da alta na demanda por alimentos no mundo inteiro, resultaram num faturamento de R\$ 115,7 bilhões, elevação de 32% em relação a 2019, e 15% acima da meta do PRC100.

Mas resultado do PRC100 não pode - e não deve - ser medido apenas por suas cifras. Ao longo de seis anos, o desdobramento estratégico do PRC100 resultou em 30 projetos, elaborados com base em cinco pilares: Financeiro, Mercado, Cooperação, Infraestrutura, Governança & Gestão. A implementação do PRC100 trouxe avanços significativos em várias frentes. Parcerias foram formadas, mercados foram alçados, fortalecemos as relações com os poderes públicos, e avançamos em questões como compliance, inovação, profissionalização, tecnologia, entre outras.

Nesta publicação, o leitor conhecerá as ações que deram sustentação ao PRC100. Ao apresentá-las, buscamos conectar a teoria com o dia a dia das cooperativas, evidenciando a contribuição de um planejamento sistêmico, com metodologia, diretrizes, missão, visão e valores, objetivos claros e um plano de ação efetivo. O futuro nos aguarda, repleto de oportunidades. Porém, tão importante quanto

definir uma direção, é traçar as estratégias que nos permitirão chegar lá. Isto é garantia de assertividade nas decisões e sucesso em sua execução.

E não podemos esquecer nossas origens, aquilo que nos trouxe até aqui e nos fez ser quem somos. Por este motivo, o leitor fará uma breve viagem pela história do cooperativismo, um passeio por cinco décadas em que conhecerá fatos que impactaram as cooperativas do Paraná e demandaram um forte trabalho de representação institucional.

Tivemos muitos desafios, mas também conquistas importantes, como a reorganização do cooperativismo, trabalho iniciado na década de 1970 e que resultou na implantação de projetos integrados (o PIC, o Norcoop e o Sulcoop), a implantação do programa de autogestão, a constituição do SESCOOP e da Fecoopar, e os avanços no planejamento estratégico, que hoje estão sintetizados nesta publicação do PRC100.

Se tem algo que diferencia o cooperativismo do Paraná é que aqui o planejamento faz parte do dia a dia das cooperativas. Desde a fundação da Ocepar, em 1971, o planejamento se fez presente. Somamos meio século de atividades. Direcionamos nosso foco para os desafios do futuro, planejando cada passo que vai nos levar até os nossos objetivos, mas sem perder a identidade que nos define.

O PRC100 traduz isso. Agradecemos as cooperativas que desde o início se envolveram na construção do plano junto com o Sistema Ocepar, participando dos comitês ou de forma individual. As contribuições do PRC100 são o resultado do trabalho colaborativo e do desejo que o cooperativismo trilhe o caminho do crescimento de forma sustentável e perene.

Boa leitura!

**José Roberto Ricken**  
Presidente Sistema Ocepar



# Introdução

O Plano Paraná Cooperativo 100 – PRC100 – teve como escopo principal identificar os desafios do cooperativismo, discutir cenários e avaliar as megatendências e seus impactos no desenvolvimento das cooperativas paranaenses.

O ponto de partida para sua elaboração foram os entraves enfrentados pelo cooperativismo e a necessidade de planejar as bases para o seu crescimento. Em 2014, o setor agregou mais de um milhão de cooperados, chegando a um terço dos paranaenses participando direta ou indiretamente do sistema, gerando empregos e renda para cerca de 80 mil pessoas, recolhendo R\$ 1,3 bilhão em tributos e atingindo R\$ 50,5 bilhões de faturamento, o equivalente a 13% do Produto Interno Bruto (PIB) do Paraná e de 56% do PIB do agronegócio.

Com base nesses indicadores, foi proposta a meta de dobrar o faturamento do setor, atingindo R\$ 100 bilhões em movimentação financeira. As condições e o tempo necessário para que as cooperativas do Paraná atingissem esse montante, foram analisadas e dimensionadas.

O objetivo de todo esse trabalho foi dar sequência ao ciclo de crescimento vivenciado na última década e que possibilitou uma expansão superior a 10% ao ano. Somente nos últimos 5 anos, anteriores ao PRC 100, o cooperativismo do Paraná duplicou sua receita, impulsionado pela sua profissionalização, agroindustrialização, ampliação das exportações da produção primária e expansão da área de atuação, bem como na ampliação da oferta de bens e serviços nas áreas de saúde, crédito, transportes, trabalho e infraestrutura e investimentos nos diversos ramos.

# I – O papel do Sistema Ocepar no estímulo ao planejamento do cooperativismo paranaense

## 1.1. Sistema Ocepar

O Sistema Ocepar é composto por três empresas distintas: o Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná (Ocepar), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (Sescoop/PR) e a Federação das Cooperativas do Paraná (Fecoopar). Cada uma possui atividades específicas, porém atuam de forma conjunta e com o mesmo propósito, que é contribuir para o desenvolvimento do cooperativismo paranaense.



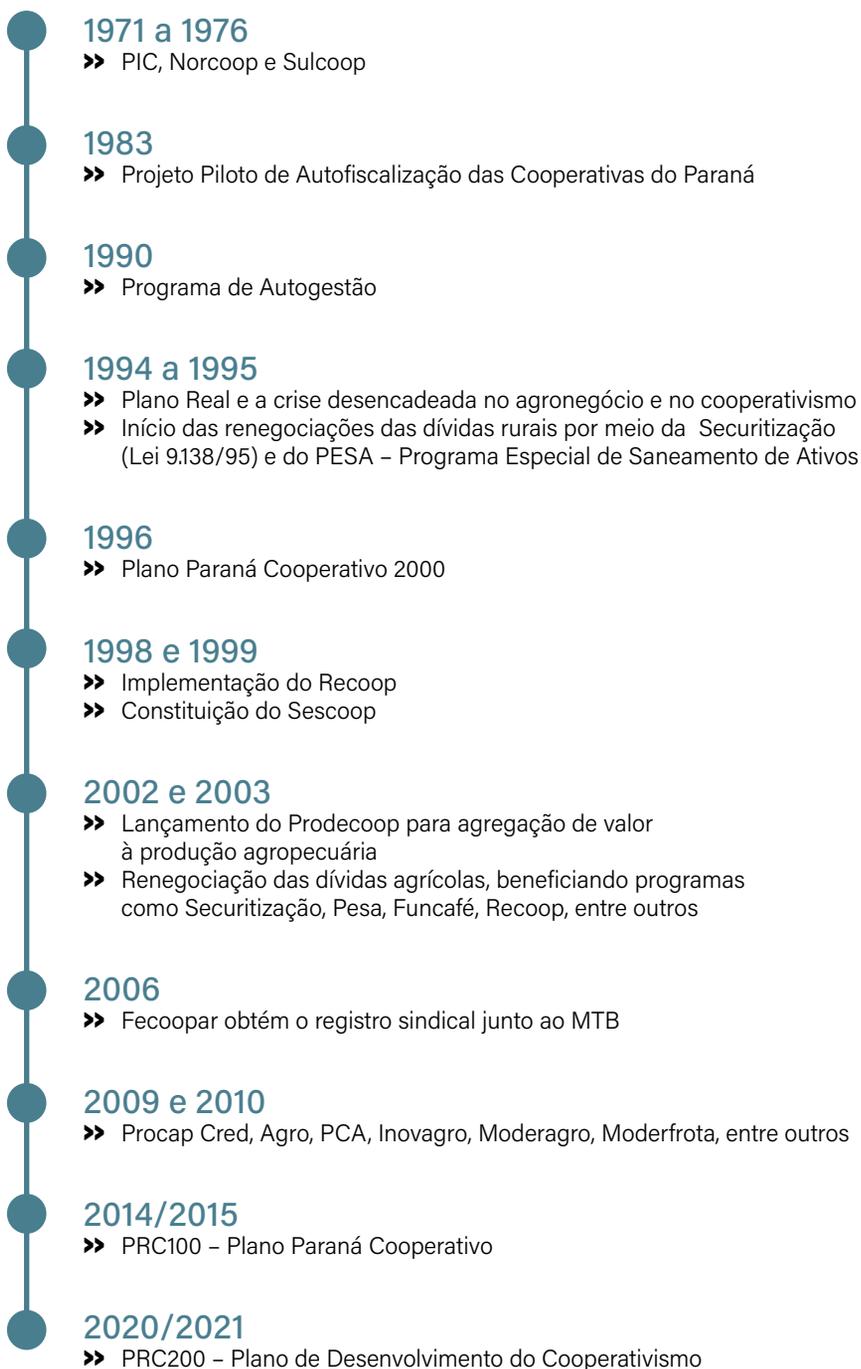
### Representação nacional

O Sistema Ocepar faz parte do Sistema OCB, entidade nacional de representação cooperativista.



## 1.2. Linha do Tempo

Ações de planejamento e fatos que impactaram o Sistema Ocepar e as cooperativas paranaenses nos últimos 50 anos:



### Projetos Integrados

O primeiro planejamento estratégico do cooperativismo paranaense ocorreu na década de 1970, a partir da implantação do Projeto Iguaçu de Cooperativismo (PIC), do Projeto Norte de Cooperativismo (Norcoop) e do Projeto Sul de Cooperativismo (Sulcoop). Estes projetos foram criados para organizar as cooperativas e estabelecer as bases de áreas de atuação, utilização de tecnologias, investimentos e assistência técnica. O trabalho foi realizado conjuntamente por profissionais do setor público e privado, auxiliado por agentes financeiros, com a finalidade de dar suporte ao desenvolvimento das cooperativas na busca por políticas públicas que atendessem a necessidade de investimentos das cooperativas e seus associados. A partir deste trabalho foram intensificados os investimentos em armazenagem da safra, assistência técnica e utilização de crédito rural.

Após os planos de desenvolvimento do cooperativismo na década de 1970, ocorreram diversos outros fatos que marcaram a trajetória do cooperativismo, como o Programa de Autogestão, o Recoop/Sescoop e os programas de desenvolvimento e investimentos, com destaque para o Prodecoop.

FIGURA 1  
PROJETOS REGIONAIS DE COOPERATIVISMO



Fonte: Sistema Ocepar

### 1.3. Plano Paraná Cooperativo 2000

O quarto trabalho envolvendo o planejamento estratégico macro do setor, foi iniciado em 1996. Chamado de Plano Paraná Cooperativo 2000, ele direcionou as ações da Ocepar e das cooperativas para os anos seguintes. O Plano considerou três frentes de trabalho: mercado, empresa e campo. Foi elaborado imaginando um cenário amplo, incluindo, a necessidade de recuperação do desempenho das cooperativas, a necessidade de modernização, e as grandes transformações no setor e que expuseram as cooperativas às leis de mercado, exigindo a profissionalização do setor para evitar perder competitividade.

Ao identificar os problemas e oportunidades, o Plano traçou as bases futuras do cooperativismo. No campo dos problemas, identificou-se que o principal entrave das cooperativas era o elevado endividamento provocado pelas altas taxas de juros e os constantes planos econômicos, que desestruturaram os fundamentos da economia brasileira.

Nesse sentido, a Ocepar, em parceria com a OCB, atuou junto ao Governo Federal que, em resposta, lançou em 1998 o Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias (Recoop), permitindo que as cooperativas renegociassem suas dívidas e retomassem o processo de crescimento. Com o Recoop, foi criado o SESCOOP, o Sistema "S" do cooperativismo, com o objetivo de organizar, administrar, executar e fomentar a formação profissional, a promoção social e o monitoramento nas sociedades cooperativistas.

Esta reorganização do cooperativismo foi necessária, pois agronegócio brasileiro estava passando por uma grande crise, cujo pano de fundo foi o plano de estabilização da economia brasileira, o Plano Real (1994/1995), que manteve a moeda nacional sobrevalorizada em relação ao dólar e impactou nas receitas do agronegócio. Ocorreu, então, a negociação com o Governo Federal, sendo que, em 1995 foi sancionada a Lei 9.138 que securitizou os passivos dos produtores. Em seguida, foi implantado o Programa Especial de Saneamento de Ativos (PESA) para os produtores com dívidas maiores.

Após as negociações com os produtores e cooperativas, o setor iniciou um processo de retomada das atividades com maior uso de tecnologia e uma visão de negócios pautada na profissionalização.

## 1.4. Desafios dos anos 2000

Após a reorganização financeira e de negócios das cooperativas, a segunda fase do Plano Paraná Cooperativo 2000 focou em buscar ferramentas capazes de dar suporte ao crescimento das cooperativas. Então, novamente por iniciativa da Ocepar e com apoio da OCB, buscou-se junto ao Governo Federal programas para financiamento das atividades das cooperativas.

A partir de 2002, diante da necessidade das cooperativas ampliarem a capacidade armazenadora, novos estudos e propostas foram elaborados pela Ocepar e OCB, em conjunto com os ministérios da Fazenda e da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

### PRODECOOP

Programa de Desenvolvimento Cooperativo para Agregação de Valor à Produção Agropecuária – Este foi o principal programa na retomada do cooperativismo após a arrumação de seus passivos, que foram possibilitados via Recoop, Pesa e Securitização. Deu um impulso para os investimentos agroindustriais das cooperativas com custos e prazos compatíveis com a atividade. O Prodecoop propicia investimentos fundamentais para agregação de valores à produção primária e acesso a novos mercados.

### PROCAP AGRO

Programa de Capitalização das Cooperativas Agropecuárias, nas modalidades de integralização de quotas-partes do capital social e capital de giro para cooperativas. Programa criado na sequência do Prodecoop, foi importante para dar um fôlego no caixa das cooperativas que tinham investido nas plantas agroindustriais.

### PCA

Programa de Construção e Ampliação de Armazéns. Instituído a pedido das cooperativas para fazer frente a uma deficiência crônica do agronegócio brasileiro, que é a falta de capacidade de armazenagem da safra. Na época em que foi proposto, o Brasil tinha armazéns para cerca de 65% da safra. Mas com o PCA, as cooperativas conseguiram chegar próximo a 80%. Importante destacar que essa linha não tem limite de recursos por cooperativa, desde que a mesma tenha, obviamente, a capacidade de pagamento.

### PROCAP CRED

Programa de Capitalização das Cooperativas de Crédito. Foi fundamental para aumentar o capital social das cooperativas e alavancar as operações com seus cooperados e públicos de interesse.

### **PROGRAMA ABC**

Programa de Baixa Emissão de Gases de Efeito Estufa. Foi constituído também com a participação ativa das cooperativas para que seus cooperados e produtores em geral pudessem melhorar seus sistemas produtivos e de forma sustentável. Este programa é resultado dos compromissos do Brasil no painel de mudanças climáticas, quando o país assumiu o compromisso de redução das emissões por meio de sistemas de integração, fixação biológica de nitrogênio e reformas de pastagens.

### **INOVAGRO**

Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária. Tem como objetivo apoiar investimentos necessários à incorporação de inovação tecnológica nas propriedades rurais, visando ao aumento da produtividade, à adoção de boas práticas agropecuárias e de gestão da propriedade rural para sua inserção competitiva nos mercados consumidores.

### **MODERFROTA**

Programa para Aquisição de Tratores, Colheitadeiras, Plataformas de Corte, Pulverizadores, Plantadeiras, Semeadoras e Equipamentos para Beneficiamento de Café. Este é o principal programa demandante de recursos e que possibilitou a renovação do parque de máquinas com inserção da agricultura de precisão em larga escala.

### **MODERAGRO**

Financia projetos de modernização e expansão da produtividade nos setores agropecuários. Este é o principal programa para os cooperados na área pecuária. Ele é parte do projeto de investimento do Prodecoop para construção de aviários, pocilgas, lâminas de água, entre outros empreendimentos.

### **MODERINFRA**

Financiamento para o desenvolvimento da agropecuária irrigada sustentável, bem como para o incentivo à utilização de estruturas de produção em ambiente protegido e para a proteção da fruticultura em climas temperados contra a incidência de granizo. Foco na irrigação de áreas com recorrentes déficits hídricos.

### **FUNDOS CONSTITUCIONAIS**

Financia projetos produtivos nas regiões Norte FNO, Nordeste FNE e Centro-Oeste FCO. O Sistema Ocepar está pleiteando um fundo constitucional para o Sul do Brasil visando apoiar as regiões de menor de IDHM nos Estados.

## 1.5. Contexto do cooperativismo e principais ações por ramo nos anos 2000

A indústria é a parte do agronegócio que agrega valor à produção, e é onde se concentra a maior geração de emprego no setor. No Paraná, por exemplo, em mais de 130 dos 399 municípios, a cooperativa é a maior empresa. Atualmente as cooperativas detêm mais de 150 unidades agroindustriais que agregam valor à produção primária de seus cooperados. Nesses locais, a unidade de recebimento da safra e fornecimento dos insumos e fatores de produção da cooperativa, são responsáveis por mover a economia da cidade. Gerando emprego, gera-se renda pois as pessoas passam a consumir mais produtos e serviços. A demanda aumenta, a produção precisa ser ampliada e as cooperativas precisam contratar mais pessoas. Isso se torna um ciclo virtuoso, com reflexos no desenvolvimento regional.



**As cooperativas agropecuárias empregam atualmente cerca de 90.000 pessoas no Paraná. Isto dá uma dimensão do desenvolvimento regional promovido pelo setor.**

### **Ações para o cooperativismo agropecuário**

As 59 cooperativas do ramo agropecuário do Paraná prestam serviços relevantes na organização da atividade produtiva, desenvolvimento tecnológico com a validação das novas tecnologias, assistência técnica ao longo de todo o processo produtivo, realização de projetos técnicos e de financiamento das atividades produtivas, recebimento, armazenamento, industrialização e comercialização da produção de grãos e derivados, carnes, cafés, açúcar e álcool, lácteos, entre outros.

Representam 62% da produção agrícola do estado e 45% da produção pecuária, com potencial para chegar a 65% da produção agrícola e 50% da produção pecuária nos próximos anos.

O trabalho conjunto com outros segmentos do cooperativismo, contribuiu para a expansão, em especial, dos ramos do crédito, trabalho e infraestrutura.

### **Ações para o cooperativismo de crédito**

As 56 cooperativas do ramo crédito que atuam no Paraná prestam serviços relevantes na área de crédito, seguro, consórcios, entre outras opções a seus cooperados, com ganhos significativos na rentabilidade dos investimentos e custos reduzidos de operação, com o diferencial de distribuição de sobras ao final do exercício.

Em 1992, o cooperativismo de crédito começou a ressurgir no estado. Para incentivar o seu desenvolvimento, a Ocepar e as cooperativas centrais agropecuárias constituíram o Comitê Pró Constituição das Cooperativas de Crédito. O objetivo era fomentar a criação de cooperativas de forma

ordenada e incentivar a atuação em parceria entre as cooperativas de crédito e as cooperativas agropecuárias, como o compartilhamento do quadro de associados, recursos humanos e estruturas.

O trabalho desenvolvido pelo Comitê traçou as bases do cooperativismo de crédito do estado, culminando na criação da Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná – Cocecrer, atual Sicredi Central PR/SP/RJ. Posteriormente, surgiram outros sistemas de crédito, como o sistema Sicoob, formado por cooperativas de micro e pequenos empresários, as Unicred, de crédito mútuo de médicos, atualmente integrantes do Sistema Uniprime e o Sistema Cresol Baser, que reuniu cooperados da agricultura familiar. Também foram constituídas cooperativas de crédito independentes que desempenham importante função nas operações de crédito para os cooperados.

Outro marco importante para as cooperativas de crédito foi em 2008, com a aprovação da Lei Complementar 130 que permitiu a livre admissão e possibilitou um crescimento expressivo do sistema.

### **Cooperativas do ramo saúde**

Ainda que não tenha sido formatado um plano estratégico específico para as 37 cooperativas de saúde, as ações do Sistema Ocepar, em conjunto com a Federação Unimed, Sistema Uniodonto, Dental Uni e outras cooperativas de especialidades, propiciaram o fortalecimento e a profissionalização do ramo, bem como do sistema de saúde, contribuindo para o crescimento do ramo. Cabe salientar que a participação das cooperativas no programa de Autogestão também contribuiu para o desenvolvimento do sistema de cooperativas de saúde.

### **Cooperativas dos ramos transporte, infraestrutura, consumo e trabalho, produção de bens e serviços**

No Paraná, esses quatro ramos reúnem 65 cooperativas, as quais prestam serviços relevantes nas áreas de transporte, logística geração e distribuição de energia, entre outras opções de trabalho e geração de renda.

## II – Plano Paraná Cooperativo PRC100



Planejar é essencial para ter sucesso. Com um bom plano, você consegue definir metas, traçar estratégias, antecipar problemas e monitorar seu progresso em qualquer projeto e iniciativa da empresa.

### Principais benefícios do planejamento estratégico (David, 1995):

- Permitir a identificação, priorização e exploração de oportunidades;
- Permitir uma visão objetiva dos desafios da organização;
- Melhorar a coordenação e controle das atividades;
- Minimizar os efeitos de condições adversas e de mudanças;
- Permitir uma alocação mais efetiva de tempo e recursos;
- Permitir dedicar menos tempo e recursos à correção de decisões;
- Criar uma estrutura de referência para comunicação interna;
- Contribuir para integrar o comportamento das pessoas ao esforço global;
- Encorajar o pensamento prospectivo;
- Prover uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para atacar problemas e oportunidades;
- Encorajar atitude favorável diante das mudanças.

### 2.1. Motivação para o Plano Paraná Cooperativo 100

A partir de 2014, o Brasil experimentou uma nova dinâmica econômica, caracterizada pelo início do baixo crescimento econômico e de juros, o que permitiu o aumento da renda das pessoas. Diante desse cenário, as cooperativas foram beneficiadas pelo aumento da demanda interna por produtos e serviços, e pelos preços favoráveis das commodities no mercado externo.

Este novo momento foi marcado também pela redução dos preços internacionais das principais commodities, reflexo de safras robustas em todo o mundo nos três anos anteriores, o que permitiu a recomposição dos estoques mundiais.

É importante destacar que o patamar de câmbio em 2015 (R\$ 3,20/US\$ 1,00) contribuiu positivamente para amenizar o cenário de redução de preços e manter as perspectivas positivas de crescimento e resultados das cooperativas.

No ambiente interno, desafios como o desequilíbrio das contas públicas provocaram o aumento da carga tributária e, conseqüentemente, a redução da

renda disponível da população, do consumo e dos investimentos públicos, especialmente em infraestrutura. O setor privado logo sentiu os impactos, levando alguns setores industriais e de infraestrutura a postergarem seus investimentos.

As cooperativas também sentiram os reflexos desse cenário de retração econômica. Foi necessário, portanto, refletir as estratégias, analisando-as sob a ótica das megatendências mundiais, cenários e oportunidades e, a partir disso, estabelecer uma plataforma de crescimento em parâmetros adequados ao novo cenário de diminuição da demanda interna, preços das commodities menores, juros mais elevados e carga tributária maior.

A proposta foi de que o Sistema Ocepar, em conjunto com suas filiadas, iniciasse um processo de discussão sobre as perspectivas futuras do cooperativismo. Para as cooperativas que já possuíam planejamento estratégico, a solicitação foi de que alinhassem seus planos com as perspectivas elencadas. Para aquelas que ainda não possuíam esse tipo de trabalho, houve solicitação para que elaborassem seus planejamentos estratégicos para os anos seguintes.

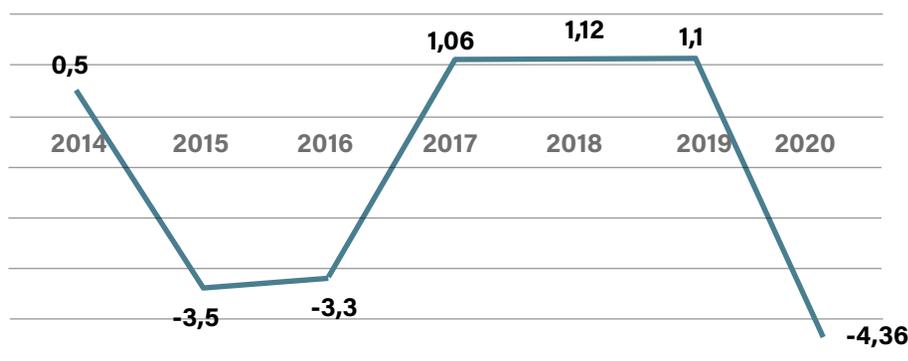
Para orientar e apoiar as cooperativas no alinhamento e construção de seus planejamentos estratégicos individuais, o Sistema Ocepar colocou sua equipe técnica em campo para identificar e analisar as variáveis que impactavam no desenvolvimento das cooperativas. As demandas levantadas direcionaram a proposição de novos programas de apoio ao cooperativismo que, levadas ao poder público, contribuíram para a definição de políticas de suporte ao crescimento econômico do cooperativismo. Também surgiram propostas de projetos internos do Sistema Ocepar com o intuito de promover o desenvolvimento do sistema cooperativista.



**“O desafio é grande, mas as conquistas valerão a pena. O cooperativismo paranaense terá uma nova feição nos próximos anos, com excelentes resultados para nossos cooperados.”**

**João Paulo Koslovski,**  
ex-presidente do  
Sistema Ocepar

**GRÁFICO 1**  
**COMPORTAMENTO DO PIB BRASILEIRO - 2014 A 2020 (%)**



Fonte: IBGE, Cepea - 2021 / Elaboração: Sistema Ocepar

## 2.2. Objetivos

Para o início dos trabalhos do Plano Paraná Cooperativo 100, foram definidos objetivos gerais e específicos.

### **Objetivos gerais:**

- Levantar os planejamentos estratégicos das cooperativas que já possuíam e extrapolar para todo o cooperativismo do Paraná;
- Definir as condições e o tempo necessário para que as cooperativas atingissem a movimentação econômica de R\$ 100 bilhões/ano;
- Usar as experiências exitosas das cooperativas que já possuíam planejamento estratégico estruturado em apoio às demais, para que o cooperativismo do Paraná crescesse de forma harmoniosa;
- Dar suporte para as cooperativas que ainda não utilizavam planejamentos estratégicos para elaborarem os seus.

### **Objetivos específicos:**

- Ter no resultado do PRC100 um referencial para a atuação do Sistema Ocepar e direcionador para os negócios das cooperativas;
- Estabelecer uma estratégia para compilar os levantamentos e entrevistas realizadas junto às cooperativas;
- Estabelecer uma dinâmica de ciclos de planejamento;
- Analisar a evolução histórica das cooperativas e seu papel no desenvolvimento regional;
- Realizar estudos sobre as megatendências e, diante do diagnóstico setorial, construir cenários de negócios para as cooperativas em seus diferentes ramos.

### 2.3. Metodologia de trabalho

O PRC100 foi desenvolvido de forma conjunta entre o Sistema Ocepar e as cooperativas, com o objetivo de integrar as experiências de elaboração de planos estratégicos daquelas que já tinham seus planos definidos com aquelas que ainda não contavam com o planejamento estruturado.

Para apoiar sua formulação, o Sistema Ocepar contratou a Partner Consulting que, com a expertise de sua equipe de consultores, coordenou as ações e organizou os grupos de trabalho e os projetos relevantes que foram executados pelos gestores da Ocepar e das cooperativas.

A Partner utilizou a metodologia tradicional para condução do PRC100, com adaptações para a realidade do sistema cooperativista.

FIGURA 2  
METODOLOGIA



Fonte: Partner Consulting do Brasil

FIGURA 3  
PLANEJAMENTO OPERACIONAL



A construção do Planejamento contou com a participação das 220 cooperativas registradas na Ocepar em 2015. Para obter resultados relevantes e perenes, 770 lideranças cooperativistas foram ouvidas nas reuniões de Diretoria, Encontros de Núcleos e Fórum dos Presidentes realizados naquele ano, além dos comitês técnicos constituídos pelos ramos cooperativistas.

O PRC100 teve início oficialmente em abril de 2015, com sua aprovação na Assembleia Geral Ordinária da Ocepar. A partir daí, desencadeou-se uma série de eventos e atividades para a construção do plano.

Este trabalho incluiu todas as áreas do Sistema Ocepar e teve a coordenação estratégica da Diretoria da Ocepar, e coordenação geral da diretoria executiva do Sistema Ocepar e técnica da superintendência da Ocepar.

Mais de 50 profissionais do Sistema Ocepar tiveram ações ao longo dos cinco anos de trabalho do PRC100. Foi apoiada a realização de planejamentos estratégicos para 25 cooperativas neste período, por meio do SESCOOP/PR. Além de apoiar as cooperativas que tivessem interesse na elaboração de seus planejamentos, estabelecendo uma dinâmica de ciclos de planejamento, outra ação foi avaliar a evolução histórica das cooperativas e seu papel no

desenvolvimento regional, bem como analisar as possibilidades para o fortalecimento das alianças estratégicas e facilitar os negócios em parceria.

- Inicialmente, foram levantados os planejamentos estratégicos das cooperativas, inserindo dados e informações no modelo do PRC100.
- Cada cooperativa indicou profissionais para serem os interlocutores da cooperativa na elaboração do PRC100.
- O planejamento estratégico para as cooperativas que ainda não o possuíam, foi viabilizado por meio de ações de capacitação e apoio do Sescop/PR.
- Para as cooperativas de crédito e de saúde, o trabalho foi realizado junto com as centrais e federações.

Dessa forma, o PRC100 foi um importante instrumento direcionador para o cooperativismo, subsidiando também o Sistema Ocepar com as demandas das cooperativas para dar suporte ao adequado funcionamento do sistema, bem como, ter em seu resultado um referencial para a busca de oportunidades de negócios e investimentos estratégicos e sustentáveis.

O PRC100 contemplou estudos nas áreas econômicas, empresarial e de relacionamento com o cooperado, bem como o uso de tecnologias de produção e de serviços. Também levou em conta o planejamento e o alinhamento das cooperativas com os princípios do cooperativismo e suas diretrizes estratégicas.

## 2.4. Missão, Visão e Valores

**Missão é a razão pelo qual o PRC100 existe, delimita os compromissos assumidos.**

### MISSÃO

“Representar e defender os interesses do cooperativismo e sindicalismo cooperativo paranaense, perante as autoridades constituídas e a sociedade, bem como prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das sociedades cooperativas e de seus integrantes.”

**Visão é a imagem de futuro, a referência para a construção das estratégias do PRC100.**

### VISÃO

“Ser reconhecido por suas cooperativas, cooperados e comunidade, pela sua liderança em prol do desenvolvimento cooperativista no estado do Paraná.”

**Valores são as convicções de natureza ética que pautarão as ações do PRC100 no horizonte planejado.**

### VALORES

Decidiu-se reforçar os princípios do cooperativismo como valores do PRC100.

Princípios do Cooperativismo:

- Adesão voluntária e livre
- Gestão democrática e livre
- Participação econômica dos cooperados
- Autonomia e independência
- Educação, formação e informação
- Intercooperação
- Interesse pela comunidade

## 2.5. Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

É uma ferramenta de análise de ambiente utilizada para auxiliar na construção e avaliação de cenários. A sigla em inglês SWOT, exprime os pontos que são levantados pela ferramenta:

- S** (*strenghts*) - forças
- W** (*weaknesses*) - fraquezas
- O** (*opportunities*) - oportunidades
- T** (*threats*) - ameaças

FIGURA 4  
ORIGEM DO FATOR



FIGURA 5  
QUADRO RESUMO DA ANÁLISE SWOT DO COOPERATIVISMO PARANAENSE  
ELABORADA EM 2015, DURANTE OS WORKSHOPS DE PLANEJAMENTO

INTERNO	<b>58 PONTOS FORTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Distribuição de sobras aos associados</li> <li>. Força econômica e social do cooperativismo</li> <li>. Boa aceitação do cooperativismo no estado do PR</li> <li>. Ocepar fomenta o desenvolvimento do cooperativismo</li> <li>. Existência de educação e formação via SESCOOP</li> </ul>	<b>40 PONTOS FRACOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Educação corporativa com baixo foco em resultado</li> <li>. Falta modelos de governança e sucessão estruturados</li> <li>. Ausência de planejamento estratégico em algumas cooperativas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Intercooperação pouco explorada</li> <li>. Poucas ações de marketing em conjunto</li> </ul> </li> </ul>
	<b>32 OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Desenvolvimento de novos nichos de mercado</li> <li>. Aumento da capacidade de atuação</li> <li>. Ações de marketing para as coooperativas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Possibilidade de intercooperação</li> <li>. Crescimento econômico mundial</li> </ul> </li> </ul>	<b>37 AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Êxodo rural - sucessão e continuidade na atividade</li> <li>. Interferência da política na legislação e fiscalização</li> <li>. Gerência arrecadatária para tributar o ato cooperativista</li> <li>. Complexidade para atendimento das exigências legais                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Alteração da legislação cooperativista</li> </ul> </li> </ul>

» TENHA ACESSO À MATRIZ COMPLETA NOS ANEXOS

Fonte: Sistema Ocepar – PRC100

## 2.6. Estudos de Cenários

A estratégia das principais empresas é definir quais os possíveis cenários no longo prazo e, a partir disso, determinar quais seriam as ameaças e oportunidades de mercado e definir um planejamento estratégico selecionando ações que possibilitem maximizar ganhos de produtividade, rentabilidade e mercado.



**Método disciplinado para imaginar futuros possíveis e ordenar as percepções alternativas a respeito de ambientes sobre os quais uma decisão precisa ser tomada.**

Dentre as diversas técnicas para identificação de tendências, provavelmente a de maior aplicação é a análise de cenários.

Foram construídos cenários conjuntamente para identificação de oportunidades de negócios para as cooperativas, bem como para a atuação do Sistema Ocepar, tanto como indutor de políticas públicas, quanto como promotor de desenvolvimento humano. Esta prospecção buscou a continuidade do ciclo virtuoso no setor, a fim de manter os índices de crescimento das sociedades cooperativas, independente do contexto macroeconômico e político, acrescentando a meta de atingir R\$ 100 bilhões de ingressos ao ano.

O trabalho fez um diagnóstico e apontou os cenários dos principais negócios que as cooperativas estão inseridas, tais como:



### Ramo agropecuário

Cadeias produtivas (soja, milho, trigo, cevada, aves, suínos e lácteos), setor de insumos (fertilizantes, sementes e defensivos agrícolas), energia (investimentos em fontes alternativas de energia para suprimento da demanda própria das grandes empresas).



### Ramo crédito

Participação das cooperativas no mercado, perspectivas do mercado de crédito no Brasil e o cenário atual de juros, inflação, tributos e outros indicadores.



### Ramo saúde

Impactos das agências reguladoras e perspectivas setoriais.



### Infraestrutura

Investimentos na logística de transporte e distribuição.

## 2.7. Megatendências Mundiais

O estudo das megatendências foi conduzido a fim de mensurar a intensidade e a forma das mudanças, sendo que parte do seu foco foi a percepção de novas oportunidades que poderiam surgir ao longo dos anos seguintes ao planejamento.

As megatendências foram baseadas em expectativas generalizadas, originadas das mudanças estruturais observadas na sociedade, natureza e nas relações entre economias. Foram elencadas diversas megatendências e percebeu-se um consenso em relação a suas amplitudes e consequências.

As megatendências são reais e ganham cada vez mais importância na agenda corporativa das empresas. Nesse sentido, o planejamento se mostrou fundamental para definir as estratégias como forma de aproveitar as oportunidades e se blindar das ameaças proporcionadas por essas megatendências.

FIGURA 6  
QUATORZE MEGATENDÊNCIAS MUNDIAIS DEFINIDAS PELO INSTITUTO DE COPENHAGEN



Fonte: Copenhagen Institute for futures Studies, 2015

As megatendências citadas foram apontadas pelo *Copenhagen Institute for Futures Studies*. Outras tendências identificadas nos Encontros de Núcleos Cooperativos realizados em 2015, e que teriam mais impacto nos negócios das cooperativas, foram incorporadas ao plano.

## **Tendências impactantes para os negócios das cooperativas**

### **a. Crescimento econômico global**

- Crescimento da população para 9 bilhões de pessoas até 2050;
- Maior longevidade das pessoas;
- Crescimento econômico estável em longo prazo, mesmo com problemas pontuais provocados por recessão ou conflitos mundiais;
- Aumento da demanda em mercados emergentes, principalmente na China e Índia.

### **b. Mudanças climáticas e sustentabilidade**

- Deslocamento das produções;
- Consequências para a produção de alimentos;
- O uso da água terá que ser racionalizado para suprir a demanda para consumo humano e animal, em consequência, menor quantidade de água deverá ser utilizada no agronegócio.

### **c. Desenvolvimento tecnológico**

- Avanços tecnológicos são fontes de mudanças na sociedade e as novas tecnologias criam oportunidades de negócios;
- A biotecnologia, a robótica e o desenvolvimento provocarão mudanças dos padrões de consumo;
- Avanços da telemática - informática e de sistemas de comunicação.

### **d. Reforço na produção agrícola**

- Aumento da população mundial, conforme já abordado na megatendência do crescimento econômico global, demandará mais alimentos e o Brasil é um dos países com áreas agricultáveis para incrementar a produção;
- Aumento da renda e da longevidade das pessoas irá impactar na produção de alimentos, criando novas necessidades;
- A média de crescimento da produção de alimentos em longo prazo tem sido de 1,5% ao ano, no entanto, precisaremos chegar a 7% ao ano.

#### **e. Custos da energia**

- A elevação do custo da energia poderá incrementar a produção de biocombustíveis;
- Os investimentos na exploração do gás de xisto nos Estados Unidos e seus impactos na matriz energética mundial;
- Haverá maior investimento em fontes de energia pouco exploradas - eólica, solar, entre outras.

#### **f. Desenvolvimento demográfico**

- Crescente urbanização;
- Formação de novos polos regionais;
- Envelhecimento da população e retardo no início ao trabalho dos jovens;
- Migração territorial das cooperativas.

#### **g. Saúde**

- Aumento longevidade das pessoas deverá impactar na produção de alimentos, exigindo novos produtos e maiores facilidades e aumento de custos com medicina:
  - Aumento da regulamentação (ANS), das coberturas e direitos dos usuários;
  - Custo assistencial crescente;
  - Entrada de empresas estrangeiras no setor;
  - Aumento da expectativa de vida das pessoas e dos custos com saúde.

#### **h. Polarização**

- Polarização de mercados;
- Polarização corporativa:
  - Aumento da concentração do setor bancário;
  - Elevação de custos bancários;
  - Aumento de controle sobre o sistema;
  - Limitado número de empresas controlando as principais operações do agronegócio e financeiras.

#### **i. Globalização**

- Crescimento da concorrência global;
- Interdependência econômica:
  - Mudança na logística de transportes e distribuição;
  - Avanços nos sistemas e processos de governança e liderança.

#### **j. Transportes e logística**

- Ampliação do Canal do Panamá que permitirá a passagem de navios de grande porte, reduzindo dessa forma as distâncias para o mercado do Pacífico, especialmente o asiático;
- Aumento da capacidade de cargas dos novos navios;
- Abertura dos portos do Arco Norte do Brasil que irá redirecionar o transporte e os investimentos das regiões do centro norte do Brasil;
- Investimentos em outros modais de transporte no Brasil, especialmente ferroviário e hidroviário.

## 2.8. Propósitos das cooperativas paranaenses



### Econômico-Financeiro

1. Attingir R\$ 100 bilhões de faturamento;
2. Todas as cooperativas com o planejamento estratégico implantado;
3. Dispor de programa de investimentos para as cooperativas de todos os ramos, com o objetivo de ampliar a prestação de serviços;
4. Todos os produtos e serviços fornecidos pelas cooperativas com rastreabilidade e garantia de origem;
5. Receber 60% da safra paranaense;
6. Attingir 55% do faturamento com produtos com valor agregado;
7. Ter programa de boas práticas "compliance" de negócios - (manual de governança cooperativa);
8. Cooperados e cooperativas sustentáveis economicamente no médio e longo prazo;
9. Chegar a 13% da população paranaense associada a uma cooperativa de crédito contra os 9% de hoje.

### Boas Práticas no Fornecimento de Produtos e Serviços

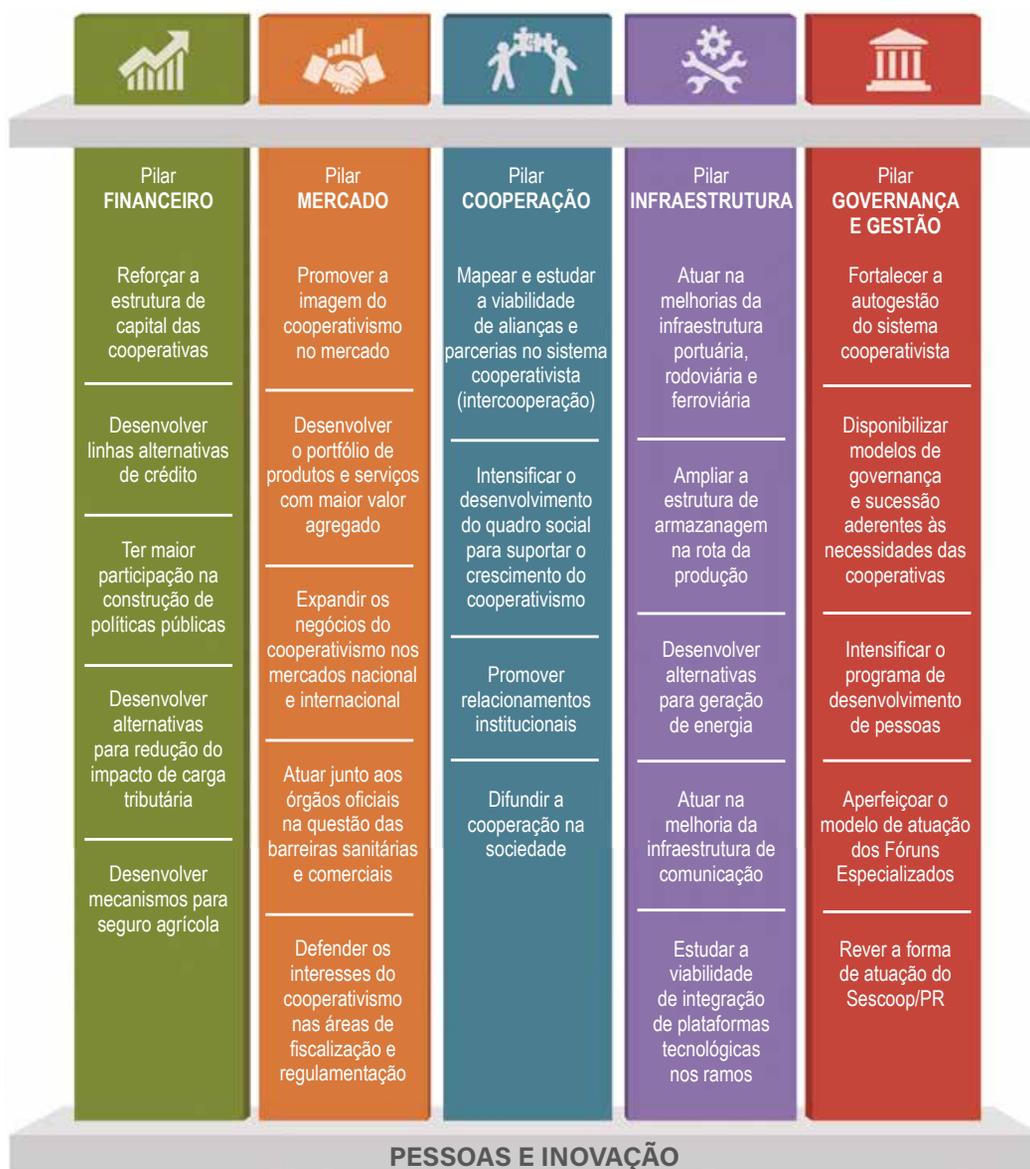
1. CAR – Cadastro Ambiental Rural e PRA – Plano de Regularização Ambiental;
2. Áreas de cultivo com conservação de solos, georreferenciadas e com plantio direto de qualidade;
3. Aviários e pocilgas protocolados e cadastrados junto a ADAPAR;
4. Garantir bem-estar animal na produção e cultivos com tecnologias de baixo impacto ambiental;
5. Defensivos utilizados com a emissão do receituário agrônomo e as embalagens de defensivos agrícolas devolvidas;
6. Agroindústrias das cooperativas com adequado tratamento dos efluentes;
7. Todas as fontes calóricas (lenha) para o recebimento e industrialização da safra proveniente de cultivos florestais;
8. Desenvolver fontes alternativas de energia (solar, eólica, biodigestor, biomassa);
9. Resíduos da área médica com adequado tratamento;
10. Descarte adequado dos equipamentos de tecnologia da informação e comunicação;
11. Consolidação das políticas de crédito sustentável e plano de metas visando a redução de riscos no Cooperativismo de Crédito;
12. Que as cooperativas de crédito tenham ao menos um NPS (net promoter score) de 70%.

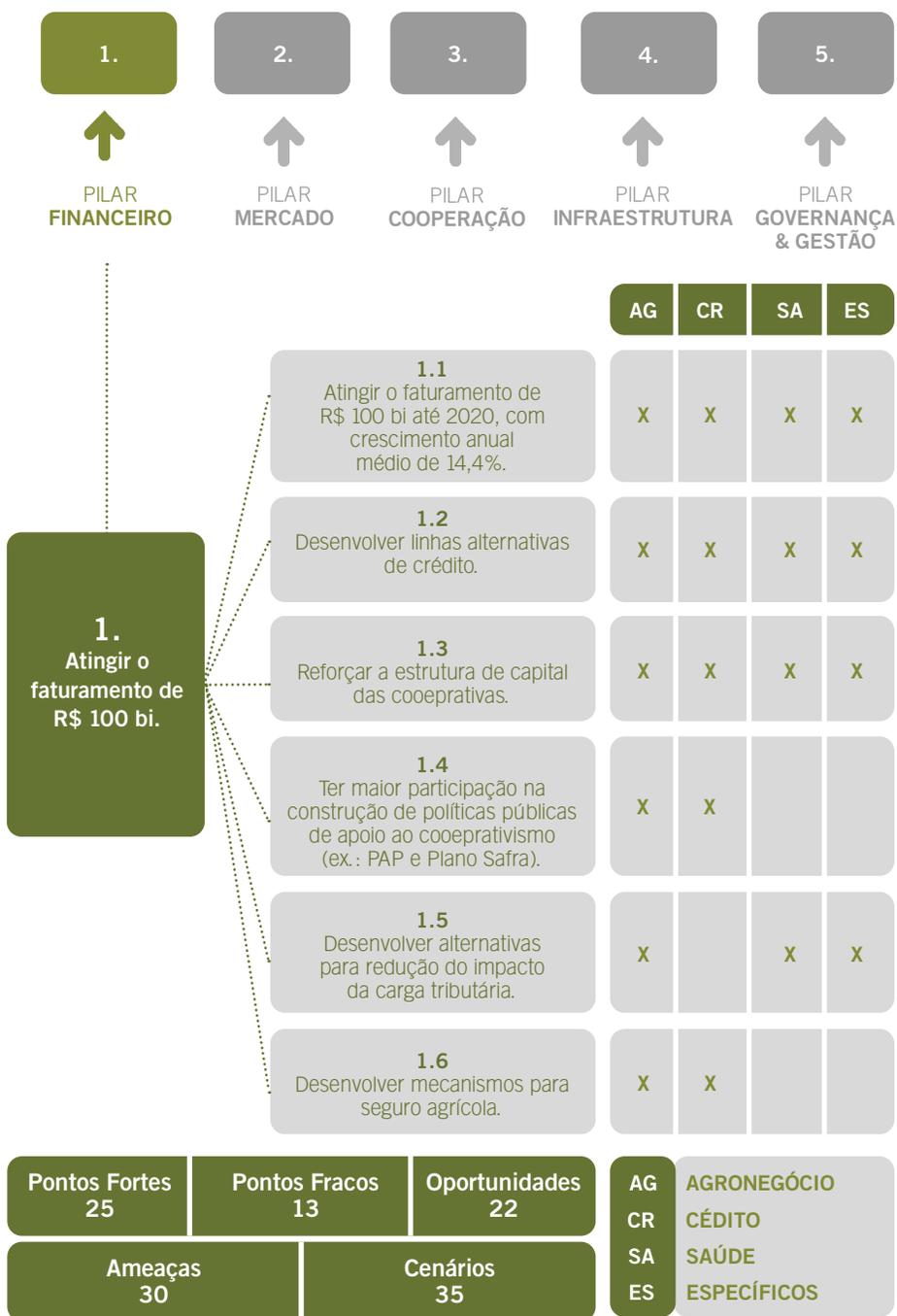
### Social Educacional

1. Todos os membros do conselho de administração e fiscal terão formação para o exercício do cargo (certificação de conselheiros);
2. Realizar um programa de educação financeira para todos os cooperados e familiares;
3. Ser referência nos municípios onde atuam em externalidades positivas e melhoria dos índices de desenvolvimento humano (IDH-M);
4. Disponibilizar programas de educação, saúde e esportes para os colaboradores e cooperados;
5. Compartilhar os valores e resultados ao longo de toda a sociedade cooperativa (cooperados, colaboradores, clientes e consumidores);
6. Mostrar que as cooperativas são livres do trabalho infantil, análogo ao escravo e que todos os colaboradores possuem carteira assinada;
7. Chegar a 68% dos municípios paranaenses com os programas A União Faz a Vida e Cooperjovem.

A partir dos workshops e do direcionamento das lideranças, após discussões estratégicas nos Encontros de Núcleos e a formação dos grupos técnicos com profissionais das cooperativas, sob a condução da Partner Consulting, foram definidos os 5 pilares do planejamento estratégico: Financeiro, Mercado, Cooperação, Infraestrutura e Governança e Gestão.

Os pilares retratavam bem os desafios do cooperativismo paranaense e a partir deles, trabalhou-se nos desdobramentos estratégicos com a experiência dos dirigentes e executivos das cooperativas. Finalmente, destes desdobramentos originaram-se os 30 projetos estratégicos que foram trabalhados ao longo do PRC100.



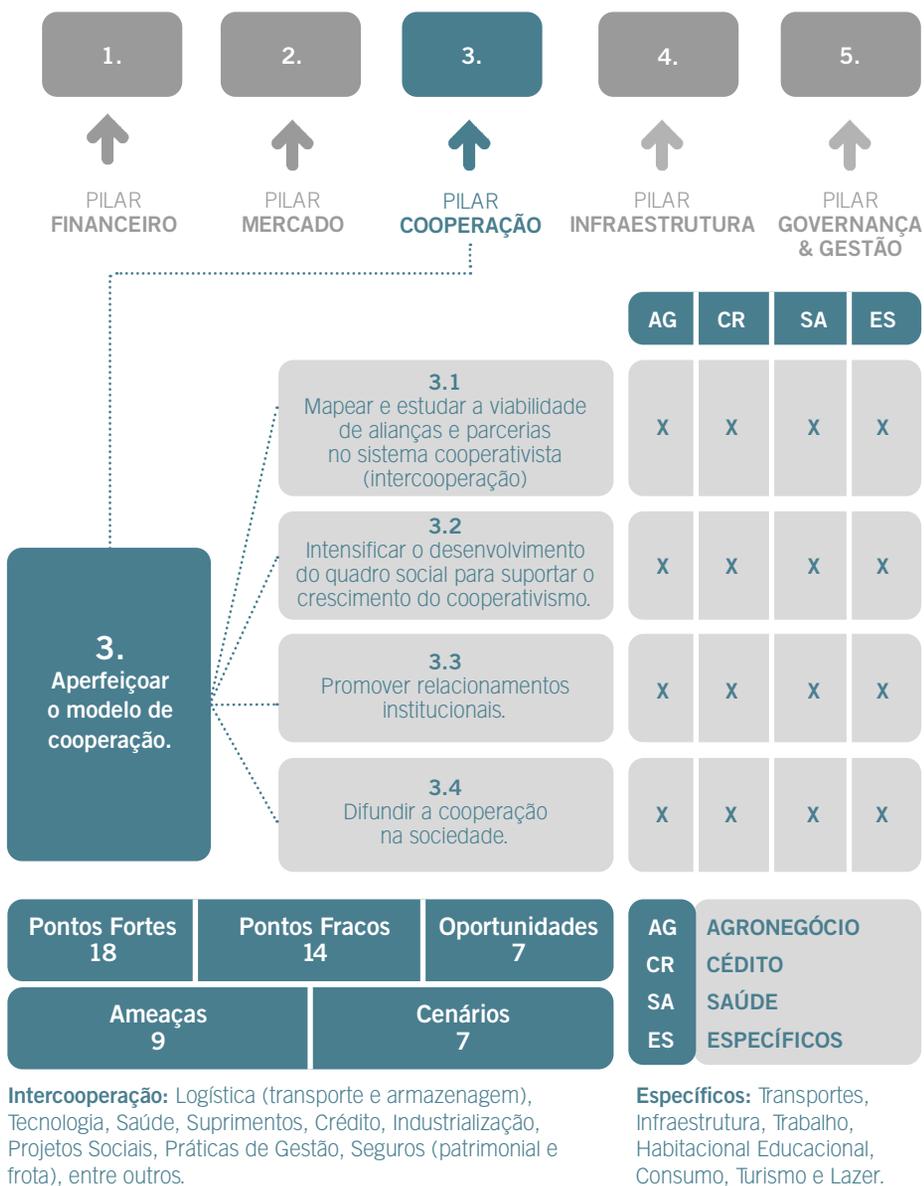


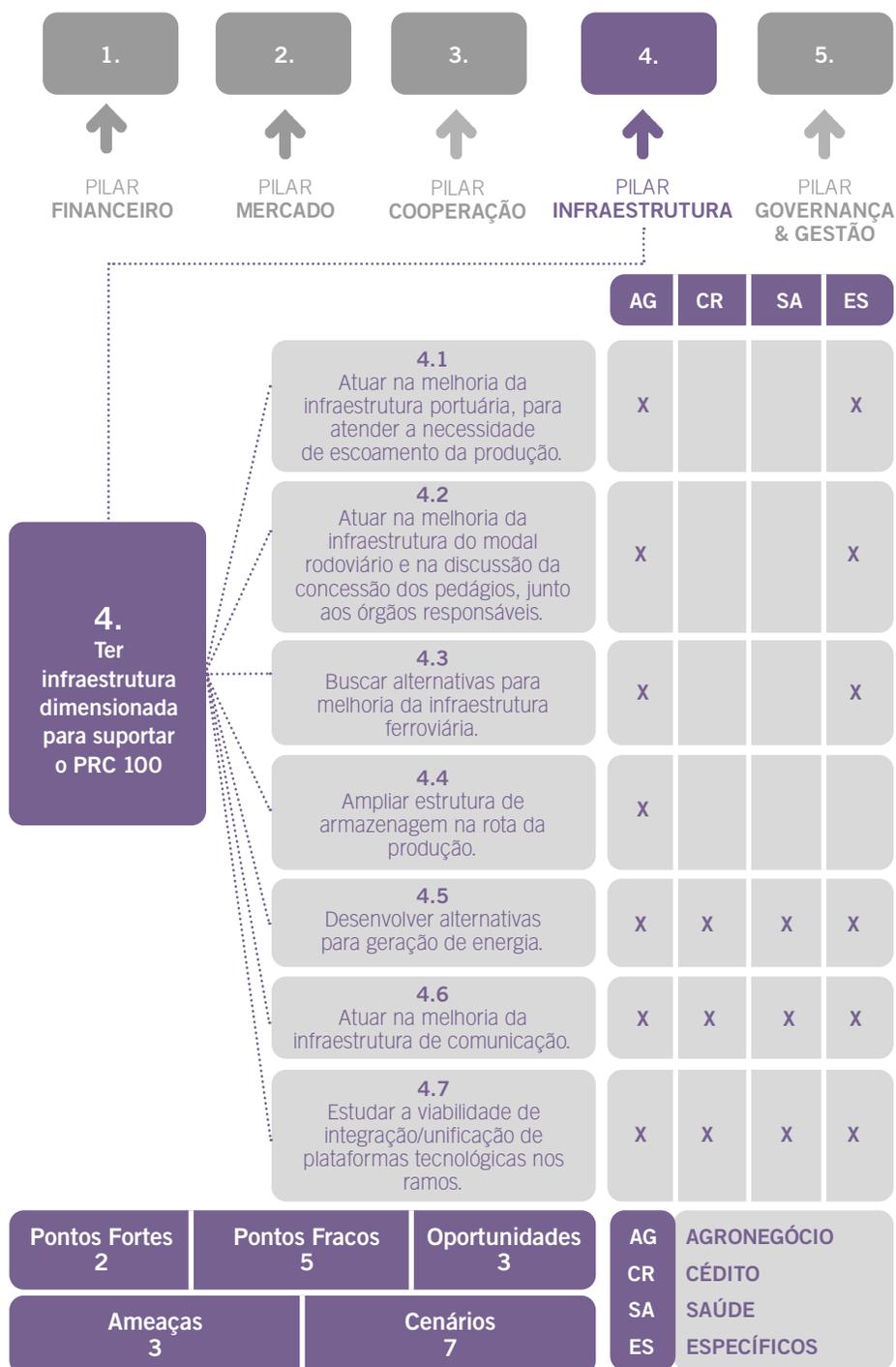
**Específicos:** Transportes, Infraestrutura, Trabalho, Habitacional Educacional, Consumo, Turismo e Lazer.



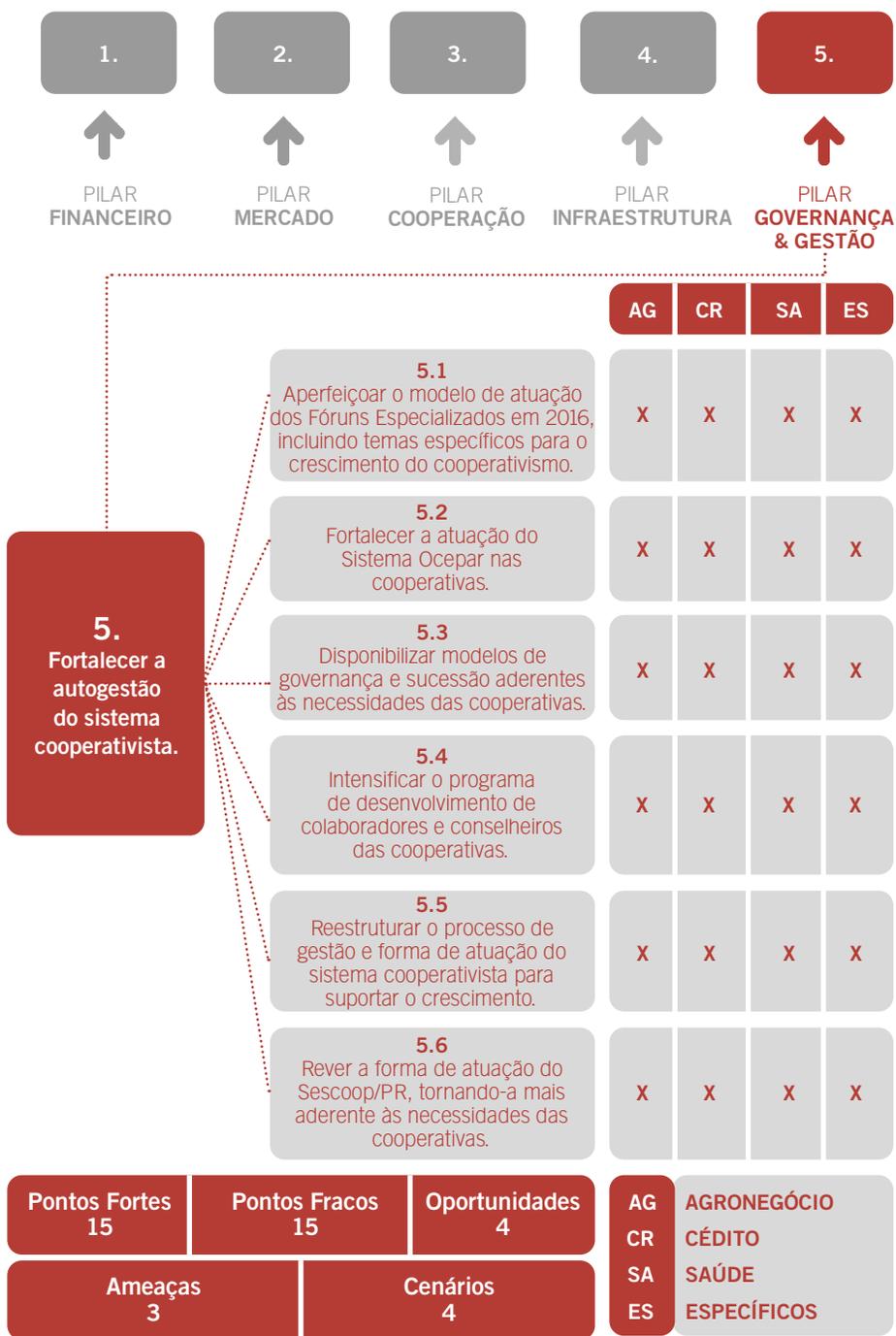
		AG	CR	SA	ES
<b>2.</b> Desenvolver mercados, produtos e serviços.	<b>2.1</b> Promover a imagem do cooperativismo no mercado (interno e externo).	X	X	X	X
	<b>2.2</b> Desenvolver o portfólio de produtos e serviços com maior valor agregado.	X	X	X	X
	<b>2.3</b> Aumentar a capilaridade dos negócios e acesso aos mercados.	X	X	X	X
	<b>2.4</b> Aumentar a representatividade dos negócios do cooperativismo no mercado internacional.	X			X
	<b>2.5</b> Atuar junto aos órgãos oficiais na questão das barreiras sanitárias e comerciais.	X		X	
	<b>2.6</b> Defender os interesses do cooperativismo nas áreas de fiscalização e regulamentação.	X	X	X	X
<b>Pontos Fortes</b> 18	<b>Pontos Fracos</b> 10	<b>Oportunidades</b> 16			
<b>Ameaças</b> 17		<b>Cenários</b> 25			
		<b>AG</b> <b>CR</b> <b>SA</b> <b>ES</b>	<b>AGRONEGÓCIO</b> <b>CÉDITO</b> <b>SAÚDE</b> <b>ESPECÍFICOS</b>		

**Específicos:** Transportes, Infraestrutura, Trabalho, Habitacional Educacional, Consumo, Turismo e Lazer.

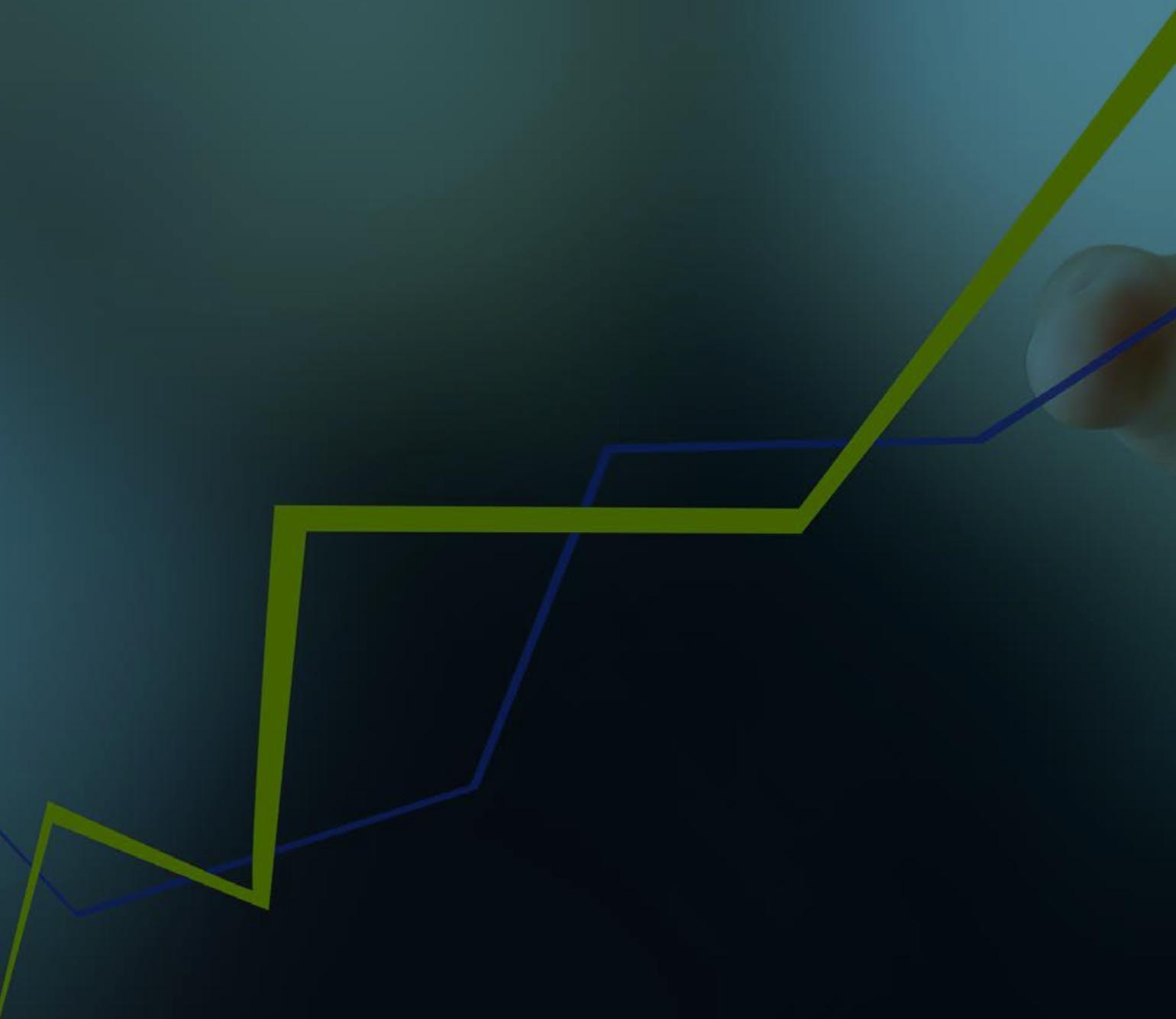




**Específicos:** Transportes, Infraestrutura, Trabalho, Habitacional Educacional, Consumo, Turismo e Lazer.



### **III – Principais resultados do PRC100**



# PRC100

Paraná Cooperativo • 100





FINANCEIRO

01

ESTRUTURA DE CAPITAL

### **PILAR**

Financeiro

### **DESDOBRAMENTO**

Reforçar a estrutura de capital das cooperativas

### **OBJETIVO DO PROJETO**

Reforçar a estrutura de capital das cooperativas, com foco na forma e critérios de distribuição das sobras, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do sistema cooperativista paranaense

### **QUESTÃO-CHAVE**

Vários fatores influenciam a saúde financeira das cooperativas, sendo assim, para minimizar os impactos e reforçar a estrutura de capital, a prática de retenção das sobras é uma opção para direcionar os resultados gerados pelas operações para capital de giro e/ou novos investimentos, de acordo com a necessidade da cooperativa

### **DESAFIOS**

- Fazer com que as cooperativas percebessem a importância de seguir as recomendações ao receber o Relatório Técnico
- Realizar a análise de risco fundamentada em informações contábeis publicadas pela cooperativa

### **PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Estruturação da metodologia de classificação de risco de descontinuidade das operações
- Validação da matriz de risco de descontinuidade das operações
- Elaboração do modelo de relatório para análise de desempenho da cooperativa, para orientação de tomada de decisão sobre a retenção ou distribuição de resultados
- Mapeamento do nível e das políticas para capitalização das cooperativas

### **PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- Cooperativas registradas no Sistema Ocepar

### **STATUS**

Concluído





FINANCEIRO

02

REALIZAÇÃO DOS  
ATIVOS TRIBUTÁRIOS - ICMS

**PILAR**

Financeiro

**DESDOBRAMENTO**

Desenvolver alternativas para redução do impacto da carga tributária

**OBJETIVO DO PROJETO**

Desenvolver propostas direcionadas ao governo do estado para a realização dos créditos tributários de ICMS acumulados ao longo dos anos pelas cooperativas, visando a redução do impacto da carga tributária sobre as operações das cooperativas agropecuárias

**QUESTÃO-CHAVE**

Considerando a importância do setor agropecuário para o estado, a representatividade do sistema cooperativista neste setor, o histórico de crescimento e projeção de faturamento das cooperativas do ramo, atrelados à escassez de crédito no mercado e taxas de juros elevadas para financiamento (frente à constante necessidade de investimento das cooperativas), é imprescindível a construção de uma política diferenciada para o sistema cooperativista paranaense, visando a realização dos créditos tributários acumulados por meio de utilização em novos e/ou programas acima indicados e a redução no crescimento destes saldos tributários

**DESAFIOS**

- Dependência direta do relacionamento político entre o Governo do Estado e o Sistema Ocepar
- Os cenários econômico-financeiros do país e do estado, se mostrando desfavoráveis, em virtude da indisponibilidade financeira imediata por parte do governo

**PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Pesquisa com o levantamento dos créditos tributários nos balanços das cooperativas
- Ampliação do limite de transferência e apropriação pelo destinatário na transferência de créditos por meio do SISCREDE
- Detalhamento dos investimentos previstos pelas cooperativas
- Inclusão de tratamento diferenciado para investimentos das cooperativas
- Requerimento da suspensão do ICMS nas importações de bens destinados ao ativo imobilizado e insumos das cooperativas
- Pesquisa e proposta à fornecedores de materiais secundários dentro do Estado do Paraná para fornecimento às cooperativas, com diferimento de ICMS – Volvo e CNH
- Aprovação da Lei Federal nº 176 para ressarcimento aos Estados e municípios em decorrência da Lei Kandir – PR terá direito a R\$ 4,8 bilhões nos próximos anos e isso será benéfico as cooperativas

**PARTES INTERESSADAS**

- Cooperativas agropecuárias
- Empresas fornecedoras de bens de produção
- Governo do Estado do Paraná

**STATUS**

Concluído





## FINANCEIRO

03

### POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O COOPERATIVISMO

#### PILAR

Financeiro

#### DESDOBRAMENTO

Ter maior participação na construção de políticas públicas

#### OBJETIVO DO PROJETO

Reunir todas as informações necessárias sobre os temas crédito rural, seguro rural, pesquisa e desenvolvimento e subsidiar o Governo do Estado na construção de políticas públicas que continuem contribuindo para o crescimento do sistema cooperativista e para o produtor rural

# MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

## QUESTÃO-CHAVE

A evolução das propostas de políticas públicas deve acompanhar o crescimento e as necessidades do setor agropecuário, e por consequência também do setor cooperativista. Portanto, é necessário que o Governo Federal seja esclarecido com relação à situação do setor cooperativista, a fim de que possa ajustar suas políticas de apoio conforme a nova realidade

## DESAFIOS

- Manutenção dos prazos
- Redução dos juros controlados do crédito rural
- Escassez de recursos federais para suportar as demandas solicitadas na proposta
- Limitações na disponibilidade de orçamento do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ministério da Economia e Banco Central para políticas que envolvem recursos financeiros

## PRINCIPAIS RESULTADOS

- Propostas apresentadas ao Governo Federal, oferecendo subsídios para a elaboração do Plano Safra, alinhada às necessidades das cooperativas paranaenses.
- Nestes anos do PRC100, tivemos resultados promissores nas políticas de apoio ao cooperativismo.
- Mantido os programas Prodecoop, Procap-Agro, Procap-Cred, PCA, ABC, Moderfrota, Moderagro e Inovagro – que financiam as cooperativas e cooperados em sua capitalização e principalmente nos investimentos de longo prazo para agregação de valores a produção primária

## PARTES INTERESSADAS

- Sistema Ocepar
- Cooperativas registradas no Sistema Ocepar

## STATUS

Concluído





## FINANCEIRO

### 04 | FORTALECIMENTO DO RAMO CRÉDITO

» Primeira reunião do  
Comitê Técnico do Ramo  
Crédito, em julho de 2019



### **PILAR**

Financeiro

### **DESDOBRAMENTO**

Mapear e estudar a viabilidade de alianças e parcerias no sistema cooperativista (intercooperação)

### **OBJETIVO DO PROJETO**

Identificar de que maneira o Sistema Ocepar pode intensificar sua atuação junto às cooperativas de crédito, propondo um projeto para auxiliá-las em seu desenvolvimento, através do fortalecimento da intercooperação e de acordo com a agenda Banco Central. Construir ambiente de confiança entre as cooperativas, propiciando a troca de informações e, na sequência, serviços para ganho de escala

### **QUESTÃO-CHAVE**

Incentivar trabalhos conjuntos, com redução de custos e ganhos de escala para as cooperativas

### **DESAFIOS**

- Estimular a adesão das cooperativas de crédito ao projeto
- Limitação de recursos financeiros
- Trazer representantes de todos os sistemas e cooperativas independentes para a discussão

### **PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Estabelecimento de um comitê do ramo crédito
- Realização de reuniões trimestrais com a discussão de pauta de interesse do ramo
- Aproximação dos Sistemas de cooperativas – Sicredi, Sicoob, Uniprime, Cresol entre si e com as cooperativas independentes.
- Estabelecido uma pauta com 5 itens para serem aprofundados os estudos para possíveis alianças estratégicas
- Monitoramento do PLC 027 que visa modernizar a Lei Complementar 130.
- Apoio nas propostas do Plano Safra que financiam as cooperativas agropecuárias, agricultura familiar e o agronegócio

### **PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar e OCB
- 56 Cooperativas de crédito do Paraná
- Governos Estaduais e Federais

**STATUS**  
Concluído





FINANCEIRO

05 | TÍTULOS DO AGRONEGÓCIO

» Não ter pro  
blemas com o  
sistema não o



### **PILAR**

Financeiro

### **DESDOBRAMENTO**

Desenvolver linhas alternativas de crédito e entender os títulos no financiamento do agro

### **OBJETIVO DO PROJETO**

Propor alternativas competitivas para a captação de crédito pelas cooperativas agropecuárias e de crédito no Paraná, através da organização do ramo na emissão de títulos do agronegócio, com a possibilidade de intercooperação com o ramo das cooperativas de crédito do estado, a fim de obterem recursos suficientes para atender sua necessidade, a custos competitivos e com a menor burocracia possível

### **QUESTÃO-CHAVE**

Organizar as cooperativas agropecuárias para a emissão de Títulos do Agronegócio, a fim de obterem recursos suficientes para atender sua necessidade, a custos competitivos e com a menor burocracia possível

### **DESAFIOS**

- Possíveis alterações na legislação que encareçam ou burocratizem a emissão de títulos
- Custo financeiro da emissão de títulos inviabilizar economicamente essa prática
- Inadimplência/frustração de safra de produtores que vierem a lastrear as operações

### **PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Elaboração do Manual Técnico dos Títulos do Agronegócio (MOTA)
- Mapeamento da emissão de títulos
- Treinamentos as cooperativas para entendimento e operacionalização dos títulos
- Proposta para ajuste na legislação sobre o tema, com a possibilidade de captação de recursos no mercado externo permitida através da Lei 13.986 de 2020

### **PARTES INTERESSADAS**

- Cooperativas agropecuárias que trabalham com títulos com o produtor
- Cooperativas de crédito com interesse de emitir LCA, ou de aumentar sua participação no financiamento rural

**STATUS**  
Concluído





FINANCEIRO

06

SOLUÇÃO DE CONSULTA COSIT 11/2017 -  
MITIGAR O RISCO DE PASSIVO TRIBUTÁRIO



## PILAR

Financeiro

## DESDOBRAMENTO

Desenvolver alternativas para redução do impacto da carga tributária

## OBJETIVO DO PROJETO

- Desenvolver propostas junto à Receita Federal do Brasil para que realize a revisão de ofício do entendimento publicado na Consulta COSIT nº 11 com a correta tributação previdenciária aos modelos de integração vertical para cooperativas;
- Desenvolver propostas de alteração da legislação previdenciária, caso não haja a revisão de ofício pela Receita Federal do Brasil;
- Desenvolver tese favorável às cooperativas para a defesa de seus interesses nas esferas administrativas e judiciais, nos casos em que ocorrer autuação com fundamento na Consulta COSIT nº 11

## QUESTÃO-CHAVE

Considerando a importância do modelo de integração vertical na produção de proteína animal nas cooperativas do ramo agropecuário no estado (aves, suínos, peixes, lácteos, etc), deve ser mantido o modelo de tributação praticado desde o início da constituição do modelo nas cooperativas. É imprescindível que os cooperados que atuam nas suas cooperativas com o modelo de integração vertical não sejam mais onerados que aquelas que atuam nas sociedades empresárias, sob pena de inviabilizar o modelo cooperativo.

Imprescindível que seja alterado o entendimento exposto pela Receita Federal na Consulta COSIT nº 11, seja de ofício pelo próprio órgão federal emissor ou por meio dos poderes legislativo, executivo ou judiciário

## DESAFIOS

- A Receita Federal manter o entendimento já manifestado na Consulta COSIT nº 11 e inclusive reforçar a maior incidência tributária no modelo cooperativo
- Restrição política na alteração legislativa, caso haja entendimento de renúncia de receita por parte do Estado
- Manutenção pelo judiciário do entendimento manifestado na Consulta COSIT nº 11 pela Receita Federal do Brasil

## PRINCIPAIS RESULTADOS

- Reunir com a Receita Federal do Brasil – Superintendência em Curitiba e o Setor Consultivo (COSIT) em Brasília
- Elaborar texto para alteração da legislação de forma que ocorra a interpretação correta das normas e de forma favorável as cooperativas
- Atuar junto ao Ministério da Agricultura para apoiar as cooperativas junto ao poder executivo e poder legislativo
- Subsidiar as cooperativas com material técnico para defesa nas esferas administrativa e judicial na defesa de seus interesses em relação ao tema
- Alteração da legislação previdenciária por meio de Emenda em Medida Provisória, e sua posterior conversão em Lei
- Aprovada a alteração da Lei, a Receita Federal alterou o entendimento da Consulta COSIT nº 11, não exigindo a tributação mais gravosa das cooperativas
- Deve ser aplicado o entendimento inclusive para fatos pretéritos conforme texto legal aprovado

## PARTES INTERESSADAS

- Cooperativas agropecuárias com modelo de integração vertical
- Receita Federal do Brasil
- Governo Federal – Poder Executivo
- Governo Federal – Ministério da Economia
- Governo Federal – Ministério da Agricultura
- Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB
- Congresso Nacional – (Câmara e Senado)
- CARF - Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

**STATUS**  
Concluído





## MERCADO

07

PESQUISA COM O CONSUMIDOR DOS  
PRODUTOS E SERVIÇOS DAS COOPERATIVAS

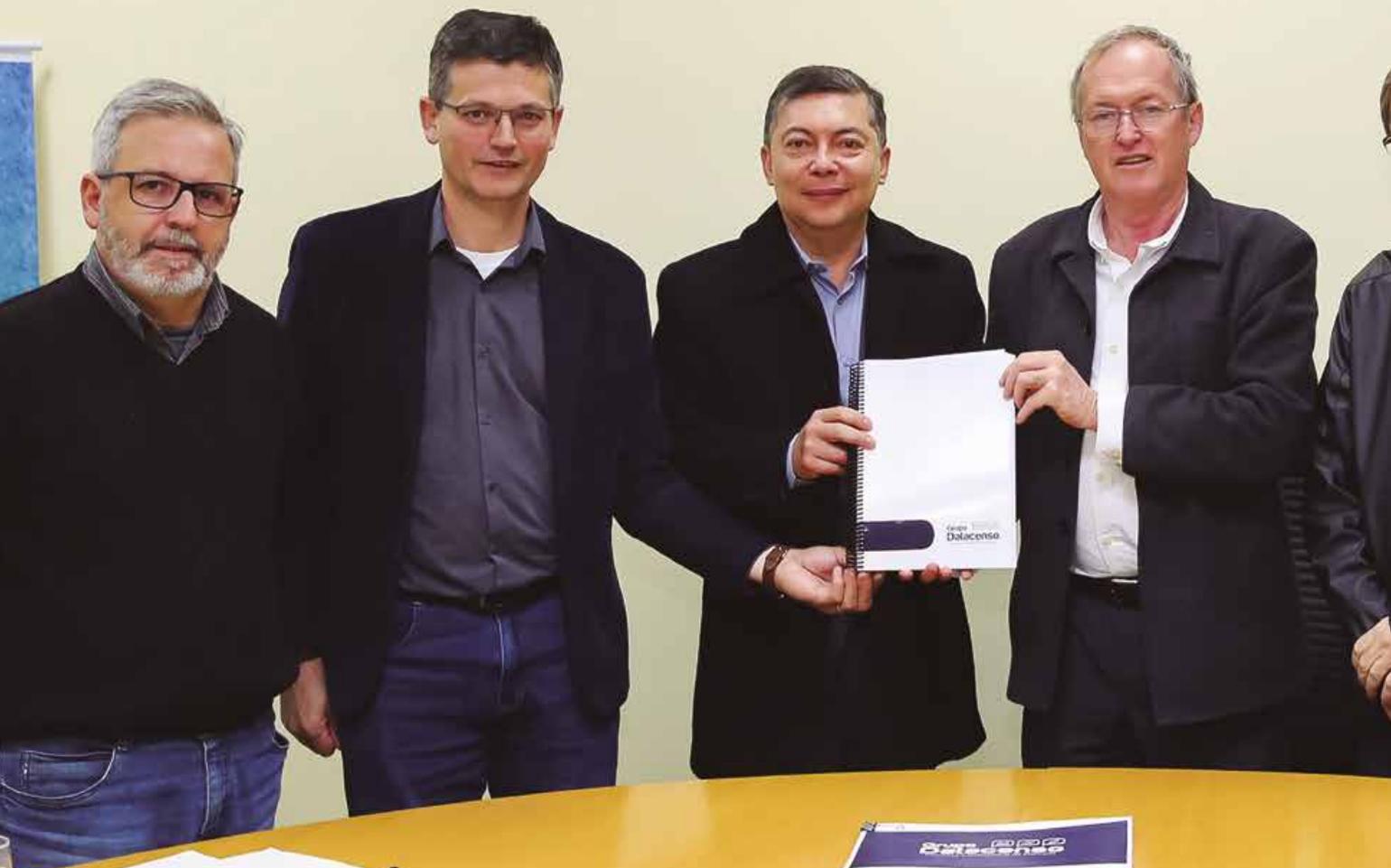


Foto: Marli Vieira / Sistema Ocepar



## MERCADO

### 07 | PESQUISA COM O CONSUMIDOR DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DAS COOPERATIVAS

**PILAR**  
Mercado

**DESDOBRAMENTO**  
Ter maior assertividades nos planos de marketing e varejo das cooperativas

**OBJETIVO DO PROJETO**  
Realizar uma pesquisa sobre a imagem do cooperativismo paranaense e seus produtos e serviços, visando futuros trabalhos de comunicação e marketing

**QUESTÃO-CHAVE**  
Conhecer a percepção dos consumidores em relação ao cooperativismo e seus produtos, visando desenhar uma campanha mais alinhada com a visão do consumidor para fomentar a imagem do cooperativismo paranaense

**DESAFIOS**

- Capacidade de investimento em pesquisa
- Continuidade e manutenção de um trabalho de pesquisa e posicionamento
- Apoio das cooperativas para estabelecerem pesquisas sistemáticas nesta área

**PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Resultado da pesquisa apresentada as cooperativas nos Encontros de Núcleos
- Entrega de relatório individualizado a cada cooperativa para que utilizem os resultados em suas estratégias de marketing
- Promover a imagem do cooperativismo junto à sociedade
- Verificar as fortalezas e deficiências perante aos consumidores de nossos produtos e serviços

**PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Cooperativista do Paraná
- Sistema Ocepar
- Consumidores paranaenses
- Empresas parceiras das cooperativas para estabelecerem melhores campanhas de comunicação e marketing

**STATUS**  
Concluído





## MERCADO

### 08 | CONHECER PARA FORNECER





### PILAR

Mercado

### DESDOBRAMENTO

Expandir os negócios do cooperativismo nos mercados nacional e internacional

### OBJETIVO DO PROJETO

Criar o Programa "Conhecer para Fornecer", para aproximar as cooperativas dos principais grupos do varejo paranaense, fortalecendo o relacionamento com essas redes e promovendo o desenvolvimento de projetos comerciais entre ambas as partes

### QUESTÃO-CHAVE

A relação existente entre as cooperativas e os grupos de varejo regionais (Paraná) é estritamente de negociações comerciais, sem que o varejo conheça todo o potencial e diferencial do sistema cooperativista do Paraná. Essa parceria pode ser ampliada e potencializada, gerando operações comerciais de compra e venda de produtos e serviços



### DESAFIOS

- Incentivar a participação por parte dos varejistas das compras dos produtos das cooperativas
- Mostrar a atratividade do portfólio de produtos das cooperativas

### PRINCIPAIS RESULTADOS

- Apresentação dos produtos de varejo das cooperativas ao setor varejista
- Intensificado o relacionamento entre os gestores das cooperativas e dos supermercados
- Fortalecimento da imagem dos produtos das cooperativas perante os supermercados
- Ampliado espaço dos produtos das cooperativas nas gondolas dos supermercados

### PARTES INTERESSADAS

- Cooperativas do Sistema que tenham operações no varejo ou que estejam em fase de planejamento e estruturação dessa operação
- APRAS – Associação Paranaense dos Supermercados e mercados com sede no Paraná
- Gestores das áreas de varejo das cooperativas
- Consumidores dos produtos das cooperativas

**STATUS**  
Concluído





## MERCADO

09

PESQUISA DE VAREJO E  
MOVIMENTO SOMOSCOOP



Imagine a força de todos os  
nossos produtos e serviços  
carregando o símbolo do  
cooperativismo no Brasil.

Agora vai  
isso ac

VEN COM A GENTE  
somos.coop.br



### PILAR

Mercado

### DESDOBRAMENTO

Promover a imagem do cooperativismo no mercado

### OBJETIVO DO PROJETO

Realizar pesquisa de mercado quantitativa e qualitativa para avaliar a imagem e posicionamento do cooperativismo e suas marcas (produtos e serviços), junto aos consumidores paranaenses; verificar o posicionamento do movimento SomosCoop junto aos consumidores

### QUESTÃO-CHAVE

Melhorar a imagem do cooperativismo junto a sociedade em geral e aumentar a participação das cooperativas no varejo de produtos e serviços. Divulgação do movimento SomosCoop junto aos consumidores

### DESAFIOS

- Limitação de orçamento para realizar a pesquisa
- Incentivar a adesão das cooperativas a Movimento SomosCoop
- Grau de priorização da OCB com o movimento
- Tempo para realização de ações subsequentes aos indicadores da pesquisa
- Percepção por parte dos consumidores da agregação de valor aos produtos e serviços das cooperativas promovida pelo movimento SomosCoop

### PRINCIPAIS RESULTADOS

- Relatório final com o resultado da pesquisa
- Os resultados apoiaram a OCB na formulação das novas etapas do SomosCoop inclusive com a contratação de garoto propaganda.
- Apresentação dos resultados as cooperativas interessadas.
- Promover a imagem do cooperativismo junto a sociedade.

### PARTES INTERESSADAS

- Sistema Ocepar e OCB
- Cooperativas paranaenses
- Consumidores dos produtos e serviços das cooperativas

**STATUS**  
Concluído



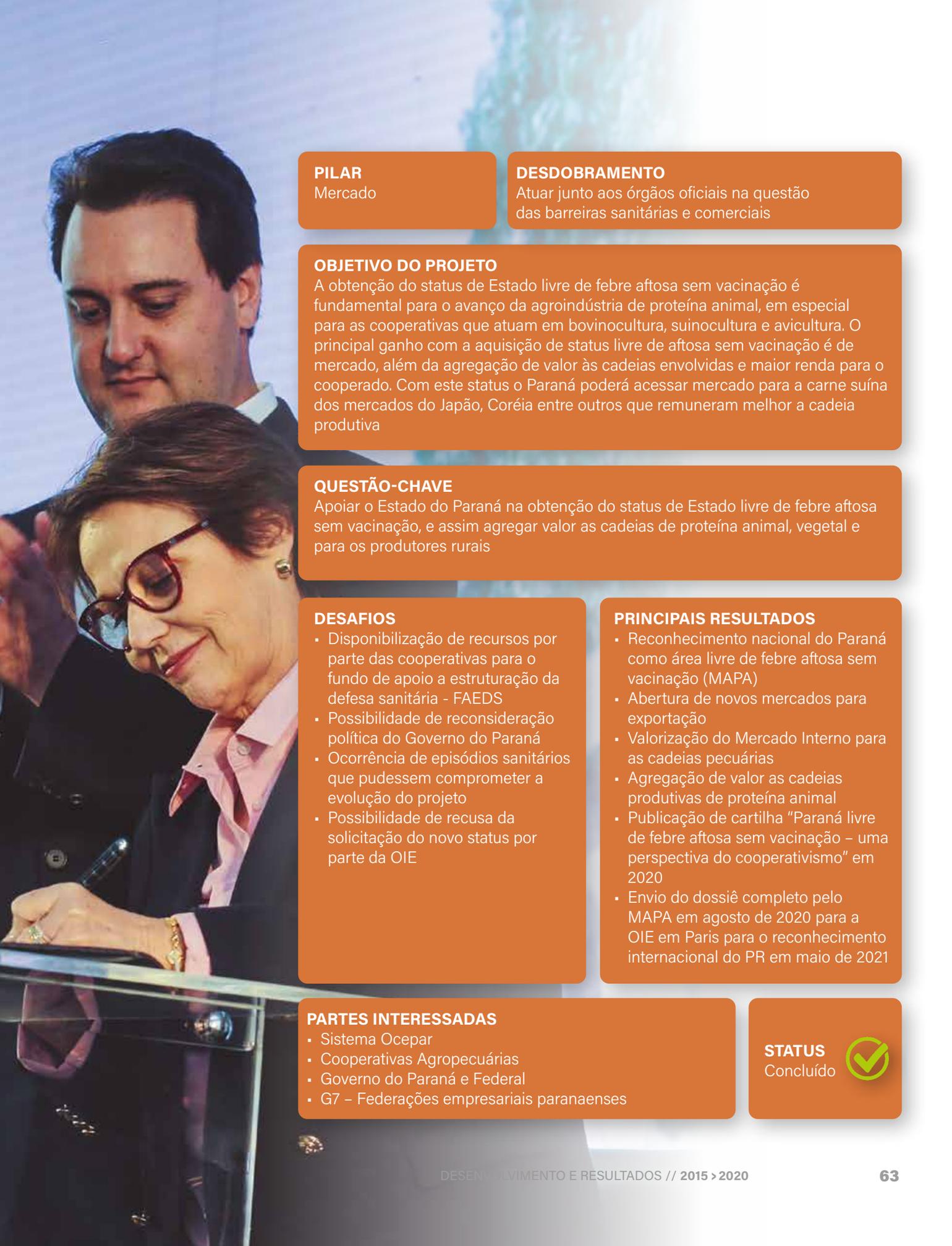


## MERCADO

10

PROGRAMA DE PROTEÍNA ANIMAL: PARANÁ  
LIVRE DE FEBRE AFTOSA SEM VACINAÇÃO





### PILAR

Mercado

### DESDOBRAMENTO

Atuar junto aos órgãos oficiais na questão das barreiras sanitárias e comerciais

### OBJETIVO DO PROJETO

A obtenção do status de Estado livre de febre aftosa sem vacinação é fundamental para o avanço da agroindústria de proteína animal, em especial para as cooperativas que atuam em bovinocultura, suinocultura e avicultura. O principal ganho com a aquisição de status livre de aftosa sem vacinação é de mercado, além da agregação de valor às cadeias envolvidas e maior renda para o cooperado. Com este status o Paraná poderá acessar mercado para a carne suína dos mercados do Japão, Coréia entre outros que remuneram melhor a cadeia produtiva

### QUESTÃO-CHAVE

Apoiar o Estado do Paraná na obtenção do status de Estado livre de febre aftosa sem vacinação, e assim agregar valor as cadeias de proteína animal, vegetal e para os produtores rurais

### DESAFIOS

- Disponibilização de recursos por parte das cooperativas para o fundo de apoio a estruturação da defesa sanitária - FAEDS
- Possibilidade de reconsideração política do Governo do Paraná
- Ocorrência de episódios sanitários que pudessem comprometer a evolução do projeto
- Possibilidade de recusa da solicitação do novo status por parte da OIE

### PRINCIPAIS RESULTADOS

- Reconhecimento nacional do Paraná como área livre de febre aftosa sem vacinação (MAPA)
- Abertura de novos mercados para exportação
- Valorização do Mercado Interno para as cadeias pecuárias
- Agregação de valor as cadeias produtivas de proteína animal
- Publicação de cartilha "Paraná livre de febre aftosa sem vacinação – uma perspectiva do cooperativismo" em 2020
- Envio do dossiê completo pelo MAPA em agosto de 2020 para a OIE em Paris para o reconhecimento internacional do PR em maio de 2021

### PARTES INTERESSADAS

- Sistema Ocepar
- Cooperativas Agropecuárias
- Governo do Paraná e Federal
- G7 – Federações empresariais paranaenses

**STATUS**  
Concluído





## COOPERAÇÃO

11

MODELOS DE PARCERIAS E ALIANÇAS



ENCARTE ESPECIAL

# Paraná Cooperativo



## EXEMPLOS DE INTERCOOPERAÇÃO

Conheça casos de parcerias e alianças estratégicas do cooperativismo paranaense. A união fortalece os negócios, amplia a competitividade, reduz custos e promove novas oportunidades de desenvolvimento



### Motivação e objetivo

Com o retorno das cooperativas para a industrialização, Castrolândia e Frisia, com as mesmas origens, a proximidade regional e a experiência com o pool de leite, a organização dos produtores para a comercialização do produto, decidiram valorizar a cooperação diante da potencial concorrência. A estratégia de intercooperação adotada entre as cooperativas incluiu também a Capal aos projetos, sendo seus objetivos o avanço nas cadeias produtivas de forma conjunta, reduzindo a concorrência e ganhando competitividade no mercado.

### Ponto de partida e parcerias

A estratégia de intercooperação aconteceu a partir da sequência de eventos que se inicia com a Castrolândia, quando voltou à industrialização do leite em 2007. A Frisia, seguindo o mesmo caminho, decidiu investir em sua unidade de beneficiamento de leite. Percebendo que haveria potencial concorrência entre as cooperativas, decidiram cooperar para competir no mercado. Exercendo o princípio da intercooperação conjunta para o desenvolvimento mútuo, integram os projetos e unidades industriais, criando em 2012 a Aliança Holandesa.

### Modelo de negócio

A integração entre as cooperativas para os negócios Leite, Trigo e Carnes, foi definida por contrato de parceria para cada negócio, com prazo mínimo definido, atendendo os interesses sociais e estatutários, institucionais e estratégicos das cooperativas Frisia, Castrolândia e Capal, mas preservando a identidade e respeitando a cultura organizacional de cada envolvida. O modelo de intercooperação prevê uma estrutura de governança própria, constituindo um comitê misto, um grupo de gestores das três cooperativas que tomam decisões em conjunto, compartilhando estruturas de gestão financeira, tecnologia da informação e recursos humanos.

### Investimentos e aportes

A parceria nas indústrias de laticínios, iniciada com a Castrolândia e Frisia, e ampliada com a entrada da Capal, foi o ponto de partida para consolidação do modelo de intercooperação, replicados nas indústrias de trigo e de suínos.

Do ponto de composição das parcerias, os investimentos são compartilhados, correspondendo:



## PILAR

Cooperação

## DESDOBRAMENTO

Mapear e estudar a viabilidade de alianças e parcerias no sistema cooperativista

## OBJETIVO DO PROJETO

Desenvolver e implantar “Modelos de Parceria e Alianças” entre as cooperativas do sistema, podendo ser do mesmo ramo ou entre os ramos existentes a partir das possibilidades identificadas no mapeamento

## QUESTÃO-CHAVE

Atualmente existem bons exemplos de parcerias dentro do sistema cooperativista do estado, entretanto muitos são frutos de iniciativas isoladas, sem uma visão sistêmica, que poderia acelerar o processo de integração das expertises de cada ramo, tornando o sistema mais robusto e estruturado

## DESAFIOS

- Atrair o interesse no nível de governança das cooperativas;
- Limitação da discussão a questões técnicas, evitando questões políticas
- Estimular o compartilhamento de informação
- Vencer as diferenças culturais
- Conciliação de agendas

## PRINCIPAIS RESULTADOS

- Publicação da edição especial da revista Paraná Cooperativo sobre intercooperação, com o resultado da pesquisa e modelos de intercooperação
- 11 modelos de alianças estratégicas
- Demonstração das diversas projetos de intercooperações do cooperativismo paranaense
- Estímulo a novas alianças estratégicas no cooperativismo

## PARTES INTERESSADAS

- Sistema Ocepar
- Cooperativas registradas no Sistema Ocepar

## STATUS

Concluído





COOPERAÇÃO

12

ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL



**PILAR**

Cooperação

**DESDOBRAMENTO**

Intensificar o desenvolvimento do quadro social para suportar o crescimento do cooperativismo

**OBJETIVO DO PROJETO**

Apresentar proposta de material para divulgação do cooperativismo, para 5 públicos de relacionamento das cooperativas com conteúdos para instrutores e alunos

**QUESTÃO-CHAVE**

Disseminar a doutrina cooperativista por meio de materiais didáticos com metodologia andragógica de alta qualidade

**DESAFIOS**

- Produção de material com a qualidade esperada
- Limitação de recursos das cooperativas para impressão do material

**PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Coletânea conhecendo o cooperativismo
- Publicação do material
- Formação de multiplicadores
- Compêndio de melhores práticas de organização do quadro social
- Foram realizadas 3 turmas de formação de multiplicadores, totalizando 50 participantes

**PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- Cooperativas registradas no Sistema Ocepar
- Sistema OCB

**STATUS**  
Concluído





## COOPERAÇÃO

### 13 | COMPARTILHAMENTO DE TI



#### AGENDA

- 1 OBJETIVO DO PROJETO
- 2 GOVERNANÇA DO PROJETO
- 3 CRONOGRAMA: SPRINT 1
- 4 PRÓXIMOS PASSOS

#### AGENDA

- 4 PRÓXIMOS PASSOS

#### AGENDA

- 1 OBJETIVO DO PROJETO

#### AGENDA

- 2 GOVERNANÇA DO PROJETO

**PILAR**

Cooperação

**DESDOBRAMENTO**

Estudar a viabilidade de integração/unificação de plataformas tecnológicas nos ramos

**OBJETIVO DO PROJETO**

Redução de custo de aquisição de hardware, licenças com datacenter e aumento da competitividade das cooperativas agroindustriais, pela redução do custo de TI

**QUESTÃO-CHAVE**

Aumentar e manter a segurança das informações individuais das cooperativas envolvidas

**DESAFIOS**

- Estabelecimento de relação de confiança no modelo de intercooperação definido
- Diferentes culturas organizacionais podendo interferir na formação do grupo e no modelo de governança proposto para o negócio

**PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Elaboração de anteprojeto
- Validação do anteprojeto na diretoria da Ocepar
- Workshop para apresentação do anteprojeto para as cooperativas do ramo agropecuário
- Elaboração dos Termos de adesão e cooperação
- Estruturação da nota técnica do projeto (RFP)
- Elaboração do estudo de viabilidade do projeto, modelo técnico, societário, operacional e financeiro
- Estruturação do portfólio de serviços e produtos
- Análise de maturidade e aderência técnica das cooperativas
- Elaboração do book do projeto

**PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- 17 cooperativas do ramo agropecuário

**STATUS**

Concluído





## COOPERAÇÃO

14

PROGRAMA DE SOLUÇÕES  
COMPARTILHADAS



**PILAR**

Cooperação

**DESDOBRAMENTO**

Mapear e estudar a viabilidade de alianças e parcerias no sistema cooperativista

**OBJETIVO DO PROJETO**

Implantar novo portfólio de produtos e serviços da Ocepar, oferecendo soluções com custos mais atrativos para atender as demandas das cooperativas

**QUESTÃO-CHAVE**

Utilizando a representatividade da Ocepar, obter junto ao mercado condições mais favoráveis para negociação de produtos e serviços para as cooperativas

**DESAFIOS**

- Aderência ao modelo pelas cooperativas. Riscos de inadimplência.

**PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Estudo de oportunidades de soluções compartilhadas
- Aproximação das cooperativas do ramo saúde com os demais ramos
- Entendimento das oportunidades de prestação de serviços às cooperativas com menores custos e uma pequena participação de receitas para a Ocepar
- Definido que neste momento o Sistema Ocepar não irá oferecer outros serviços às cooperativas e buscar novos recursos para sua sustentabilidade

**PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- Cooperativas do ramo saúde
- Cooperativas paranaenses

**STATUS**  
Concluído





## COOPERAÇÃO

15

PROGRAMA DE INTERCOOPERAÇÃO -  
JUNTOS CENTRO-SUL

» Workshop com  
as cooperativas do  
Centro-Sul, em  
maio de 2019

Foto: Samuel Z. Milléo Filho / Sistema Ocepar





#### PILAR

Cooperação

#### DESDOBRAMENTO

Aperfeiçoar o modelo de intercooperação

#### OBJETIVO DO PROJETO

Estimular o processo de intercooperação nas cooperativas agropecuárias da região Centro Sul do Paraná

#### QUESTÃO-CHAVE

As cooperativas atuando de forma conjunta, podem ser mais competitivas, aproveitando a parceria, reduzindo sua fragilidade por atuar de forma isolada e garantindo sua perenidade

#### DESAFIOS

- Promoção do engajamento do quadro interno das cooperativas
- Diferenças culturais
- Diferenças mercadológicas (produtos e serviços)
- Divergências no ciclo decisório (compras e vendas)

#### PRINCIPAIS RESULTADOS

- Implementação do Programa Juntos Centro-Sul
- Criação de ferramenta que possibilita a cotação e compra conjunta, reduzindo custos.
- Troca de experiências e expertise entre as áreas operacionais, fortalecendo o modelo de negócios.
- Elaboração de projeto entre duas cooperativas para desenvolver nova marca e novo produto.
- Metodologia para projetos de intercooperação entre cooperativas de médio e pequeno porte

#### PARTES INTERESSADAS

- Sistema Ocepar
- 8 Cooperativas do ramo agropecuário da região Centro-Sul do estado

**STATUS**  
Concluído



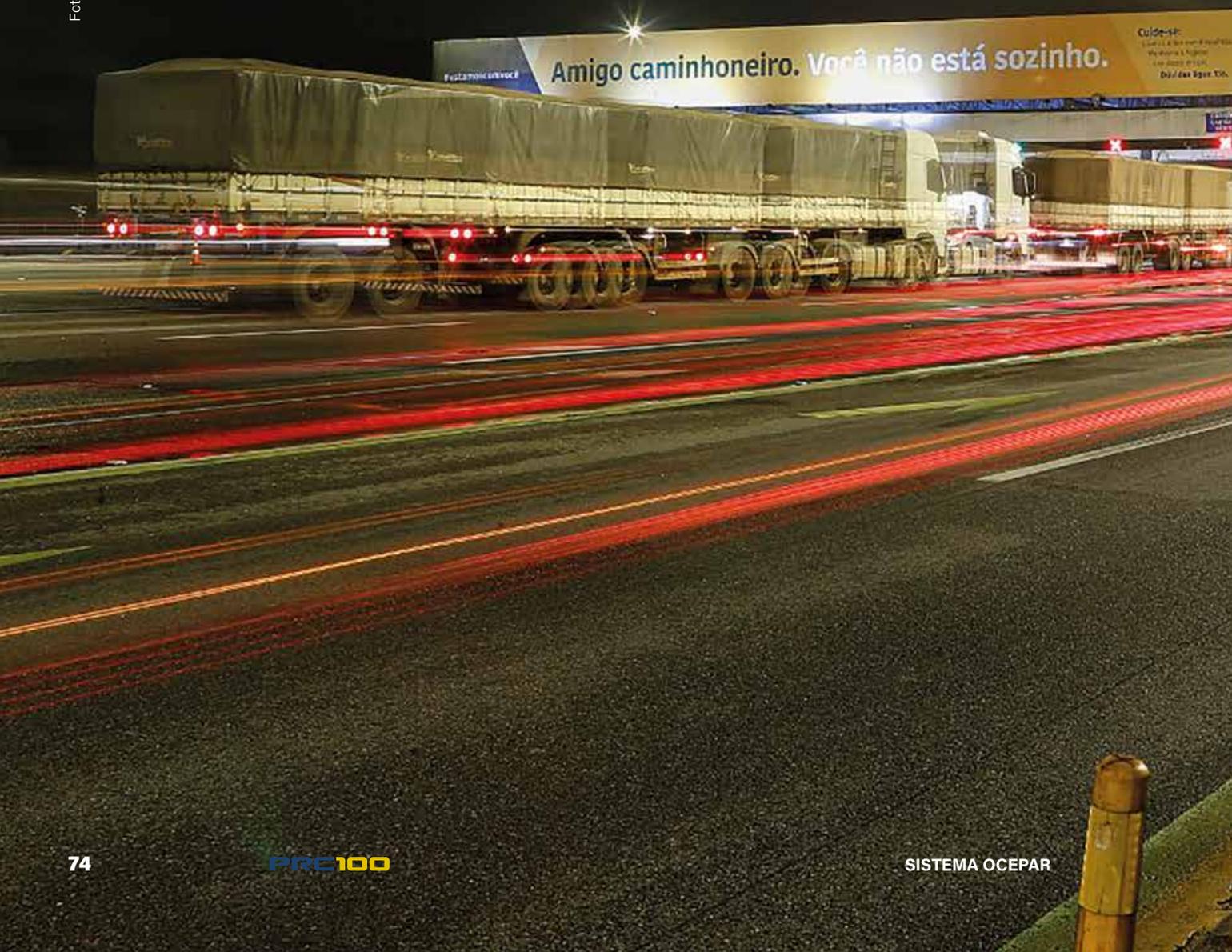


## INFRAESTRUTURA

16

ESTUDO: IMPACTO DOS PEDÁGIOS NO  
TRANSPORTE DE GRÃOS E INSUMOS

Foto: Jonatham Campos





### PILAR

Infraestrutura

### DESDOBRAMENTO

Atuar na melhoria da infraestrutura rodoviária com equilíbrio entre custos dos pedágios com os serviços oferecidos

### OBJETIVO DO PROJETO

Identificar possíveis ações das cooperativas e entidades de classe, relacionadas a negociação com pedágios e portos, buscando redução de custos logísticos nas novas concessões com a garantia de execução das obras de duplicações, terceiras faixas, contornos entre outras

### QUESTÃO-CHAVE

A busca da melhora na infraestrutura logística junto aos órgãos administrativos das rodovias (DER/PR) e portos do Paraná (APPA), proporcionando aumento das obras e investimentos conforme a demanda dos setores da economia do estado e também da redução do custo de toda cadeia logística e melhora no desempenho dos processos operacionais de movimentação e transporte de graneis para o mercado interno e externo das operações comerciais das cooperativas

### DESAFIOS

- Morosidade da tomada de decisões no serviço público para apoiar as possíveis soluções encontradas para o aumento de eficiência operacional e impacto dos custos diretos nos custos de movimentação e transporte

### PRINCIPAIS RESULTADOS

- Estudo anual do impacto do pedágio no transporte de grãos e insumos no Pr
- Cobrança das entidades empresariais para a realização das obras especificadas na concessão 1997 a 2021
- Início dos Estudos e estratégias para as novas concessões que serão de 30 anos e iniciarão em novembro de 2021

### PARTES INTERESSADAS

- Sistema Ocepar
- Cooperativas paranaenses
- G7 – As 7 principais Federações Empresariais do Paraná
- Entidades Governamentais
- Agepar – Agência Reguladora e Concessionárias de Pedágios

**STATUS**  
Concluído





## INFRAESTRUTURA

17

ESTUDO DE CAPACIDADE  
DE ARMAZENAGEM





#### **PILAR**

Infraestrutura

#### **DESDOBRAMENTO**

Ampliar a estrutura de armazenagem na rota da produção e próximo as agroindústrias

#### **OBJETIVO DO PROJETO**

Dar sustentação às ações necessárias nas cooperativas relacionadas a capacidade de armazenagem em geral, para futuras expansões regionais em geral e seus riscos relacionados à cadeia logística das cooperativas

#### **QUESTÃO-CHAVE**

A busca pela diluição do custo logístico e melhora no desempenho e competitividade do conjunto operacional, levantar as capacidades de armazenagem atual e identificar as localidades onde haverá necessidade de aumento desta capacidade para cereais, bem como aprovações, certificações e tecnologia a ser aplicada para garantir eficiência operacional. Considerar também as necessidades de armazenagem para atendimento da demanda do mercado de varejo (Centros de Distribuição) e possibilidade de compartilhamento de estruturas por meio de parcerias e alianças.

#### **DESAFIOS**

- Disponibilidade de crédito para financiamento dos investimentos necessários
- Diferenças culturais que dificultem a formação de parcerias
- Custo de movimentação para suprir a demanda futura de armazenagem
- Legislações ambiental e de prevenção de incêndio

#### **PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Estudo realizado com as cooperativas.
- Ampliação dos itens financiáveis no PCA – programa de construção e ampliação de armazéns, negociado com o MAPA e BNDES.
- Aumento da armazenagem das cooperativas próximas a produção e principalmente das agroindústrias que consomem as matérias primas ao longo de todo ano

#### **PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- Cooperativas agroindustriais
- Fornecedores de equipamentos de armazenagem e de tecnologia
- Governo Federal

**STATUS**  
Concluído





## INFRAESTRUTURA

18

ENERGIAS ALTERNATIVAS  
E MERCADO LIVRE

### **PILAR**

Infraestrutura

### **DESDOBRAMENTO**

Desenvolver alternativas de aquisição no mercado livre e fontes alternativas

### **OBJETIVO DO PROJETO**

Desenvolver modelos de negócio para viabilizar alternativas de geração de energia renovável e participação no mercado livre

### **QUESTÃO-CHAVE**

Eventuais limitações no sistema de geração e distribuição de energia e seus altos custos, impactam as atividades das cooperativas e representam riscos para possíveis expansões dos negócios no sistema cooperativista. Com isso é preciso analisar e propor novos modelos potenciais de geração e distribuição de energia, principalmente renováveis, bem como modelos de contratos para a aquisição de energia no mercado livre

### **DESAFIOS**

- Resistência para compartilhar informações e levantamento de dados
- Resistência na formação de parcerias em virtude das diferenças culturais
- Possíveis mudanças no cenário de disponibilidade dos contratos no mercado livre
- Legislação ambiental

### **PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Mapeamento da matriz energética das cooperativas com análise do potencial de oportunidades de melhorias
- Levantamento das disponibilidades/capacidades de fornecimento da concessionária por região
- Pesquisa e análise das alternativas de geração e distribuição de energia renovável aderente aos ramos de negócios do sistema e seus impactos
- Avaliação técnica e financeira
- Análise das modalidades de contratos de aquisição de energia no mercado livre aderentes aos ramos de negócio do sistema e desenvolvimento de modelos sugeridos para melhor custo/benefício

### **PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- Cooperativas do sistema
- Concessionárias do setor
- Mercado livre de energia

**STATUS**  
Concluído





INFRAESTRUTURA

19

COMERCIALIZADORA DE ENERGIA



### **PILAR**

Infraestrutura

### **DESDOBRAMENTO**

Desenvolver alternativas para aquisição de energia

### **OBJETIVO DO PROJETO**

Reduzir custos de industrialização e aumentar a competitividade das cooperativas agroindustriais, pela redução de preços na aquisição de energia elétrica, por meio da compra conjunta através de comercializadora única

### **QUESTÃO-CHAVE**

Redução de custo de aquisição de energia elétrica pelas cooperativas do estado

### **DESAFIOS**

- Reforma tributária com alteração no ato cooperativo
- Exposição ao mercado de curto prazo (PLD)
- Diferentes culturas organizacionais podendo interferir na formação do grupo e no modelo de governança
- Greve de caminhoneiros, quebra de safra e outros fatores externos afetam diretamente o consumo de energia
- Possibilidade de inadimplência por parte das cooperativas participantes

### **PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Estudo de mercado
- Plano de negócios
- Projeto suspenso por inviabilidade financeira, tributária e operacional no presente momento
- Dado a questão da insegurança da não incidência do PIS/Cofins no Ato cooperativo deste tipo de negócio

### **PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- 21 cooperativas do ramo agropecuário

**STATUS**  
Suspensão





INFRAESTRUTURA

20

GERAÇÃO DE ENERGIA



**PILAR**

Infraestrutura

**DESDOBRAMENTO**

Desenvolver alternativas para geração de energia

**OBJETIVO DO PROJETO**

Elevados custos na aquisição de energia, e a necessidade das cooperativas agroindustriais em terem segurança energética em qualidade e quantidade, exigem estudar modelos de geração de energia para redução de custos e aumento da disponibilidade de energia a longo prazo, contribuindo para sustentabilidade do setor cooperativista

**QUESTÃO-CHAVE**

Reduzir custo e garantir energia em quantidade e qualidade para as cooperativas

**DESAFIOS**

- Falta de interesse das cooperativas em investir em geração de energia
- Possibilidade de seleção de projetos com baixa viabilidade técnica e econômica
- Mudanças na regulamentação de geração e comercialização de energia – despacho de geração e critérios de contratos bilaterais

**PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Projeto estruturado para formação de Pool de investimento
- Negociado com alguns prováveis fornecedores de equipamentos e serviços
- Analisado a forma de otimização os investimentos e mudanças na legislação no setor

**PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- Cooperativas dos ramos agropecuário e infraestrutura.
- ANEEL – agência reguladora de energia elétrica

**STATUS**

Em andamento





## INFRAESTRUTURA

21

PROGRAMA DE LOGÍSTICA

Foto: Jonatham Campos



### PILAR

Infraestrutura

### DESDOBRAMENTO

Atuar na melhoria da infraestrutura portuária, rodoviária e ferroviária

### OBJETIVO DO PROJETO

Elevados custos no escoamento da produção exigem ações para reduzir os impactos na margem das cooperativas, atuando na cobrança de avanços de políticas públicas que deem competitividade, estudos de formas de redução de custos, por compartilhamento de frota, mudança de modais de transporte e discussão de gestão de cargas e frotas que tornem as organizações mais competitivas

### QUESTÃO-CHAVE

Reduzir custo de escoamento da produção das cooperativas

### DESAFIOS

- Indefinições referente a tabela de frete
- Estagnação por parte do Governo em relação a investimentos e políticas que beneficiem a melhoria da infraestrutura no estado
- Possibilidade de corrupção nos investimentos
- Estímulo ao interesse das cooperativas em uma mobilização conjunta

### PRINCIPAIS RESULTADOS

- Documento parcial de diagnóstico
- Realizado um grande fórum de logística entre os ramos agropecuários e transporte
- Realização do Informe de Frete
- Estudado a possibilidade de estabelecer um aplicativo padrão para otimizar a contratação dos serviços de logística
- Discussão de melhorias no transporte de cargas via ferrovias

### PARTES INTERESSADAS

- Sistema Ocepar
- Cooperativas dos ramos agropecuário e de transporte
- Governo do Estado do Paraná

**STATUS**  
Concluído





## INFRAESTRUTURA

22

INCLUSÃO DIGITAL - FIBRACOOP

#### **PILAR**

Infraestrutura

#### **DESDOBRAMENTO**

Atuar na melhoria da infraestrutura da comunicação

#### **OBJETIVO DO PROJETO**

Promover a inclusão digital dos cooperados ampliando a disponibilidade de acesso à internet por meio de novas tecnologias de comunicação na área de atuação da cooperativa, atendendo a legislação disposta pela Anatel, resultando em uma melhor qualidade de vida, os princípios cooperativistas e apoiando a sucessão da atividade no meio rural

#### **QUESTÃO-CHAVE**

Inclusão digital a partir da ampliação da disponibilidade de acesso à internet por meio das novas tecnologias de comunicação

#### **DESAFIOS**

- Incentivo ao interesse dos cooperados na prestação deste tipo de serviço
- Interesse da Copel/Telecom na parceria
- Entrada de novos concorrentes

#### **PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Elaboração do projeto Fibracoop
- Visitado as experiências de cooperativas no Rio Grande do Sul e Santa Catarina
- Benchmarking com as cooperativas do PR
- Suspensão do projeto por falta de interesse das cooperativas de infraestrutura

#### **PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- Cooperativas do ramo infraestrutura
- Cooperados de cooperativas agropecuárias

**STATUS**  
Suspensão





## GESTÃO E GOVERNANÇA

23

MAPEAMENTO DE  
GOVERNANÇA COOPERATIVA

**PILAR**

Gestão e Governança

**DESDOBRAMENTO**

Disponibilizar modelos de governança e sucessão aderentes às necessidades das cooperativas

**OBJETIVO DO PROJETO**

Disseminar as melhores práticas de Governança, disponibilizando modelos aderentes às diferentes necessidades das cooperativas

**QUESTÃO-CHAVE**

Atualmente, dentro do sistema cooperativista paranaense há, por um lado, modelos reconhecidos no mercado e, por outro, cooperativas carentes de práticas estruturadas. Conhecer esses modelos e entender o nível de maturidade da gestão de cada cooperativa, permite ao Sistema Ocepar atuar de maneira mais ativa, identificando oportunidades, recomendando práticas, indicando às cooperativas caminhos que possam fortalecer sua estrutura de gestão e sugerir modelos de governança que venham de encontro com as suas expectativas e necessidades

**DESAFIOS**

- Resistência e baixa adesão das cooperativas
- Dificuldade de acesso a informações
- Equipe restrita para realizar o mapeamento

**PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Mapeamento dos modelos de gestão e governança das cooperativas
- Levantamento dos modelos e estruturas de governança das cooperativas
- Identificação dos níveis de maturidade dos modelos de governança das cooperativas
- Identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria em relação as práticas de governança por ramo e porte
- Estruturação da metodologia de pontuação para o índice de governança cooperativa - iGCoop
- 165 cooperativas participaram do mapeamento
- Mapa dos 7 ramos do nível de maturidade das práticas de governança
- Matriz de maturidade do modelo de governança

**PARTES INTERESSADAS**

- Cooperativas registradas no Sistema Ocepar

**STATUS**  
Concluído





## GESTÃO E GOVERNANÇA

24

### PROGRAMA DE INOVAÇÃO PARA O COOPERATIVISMO

#### PILAR

Gestão e Governança

#### DESDOBRAMENTO

Intensificar o programa de desenvolvimento de pessoas

#### OBJETIVO DO PROJETO

Fomentar uma cultura de inovação dentro das cooperativas do Paraná, por meio da formação de agentes que serão os influenciadores da inovação e sua disseminação dentro do ambiente das cooperativas

#### QUESTÃO-CHAVE

Capacitar pessoas para fomentarem uma cultura de inovação dentro das cooperativas e assim alavancar resultados de forma eficiente, sustentável e exponencial, expandindo a visão de um setor que já é inovador em sua essência



### DESAFIOS

- Mapear, desenvolver e potencializar as competências técnicas e comportamentais dos participantes do programa de inovação
- Estimular a criatividade e aprendizagem de ferramentas que subsidiem a implementação de técnicas e metodologias inovadoras nas diversas áreas das cooperativas;
- Fomentar o trabalho colaborativo entre equipes interdisciplinares e multigeracionais
- Promover uma compreensão sistêmica da gestão da inovação, para criação de um programa de inovação das cooperativas, gerando soluções inteligentes e gerenciando pessoas e projetos em ambientes favoráveis à inovação

### PRINCIPAIS RESULTADOS

- Estruturação do programa de inovação com 192 horas de capacitação
- Turmas de Formação de Lideranças Inovadoras com o MIT – 80 participantes
- Formação dos agentes de transformação e inovação

### CICLO 2018/2019

- 70 cooperativas participantes
- 470 participantes
- 4 trilhas de conhecimento
- 508 oportunidades de inovação mapeadas
- 56 cooperativas estruturaram o núcleo/área de inovação

### CICLO 2020/2021

- 74 cooperativas participantes
- 543 participantes
- 4 trilhas de conhecimento
- Programa em andamento
- Desde 2018 até 2020, foram realizados 10 Fóruns e eventos promovidos pelo Sistema Ocepar com a temática voltada para a inovação com mais de 1.250 participações.
- Nos anos de 2018, 2019 e 2020 o Sistema Ocepar por meio do SESCOOP/PR, investiu mais de 5 milhões de reais em ações voltadas para o fomento e desenvolvimento da cultura de inovação

### PARTES INTERESSADAS

- Cooperativas registradas no Sistema Ocepar

**STATUS**  
Concluído





## GESTÃO E GOVERNANÇA

25

PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO DOS AGENTES

Foto: Foto: Samuel Z. Milléo Filho / Sistema Ocepar

### **PILAR**

Gestão e Governança

### **DESDOBRAMENTO**

Fortalecer a autogestão do sistema cooperativista

### **OBJETIVO DO PROJETO**

Fortalecer a atuação do Sistema Ocepar por meio dos agentes de desenvolvimento humano, de autogestão e de cooperativismo, que atualmente são os principais canais de comunicação com as cooperativas

### **QUESTÃO-CHAVE**

O sistema cooperativista vivencia um estágio em que é requerida maior proximidade entre as cooperativas e o Sistema Ocepar, otimizando recursos e potencializando resultados. Para que isso seja possível, o agente (interlocutor entre cooperativa e o Sescoop/PR) deve conhecer as reais necessidades de sua cooperativa para interagir com o Sistema Ocepar, demandar/reivindicar apoio, suporte, soluções, tendo uma postura mais estratégica e para isso, é fundamental trabalhar para que ele desenvolva uma visão sistêmica e orientada para resultado

### **DESAFIOS**

- Analisar o perfil requerido versus o perfil atual dos agentes e estruturar um plano de educação continuada.
- Desenvolver o agente para que ele tenha uma atuação mais estratégica e orientada para resultados.
- Conscientizar a alta gestão das cooperativas e de todo o sistema cooperativista sobre a importância do papel do Agente

### **PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Mapeamento do perfil DISC de 194 agentes
- Desenvolvimento do programa de formação de agentes
  - 20 turmas
  - Participantes - 271 agentes
- Fórum e eventos de discussão permanente sobre Educação Corporativa- 467 participações
- Pós-Graduação em Educação Corporativa – 2 turmas - 74 participantes

### **PARTES INTERESSADAS**

- Agentes estratégicos, desenvolvimento humano, social e autogestão das cooperativas paraense

**STATUS**  
Concluído





## GESTÃO E GOVERNANÇA

26

APERFEIÇOAMENTO  
DOS FÓRUMS SETORIAIS





ENCONTRO DE AGENTES  
DE DESENVOLVIMENTO  
HUMANO, AUTOGESTÃO  
E COOPERATIVISMO

### PILAR

Gestão e Governança

### DESDOBRAMENTO

Aperfeiçoar o modelo de atuação dos fóruns especializados

### OBJETIVO DO PROJETO

Fortalecer e promover uma discussão permanente de boas práticas e intercâmbio de conhecimento por meio de debates de temas atuais e relevantes para as cooperativas

### QUESTÃO-CHAVE

Conhecer os diferentes objetivos propostos e as expectativas do público participante definindo claramente o que é um fórum especializado e qual o seu objetivo

### DESAFIOS

- Aperfeiçoar o modelo de atuação dos fóruns especializados
- Identificar qual deve ser o objetivo dos fóruns promovidos pelo Sistema Ocepar
- Definir qual deve ser o perfil do público participantes dos fóruns.
- Definir quais fóruns devem ser criados para atender a necessidade do público

### PRINCIPAIS RESULTADOS

- Pesquisa realizada sobre o trabalho realizado nos fóruns teve resposta de 451 participantes de 74 cooperativas.
- Divulgação mais efetiva e estabelecimento de canais de comunicação das frentes de atuação do Sistema Ocepar promovendo maior visibilidade e proximidade das cooperativas.
- Promoção e abertura de canais de debates permanentes entre o Sistema Ocepar e as cooperativas.
- Criação de novos Fóruns, dentre eles podemos destacar: Fórum de Educação Corporativa; Fórum de Excelência da Gestão; Fórum de Aprendizagem; Fórum Jurídico – Ramo Saúde; Fórum de Inovação

### PARTES INTERESSADAS

- Sistema Ocepar
- Cooperativas registradas no Sistema Ocepar

**STATUS**  
Concluído





## GESTÃO E GOVERNANÇA

27

COMPÊNDIO DE BOAS  
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

**PILAR**

Gestão e Governança

**DESDOBRAMENTO**

Disponibilizar modelos de governança e sucessão aderentes às necessidades das cooperativas

**OBJETIVO DO PROJETO**

Divulgar os modelos de governança utilizados pelas cooperativas paranaenses, de forma a estimular a implementação e a melhoria das práticas de governança

**QUESTÃO-CHAVE**

Demonstrar que o cooperativismo paranaense possui exemplos de práticas de governança bem estruturados, a partir do mapeamento de seus modelos

**DESAFIOS**

- Resistência das cooperativas em disponibilizar seus modelos de governança
- Refletir a realidade nos resultados apresentados, visto serem feitos por autoavaliação
- Adaptação das práticas mapeadas para outras realidades

**PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Publicação da primeira edição do compêndio de governança das cooperativas do Paraná
- Seleção e descrição de boas práticas de governança de 11 cooperativas e do Sistema Ocepar
- Reconhecimento dos modelos de governança das cooperativas como negócios sustentáveis
- Fortalecimento das práticas ambientais, sociais e de governança (ESG)

**PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- Cooperativas

**STATUS**  
Concluído





## GESTÃO E GOVERNANÇA

28

PROGRAMA DE COMPLIANCE DO  
COOPERATIVISMO PARANAENSE

# ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE COMPLIANCE EM SOCIEDADES COOPERATIVAS



## INTRODUÇÃO

### PILAR

Gestão e Governança

### DESDOBRAMENTO

Fortalecer a autogestão do sistema cooperativista

### OBJETIVO DO PROJETO

Contribuir com o desenvolvimento do cooperativismo paranaense, por meio do Programa de Compliance, para consolidar o modelo de gestão das cooperativas, em seus diversos ramos, como instituições ainda mais comprometidas com a transparência, os valores cooperativistas, o desenvolvimento social e com a agregação de valor para os cooperados

### QUESTÃO-CHAVE

A cultura da integridade ainda não está estabelecida no sistema cooperativista, sendo fundamental que ela esteja alinhada aos valores cooperativistas para promover uma transformação de comportamento

### DESAFIOS

- Estimular a aderência das cooperativas ao Programa
- Deixar claro junto às cooperativas o entendimento sobre o Programa
- Seleção de instituição de ensino que atenda às expectativas e necessidades das cooperativas

### PRINCIPAIS RESULTADOS

- Envolvimento das lideranças nos temas de governança e compliance
- Estruturação do programa de compliance, com 08 módulos e monitoria
- Desenvolvimento de metodologia para o diagnóstico das práticas de compliance
- Publicação do Manual de Procedimentos de Compliance
- Coordenação do grupo de especialistas das cooperativas
- Criação do ambiente para compartilhar os conhecimentos e das melhores práticas, Compliance.Lab e Compliance Experience
- 22 projetos executados no período de 2019-2021
- Volume de recursos financeiros aprovado R\$ 2,2 milhões
- 730 participantes
- 5700 horas de desenvolvimento

### PARTES INTERESSADAS

- Cooperativas registradas no Sistema Ocepar

STATUS  
Concluído





## GESTÃO E GOVERNANÇA

29

FORMAÇÃO DE DIRIGENTES  
DO RAMO SAÚDE



PROGRAMA  
ESTADUAL DE  
DESENVOLVIMENTO  
DE DIRIGENTES

Dr. Sérgio Kaboul Akaym  
UNIRIO COSTA CESTE

### **PILAR**

Gestão e Governança

### **DESDOBRAMENTO**

Intensificar o programa de desenvolvimento de conselheiros

### **OBJETIVO DO PROJETO**

Idealizar e desenvolver um curso de curta duração, que proporcione aos dirigentes e executivos das cooperativas do ramo Saúde o desenvolvimento e atualização de seus conhecimentos, melhore suas habilidades, competências e atitudes, focado em suas necessidades e particularidades. O treinamento fortalecerá a visão estratégica, fornecerá maior segurança e rapidez no processo de sucessão e auxiliará na construção de cenários cooperativos

### **QUESTÃO-CHAVE**

Exigência de sucessão rápida, falta de preparo dos dirigentes, cursos existentes muito extensos, inexistência de cursos rápidos e práticos, profissionais da saúde não possuem perfil para ficar muitas horas em sala de aula

### **DESAFIOS**

- Estímulo à adesão dos dirigentes das cooperativas
- Limitação de recurso orçamentário para realização do curso
- Identificação de instituição parceira com expertise necessária para realizar o curso

### **PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Definição da estrutura do curso
- Implantação do projeto piloto com 4 módulos
- Participação de 42 dirigentes
- 17 cooperativas do Sistema Unimed do Paraná

### **PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- Cooperativas do ramo saúde

**STATUS**  
Concluído





## GESTÃO E GOVERNANÇA

30

### METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



### **PILAR**

Gestão e Governança

### **DESDOBRAMENTO**

Fortalecer a atuação do Sistema Ocepar nas cooperativas

### **OBJETIVO DO PROJETO**

Desenvolver uma metodologia de consultoria para estruturação dos negócios utilizando a ferramenta de planejamento estratégico replicável, a fim de estabelecer estratégias com metas de curto, médio e longo prazos e direcionar para o crescimento das operações de forma sustentável

### **QUESTÃO-CHAVE**

As cooperativas estão cada vez mais expostas às e inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e de grande complexidade. Desta forma, a formalização do planejamento pode trazer benefícios à organização no sentido de garantir um processo estruturado que gere os melhores resultados

### **DESAFIOS**

- Profissionais com perfil adequado para implementar a metodologia
- Aquisição de experiência dos profissionais no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico
- Adequação da ferramenta selecionada para implantação da metodologia e replicação em outras cooperativas
- Possibilidade de descontinuidade da utilização da ferramenta após a aplicação da metodologia

### **PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Elaboração de metodologia de planejamento estratégico
- Material completo para aplicação da metodologia
- Formação de consultores internos
- Projeto piloto para validação da metodologia em 1 cooperativa do ramo agropecuário
- 30 projetos de planejamento estratégico + 68 projetos de desenvolvimento
- R\$ 9,2 milhões aplicados de recursos financeiros da autogestão e treinamento de 2015 a 2020

### **PARTES INTERESSADAS**

- Sistema Ocepar
- Cooperativas registradas no Sistema Ocepar

**STATUS**  
Concluído



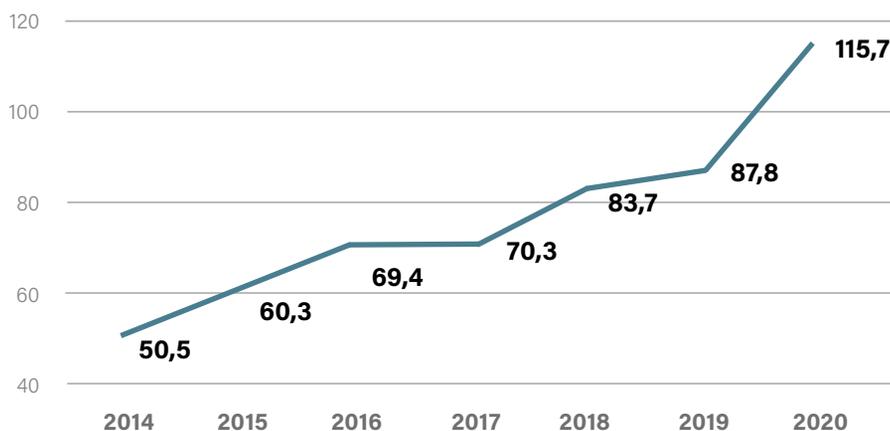
## IV – Conclusão

### 4.1. Considerações e aprendizados na elaboração e execução do PRC100

A conclusão do ciclo de planejamento ocorreu dentro do prazo estimado, no entanto, os resultados de 2020 aceleraram esse processo. A meta de faturamento prevista no primeiro ano do novo ciclo era 2021 e esse valor foi realizado em 2020.

Nos últimos cinco anos os ingressos do cooperativismo paranaense cresceram nominalmente 14,8% ao ano.

GRÁFICO 3  
EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DE 2014 A 2020 (R\$ BILHÕES)



Fonte: Sistema Ocepar, jan/21

**Os números expressivos das cooperativas em 2020 fizeram com que resultados do PRC100 superassem as estimativas do cenário otimista. As motivações que possibilitaram essa superação incluem fatores como a demanda internacional elevada por alimentos e o estímulo do Governo**

**Federal para aumentar a demandas doméstica, principalmente, por parte das populações mais vulneráveis economicamente**, mantendo a demanda aquecida durante todo o ano, mesmo em meio à pandemia. Aliado a estes dois fatores, tivemos outros que contribuíram para esses resultados: a depreciação do real frente ao dólar US\$ 1,0/R\$ 5,50, o que fez as cotações em reais praticamente dobrarem de valor em relação às médias históricas para o setor de soja, milho, trigo, carnes, café, lácteos e o clima foi favorável, proporcionando uma safra recorde no Paraná e no Brasil. Conforme se comenta no mercado, foi uma tempestade perfeita, levando as cooperativas a resultados que normalmente levariam 2 anos para serem alcançados, refletidos em outros números, como empregos gerados, aumento no número de cooperados e dos resultados.

GRÁFICO 4  
COOPERADOS (EM MIL)



GRÁFICO 5  
EMPREGADOS (EM MIL)



GRÁFICO 5  
FATURAMENTO (EM R\$ BILHÕES)



GRÁFICO 7  
RESULTADOS (EM R\$ BILHÕES)



TABELA 1  
INDICADORES SOCIAIS E ECONÔMICOS DO COOPERATIVISMO PARANAENSE 2014 A 2020

Indicadores	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (**)
Faturamento (bilhões R\$)	50,51	60,33	69,40	70,3	83,7	87,8	115,7
Cooperativas (unidades)	223	220	221	221	215	216	217
Cooperados (milhões)	1.079.737	1.247.042	1.431.650	1.542.541	1.768.253	2.184.722	2.481.240
Colaboradores (pessoas)	79.241	84.867	87.319	93.144	101.228	107.600	117.900
Exportações (US\$ bilhões)	2.403	2.211	2.034	3.344	3.593	3.800	4.441
Impostos recolhidos (R\$ bilhões)	1.300	1.596,9	1.992,3	2.047	2.040	2.600	3.530
Investimentos (R\$ bilhões)	2.805	2.350	2.100	2.150	1.950	2.017	3.500
Eventos realizados	5.333	6.509	6.883	8.212	8.776	8.541	5.571
Participações/ treinandos	160.539	179.920	186.876	210.890	219.402	228.992	145.451
Pessoas beneficiadas diretamente pelo cooperativismo no Paraná (milhões)	2,2	2,6	2,8	3,0	3,6	4,0	4,4
Participação no PIB Agropecuário do PR (%)	56%	56%	56%	58%	60%	60%	62%

O principal aprendizado na elaboração e implementação do PRC100 foi que é possível fazer bem mais do que é planejado e que quando os projetos possuem um padrinho (sponsor), que inspira e cobra resultados, o trabalho é mais produtivo.

## 4.2. Olhando para o futuro (PRC200)

O importante é que as cooperativas estão alinhadas e preparadas para participarem do mercado que atuam. Visualizando as tendências globais, consegue-se antever que a produção de alimentos, bem como os serviços financeiros, de saúde e logística, que são os produtos e serviços nos quais as cooperativas paranaenses mais se destacam, são essenciais e com demanda crescente para os próximos anos. A questão fundamental é estar atento em relação às mudanças tecnológicas e novos concorrentes no mercado. No entanto, acredita-se na cooperação para seguir em frente prestando os melhores serviços para os cooperados e entregando produtos e serviços de qualidade e que atendam o mercado doméstico e internacional.

Em 2021 será iniciado um novo ciclo de planejamento com muita reflexão e atenção aos cenários e tendências de negócios mundo afora.

Neste sentido, para o próximo ciclo de planejamento, pretende-se trabalhar com a visão e projetos estratégicos e relevantes, focando em um número menor de projetos, com metas claras e entregáveis, bem estruturados e que sejam divulgados para nossos públicos de interesse com regularidade. Esses projetos devem dar condições para alavancar o desenvolvimento das cooperativas para um novo patamar no cenário paranaense e nacional, sendo que a meta é chegar a R\$ 200 bilhões de movimentação econômica, R\$ 5 bilhões de investimentos, R\$ 10 bilhões de resultados ao ano, 4 milhões de cooperados e 200 mil funcionários. As primeiras projeções apontam que essa meta será atingida entre 2025 e 2027.

Outra lição relevante é que o trabalho de cooperação realmente funciona. Tanto no âmbito do Sistema Ocepar x Cooperativas, quanto com as demais instituições de representação, Parlamento, Judiciário e Governos, os resultados são maiores e mais completos.

O Sistema Ocepar agradece a todos os envolvidos neste projeto, especialmente aos dirigentes e executivos das cooperativas, que permitiram que o sistema cooperativista pudesse se preparar e se habilitar para o início do PRC200, que será construído de uma forma mais relevante e estratégica.

## Referências Bibliográficas

EXEMPLOS de intercooperação. **Paraná Cooperativo**. Curitiba, v. 13, encarte especial n.157, 28 p. abr. 2018. Disponível em: <[http://www.paranacooperativo.coop.br/data/index.html?catalog=rev\\_N157\\_abr\\_2018\\_especial](http://www.paranacooperativo.coop.br/data/index.html?catalog=rev_N157_abr_2018_especial)>. Acesso em: fev.2021.

MONTEIRO, A.; TURRA, F.; MAFIOLETTI, R. **Paraná livre de aftosa sem vacinação: uma perspectiva do cooperativismo**. Curitiba, Sistema Ocepar, 2020. 34 p. Disponível em: <[http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2020/publicacoes/Ocepar\\_Cartilha\\_Febre\\_Aftosa\\_nove\\_2020.pdf](http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2020/publicacoes/Ocepar_Cartilha_Febre_Aftosa_nove_2020.pdf)> Acesso em: mar. 2021.

PR100: Paraná Cooperativo 100. **Paraná Cooperativo**. Curitiba, 2. ed. Especial, ano 12, n. 139, ago. 2016. Disponível em: <[www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2016/publicacoes/PRC100\\_web\\_2\\_edicao.pdf](http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2016/publicacoes/PRC100_web_2_edicao.pdf)>. Acesso em: fev. 2021.

**ROTEIRO para elaboração do manual de procedimentos de compliance em sociedades cooperativas**. Curitiba, Comunicação Social do Sistema Ocepar, 2020. 28 p. Disponível em: <[http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2020/publicacoes/\\_Manual\\_Procedimentos\\_Compliance\\_Ocepar.pdf](http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2020/publicacoes/_Manual_Procedimentos_Compliance_Ocepar.pdf)> Acesso em: mar. 2021.

SETTI, Eloy Olindo. **Cooperativismo paranaense: Ocepar 40 anos construindo o futuro**. Curitiba, Ocepar, 2011. 360 p. Disponível em: <[http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2020/publicacoes/Livro\\_Ocepar\\_40\\_Anos.pdf](http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2020/publicacoes/Livro_Ocepar_40_Anos.pdf)>. Acesso em: mar. 2021.

SOUZA, Alfredo B. K. et al. Metodologia para estruturação de negócios em cooperativas utilizando a ferramenta de planejamento estratégico. **Paraná Cooperativo Técnico e Científico**. Curitiba, v. 15. ed. Especial, n. 21, p. 6 – 23, 2019. Disponível em: <[http://www.paranacooperativo.coop.br/data/index.html?catalog=rev\\_N21tecnico\\_cientifico](http://www.paranacooperativo.coop.br/data/index.html?catalog=rev_N21tecnico_cientifico)>. Acesso em: mar. 2021.

SOUZA, Alfredo B. K. et al. Educação: um diferencial competitivo do cooperativismo paranaense. **Paraná Cooperativo Técnico Científico**. Curitiba, v. 12, ed. especial n. 14, p. 06 – 39, 2016. Disponível em: <[http://www.paranacooperativo.coop.br/data/index.html?catalog=rev\\_N14\\_tecnico\\_cientifico](http://www.paranacooperativo.coop.br/data/index.html?catalog=rev_N14_tecnico_cientifico)>. Acesso em: fev. 2021.

VIAN, Ademiro. **Manual operacional dos títulos do agronegócio**. Curitiba, Sistema Ocepar/Sistema OCB, 2019. 148 p.

## Anexo

### Análise SWOT do PRC100 completa



#### PONTOS FORTES

- » Distribuição de sobras aos associados
- » Força econômica e social do cooperativismo
- » Boa aceitação do cooperativismo no estado do PR
- » Ocepar fomenta o desenvolvimento do cooperativismo
- » Desenvolvimento na comunidade gerado pelo cooperativismo
- » Atuação de forma organizada
- » Existência de educação e formação via SESCOOP/PR
- » Boa representatividade política da OCEPAR
- » Empreendedorismo do sistema cooperativista do Paraná é referência
- » Permanência de dirigentes como fator crítico de sucesso
- » Constante adoção de práticas de sustentabilidade no cooperativismo
- » Participação das cooperativas na estrutura de planejamento da OCEPAR
- » Transparência das informações divulgadas
- » Modelo de autogestão estruturado (facilidade de monitoramento)
- » Localização estratégica das cooperativas
- » Proximidade das fontes de matérias primas
- » Uso intensivo de pesquisa e tecnologia para o aumento da produtividade
- » Produtos e serviços com qualidade reconhecida
- » Produção de bens com valores agregados devido a agroindustrialização
- » Pelo domínio do *know how* na gestão do negócio
- » Constante busca pela inovação tecnológica
- » Evolução da gestão profissionalizada
- » Grande gerador de empregos no PR
- » Gestores com experiência reconhecida
- » Grande abrangência de ramos e portfólio de negócios
- » Pontualidade nos pagamentos
- » Solidez do modelo de gestão (monitorado pela legislação)
- » Presença da cooperativa desenvolve mercado e atrai a concorrência
- » Expressiva capilaridade de cooperados no estado
- » Boa representatividade do agronegócio no PIB do PR
- » Avanço na tecnologia de pesquisa e desenvolvimento (P&D)
- » Geração e distribuição de renda de forma igualitária na própria região
- » Poder de mobilização regional
- » Forte controle da cadeia de negócios (rastreadibilidade)
- » Desenvolvimento de programas ambientais e de sustentabilidade
- » Envolvimento da família na sucessão da cooperativa
- » Bom nível de intercooperação
- » Capacidade de estabelecer parcerias com fornecedores
- » Certificação internacional de qualidade
- » Patrocínio para o cooperado



## PONTOS FRACOS

- » Educação corporativa com baixo foco em resultado (de tudo para todos)
- » Falta modelos de governança e sucessão estruturados
- » Ausência de planejamento estratégico estruturado de algumas cooperativas
- » Baixa fidelidade dos cooperados na maioria das cooperativas
- » Intercooperação pouco explorada
- » Não há disseminação da cultura de cooperação
- » Poucas ações de marketing em conjunto
- » Ausência de modelo de gestão estruturado de algumas cooperativas
- » Falta do conhecimento do cooperado sobre modelo cooperativista
- » Pouca divulgação da sustentabilidade do cooperativismo
- » Falta representatividade para discutir pontos críticos em conjunto na Ocepar
- » Falta de divulgação do cooperativismo paranaense
- » Logística desarticulada (falta planejamento)
- » Falha no sistema de escoamento (infraestrutura logística interna)
- » Dependência de capital de terceiros
- » "Inoperância" do Brasil em efetivar acordos bilaterais com outros países
- » Concorrência predatória entre as cooperativas
- » Relação paternalista com os associados
- » Dificuldade na retenção do trabalhador no campo / sucessão familiar
- » Amarras jurídicas e burocráticas
- » Falta de política uniforme para manter a cooperativa capitalizada
- » Baixa competitividade.
- » Falta de formação adequada e preparo do gestor
- » Falta de inovação em processos
- » Gestão financeira tímida
- » Mudança na forma de fazer negócio em razão da sucessão do quadro social
- » Tratamento igualitário diante de uma economia de mercado
- » Alto *turnover*
- » Baixo retorno dos treinamentos dentro das cooperativas
- » Falta modelo de remuneração por produtividade no cooperativismo
- » Algumas cooperativas fora do Sistema Ocepar (Exemplo Cresol)
- » Falta formação profissionalizante para gestores e diretoria
- » Investimentos limitados em tecnologia de informação e gestão
- » Falta aprimorar a gestão de processos no cooperativismo
- » Baixa adesão em assembleias
- » Ausência de um modelo de planejamento integrado e estruturado
- » Falta de integração de estrutura das cooperativas de crédito
- » Cooperativismo predatório ou oportunista (individualismo no quadro social)
- » Disputa das cooperativas pelos cooperados (concorrência predatória)
- » Frota antiga



## OPORTUNIDADES

- » Desenvolvimento de novos nichos de mercado
- » Aumento da capilaridade
- » Ações de marketing para as cooperativas
- » Melhor aproveitamento dos treinamentos oferecidos
- » Possibilidades de intercooperação
- » Representação política das cooperativas
- » Desenvolvimento de colaboradores cooperados (quadro social)
- » Difusão do sistema cooperativista no PR
- » Crescimento econômico mundial
- » Consolidação do cooperativismo (imagem e modelo do cooperativismo)
- » Disseminação do *know how* do cooperativismo do PR para outros estados
- » Maior interação com a sociedade (comunidade)
- » Avanço no cooperativismo paranaense em outros estados
- » Ausência de planejamento estratégico estruturado de algumas cooperativas
- » Falta de plano estruturado de sucessão
- » Ampliação de programas sociais e sustentabilidade
- » Aumento da demanda por alimentos (crescimento da população mundial)
- » Maior produtividade com avanços tecnológicos
- » Consolidação do cooperativismo (imagem e modelo do cooperativismo)
- » Incentivos do governo para o agronegócio cooperativista
- » Localização geográfica favorável para logística
- » Aumentar o mix de produtos transformados
- » Aumento das relações internacionais
- » Condições climáticas favoráveis no PR
- » Novas fontes de energia
- » Aumento por demanda de matérias primas sustentáveis
- » Competitividade do agronegócio brasileiro
- » Logística Desarticulada (falta planejamento)
- » Insatisfação de clientes com os bancos de mercado
- » Moralizador de mercado
- » Benefícios tributários
- » Aumento da demanda por crédito de cooperativa
- » Dependência de capital de terceiros



## AMEAÇAS

- » Êxodo rural
- » Interferência da política na legislação e fiscalização
- » Ganância arrecadatória RFP para tributar o ato cooperativista.
- » Complexidade para atendimento da legislação
- » Alta carga tributária e complexidade no cumprimento da legislação
- » Alteração da legislação cooperativista
- » Falta de conhecimento da população sobre o cooperativismo
- » Falta de recursos para investimento (devido à crise)
- » Redução do orçamento no sistema S (Sescoop)
- » Aumento de leis ambientais - rigidez na política ambiental
- » Aumento da pressão de sindicatos e de legislações do trabalho
- » Crise econômica
- » Instabilidade política
- » Forte concorrência entre cooperativas
- » Guerra fiscal entre estados com tributações diferenciadas
- » Aumento da taxa de juros e variação do dólar
- » Baixa fidelidade dos cooperados na maioria das cooperativas
- » Aumento do desemprego, com reflexo no consumo e vendas
- » Redução do poder aquisitivo (queda no consumo)
- » Falta de políticas para seguro agrícola
- » Fiscalização governamental (possibilidade de exclusão)
- » Mudanças no padrão de consumo
- » Concorrência desleal, questões éticas
- » Sociedade igualitária em uma economia de mercado
- » Mudanças climáticas
- » Deficiência energética, limitação de investimentos e alto custo de produção
- » Logística deficitária
- » Barreiras comerciais sanitárias impedindo exportações para alguns países
- » Falta de formação técnica (mão de obra)
- » Aquisições e fusões de grandes grupos empresariais
- » Aumento da demarcação de terras indígenas e reservas
- » Expansão dos latifúndios
- » Concorrência predatória com as cooperativas de créditos
- » Ser reconhecido como banco e não como cooperativa de crédito
- » Falta de investimentos para enfrentar grandes instituições financeiras
- » Falta de tecnologia nacional para automação de processos
- » Pessoas se associam apenas pela necessidade de crédito



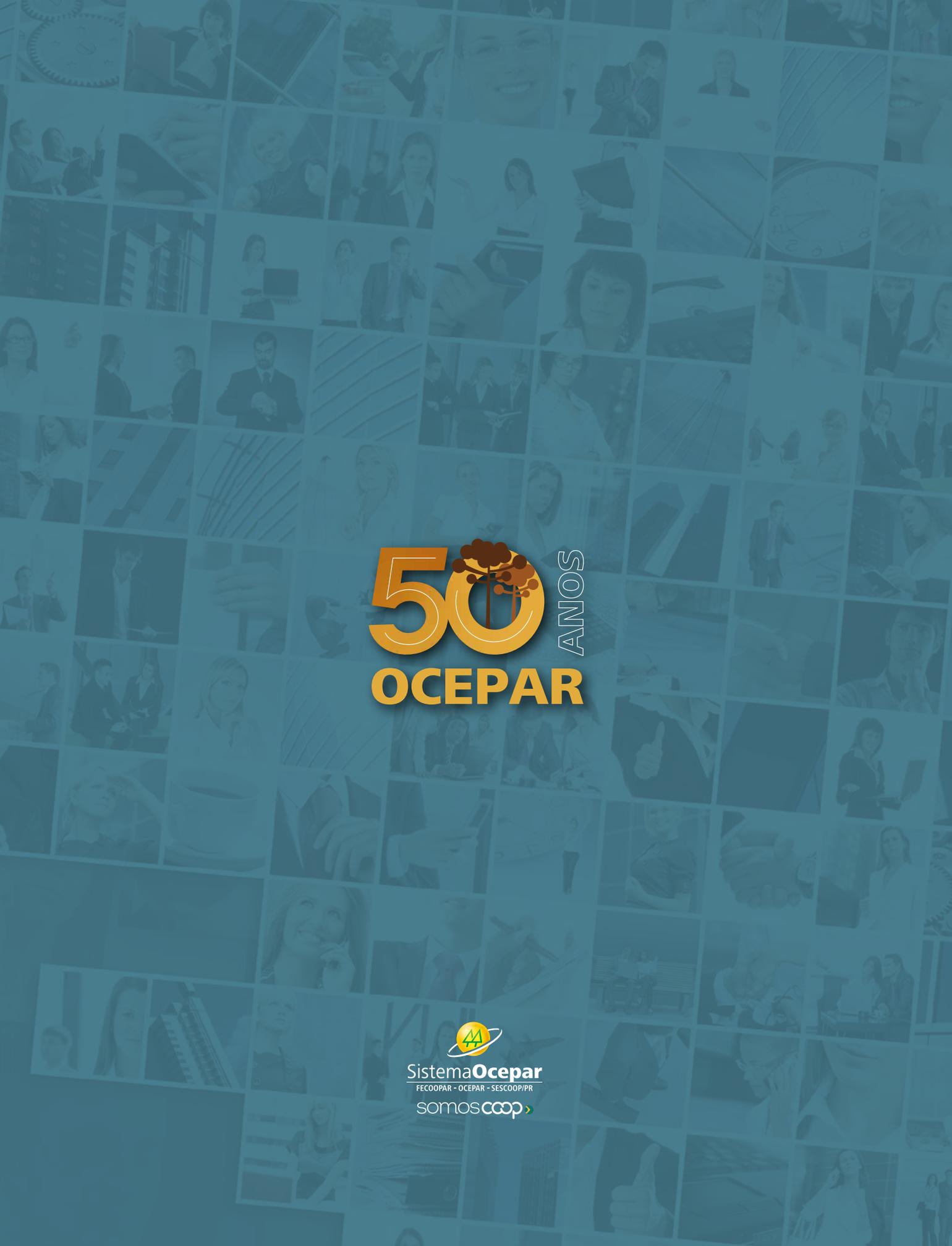
---

Utilizadas as fontes Acumin Variable Concept Light (texto) e Acumin Variable Concept Bold (Títulos)

Papel Capa: Cartão Supremo Duo Design 300 g/m<sup>2</sup>

Papel Miolo: Couchê Fosco 150 g/m<sup>2</sup>

---



**50** ANOS  
**OCEPAR**



Sistema **Ocepar**  
FECOOPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR  
somoscoop >