

# paraná ano 15 2019

# COOPERATIVO

edição especial técnico e científico



## Desenvolvimento econômico e social

### Agropecuário

METODOLOGIA PARA ESTRUTURAÇÃO DE NEGÓCIOS EM COOPERATIVAS UTILIZANDO A FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
Alfredo Benedito Kugeratski Souza; Ana Lúcia Soares Gonçalves; Cristina do Nascimento Moreira; Leandro Roberto Macioski; Lucía Massae Suzukawa

PROGRAMA DE INTERCOOPERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DA REGIÃO CENTRO-SUL  
Cristiano Michalovicz; Daniele Cristiane Radulski Reginatto; Edson Luis Carvalho de Souza; Fernando José Mendes; Samuel Zanella Milléo Filho

### Crédito

PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DO RAMO DE CRÉDITO COOPERATIVO NO PARANÁ  
Eliane Lourenço Goulart Festa; Flávio Enir Turra; Jessé Aquino Rodrigues; Maiko Vinicius Zanella; Marli Vieira da Silveira

### Infraestrutura

FIBRACOOP: PROJETO DE ANÁLISE E VIABILIZAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DE REDE DE FIBRA ÓPTICA E FORNECIMENTO DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO DE DADOS  
Diego Alves Porfirio; João Gogola Neto; Marcelo Bonsenhor Martins; Plácido da Silva Junior; Rogério dos Santos Croscoar; Silvio Alexsandro Krinski

### Saúde

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA NAS COOPERATIVAS UNIMEDS  
Anderson Eugenio Lechechem; Graziel Pedrozo de Abreu; Humberto Cesar Briedi; Juliana Cristina de Souza Matos; Maria Emilia Pereira Lima



---

# paraná ano 15 2019 COOPERATIVO

edição especial 21 técnico e científico



Parcerias



**FAE** | business  
school

## OCEPAR

### Presidente

José Roberto Ricken

### Diretores

Alvaro Jabur

Clemente Renosto

Dilvo Grolli

Frans Borg

Jorge Hashimoto

Jorge Karl

José Aroldo Gallassini

Jefferson Nogaroli

Luiz Lourenço

Paulo Roberto Fernandes Faria

Valter Pitol

Valter Vanzella

Wellington Ferreira

Yuna Ortenzi Bastos

### Conselho Fiscal

#### Titulares

José Rubens Rodrigues dos Santos

Tácito Octaviano Barduzzi Jr.

Urbano Inácio Frey

#### Suplentes

Lindones Antonio Colferai

Popke Ferdinand Van Der Vinne

Sergio Ossamu Ioshii

### Superintendente

Robson Leandro Mafioletti

## SESCOOP/PR

### Presidente

José Roberto Ricken

### Conselho Administrativo

#### Titulares

Joberson Fernando de Lima Silva

Luiz Roberto Baggio

Marcos Antonio Trintinalha

Solange Pinzon de Carvalho Martins

#### Suplentes

Aguinel Marcondes Waclawovsk

Hiroshi Nishitani

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

Luciano Ferreira Lopes

### Conselho Fiscal

#### Titulares

Erik Bosch

Joel Makohin

Marcos Roberto Bueno Antunes

#### Suplentes

Akio Cyoia

Artur Sawatzky

Márcio Francisco Paludo

### Superintendente

Leonardo Boesche

**Edição Especial 21: Sistema Ocepar: Conselho Editorial:** José Roberto Ricken (MSc), Robson Leandro Mafioletti (MSc), Leonardo Boesche (MSc), Nelson Costa, Flávio Enir Turra (MSc) Maria Emilia Pereira Lima (MSc), Samuel Zanillo Milheiro Filho/ Comunicação Social do Sistema Ocepar. (Coordenação). Vanessa Christofoli (Apoio nesta Edição Especial).

**Organização:** DOCUMENTA – Sigríd Ursula Litzinger Ritzmann Documentação Editoria e Treinamento – ME (documenta1944@gmail.com).

**Diagramação:** Celso Arimatéia

**CTP e Impressão:** Licitação – pregão: 01/2019 – Gráfica Impresso Arte

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicadas com a prévia e expressa autorização dos mesmos e das cooperativas envolvidas.

**Endereço:** Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR. Telefone: 41 3200-1100. E-mail: jornalismo@sistemaocepar.coop.br www.paranacooperativo.coop.br

### Registro ISSN nº 2237-0390

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v. 1, n. 2 (2004) - Curitiba, Ocepar, 2004-

Mensal.

Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial 1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

A partir da Edição Especial 13 a sequência numérica é exclusiva das edições especiais.

1. Cooperativismo - Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Paraná.

CDD - 334

---

## PALAVRA DO PRESIDENTE DO SISTEMA OCEPAR

A disseminação do conhecimento dos participantes dos cursos promovidos pelo SESCOOP/PR durante duas décadas, por meio da organização do pensamento e da capacitação em artigos técnicos e científicos, está acontecendo de forma efetiva. A prova concreta está nas vinte edições já publicadas em parceria com diversas instituições acadêmicas e corroborada por esta nova Edição Especial.

Com o objetivo de desenvolver especificamente 26 colaboradores do Sistema Ocepar com competências e ferramentas para melhorar sua performance na tomada de decisões, visando obter melhores resultados no cenário atual e, assim, qualificar os profissionais para que exerçam o papel de consultores às cooperativas, realizamos, em parceria com a FAE Business School, a primeira turma do Programa High Performance.

Os trabalhos de conclusão do curso, divididos em cinco temas, foram transformados em artigos de acordo com as normas da revista, após terem sido apresentados para a Diretoria Executiva do Sistema Ocepar, professores e diretores da FAE.

Agradecimentos para nossa parceira, a FAE Business School e para a Universidade Nova de Lisboa, onde aconteceu um dos módulos do curso em maio deste ano.

Nosso muito obrigado aos superintendentes do SESCOOP/PR, OCEPAR e FECCOOPAR, por contribuírem diretamente na realização do curso e por serem os *sponsors* (padrinhos) dos respectivos projetos. Somos gratos às cooperativas participantes, que contribuíram para o desenvolvimento dos projetos e que se transformaram em ações práticas.

Agradecimento também a todos os colaboradores do Sistema Ocepar que trabalharam na organização do Programa e tornaram possível a viabilização do curso que neste ano conta com a sua segunda turma.

Parabéns aos participantes do Programa High Performance que com esta publicação se tornam autores cooperativistas, enriquecendo com suas obras a bibliografia cooperativista brasileira.

José Roberto Ricken  
Presidente do Sistema Ocepar



## Agropecuário

---

- 1** METODOLOGIA PARA ESTRUTURAÇÃO DE NEGÓCIOS EM COOPERATIVAS UTILIZANDO A FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
Alfredo Benedito Kugeratski Souza; Ana Lúcia Soares Gonçalves;  
Cristina do Nascimento Moreira; Leandro Roberto Macioski;  
Lucia Massae Suzukawa ..... **06**
- 2** PROGRAMA DE INTERCOOPERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DA REGIÃO CENTRO-SUL  
Cristiano Michalovicz; Daniele Cristiane Radulski Reginatto;  
Edson Luis Carvalho de Souza; Fernando José Mendes;  
Samuel Zanello Milléo Filho ..... **24**

## Crédito

---

- 3** PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DO RAMO DE CRÉDITO COOPERATIVO NO PARANÁ  
Eliane Lourenço Goulart Festa; Flávio Enir Turra; Jessé Aquino  
Rodrigues; Maiko Vinicius Zanella; Marli Vieira da Silveira ..... **42**

## Infraestrutura

---

- 4** FIBRACOOP: PROJETO DE ANÁLISE E VIABILIZAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DE REDE DE FIBRA ÓPTICA E FORNECIMENTO DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO DE DADOS  
Diego Alves Porfirio; João Gogola Neto; Marcelo Bonsenhor Martins; Plácido da Silva Junior; Rogério dos Santos Croscato; Silvio Alexsandro Krinski ..... **64**

## Saúde

---

- 5** TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA NAS COOPERATIVAS UNIMEDS  
Anderson Eugenio Lechechem; Graziel Pedrozo de Abreu;  
Humberto Cesar Bridi; Juliana Cristina de Souza Matos;  
Maria Emilia Pereira Lima ..... **91**

# Metodologia para estruturação de negócios em cooperativas utilizando a ferramenta de planejamento estratégico

- ALFREDO BENEDITO KUGERATSKI SOUZA<sup>1</sup>
- ANA LÚCIA SOARES GONÇALVES<sup>2</sup>
- CRISTINA DO NASCIMENTO MOREIRA<sup>3</sup>
- LEANDRO ROBERTO MACIOSKI<sup>4</sup>
- LUCIA MASSAE SUZUKAWA<sup>5</sup>

## Resumo

As cooperativas estão constantemente expostas a externalidades e inseridas em um ambiente competitivo e de grande complexidade. O presente estudo teve como objetivo estabelecer uma metodologia de planejamento estratégico para estruturação de negócios replicável para cooperativas de diferentes ramos e portes. A construção do planejamento pode trazer benefícios à organização estruturando um processo no qual são geradas reflexões acerca do ambiente em que a cooperativa está inserida e definindo o futuro desejado. O planejamento possibilita a comparação entre diferentes alternativas sobre como a cooperativa pode evoluir e preparar-se para alcançar o destino traçado, alcançando um desempenho superior. Por fim, é possível afirmar que a replicação da metodologia pode promover ganhos potenciais tanto para o Sistema Ocepar quanto para as cooperativas, como por exemplo a possibilidade de ofertar nova prestação de serviços, apoio mais estruturado na melhoria da gestão e o cumprimento dos propósitos do Programa de Autogestão, entre outros resultados descritos no presente artigo.

**Palavras-chave:** metodologia; planejamento estratégico; gestão.

<sup>1</sup>Administrador de Empresas. Mestre em Administração Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP/PR. Av. Cândido de Abreu, 501. 80.530-000 Curitiba/PR. E-mail: alfredo.souza@sistemaocepar.coop.br

<sup>2</sup>Economista. Mestre em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP/PR. Av. Cândido de Abreu, 501. 80.530-000 Curitiba/PR. E-mail: ana.lucia@sistemaocepar.coop.br

<sup>3</sup>Pedagoga. Pós-graduada em Gestão Sustentável e Práticas Educacionais pela Faculdade da Indústria. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP/PR. Av. Cândido de Abreu, 501. 80.530-000 Curitiba/PR. E-mail: cristina.moreira@sistemaocepar.coop.br

<sup>4</sup>Administrador de Empresas. Mestre em Governança e Sustentabilidade pelo Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE/FGV. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP/PR. Av. Cândido de Abreu, 501. 80.530-000 Curitiba/PR. E-mail: leandro.macioski@sistemaocepar.coop.br

<sup>5</sup>Jornalista. Graduada em Comunicação Social pela Universidade Estadual de Londrina – UEL. Pós-graduada em Agronegócio pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná – OCEPAR. Av. Cândido de Abreu, 501. 80.530-000 Curitiba/PR. E-mail: lucia.massae@sistemaocepar.coop.br

---

# Methodology for business structuring in cooperatives using the strategic planning tool

- ALFREDO BENEDITO KUGERATSKI SOUZA
- ANA LÚCIA SOARES GONÇALVES
- CRISTINA DO NASCIMENTO MOREIRA
- LEANDRO ROBERTO MACIOSKI
- LUCIA MASSAE SUZUKAWA

## Abstract

Cooperatives are constantly exposed to externalities and inserted in a highly complex and competitive environment. The study aimed to establish a strategic planning replicable methodology for business organization to cooperatives of different sectors and sizes. The construction of strategic planning can bring benefits to the organization by structuring a process in which reflections are created about the environment in which the cooperative is inserted and defining the desired future. Planning makes it possible to compare different alternatives on how the cooperative can evolve and prepare to reach the intended destination, achieving superior performance. Finally, it can be argued that the replication of the methodology can promote potential gains for the Ocepar System and cooperatives, such as the possibility of offering new services, more structured support in management improvement and to accomplish the objectives of the “Programa de Autogestão”, among other results described in this article.

**Keywords:** *methodology; strategic planning; management.*

---

## 1. Introdução

As organizações atuam em um cenário de negócios cada vez mais competitivo com a presença forte de concorrentes. Na atual conjuntura se estabelece um novo ordenamento, que exige das empresas a prospecção de novos mercados, monitoramento da concorrência, análise crítica de suas forças e fraquezas, avaliação constante e aprimoramento do seu capital humano em relação aos competidores. Esse monitoramento tem cada vez mais importância nas sociedades cooperativas, à medida que cresce, por parte dos associados, a exigência de garantia que os gestores ajam de acordo com os seus interesses por meio da afirmação e consolidação de mecanismos adequados para o gerenciamento da organização.

Essas mudanças no ambiente empresarial provocam a necessidade de se dispor de ferramentas para estruturar os negócios das organizações, olhando não apenas para suas características internas, mas também o universo no qual elas estão inseridas, bem como os possíveis cenários que podem influenciar seu desempenho.

Neste contexto, o planejamento estratégico surge como uma importante ferramenta de gestão, que vem evoluindo para um processo estruturado e formalizado, possibilitando a comparação e o contraste entre diferentes alternativas sobre como a cooperativa pode evoluir e alcançar um desempenho superior.

Para desenvolver uma metodologia de consultoria para estruturação dos negócios utilizando a ferramenta de planejamento estratégico que seja adequada para as cooperativas, que é o objetivo do presente trabalho, é necessário compreender o ambiente cooperativista e sua trajetória.

## 2. Cooperativismo

O cooperativismo teve como precursores 28 tecelões desempregados das fábricas de Rochdale, distrito de Lancashire, localizada ao norte de Manchester, na Inglaterra, que, cansados da exploração de sua força laboral, fundaram uma cooperativa de consumo em 1844, que se transformou na referência mundial do cooperativismo. Surgiu como uma opção de defesa dos trabalhadores da época, para corrigir distorções provocadas pelo mercado e garantir melhores condições de vida a seus membros, oferecendo bens de consumo de primeira necessidade a um custo mais acessível.

A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva

---

e democraticamente gerida (RODRIGUES, 1999). Segundo Jäger (1994), a cooperativa, dentro da economia de mercado, não implica que ela seja uma empresa, mas que tenha uma empresa, capacitando-se, com isso, a beneficiar os seus cooperados economicamente por meio de atividades de mercado. Dessa forma, a empresa que é propriedade de uma cooperativa serve, de acordo com a sua finalidade, exclusivamente aos seus sócios. A empresa cooperativa não precisa identificar-se com a localidade onde está inserida, em uma primeira instância, mas, sim, com o grupo de pessoas que se associaram em torno de um objetivo comum. A cooperativa se constitui, portanto, em uma sociedade que deve criar vantagens competitivas para aqueles que nela cooperam ativamente.

Cooperativas são organizações econômicas, de propriedade coletiva, constituídas por um grupo de pessoas com o objetivo de prestar-lhes serviços, visando corrigir distorções proporcionadas pelo mercado (JÄGER, 1994).

### 3. Cooperativismo no Paraná

Pode-se resumir a evolução temporal do cooperativismo paranaense como fruto da incorporação das experiências cooperativistas vivenciadas pelos imigrantes europeus de diferentes etnias, com destaque para as cooperativas agropecuárias de colonização, autossustentadas pelas comunidades assentadas e, posteriormente com o surgimento das cooperativas de cafeicultores e de produção agrícola e agroindustriais, fomentadas pelo poder público ou constituídas a partir de iniciativas privadas.

Portanto, o fluxo de colonização do estado foi determinante para a criação das sociedades cooperativas, influenciado desde a forma de organização do grupo de pessoas, as práticas do empreendimento na relação com o cooperado e a visão de negócio (RICKEN, 2009). Atualmente, é necessário compreender como os fundadores organizaram as sociedades cooperativas na época e como a cultura vem influenciando a gestão do empreendimento no dia a dia e o relacionamento com o cooperado (BOESCHE, 2005).

A partir de 1969 o movimento cooperativista paranaense ganhou maiores proporções, com a implantação dos projetos regionais de integração e posteriormente, em 1971, com a criação do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - OCEPAR. A integração possibilitou uma participação mais efetiva das cooperativas na atividade econômica, em função da agregação dos interesses dos produtores para a economia de mercado. Este aspecto foi

de fundamental importância para o início da integração e, como consequência, do processo de agroindustrialização.

A Ocepar nasceu com espírito de união e entusiasmo renovado, sem correntes divergentes, contando com o apoio decidido de todas as entidades ligadas ao cooperativismo.

A Figura 1 demonstra o desenvolvimento do cooperativismo no estado do Paraná, a evolução dos seus órgãos de administração, educação e profissionalização das pessoas que compõem o sistema cooperativista.

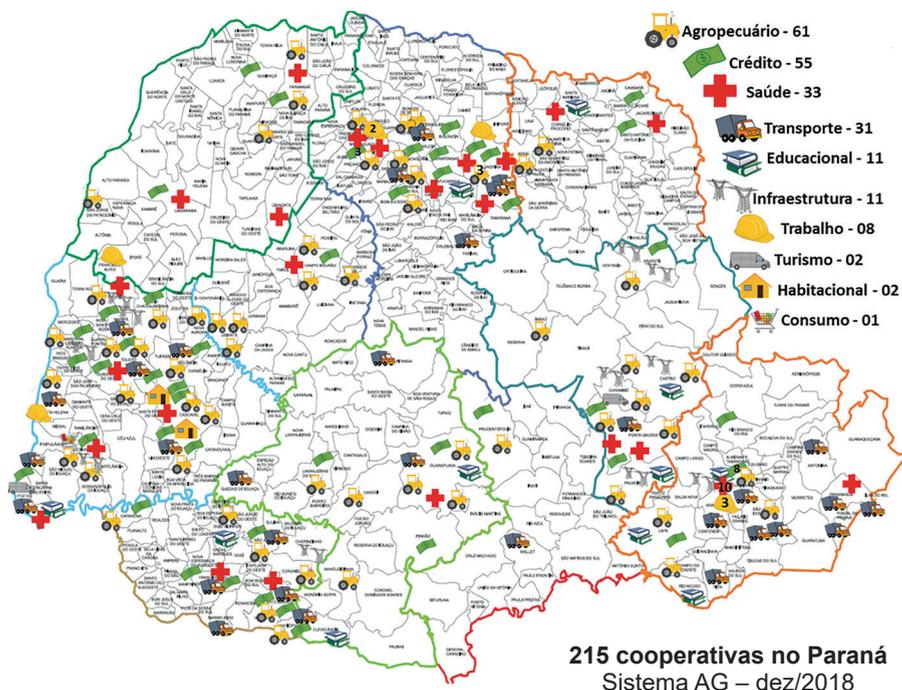
Figura 1 – Linha do tempo do cooperativismo paranaense



Fonte: Ocepar, 2019.

As cooperativas paranaenses apresentam elevada importância no contexto econômico regional. Segundo dados da Ocepar (2019), o estado conta com 215 cooperativas filiadas, que faturaram em 2018, R\$ 83,54 bilhões, reunindo cerca de 1,7 milhões de cooperados. A Figura 2 mostra a distribuição das cooperativas por ramo no estado.

Figura 2 – Mapa das cooperativas do Paraná em 2018



Fonte: Ocepar, 2019.

É importante ressaltar que, atualmente, as cooperativas com maior expressividade atuam também em outros estados da Federação. Além disso, as unidades de armazenagem e recebimento, por exemplo, estão espalhadas em diversos municípios, tanto do Paraná quanto de outros estados.

#### 4. SESCOOP/PR

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP foi criado por meio da Medida Provisória nº 1.715, de 03 de setembro 1998, e suas reedições e tem como objetivo investir na profissionalização de associados, conselheiros, empregados e familiares de cooperativas registradas e ativas no estado em seus ramos de atividade, atendendo às demandas das cooperativas no Paraná, nas linhas estratégicas de formação profissional, monitoramento de cooperativas e promoção social. Desenvolve ações de capacitação norteadas por direções estratégicas do cooperativismo baseadas em seus valores e princípios, no que tange à formação e capacitação, ao monitoramento das

---

cooperativas e à promoção social, todos focados na promoção da autogestão das cooperativas, nas quais são traçadas metas contendo ações para a execução quanto ao público atendido (OCEPAR, 2019).

## **5. Plano Paraná Cooperativo 100 - PRC 100**

Com o objetivo de incorporar conjuntos estruturados de monitoramento das ações de planejamento, o Sistema Ocepar sempre à frente do seu tempo, idealizou o PRC 100, para servir como um instrumento importante, utilizado na definição de diretrizes para o futuro do cooperativismo do estado do Paraná.

O Plano Paraná Cooperativo 100 – PRC100, tem como escopo principal identificar os desafios do cooperativismo, discutir cenários e avaliar as megatendências que poderão impactar o desenvolvimento das cooperativas.

Foram realizadas análises com o objetivo de dimensionar as condições e o tempo necessário para que as cooperativas do Paraná possam dar sequência ao ciclo vivenciado na última década com um crescimento acima de 10% ao ano. Somente nos últimos 5 anos, o cooperativismo do Paraná dobrou, sendo impulsionado pela sua profissionalização, investimentos em agroindustrialização da produção primária e expansão da área de atuação, bem como, na ampliação na oferta de bens e serviços nas áreas de saúde, crédito, transporte, entre outros.

Dessa forma, o PRC100 é um importante instrumento gerenciador e indicador dos caminhos futuros do cooperativismo e irá subsidiar o Sistema Ocepar com as demandas das cooperativas para dar suporte ao seu desenvolvimento, bem como, ter no seu resultado um referencial para a busca de oportunidades de negócios e investimentos estratégicos e sustentáveis.

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

A participação ativa das cooperativas no desenvolvimento do estado tem sido a marca de quem tem compromisso com as pessoas e com as comunidades onde atuam, socializando resultados e viabilizando o cooperado, que é a razão de ser da cooperativa.

## **6. Alinhamento estratégico**

Os gestores têm observado as mudanças no ambiente externo e têm notado

---

a necessidade de se adaptarem a essas mudanças para se manter no mercado, criar vantagem competitiva e buscar a excelência dos serviços para as suas cooperativas. Assim, elas se reestruturam diante das alterações vindas do seu ambiente de atuação e, para isso, esperam que o quadro funcional desempenhe suas funções adequando-as aos objetivos estratégicos propostos por elas.

Assumindo que o compromisso é firmado no momento da elaboração da estratégia, então é razoável entender que o desempenho organizacional é cumprimento dessa estratégia, ou melhor, o reflexo da estratégia em termos de sua implementação, explicitando sua adequação diante das realidades externa e interna da cooperativa.

## 7. Planejamento estratégico

Drucker (1999) definiu estratégia como a teoria do negócio, que é formada a partir de um conjunto de hipóteses a respeito de qual é o negócio de uma organização, quais são seus objetivos, como ela define seus resultados, quem são seus clientes, a que eles dão valor e pelo que eles pagam. Em outras palavras, é possível definir estratégia como a forma pela qual a empresa converte essa teoria em desempenho. Para Drucker, a finalidade da estratégia é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível.

O planejamento estratégico auxilia na definição dos objetivos futuros da empresa e busca tornar as prioridades claras e alinhar os vários elementos da organização. Procura, com isso, dar um senso de direção à empresa, identificando objetivos, táticas e metas que permitam que ela alcance seu objetivo final proposto. Nesse sentido, ele não é utilizado como maneira para se conhecer o futuro, mas para traçar objetivos futuros viáveis e propor ações e meios para alcançá-los. A questão não é saber o que ocorrerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã (MUNDSTOCK, 2008).

O processo de planejamento estratégico também tem seus riscos, como a impossibilidade de prever todas as ações necessárias para atingir os objetivos da organização devido ao grande número de variáveis envolvidas. (MINTZBERG, 1994). A falta de informações importantes, bem como a possibilidade da estratégia se distanciar da operação também fragilizam o processo de planejamento estratégico.

É importante destacar que, apesar dos riscos do planejamento estratégico, há diversos motivos para se planejar, entre estes:

- prover direção e propósito;

- melhor aproveitar as oportunidades;
- permitir crescimento ordenado;
- melhor entender e definir prioridades;
- alinhar as decisões;
- estabelecer um maior comprometimento de todos;
- possibilitar o empoderamento e trabalho em equipe;
- otimizar alocação e uso dos recursos;
- aumentar a velocidade da implementação/execução;
- melhorar a integração e coordenação entre as áreas da organização;
- melhor controlar/ redirecionar o negócio.

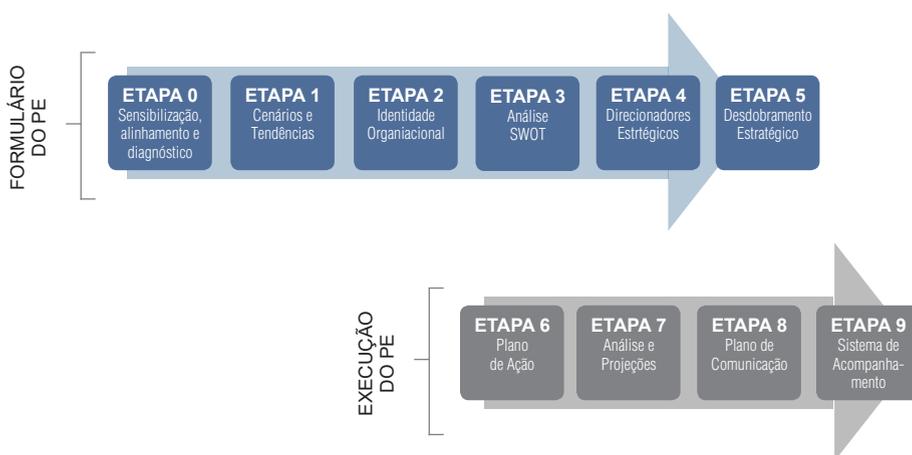
## 8. Implantação do projeto

O objetivo do presente artigo é desenvolver uma metodologia de consultoria para estruturação dos negócios utilizando a ferramenta de planejamento estratégico.

Existem diversas abordagens e metodologias de planejamento estratégico com pontos comuns e algumas variações. A partir da análise das metodologias disponíveis, a equipe definiu uma metodologia por etapas e selecionou e adaptou algumas ferramentas de apoio.

A Figura 3, a seguir, apresenta um diagrama simplificado com as etapas da metodologia selecionada no presente trabalho.

Figura 3 – Metodologia de planejamento estratégico



Fonte: Autores, 2019.

---

É válido destacar que a metodologia desenvolvida se baseia no método do PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), que tem como premissa a melhoria contínua, por meio do planejamento, execução, verificação de resultados e ações de correção, e permite melhorias no processo de planejamento, além da possibilidade de revisitar e implementar melhorias no decorrer da execução.

O presente trabalho tem foco nas Etapas de 0 a 5, ou seja, na formulação do planejamento estratégico, e os tópicos a seguir descrevem essas etapas, permitindo que a mesma seja replicável em cooperativas de diversos ramos e portes, posteriormente.

### **8.1. Sensibilização, alinhamento e diagnóstico**

Esta etapa, chamada de Etapa 0, é composta por ações relacionadas à sensibilização dos agentes envolvidos no processo de planejamento estratégico, ao alinhamento entre a equipe de consultoria e a cooperativa, para o entendimento do escopo do trabalho, ou seja, até que etapa contará com a atuação dos consultores na condução do planejamento estratégico e também ao diagnóstico da cooperativa.

A sensibilização faz parte da “venda” do projeto para a cooperativa. É neste momento em que se esclarece se de fato a cooperativa tem interesse em iniciar o projeto de planejamento estratégico e para isso, são apresentadas às partes envolvidas a metodologia utilizada, bem como as ferramentas e as etapas que serão desenvolvidas, caso a cooperativa decida prosseguir com o projeto.

Quanto ao alinhamento, que caminha junto com a sensibilização, é necessário preparar a cooperativa para adotar um pensamento estratégico. Assim, deve haver a compreensão de todos os envolvidos sobre o que é o planejamento estratégico, como os trabalhos serão conduzidos, o esforço despendido e acima de tudo, a adesão da alta direção da cooperativa para garantir a continuidade do processo. Deve ficar claro que a cooperativa de fato, quer realizar o planejamento estratégico.

Nesta fase, é interessante que a cooperativa estabeleça um comitê de planejamento estratégico, que contribuirá na construção do planejamento e determinará quem serão os envolvidos em cada etapa do processo. Este comitê também fará o acompanhamento das ações durante a execução do planejamento estratégico.

Na fase de alinhamento, a equipe de consultoria deve estabelecer, junto à direção e ao comitê estratégico de planejamento, caso o mesmo já esteja estabelecido, quais etapas serão desenvolvidas com o apoio da consultoria.

---

## 8.2. Análise de cenários e tendências

A Etapa 1, de Análise de Cenários e Tendências pode estar aliada à fase de diagnóstico, onde as informações levantadas pela equipe de consultores para determinar o diagnóstico da cooperativa são levadas para os participantes da cooperativa, a fim de que os mesmos reflitam para a construção da estratégia com base nas informações apresentadas nos cenários.

Os cenários abordados devem ser os que afetam, ou afetarão no futuro, a capacidade de competição da cooperativa no mercado. Os cenários e tendências contribuirão para a construção da visão de futuro da cooperativa, bem como para a elaboração da Análise SWOT, que será tratada na Etapa 3.

Para a análise de cenários, podem ser utilizados vários formatos, como workshops com especialistas, fóruns e mesas redondas de discussão. Este formato pode ser definido em conjunto com a cooperativa, a partir da identificação do melhor formato pela equipe de consultores.

## 8.3. Identidade organizacional

É nesta etapa, caracterizada como Etapa 2, que é definida a identidade da organização, a sua essência, e está ligada diretamente à perspectiva de como a organização é vista, tanto internamente quanto no mercado no qual atua. É como a organização se diferencia das outras, com características percebidas pelos seus cooperados, clientes e sociedade. O caráter ou identidade é a marca que a diferencia de todas as outras. Somente ao tornar-se infundida de valor, a organização adquire uma identidade. (BRETAS PEREIRA, 1988). A construção da identidade organizacional inicia-se por definir o negócio da cooperativa, que representa o espaço que a cooperativa ocupa e que deseja ocupar em relação às demandas de seus cooperados e do setor no qual está inserida. Para definição do negócio, é importante identificar os clientes, quais as suas necessidades e quais produtos e serviços a cooperativa oferece que atendem essas necessidades. Ele é o ponto de partida, com foco do presente para o futuro. (FLEURY, 1996).

Na sequência, é definida a missão da cooperativa. A missão é a razão da existência da cooperativa e delimita os compromissos assumidos no ambiente no qual está inserida. Pode ser definida como o compromisso da organização e identifica as intenções da cooperativa, sendo a percepção das expectativas. A missão é perene, sendo uma aliança entre presente e futuro.

A definição da visão é o terceiro passo na identidade organizacional. É a situação almejada para a cooperativa ao fim do horizonte de planejamento. Uma imagem compartilhada de um estado futuro ambicioso e desejável, que

---

será a referência para a construção dos objetivos estratégicos. A visão é o que se sonha para o negócio, projetando o que a cooperativa deseja ser. Ela deve ser inspiradora e energizar a organização. A visão é mutável conforme os desafios.

Por fim, são definidos os valores da cooperativa, que são o conjunto das convicções de natureza ética que pautarão a conduta da organização no horizonte planejado. São regras, princípios ou padrões voluntariamente aceitos e mantidos pela cooperativa. Devem expressar seu repertório moral e embasar o comportamento de todos os envolvidos (dirigentes, cooperados e empregados).

A identidade organizacional deve ser amplamente divulgada, a fim de fortalecer a imagem da cooperativa, estabelecendo suas diretrizes estratégicas a partir dessa identidade e deixando claro a razão de existir da organização, bem como o caminho a seguir e em que valores estão pautados.

#### 8.4. Análise SWOT

A Análise SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*) é uma ferramenta de análise de ambientes externo e interno, que compõe a Etapa 4 do planejamento estratégico e contribui na avaliação do cenário externo, por meio do levantamento das oportunidades e ameaças, e do cenário interno, elencando as forças e fraquezas da cooperativa.

A partir da Análise SWOT é possível sintetizar as análises internas e externas, identificar elementos importantes para a gestão da empresa, estabelecer opções estratégicas e estabelecer um diagnóstico que embasará a definição dos objetivos estratégicos

É de extrema importância que se compreenda a diferença entre os fatores internos e externos à organização, para que o resultado da SWOT seja o mais completo possível. Os fatores internos dizem respeito a características internas que podem influenciar o desempenho da cooperativa de forma positiva (força) ou negativa (fraqueza). A cooperativa pode atuar de forma direta sobre estes fatores. Já os fatores externos estão relacionados a situações externas à cooperativa que podem ter impacto negativo (ameaça) ou positivo (oportunidade) na atuação da organização. A análise de cenários, realizada na Etapa 1 subsidiará a construção do ambiente externo da análise SWOT. Não há uma ação direta da cooperativa nessas situações, porém é possível tomar medidas a fim de aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças.

A Figura 4 mostra um diagrama simplificado da análise SWOT, com exemplos de itens que pode compor a análise.

Figura 4 – Análise SWOT



Fonte: Autores, 2019.

Após completar a análise SWOT é feita a priorização dos itens. Para priorizar as fraquezas e ameaças recomenda-se a utilização da matriz GUT, que considera para cada item, os seguintes critérios:

**Gravidade:** trata do impacto que o item gerará nos envolvidos, podendo ser os cooperados, empregados, processos, tarefas, resultados da cooperativa, entre outros. A análise é feita nos efeitos que o item, caso não seja tratado, acarretará em médio e longo prazo. A classificação por urgência é: sem gravidade, pouco grave, grave, muito grave, extremamente grave.

**Urgência:** é o prazo, ou o tempo disponível para atuar em determinado item da SWOT. Quanto menor o tempo, mais urgente será o problema que deverá ser resolvido. É recomendado fazer a pergunta: Isso pode esperar? A resposta determinará a urgência na resolução daquele fator. Os itens podem ser classificados da seguinte forma: pode esperar, pouco urgente, urgente, merece atenção no curto prazo, muito urgente, necessidade de ação imediata.

**Tendência:** trata da probabilidade (ou do potencial) que o item analisado tem de crescer com o passar do tempo. Aqui é feita uma previsão da evolução do item. A pergunta a ser feita é: Se não houver nenhuma ação hoje, a situação da cooperativa vai melhorar, se manter como está ou piorar?

---

O critério **tendência** também é utilizado na priorização das forças e das oportunidades, considerando para as primeiras qual a tendência caso não seja tomada nenhuma ação e para as oportunidades, qual a tendência ao longo do tempo.

Para forças e oportunidades é utilizado o critério **importância** (irrelevante, pouco importante, importante, muito importante e extremamente importante), considerando o quanto os itens listados como pontos positivos são importantes para a cooperativa.

As forças também são priorizadas por meio do critério **complexidade** (não é complexo, baixa complexidade, média complexidade, complexo, alta complexidade). Este critério avalia o nível de complexidade das ações que podem ser realizadas pela cooperativa com o objetivo de potencializar o item da análise SWOT.

O critério **impacto** (não há impacto, baixo impacto, médio impacto, alto impacto, impacto muito alto) é o terceiro parâmetro para priorizar as oportunidades. Por meio dele, avalia-se qual o impacto que o item listado na análise SWOT como oportunidade tem sobre a cooperativa.

A partir da classificação pelo modelo da Matriz GUT, é gerada uma pontuação, e dessa forma, os fatores da SWOT são priorizados por gravidade, urgência e tendência, destacando os itens com maiores pontuações, que serão utilizados na definição dos direcionadores estratégicos.

As etapas de Análise de Cenários, Identidade Organizacional e Análise SWOT podem ser conduzidas em um mesmo encontro. É papel da equipe de consultoria avaliar o andamento das atividades e o nível de maturidade do pensamento estratégico da cooperativa para definir qual o melhor formato de condução, seja em um mesmo encontro ou em encontros separados

## 8.5. Direcionadores estratégicos

Os direcionadores estratégicos, que fazem parte da Etapa 5, expressam temas estratégicos nos quais os itens identificados na Análise SWOT podem ser agrupados. São como um guarda-chuva dos objetivos estratégicos.

Analisando as metodologias disponíveis, a equipe optou por determinar 4 direcionadores estratégicos:

**Mercado:** Envolve objetivos focados na definição do público-alvo, bem como forma de acesso ao cliente, posicionamento, marketing e outras questões relacionadas à cooperativa.

**Finanças:** Envolve objetivos voltados para a captação de recursos, ampliação de receita e gestão financeira da cooperativa.

---

**Processos:** Envolve objetivos focados nos processos internos e operações da cooperativa.

**Pessoas:** Envolve objetivos focados na capacitação e qualificação das pessoas que atuam na cooperativa, sejam empregados, dirigentes e cooperados.

Os objetivos estratégicos são os elementos balizadores de médio e longo prazos, necessários para se atingir a situação almejada na visão, utilizando-se dos resultados da análise SWOT como parâmetro auxiliar de percepção do ambiente da cooperativa. O alcance dos objetivos deve ser passível de monitoramento por meio de indicadores.

Os indicadores são informações quantitativas estabelecidas para avaliar o desempenho da cooperativa ao cumprir um objetivo ou um plano de ação. Pode ser um índice ou um número absoluto. Para cada indicador, é necessário estabelecer uma meta, que é o resultado a ser obtido para um indicador de um objetivo, em prazo determinado.

### 8.6. Desdobramentos estratégicos

A partir dos objetivos, devem ser estabelecidos os desdobramentos estratégicos, ou seja, os principais temas para os planos de ação que fazem parte da Etapa 5 do planejamento.

Também é realizada a orientação para continuidade do planejamento, especificamente para o desdobramento dos planos de ação, que tem como finalidade ordenar e organizar atividades no tempo, definir responsáveis por sua execução, com vistas a alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pela cooperativa.

Para definir os planos de ação, é essencial saber qual o número de pessoas que podem efetivamente ser mobilizadas para liderá-los. Vale destacar que o responsável por um plano de ação não é necessariamente seu executor. Ele pode destacar uma equipe de execução, que deve acompanhar durante toda a implantação do plano de ação.

As etapas de Direcionadores Estratégicos e Desdobramentos Estratégicos podem ser conduzidas em um mesmo encontro, o que será determinado após avaliação da equipe de consultores, conforme o andamento das etapas anteriores.

### 8.7. Execução do plano de ação

A execução do planejamento estratégico envolve ao detalhamento do plano de ação em níveis tático e operacional, onde podem ser utilizadas ferramentas como 5W2H, a fim de especificar as ações necessárias para a implementação

---

da estratégia, ou seja, o que será feito (*what*), por que será feito (*why*), quem fará (*who*), quanto custará (*how much*), como será feito (*how*), quando será feito (*when*), onde será feito (*where*). Existem outras metodologias para detalhamento dos planos de ação que podem ser utilizadas, porém não fazem parte do escopo do projeto. A metodologia 5W2H foi citada em caráter de exemplo.

Esta fase contempla também as etapas de Análises e Projeções, Plano de Comunicação e Sistemas de Acompanhamento.

## 9. Replicação da metodologia

Para atender ao objetivo do trabalho e estabelecer uma metodologia replicável, foi desenvolvido o material de apoio contemplando todas as etapas descritas no presente artigo. O material de apoio contempla um caderno de orientações, que explica as atividades que devem ser realizadas em cada etapa. Apresentação em formato digital que pode ser customizada para cada uma das etapas e planilha de excel com sistema de priorização para alimentar com as informações conforme aplicação da ferramenta na cooperativa.

Todo o material de apoio está disponível no Sistema Ocepar e pode ser adaptado conforme a utilização nas cooperativas interessadas.

## 10. Considerações finais

Durante o desenvolvimento do projeto foi possível observar as diferentes metodologias disponíveis e com a descrição da metodologia definida, foram registrados diversos pontos como recomendações para replicação da metodologia, que seguem abaixo:

**Demanda do cliente:** de nada adianta oferecer uma metodologia sistematizada para estruturação de negócios se não for de interesse da cooperativa aplicar tal metodologia. A necessidade deve ser identificada e a solicitação feita pela própria cooperativa.

**Comprometimento do patrocinador (alta direção da cooperativa):** sem o engajamento da diretoria da cooperativa, não há apoio para o desenvolvimento e implantação do projeto, e sem isso, não há sucesso na aplicação da metodologia.

**Reunião de alinhamento com o comitê estratégico da cooperativa:** o comitê estratégico deve compreender o processo como um todo e estar com-

---

prometido com o desenvolvimento do planejamento estratégico. É ele que vai efetivamente fazer o planejamento sair do papel. Também deve ficar claro qual o papel da equipe de consultoria e até que etapa a mesma estará envolvida.

**Prazo para aplicação da metodologia:** O intervalo de tempo entre os encontros não deve ser longo, a fim de que não se perca a linha de condução do planejamento estratégico, e as discussões que acontecem durante os encontros não sejam esquecidas.

**Envio prévio do material para preparação do comitê estratégico:** o envio prévio coloca os participantes na mesma página no andamento do planejamento e faz com que as reuniões sejam mais produtivas. Deixar tarefas a serem desenvolvidas no período entre os encontros faz com que os participantes apresentem ideias mais maduras para serem discutidas pelo grupo todo.

**Comunicação do planejamento estratégico para os demais níveis da organização:** é essencial comunicar o planejamento estratégico para os demais níveis hierárquicos da cooperativa, para que o desenvolvimento das atividades da cooperativa esteja alinhado com sua estratégia.

Por fim, é possível afirmar que a replicação da metodologia pode promover ganhos potenciais tanto para o Sistema Ocepar quanto para as cooperativas, sendo que para o Sistema Ocepar os ganhos se traduzem em: possibilidade de ofertar nova prestação de serviços; crescimento e desenvolvimento dos profissionais; fortalecimento da imagem do Sistema Ocepar; e cumprimento dos propósitos do Programa de Autogestão. Já para as cooperativas, a replicação da metodologia permitirá: apoio mais estruturado na melhoria da gestão; especialistas com conhecimentos mais aprofundados; suporte para análise de treinamento e consultoria; adequação da cultura organizacional – olhar estratégico; e transferência de conhecimento.

Dessa forma, recomenda-se um estudo mais detalhado sobre as possibilidades de compor equipes de consultoria para replicação da metodologia, com desenvolvimento mais minucioso do tema planejamento estratégico e possibilidade de testar em cooperativas de outros portes e ramos.

---

## Referências

BOESCHE, L. **Fidelidade cooperativa: uma abordagem prática**. Curitiba: SESCOOP/PR, 2005.

BRETAS PEREIRA, M. J. L. **Mudança nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1988

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Ed. Pioneira, São Paulo: Publifolha, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996

JÄGER, W. **As cooperativas brasileiras à luz da moderna teoria da cooperação**. Curitiba: Ocepar, 1994.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.

MUNDSTOCK, P. **Relação entre planejamento estratégico e desempenho superior**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008.

OCEPAR. Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/>. Acesso em: 21 maio 2019.

RICKEN, J. R. **O modelo de integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: 2009.

RODRIGUES, R. **O novo cooperativismo**. *Jornal do Brasil*, p. 1-2. 11 abr 1999.

SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Relatório de gestão do exercício de 2010**. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/gestaoun/UN-2010.pdf>. Acesso em: 21 maio 2019.

# Programa de intercooperação das cooperativas da região Centro-Sul

- CRISTIANO MICHALOVICZ<sup>1</sup>
- DANIELE CRISTIANE RADULSKI REGINATTO<sup>2</sup>
- EDSON LUIS CARVALHO DE SOUZA<sup>3</sup>
- FERNANDO JOSÉ MENDES<sup>4</sup>
- SAMUEL ZANELLO MILLÉO FILHO<sup>5</sup>

## Resumo

A intercooperação tem papel estruturante nas cooperativas para a sustentação e o crescimento dos seus cooperados. Este estudo abrange oito cooperativas agropecuárias com porte semelhante e posição geográfica próxima, as quais, juntas, têm faturamento de 732 milhões de reais ao ano com os seguintes produtos principais: soja, leite, ração e loja de insumos. Oito visitas técnicas a 16 líderes das cooperativas Camp, Clac, Coacan, Coamig, Coopagrícola, Cooperante, Unicastro e Witmarsum, revela interesses e determina a importância da intercooperação no passado, no presente e para o futuro e como exercício inicial fixa-se um projeto-piloto de compras compartilhadas. Para afinação, orientação e formação do comitê gestor do projeto-piloto do grupo realiza-se em maio de 2019 um *workshop* com 27 pessoas de todas as cooperativas participantes. Além das compras compartilhadas, este estudo também aponta um conjunto de outras necessidades comuns ao grupo de cooperativas, como serviços compartilhados de TI, contabilidade, vendas e armazenagem.

**Palavras-chave:** confiança, cooperativa, intercooperação, necessidades, organização.

<sup>1</sup>Administrador. Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Sistema Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: cristiano.michalovicz@sistemaocepar.coop.br

<sup>2</sup>Administradora e contadora. Mestranda em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Sistema Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. Email: danielle.cristiane@sistemaocepar.coop.br

<sup>3</sup>Contador. Mestrando em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Sistema Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: edson.souza@sistemaocepar.coop.br

<sup>4</sup>Administrador. Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Sistema Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: fernando.mendes@sistemaocepar.coop.br

<sup>5</sup>Jornalista. Pós-graduado em Marketing para Cooperativas pela UP. Especialista em Agronegócio pela UFPR. Sistema Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: samuel.filho@sistemaocepar.coop.br

---

# Intercooperation Program of cooperatives in Central-Southern Paraná

- CRISTIANO MICHALOVICZ
- DANIELE CRISTIANE RADULSKI REGINATTO
- EDSON LUIS CARVALHO DE SOUZA
- FERNANDO JOSÉ MENDES
- SAMUEL ZANELLO MILLÉO FILHO

## Abstract

Intercooperation plays a structuring role in cooperatives to support the development of their members. This study covers eight agricultural cooperatives of similar size and close geographical position, which together have revenues of 183 million dollars per year with the following main products: soy, milk, feed and store of inputs. Eight technical visits to 16 leaders of Camp, Clac, Coacan, Coamig, Coopagrícola, Cooperante, Unicastro and Witmarsum cooperatives reveal interests and determine the importance of past, present and future intercooperation and as an initial exercise a pilot project of shared product purchase. In May 2019, a workshop with 27 people from all participating cooperatives was organized to set up, guide and train the steering committee of the group's pilot project. In addition to shared purchasing, this study also points to a set of other common needs for the cooperative group, such as shared IT services, accounting, sales and warehousing.

**Keywords:** *confidence; cooperative; intercooperation; necessities; organization.*

---

## 1. Introdução

A intercooperação é um dos sete princípios do cooperativismo. Sua definição, segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), traz a importância da união entre cooperativas para agregar força ao movimento e prestar melhores serviços aos cooperados. A necessidade de avançar, se atualizar e se reconfigurar é algo iminente nas cooperativas, com dinamicidade e mudanças mediante estratégias, processos, rotinas de gestão e modelos gerenciais praticando a troca de informações. Este é um dos caminhos que a intercooperação traz: troca de experiências, manutenção da individualidade e fortalecimento do cooperativismo.

O Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), alinhado a isso, desenvolveu, em parceria com as cooperativas do estado, o Plano Paraná Cooperativo 100 (PRC100) com planejamento estratégico do sistema cooperativista paranaense, que visa a elevar o faturamento do setor para R\$ 100 bilhões nos próximos anos. No PRC100, há o pilar cooperação, sendo um dos seus itens mapear e estudar alianças e parcerias no sistema cooperativista (intercooperação), o que demonstra a importância deste estudo de caso para o avanço de pesquisas e práticas organizacionais desse pilar estratégico do sistema no Paraná.

Na ponta da cadeia produtiva do agronegócio, está a cooperativa agropecuária e seus cooperados, uma sociedade econômica de um grupo social (FÜRSTENBERG, 1994) cujo objetivo é melhorar o desempenho deste, gerando benefício de eficiência e renda ao agricultor cooperado, por meio da otimização dos recursos disponíveis na cooperativa e da penetrabilidade em mercados nos quais o cooperado teria mais dificuldades de fazê-la sozinho.

No Paraná, 60% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola é gerado pelas cooperativas agrícolas (OCEPAR, 2019) e, aproximadamente, 48% dessa produção é transformada em agroindústrias. As 215 cooperativas registradas no Sistema Ocepar em 2018 geram 101.228 empregos diretos e têm faturamento de R\$ 83,6 bilhões, com 1,7 milhões de cooperados, nos sete ramos atuantes no Sistema Ocepar, sendo destas 61 cooperativas agropecuárias, com 82.421 empregos diretos, faturamento de R\$ 70,5 bilhões e 170.793 cooperados (OCEPAR, 2019).

O cooperativismo do Paraná acompanha as mudanças globais e, para manter ou superar as taxas de crescimento e geração de renda e emprego, vitais à identidade do setor e ao ramo agropecuário, contribui no desenvolvimento regional e na fixação do homem no campo, com renda, manutenção da cultura local e balizamento de preços, visíveis onde há cooperativas. Nesse cenário,

---

há impactos e desafios ao cooperado e à sociedade na qual a cooperativa está inserida, necessitando-se de estratégias aliadas à teoria e práticas adequadas a essas mudanças.

Nesse sentido e entendendo a importância das cooperativas agropecuárias, foram convidadas para este estudo as cooperativas Camp, Clac, Coacan, Coamig, Coopagrícola, Cooperante, Unicastro e Witmarsum, todas da região centro-sul do Paraná, para aplicação do princípio de intercooperação. A escolha se deu devido à localização geográfica (raio de 150 km), ao porte e ao faturamento conjunto, além da afinidade na produção individual de cada cooperativa. A seguir, será apresentado um breve histórico de cada uma delas.

Nas décadas de 1960 e 1970, vigorou em Prudentópolis a Cooperativa dos Produtores de Erva-Mate, sob a coordenação da Central das Cooperativas de Mate do Paraná (Ruralsul), com sede em Curitiba. Todas essas cooperativas entraram em crise na época devido à queda nas exportações. Em 1977, a Ruralsul estava totalmente falida e desacreditada e, com sua extinção, um grupo de agricultores, liderados pelo ex-prefeito da cidade Kurt Gustavo Schlumberger, decidiu constituir uma cooperativa de produção, a Cooperativa Agrícola Mista Prudentópolis (Camp), fundada em 2 de novembro de 1977.

Na década de 1950, o governo proibiu a venda de leite *in natura*, determinando que era preciso pasteurizá-lo antes de comercializá-lo aos consumidores. Diante desse cenário, um grupo de produtores, na maioria imigrantes alemães e que tinham suas produções nos bairros Boqueirão e Xaxim, em Curitiba, reuniu-se no dia 27 de março de 1959 no Colégio Erasto Gaertner e decidiu constituir a Cooperativa de Laticínios Curitiba Ltda. (Clac). Com o passar dos anos, houve diversas mudanças na cooperativa, com momentos de crescimento e recessão. Hoje, com sede em São José dos Pinhais, a cooperativa não possui mais indústria de leite, apenas uma loja de insumos.

A cooperativa Coacan, fundada em maio de 2000 e localizada em Cândói, região sudoeste do Paraná, teve como objetivo de formação suprir a necessidade operacional dos agricultores locais com recebimento, armazenagem e escoamento da safra. Em 2015, a cooperativa iniciou o processo de industrialização de sua produção e a fabricação de ração, com a marca Ultramax, cuja parceria de venda já existe com a cooperativa Coamig, de Guarapuava. A cooperativa Coacan entende que sua importância é expressiva na geração de empregos em sua região de atuação.

A cooperativa Coamig, com 50 anos de atuação e localizada em Guarapuava, passou por várias mudanças em sua trajetória. Em 1973, iniciou

---

o processo de recepção e armazenagem de grãos para os cooperados e, em 1979, começou a trabalhar com atividade leiteira, passando da captação inicial de 3 mil litros de leite ao dia para 120 mil litros de leite ao dia. Atua na região de Guarapuava e possui loja de insumos para revenda de materiais a cooperados e não cooperados.

A cooperativa Coopagrícola, de Ponta Grossa, foi fundada em 1962 e estruturada inicialmente para atender produtores de arroz na região paranaense dos Campos Gerais. Ela descreve que “a cooperação torna o mundo melhor e, há meio século, ajuda a escrever diariamente muitas histórias de crescimento na região dos Campos Gerais” (COOPAGRÍCOLA, 2019). Com o passar do tempo, especializou-se no atendimento aos cooperados na produção de grãos, conforme as mudanças tecnológicas ocorriam. Atualmente, possui o seguinte *slogan*: “Coopagrícola, confiança é a nossa marca”, marcada pela busca constante de educação cooperativista entre seus cooperados.

Fundada em 1998, a cooperativa Cooperante está localizada em Campo do Tenente, distante 80 km de Curitiba. Fornece aos seus associados assistência técnica, armazenagem e beneficiamento de grãos, bem como comercialização de grãos e loja de insumos.

A Cooperativa Agrícola União Castrense Ltda. (Unicastro) está localizada em Castro, na região dos Campos Gerais. Suas atividades envolvem produção de grãos (soja, milho e trigo), batata in natura, fornecimento de insumos para os cooperados, beneficiamento de grãos, comercialização e assistência técnica. Com 101 cooperados, 60% do grupo atua na produção de grãos e 40% na de batata.

A Cooperativa Witmarsum teve suas atividades iniciadas em 1952, por imigrantes alemães. Está localizada na Colônia Witmarsum, nos Campos Gerais, e é responsável pela produção de leite e queijos finos, além de cereais, os quais, após recepção e secagem, são vendidos para diversas empresas. Já a safra de milho é destinada à produção de rações para atender seus cooperados.

Todas as cooperativas anteriormente citadas foram visitadas no período de outubro de 2018 a março de 2019, e seus presidentes e gerentes receberam com muita expectativa a ideia de intercooperarem.

## 2. Fundamentação teórica

As cooperativas têm pilares estruturados nos sete princípios do cooperativismo com o objetivo de promover e alavancar os cooperados. Toda cooperativa possui em sua estrutura quadros social e econômico, que tratam de formas

---

de capitalização, estímulos para participação ativa dos sócios e incentivos de fidelização do cooperado, sem perder o olhar para o mercado.

De acordo com a Lei nº 5.764/1971, cooperativa é uma sociedade de pessoas, de forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeita à falência, que visa a prestar serviços aos seus associados (BRASIL, 1971). De modo mais abrangente, o cooperativismo é uma doutrina baseada na associação de pessoas e na organização social para solução de problemas econômicos (ICA, 2013).

Segundo Hettlage (1994), as cooperativas, como forma de associativismo, estão vinculadas à ação coletiva por padrão de relacionamento, ações e natureza, sendo não só necessário esse padrão como também o sentido racional proposto para a existência desse tipo de instituição. Também há natureza dupla, como grupo social e organização econômica, estando a cooperação intrínseca em ambas, caracterizando uma cooperativa (HANEL, 1994).

Sua identidade está baseada nos princípios da adesão voluntária e livre, gestão democrática e livre, participação econômica dos cooperados, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (OCEPAR, 1992).

Além da dimensão econômica, a cooperativa deve estar atenta à sua orientação de, primeiramente, promover seus membros (GROSKOPF, 1994), sendo esse o motivo de sua existência e principal característica de diferenciação das demais empresas. Nesse sentido, dono, fornecedor e cliente constituem identidades compartilhadas e importantes para equilibrar as expectativas em cada papel. Assim, quando a cooperativa tem sucesso e diminui seus custos, mantém a qualidade e aumenta a renda do cooperado. Para tanto, busca alternativas em boas práticas de gestão, tecnologia e melhoria das relações, minimizando tanto os custos de produção e operação quanto os de transação (WILLIAMSON, 1996).

Se há dificuldade ou inviabilidade para montar estruturas de armazenagem, processamento, diversificação, *marketing* e venda dos produtos com maior valor agregado, a cooperativa é uma das soluções. Sendo uma “extensão” da propriedade rural, ela amplia o horizonte do produtor, além de instrumentalizá-lo, por meio de um sistema de atributos interconectados e já implementados por longo tempo em várias localidades geográficas. Ainda, os membros juntos combinam recursos e atividades, de modo a ter força para competir em mercados mais agressivos (HENDRIKSE *et al.*, 2008).

As cooperativas concorrem com a empresa comercial, formando uma estrutura organizacional econômica e social, com desenvolvimento na região onde

---

estão inseridas, minimizando riscos e balizando preços, mas dependem da fidelidade do cooperado como cliente e fornecedor para se manter produtivas e com viabilidade econômico-financeira, continuando a atuar conforme seus objetivos estatutários (BOESCHE, 2005).

Para efeitos de viabilização do PRC100 e de projetos que busquem a reestruturação pela integração intercooperativa, o Sistema Ocepar observa resoluções e normativas do Programa de Autogestão, em que estabelece pilares não somente de controle, mas de governança, com preceitos que consolidam os interesses e objetivos estatutários dos cooperados. A autogestão, aliás, pressupõe entendimento e internalização da cooperação para ser efetiva (KOSLOVSKI, 2004).

O Sistema Ocepar e as cooperativas, em seus esforços de encontrar a melhor solução, em parceria focam suas ações nas seguintes questões (KOSLOVSKI, 2004):

- Definição clara da forma de intercooperação pretendida, respeitando a intercooperação das sociedades cooperativas e, principalmente, dos cooperados para que a integração seja eficaz.
- Identificação e eliminação, durante as negociações, dos conflitos decorrentes de posturas de interesses do passado que possam concorrer para o insucesso da desejada integração.
- Comprometimento das diretorias das cooperativas envolvidas na negociação de reestruturação, no projeto de intercooperação e na maneira de capitalização escolhida para alavancar o projeto.
- Definição da forma de organização do quadro social e da estratégia de comprometimento individual do cooperado com a capitalização do empreendimento.
- Estabelecimento da política de integração econômica e técnica e do projeto de produção e comercialização voltado para o mercado, além da identificação das vantagens de suas diretrizes para os cooperados.
- Definição da estrutura organizacional, da gestão administrativa e da profissionalização dos quadros funcional e de cooperados.

Segundo Ricken (2009), a intercooperação das cooperativas necessita de compartilhamento do poder entre os dirigentes locais, minimização das ociosidades de produção e serviços, unificação de estruturas administrativas, além de redução de custos e ganho de escala de produção. Ela proporciona acessibilidade a novos mercados, operacionalização sinérgica para maior competitividade e divide riscos e responsabilidades por meio de capitalização de estrutura, cotas de produção, cotas financeiras e participação de resultados

---

conforme o grupo de cooperados com interesse em determinada unidade de negócio, além de reduzir os custos de áreas operacionais e oportunizar maior canalização de recursos financeiros, estruturas, tecnologia e assistência técnica (RICKEN, 2009). A intercooperação como 6º princípio cooperativista orienta:

Para as cooperativas prestarem melhores serviços a seus cooperados e agregarem força ao movimento cooperativo, devem trabalhar em conjunto com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais (OCEPAR, 2019).

Parcerias são motivadas por eficiência na produção, compartilhamento de riscos de pesquisa e desenvolvimento, acesso a novos mercados e competências, compressão do tempo de desenvolvimento de novos produtos e busca e implementação de novas tecnologias (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). As parcerias entre organizações têm a tendência de geração de muitos ganhos, dentre eles os de escala, conhecimento e aprendizagem.

Ressalta-se que diminuir custos de transação (WILLIAMSON, 1996) e produção em uma organização é algo diferente quando há múltiplas cooperativas envolvidas em rede, orientando a formação da capacidade relacional (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). Esses custos de transação, segundo Martins, Cruz e Guindani (2009), são baseados em dois pilares: 1) racionalidade limitada de seus agentes; 2) oportunismo.

Em resumo, o desenvolvimento de uma rede de relacionamento externa confiável é extremamente importante para a gestão de custos de produção e transação, mitigação do oportunismo, qualidade e ganhos de escala e eficiência, com compartilhamento de intangíveis, decisões e responsabilidades, sendo cada unidade parceira vista como “inteligente”, com atributos fundamentais ao negócio principal e interconectadas (KALE; DYER; SINGH, 2001).

Quando a “cultura” da empresa e a aliança está fundamentada na promoção da confiança e cooperação, com responsabilidade solidária e trabalho conjunto como instrumentos que minimizam o problema de estrutura administrativa e controle financeiro e contratual, estabelecendo maior descentralização do poder, há possibilidade de surgir novos arranjos organizacionais (PENROSE, 2006).

Nesses modelos, há o estabelecimento de alto grau de confiança, socialização, comunicação quanto aos valores da empresa e geração de incentivos psicológicos, formando uma rede de coesão chamada “alongamento da organização” ou *stretch*, que a sustenta nos desafios de mercado e gestão (PENROSE, 2006).

---

### 3. Procedimentos metodológicos

Primeiramente, avaliou-se o ambiente a ser estudado. Segundo Alberti (2004), a escolha dos entrevistados não deve ser orientada de acordo com critérios quantitativos (por uma preocupação de amostragem), mas pela posição do entrevistado no grupo ou por sua experiência. Assim, selecionou-se aqueles que participaram, viveram, presenciaram ou se inteiraram de ocorrências e que pudessem fornecer depoimentos significativos. Foram escolhidos presidentes, líderes cooperativistas e profissionais gestores com longa experiência nas cooperativas.

Foi aplicada uma pesquisa dentro de um estudo de caso. Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada “é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para a aplicação imediata dos resultados. Contribui para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. Para atingir esse fim, no período de outubro de 2018 a março de 2019, foram feitas visitas nas cooperativas convidadas. Em cada uma, apresentou-se a proposta do projeto de intercooperação e foram coletadas informações de experiências passadas. Após as entrevistas, ocorreu um encontro em formato de workshop para troca de experiência entre os presidentes e líderes das cooperativas. Nesse workshop, utilizou-se o conceito de design thinking para coleta de ideias, troca e estímulo à interação.

O estudo de caso, segundo Yin (2005), é uma técnica para desenvolvimento abrangente de uma pesquisa e, conforme Gil (2009) define, consiste em utilizar informações que podem ser únicas ou múltiplas. No caso do estudo do Programa de Intercooperação, cuja aplicação desse princípio já se deu em diversas outras cooperativas, fica evidente que um programa com um grupo seletivo da região centro-sul do Paraná possui informações únicas.

Além das entrevistas nas cooperativas, buscaram-se modelos de empresas que trabalham com venda compartilhada. Uma delas é de mercado e a outra é a Unimed PR, também cooperativa, que trabalha com compras compartilhadas entre suas singulares.

### 4. Resultados e discussão

Com as visitas realizadas, puderam ser levantados os pontos de troca de experiência entre as cooperativas. Observou-se que os pontos positivos para realização do projeto de intercooperação entre elas seriam:

- Prática do princípio de intercooperação.
- Estimativa de redução de gastos com compras, expectativa de mone-

tarização ou percentual (de 9% a 12%) do valor pago atualmente (case Unimed PR).

- Sinergia entre as cooperativas.
- Troca de experiências – benchmarking.
- Práticas comerciais.
- Modelos de gestão.
- Modelos de fidelização dos cooperados.
- Compras e vendas compartilhadas.
- Desenvolvimento de áreas de TI compartilhadas.
- Planejamento em conjunto.

Foi realizada a Análise SWOT das cooperativas. Dentre as ferramentas que se adéquam ao processo estratégico, pôde-se perceber que a utilização da Análise SWOT proporcionava um direcionamento na construção de estratégias competitivas para as cooperativas, como descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise SWOT

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança e necessidade</li> <li>- Acesso a novos mercados</li> <li>- Área de ação próxima (raio 150 km)</li> <li>- Prática de intercooperação entre cooperativas do mesmo porte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenças culturais</li> <li>- Continuidade do projeto</li> <li>- Acompanhamento</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Benchmarking</i> entre as cooperativas (<i>cases</i> de sucesso)</li> <li>- Ampliação do mix de produtos</li> <li>- Maior presença do Sistema Ocepar nessas cooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolução de tecnologia</li> <li>- Falta de acompanhamento após entrega do projeto</li> <li>- Falta da percepção do custo-benefício</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Após a primeira análise do interesse comum das cooperativas, surgiu a necessidade de organizar um encontro para início do processo de intercooperação. Com a finalidade de discutirem em quais áreas poderiam intercooperar, foi realizado no dia 03/05/2019 o Workshop de Intercooperação com as lideranças de sete cooperativas agropecuárias do núcleo centro-sul em Ponta Grossa, acompanhadas por dirigentes e colaboradores na sede da Sicredi Campos Gerais. A abertura do evento contou com a presença do presidente do Siste-

---

ma Ocepar; do presidente da Sicredi Campos Gerais; do superintendente do Sescop/PR; e de professor da Universidade Federal do Paraná.

O presidente do Sistema Ocepar, José Roberto Ricken iniciou sua fala da seguinte forma: “Estou aqui porque acredito neste projeto, nesta ideia”. Ele relatou que, no seu histórico de trabalho no Sistema Ocepar, pôde acompanhar várias tentativas de intercooperação e citou duas: uma realizada na década de 1980 e 1990 no norte do Paraná, que acabou não prosperando, e outra na própria região dos Campos Gerais, entre as cooperativas do ABC: Frísia, Castrolanda e Capal. “A Unium é um modelo para todo o sistema cooperativista. Participei de nove reuniões entre essas cooperativas, projeto este que serviu de subsídio para minha dissertação de mestrado focado nessa experiência. Se estamos aqui hoje é porque desejamos algo diferente para nossas cooperativas, discutir de forma madura nossos potenciais, nossos diferenciais, sem perder a individualidade de gestão de cada uma das participantes. É hora de minimizar as diferenças e fortalecer nossos atributos para assim poder dividir de forma cooperativa com as demais”, frisou. Ricken ressaltou que só o sistema cooperativista consegue proporcionar momentos como esse, “onde presidentes de várias cooperativas sentam em torno de uma mesma mesa e discutem cenários e modelos de gestão, para reduzir custos e otimizar negócios”, indicando que é preciso “pensar sempre primeiro nos cooperados, razão principal do nosso existir: se for bom para eles, será ótimo para todas as cooperativas participantes” (OCEPAR, 2019).

Utilizaram-se ferramentas de interação entre os dirigentes das cooperativas. O *design thinking* foi utilizado para coletar informações sobre o que os dirigentes, em suas experiências individuais, entendiam como prioridade no processo de intercooperação. Foram levantadas 55 ideias diferentes, que após o *workshop* foram compiladas pelo grupo de *High Performance*. A responsabilidade da apresentação das ideias foi dada ao grupo, que em um segundo encontro deverá expô-las aos dirigentes.

Após o encerramento do *workshop*, foi marcado um novo encontro para continuidade do projeto e formação de um comitê de intercooperação, o qual ocorreu em 18/07/2019 na sede da Coopagrícola. Foram apresentados pelos dirigentes das cooperativas um breve histórico das atividades desenvolvidas em cada uma, conforme definido no *workshop*. Esse segundo encontro contou com a presença das cooperativas Coopagrícola, Witmarsum, Coamig, Coacan, Cooperante, Unicastro e Cooperponta; do superintendente do Sescop/PR e dos consultores do programa.

A cooperativa Cooperponta manifestou interesse no Programa de Inter-

cooperação após o primeiro encontro, realizado em maio de 2019. Ela está localizada em Ponta Grossa e iniciou suas atividades em 1995, com a união de 20 produtores japoneses e seus filhos. Atualmente, ela tem 40 produtores associados e sua principal atividade é a produção de grãos. Dentre os serviços ofertados, estão as visitas técnicas e palestras de formação. A Cooperponta atua em um raio de 100 km em oito municípios da região dos Campos Gerais, e seus valores estão relacionados com seriedade, competência e dedicação.

Durante o segundo encontro, foram desenvolvidas atividades conduzidas pelo professor, como entrega, foi aprovada a logomarca “Juntos”, desenvolvida e sugerida pela Assessoria de Imprensa do Sistema Ocepar (Figura 1), e realizada a assinatura do Termo de Compromisso de Intercooperação. A cooperativa Clac, que não pôde participar desse segundo encontro, assinou o termo em outra ocasião.

Figura 1 – Logomarca Juntos



Por fim marcou-se, para setembro de 2019, outro encontro com o objetivo de continuidade das relações na sede da cooperativa Witmarsum.

## 5. Considerações finais

Durante a realização do curso da FAE Business School foram desenvolvidas e utilizadas algumas ferramentas de apoio, que são parte componente do objeto de estudo: termo de abertura, ferramenta *template de status report* do projeto e ferramenta WBS. Após a realização do *workshop*, foram tabuladas as informações: os fatores-chave de sucesso e um banco de ideias de intercooperação criado pelos participantes e consultores do Sistema Ocepar.

O fruto do trabalho foi a criação de um comitê de intercooperação para dar

---

andamento ao projeto, ficando evidente a necessidade de a equipe de consultores do Sistema Ocepar conduzir o andamento dos trabalhos para que haja resultados efetivos na construção conjunta com as cooperativas.

Por outro lado, a limitação do estudo identificada foi a necessidade de maior tempo para realizar o acompanhamento e incentivo do programa, medindo os indicadores de intercooperação e apresentando os indicadores do Sistema de Autogestão. Tais análises podem mostrar os resultados antes e depois da intercooperação para trabalhos futuros em conjunto com as cooperativas, além de poder ser feito um estudo comparativo com outras cooperativas do mesmo segmento em outras regiões.

Portanto, foram identificados pela equipe alguns riscos do projeto: sua descontinuidade por falta de acompanhamento, ausência de interação entre as cooperativas envolvidas e possível resistência das equipes operacionais de cada uma a novas propostas de sistemas integrados.

Entende-se também que há a possibilidade de o projeto ser replicado nos mesmos termos em outra região. Para isso, recomenda-se que os passos seguidos pela equipe sejam reproduzidos:

- 1. Definir as cooperativas para o processo de intercooperação.** Recomenda-se também, por orientação das próprias cooperativas, que o porte/faturamento/área de atuação seja o mais próximo possível a fim de evitar conflitos.
- 2. Fazer visita individual a cada cooperativa escolhida.** Nessa fase, recomenda-se visitá-las fora do período de férias e de assembleia geral. É importante conversar com cada presidente dessas cooperativas e apresentar uma ideia geral do processo de intercooperação. Para o projeto do Programa de Intercooperação região Centro-Sul, utilizou-se a compra compartilhada como o primeiro assunto a ser tratado no quesito intercooperação.
- 3. Reunir as cooperativas escolhidas em um *workshop*.** Essa fase é essencial para o sucesso do programa, pois será nela que os presidentes de cooperativas terão contato uns com os outros. Para que o *workshop* seja proveitoso, recomenda-se que seja feito em um ambiente neutro, ou seja, fora das cooperativas escolhidas. É recomendado que sejam utilizadas metodologias para que os presidentes possam desenvolver suas habilidades de negociação e é importante anotar todos os passos e ideias levantados: nada pode ser descartado.
- 4. Formar um comitê de intercooperação.** Para que haja continuidade no programa e o risco de descontinuidade seja mitigado, sugere-se a

---

criação de um comitê de intercooperação logo em seguida do *workshop*.

Nesse comitê os presidentes, ou seus designados, terão condições de tratar assuntos comuns, dando naturalidade à continuação do processo.

Por fim, conclui-se que, para o andamento do projeto e para que se tenha êxito o princípio da intercooperação, é necessário o acompanhamento da equipe de *High Performance*, a fim de auxiliar as cooperativas envolvidas na condução e construção do projeto, até que elas criem relações próprias.

---

## Referências

ALBERTI, V. **Manual de história oral**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BOESCHE, L. **Fidelidade cooperativa**: uma abordagem prática. Curitiba: Sescoop, 2005.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.HTM). Acesso em: 12 set. 2019.

COACAN – Cooperativa Agropecuária Candói. **Sobre a Coacan**. Disponível em: <https://www.coacan.com.br/sobre-a-coacan>. Acesso em: 12 set. 2019.

COAMIG – Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava. **Sobre a Coamig**. Disponível em: <http://www.coamig.com.br/sobre>. Acesso em: 12 set. 2019.

COOPAGRÍCOLA – Cooperativa Agrícola Mista de Ponta Grossa. **Nossa história**. Disponível em: <http://www.coopagricola.com.br/nossahistoria/>. Acesso em: 12 set. 2019.

COOPERANTE – Cooperativa Agrícola de Campo do Tenente. **Institucional**. Disponível em: <http://www.cooperante.com.br/institucional/pagina-exemplo>. Acesso em: 12 set. 2019.

COOPERPONTA – Cooperativa Agrícola Pontagrossense. **Quem somos**. Disponível em: [http://www.cooperponta.com.br/page\\_3.html](http://www.cooperponta.com.br/page_3.html). Acesso em: 12 set. 2019.

FÜRSTENBERG, F. Group, the cooperative. In: DÜLFER, E. (ed.).

---

**International handbook of cooperative organization.** Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1994. p. 403-406

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GROSKOPF, C. Promotion mandate. In: DÜLFER, E. (ed.). **International handbook of cooperative organization.** Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1994. p. 740-745.

HANEL, A. Dual or double nature of cooperative. In: DÜLFER, E. (ed.). **International handbook of cooperative organization.** Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1994. p. 271-273.

HENDRIKSE, G. *et al.* **Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising, and strategic alliances.** Berlin: Springer Science & Business Media, 2008.

HETTLAGE, R. Relationship patterns, cooperative: microsociological aspects os cooperative. In: DÜLFER, E. (ed.). **International handbook of cooperative organization.** Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1994. p. 770-773.

ICA – International Co-Operative Alliance. **Blueprint for a co-operative decade.** Oxford: [s.n.], 2013. Disponível em: [https://www.ica.coop/sites/default/files/media\\_items/ICA%20Blueprint%20-%20Final%20version%20issued%207%20Feb%2013.pdf](https://www.ica.coop/sites/default/files/media_items/ICA%20Blueprint%20-%20Final%20version%20issued%207%20Feb%2013.pdf). Acesso em: 12 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Cooperative identity, values & principles.** Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 12 set. 2019.

KALE, P; DYER, J; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliances structure and systems. **European Management Journal**, Amsterdã, v. 19, out. 2001.

KOSLOVSKI, J. P. **Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade.** 3. ed. Curitiba: Sescop, 2004.

---

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 20, n. 4, p. 317-338, abr. 1999.

MARTINS, T. S.; CRUZ, J. A. W.; GUINDANI, R. A. Teoria da firma: uma abordagem tradicional e emergente. **Informe Econômico**, Teresina, ano 10, n. 20, p. 32-40, 2009.

MICHALOVICZ, C. **Capacidades dinâmicas da intercooperação na atividade leiteira e performance financeira**: estudo de caso. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Cooperativas) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017.

OCEPAR – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Princípios básicos do cooperativismo**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19>. Acesso em: 12 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Autogestão**: a função do cooperado – como organizar-se. 2. ed. Curitiba, 1992.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of firm**. Campinas: Unicamp, 2006.

RICKEN, J. R. **O modelo de integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná**. 2009. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4165/jose%20ricken.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 set. 2019.

WILLIAMSON, O. E. Economic organization: the case for candor. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 21, n. 1, p. 48-57, jan. 1996.

---

WITMARSUM COOPERATIVA. **Histórico**. Disponível em: [https://www.witmarsum.coop.br/a\\_cooperativa/historico.html](https://www.witmarsum.coop.br/a_cooperativa/historico.html). Acesso em: 12 set. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

# Programa de fortalecimento do ramo de crédito cooperativo no Paraná

- ELIANE LOURENÇO GOULART FESTA<sup>1</sup>
- FLÁVIO ENIR TURRA<sup>2</sup>
- JESSÉ AQUINO RODRIGUES<sup>3</sup>
- MAIKO VINICIUS ZANELLA<sup>4</sup>
- MARLI VIEIRA DA SILVEIRA<sup>5</sup>

## Resumo

A rede de atendimento das cooperativas de crédito corresponde a 18% das agências bancárias do Brasil e cresce ano após ano. No estado do Paraná, existem 55 cooperativas presentes em todos os 399 municípios, com aproximadamente 1,6 milhão de cooperados – esse número representa 14% da população paranaense. O presente estudo objetiva propor um programa de fortalecimento para o cooperativismo de crédito no Paraná, liderado pelo Sistema Ocepar. Após diagnóstico do setor, com a identificação dos principais desafios, oportunidades e ações, concluiu-se que uma forma de fortalecer o setor é a união entre as cooperativas, a fim de resolverem problemas técnicos em conjunto, visando ao ganho em escala e à redução de custos. Por isso, sugere-se a criação do Comitê Técnico do Ramo de Crédito no Paraná, bem como a realização do I Fórum de Lideranças do Cooperativismo de Crédito em 2019.

**Palavras-chave:** cooperativismo de crédito; Sistema Ocepar; cooperativas.

<sup>1</sup>Graduada em Administração de Empresas pela URI. Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. SESCOOP-PR. Av. Cândido de Abreu, 501. CEP: 80.530-000 Curitiba – PR. E-mail: elianelgoulart@hotmail.com.

<sup>2</sup>Graduado em Engenharia Agrônoma pela UFPR. Mestre em Economia Aplicada pela Esalq/USP. OCEPAR. Av. Cândido de Abreu, 501. CEP: 80.530-000 Curitiba – PR. E-mail: flavio.turra@sistemaocepar.coop.br.

<sup>3</sup>Graduado em Ciências Econômicas pela FAE. Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. SESCOOP-PR. Av. Cândido de Abreu, 501. CEP: 80.530-000 Curitiba – PR. E-mail: jesse.rodrigues@sistemaocepar.coop.br.

<sup>4</sup>Graduado em Engenharia Agrônoma pela UFPR. Mestre em Agronegócios pela FGV/EESP. OCEPAR. Av. Cândido de Abreu, 501. CEP: 80.530-000 Curitiba – PR. E-mail: maiko.zanella@sistemaocepar.coop.br.

<sup>5</sup>Graduada em Relações Públicas e Jornalismo pela UFPR. Especialista em Comunicação e Agronegócios pela UFPR. OCEPAR. Av. Cândido de Abreu, 501. CEP: 80.530-000 Curitiba – PR. E-mail: marli.vieira@sistemaocepar.coop.br.

---

# Strengthening Program for the Credit Cooperatives in Paraná

- ELIANE LOURENÇO GOULART FESTA
- FLÁVIO ENIR TURRA
- JESSÉ AQUINO RODRIGUES
- MAIKO VINICIUS ZANELLA
- MARLI VIEIRA DA SILVEIRA

## Abstract

The credit cooperatives service network corresponds to 18% of Brazil's bank branches and grows year after year. In the state of Paraná, there are 55 cooperatives present in all 399 municipalities, with approximately 1.6 million members - this number represents 14% of the population of Paraná. This study aims to propose a strengthening program for credit cooperativism in Paraná, led by the Ocepar System. After the sector diagnosis, identifying the main challenges, opportunities and actions, it was concluded that a way to strengthen the sector is a union between cooperatives, a purpose to solve technical problems together, to use for gains in scale and reduction of costs. Therefore, it is suggested the creation of the Technical Committee of the Credit Branch in Paraná, as well as the holding of the Credit Cooperative Leadership Forum in 2019.

**Keywords:** *credit cooperatives; Ocepar System; cooperatives.*

---

## 1. Introdução

O cooperativismo é definido pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) como uma “associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida” (ICA, 2015). Para fins de organização, o cooperativismo é classificado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) em sete ramos, de acordo com suas atividades econômicas.

Um dos ramos que tem tido grande importância nos últimos anos é o ramo de crédito, composto pelas cooperativas destinadas a oferecer soluções financeiras adequadas às necessidades de seus cooperados (OCB, 2019). O cooperativismo de crédito, de acordo com dados da World Council of Credit Unions (WOCCU), é formado por aproximadamente 89 mil cooperativas em 117 países, que congregam 260 milhões de cooperados e operam com um volume de mais de US\$ 2,1 trilhões em ativos totais (WOCCU, 2018).

Segundo Pinheiro (2008), as cooperativas de crédito são “instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito e captação de depósitos à vista e a prazo”. No Brasil, essas organizações são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central do Brasil, sendo que os depósitos e créditos têm a proteção do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop).

Segundo os dados da OCB (2019), no contexto cooperativista, o ramo de crédito é o que apresenta o maior crescimento percentual nos últimos anos no Brasil. Entretanto, atrelada às potencialidades de expansão, há uma série de desafios a serem superados, como alta concentração do sistema financeiro nacional, ambiente competitivo, surgimento de empresas de tecnologia na área financeira (*fintechs*) e baixo conhecimento da população a respeito das cooperativas de crédito.

Com vistas a apoiar as cooperativas em seu desenvolvimento, o Sistema Ocepar se propôs a realizar um projeto a fim de identificar oportunidades. A primeira etapa consiste em um diagnóstico do cooperativismo de crédito, com levantamento de dados e informações dos principais números do setor, sobretudo no estado do Paraná. Na etapa seguinte, são identificados os principais desafios e as diretrizes estratégicas do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, que traz informações importantes para o alinhamento das principais ações propostas pelo ramo, com ações que já são desenvolvidas pelo Sistema OCB.

Além disso, o diagnóstico do setor consiste em entrevistas com gestores dos sistemas e cooperativas de crédito.

## 2. Diagnóstico do cooperativismo de crédito

A primeira parte do Programa de Fortalecimento do Ramo de Crédito Cooperativo é o diagnóstico do setor, como forma de contextualizar e trazer embasamento à proposta estabelecida. No Brasil, o cooperativismo de crédito é formado por 940 cooperativas de crédito singulares e 38 cooperativas centrais. A maioria delas pertence a sistemas de crédito, como Sicoob, Sicredi, Unicred, Ailos, Confesol e Uniprime, mas há também as cooperativas independentes. Conjuntamente, as cooperativas de crédito possuem mais de 10,5 milhões de cooperados e possuem 3,8% de participação no sistema financeiro nacional. No quesito operações de crédito, elas correspondem a 3,76% do saldo total, que representa aproximadamente R\$ 120 bilhões, já na participação dos depósitos chegam a 5,72% dos depósitos totais, cerca de R\$ 143 bilhões. A rede de atendimento aos cooperados corresponde a 18% das agências bancárias do país (BACEN, 2018a).

No estado do Paraná, o cooperativismo de crédito é formado por 55 cooperativas, classificadas em cinco grupos, conforme a Tabela 1. De acordo com dados do Banco Central do Brasil (Bacen) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as cooperativas estão presentes em todos os 399 municípios do Paraná e possuem aproximadamente 1,6 milhão de cooperados no estado – número que representa 14% da população paranaense.

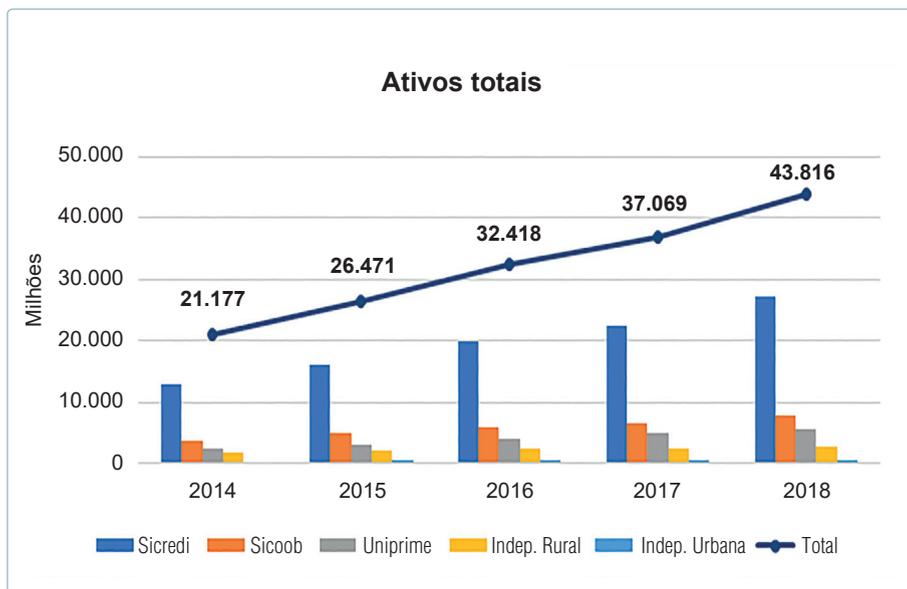
Tabela 1 – Cooperativas de crédito no Paraná em 2018

Nome	Cooperativas singulares	Cooperativa central
Sicredi	24	1
Sicoob	14	1
Uniprime	5	1
Independentes Rurais	3	-
Independentes Urbanas	6	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	

Fonte: Ocepar, 2019.

Os ativos totais das cooperativas de crédito do Paraná (Gráfico 1) cresceram nos últimos cinco anos, passando de R\$ 21,1 bilhões para R\$ 43,8 bilhões, um aumento de 107%. Desse total, o Sicredi somava R\$ 27 bilhões, o Sicoob R\$ 7,8 bilhões, a Uniprime R\$ 5,6 bilhões, as cooperativas independentes rurais R\$ 2,8 bilhões e as independentes urbanas R\$ 494 milhões.

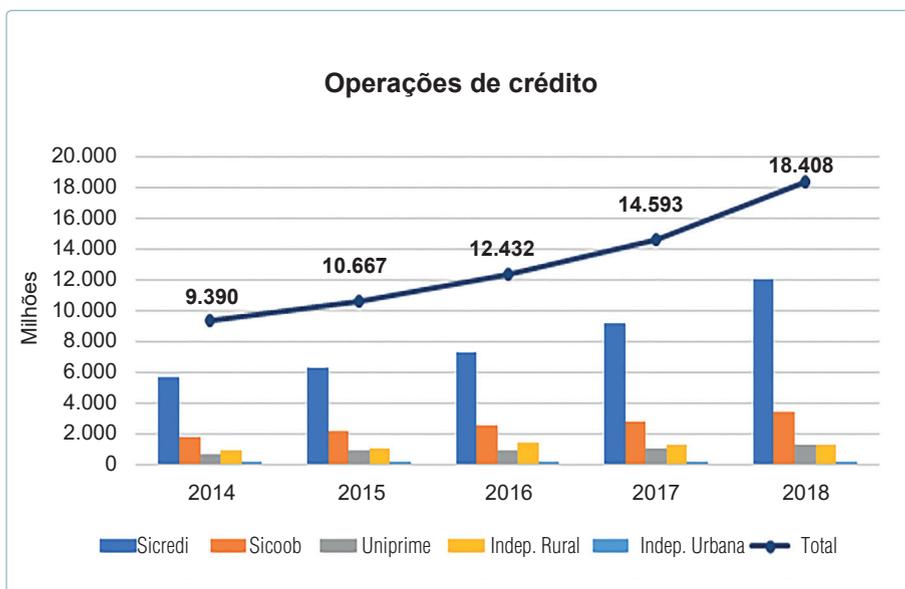
Gráfico 1



Fonte: Ocepar, 2019.

O Gráfico 2 demonstra a evolução das operações de crédito das cooperativas paranaenses, que se distribuem em três modalidades principais: empréstimos, desconto de títulos e financiamentos. Ao longo dos últimos cinco anos, houve um crescimento de 96%, passando de R\$ 9,3 bilhões em 2014 para R\$ 18,4 bilhões em 2018. Nesse contexto, em 2018 o Sicredi totalizou R\$ 12 bilhões em operações de crédito, o Sicoob R\$ 3,5 bilhões, a Uniprime R\$ 1,32 bilhão, as independentes rurais R\$ 1,36 bilhão e as independentes urbanas R\$ 180 milhões.

Gráfico 2 – Operações de crédito das cooperativas do Paraná



Fonte: Ocepar, 2019.

Por determinação do Bacen, as instituições financeiras devem classificar suas operações de crédito em ordem crescente de risco, conforme a Resolução n° 2.682, de 21 de dezembro de 1999, e suas posteriores alterações. Na Tabela 2, é apresentada a classificação da carteira de crédito das cooperativas de crédito paranaenses, em que o nível AA representa o menor risco e o nível H, as operações de maior risco.

Em 2018, as operações enquadradas com maior risco, correspondentes aos níveis D ao H, somaram 8,9% do total, menor que o índice apresentado em 2017, de 9,7%. Além disso, 77,4% da carteira das cooperativas está distribuída em uma faixa de risco que compreende os níveis AA, A e B.

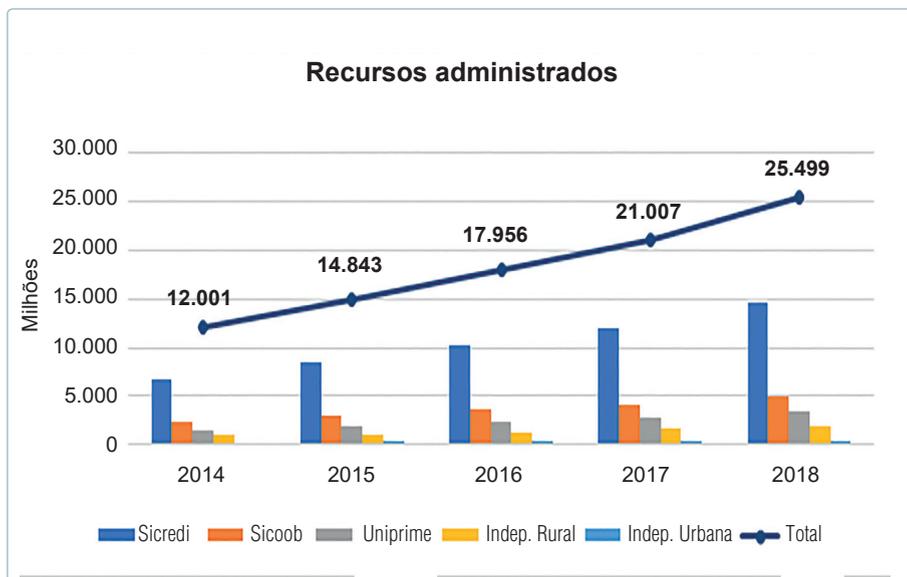
Tabela 2 – Classificação da carteira de crédito das cooperativas do Paraná

Operações de Risco	12/2014	12/2015	12/2016	12/2017	12/2018
NÍVEL AA	2,40%	2,92%	1,97%	1,64%	1,79%
NÍVEL A	36,42%	55,77%	52,09%	40,91%	40,77%
NÍVEL B	44,36%	24,40%	27,17%	35,76%	34,80%
NÍVEL C	9,65%	7,49%	8,70%	12,03%	13,75%
NÍVEL D	3,01%	3,76%	3,68%	3,90%	3,82%
NÍVEL E	1,08%	1,72%	1,72%	1,78%	1,58%
NÍVEL F	0,78%	1,05%	1,23%	0,97%	0,83%
NÍVEL G	0,34%	0,50%	0,59%	0,50%	0,52%
NÍVEL H	1,96%	2,39%	2,84%	2,51%	2,14%

Fonte: Ocepar, 2019.

Para suportar a demanda das operações de crédito, é necessário um volume de recursos disponíveis, representado pelos recursos administrados, que correspondem aos depósitos contabilizados no passivo circulante e ao patrimônio líquido. Conforme Gráfico 3, o volume de recursos administrados pelas cooperativas cresceu ao longo dos últimos cinco anos, passando de R\$ 12 bilhões em 2014 para R\$ 25,4 bilhões em 2018, um aumento de 112%.

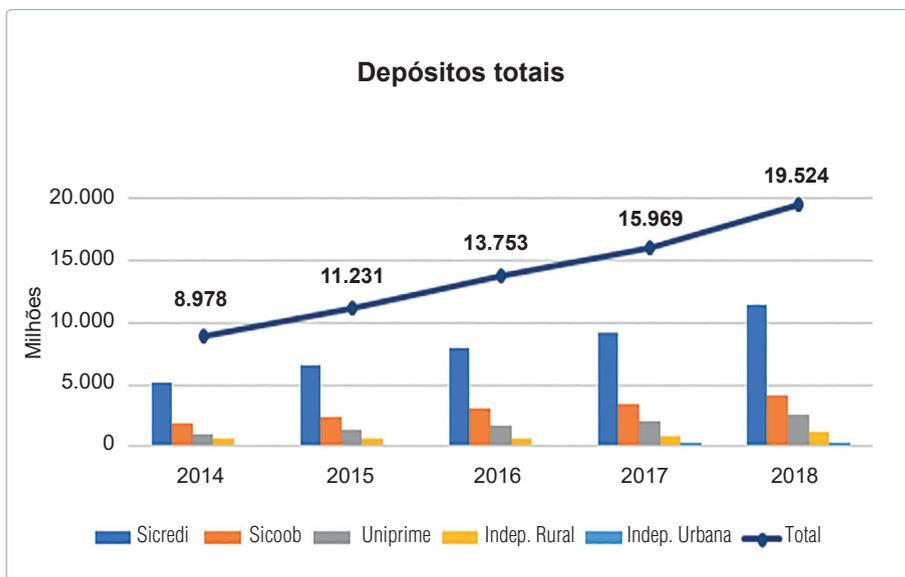
Gráfico 3 – Recursos administrados pelas cooperativas do Paraná



Fonte: Ocepar, 2019.

A maior parte dos recursos das cooperativas é composta de depósitos realizados pelos cooperados, os quais atingiram um volume de R\$ 19,5 bilhões em 2018, apresentando crescimento nominal de 117% em comparação a 2014. Desse total, o Sicredi foi responsável por R\$ 11,5 bilhões, o Sicoob por R\$ 4,07 bilhões, a Uniprime por R\$ 2,56 bilhões, as independentes rurais por R\$ 1,1 bilhão e as independentes urbanas por R\$ 285 milhões, conforme Gráfico 4.

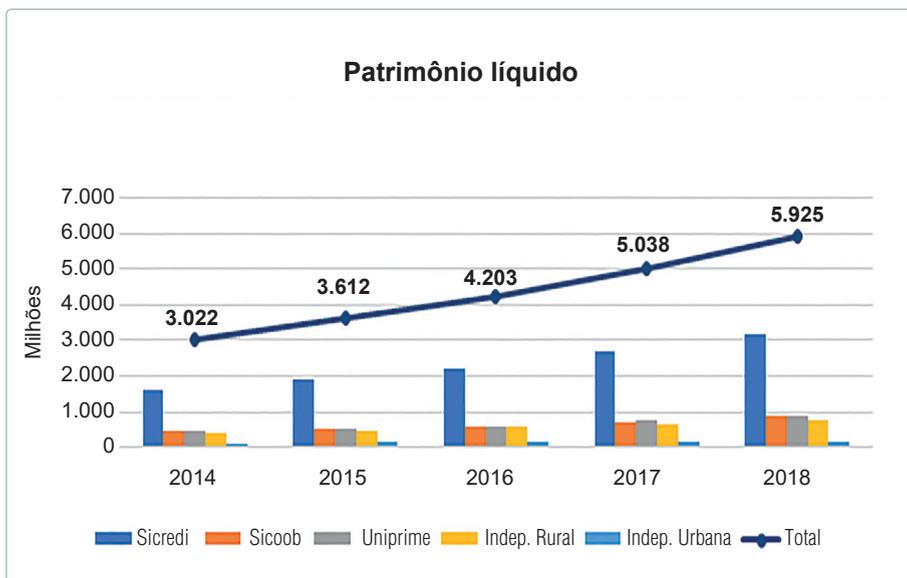
Gráfico 4 – Depósitos totais das cooperativas do Paraná



Fonte: Ocepar, 2019.

O patrimônio líquido (PL) é composto de capital social, reservas/fundos e resultado do período, representando o capital próprio da sociedade. Nos últimos cinco anos as cooperativas têm aumentado seu PL, passando de R\$ 3 bilhões em 2014 para R\$ 5,9 bilhões em 2018, um aumento de 97%. Em 2018, o Sicredi representava R\$ 3,2 bilhões do total, o Sicoob R\$ 889 milhões, a Uniprime R\$ 885 milhões, as cooperativas independentes rurais R\$ 774 milhões e as independentes urbanas R\$ 193 milhões, conforme Gráfico 5.

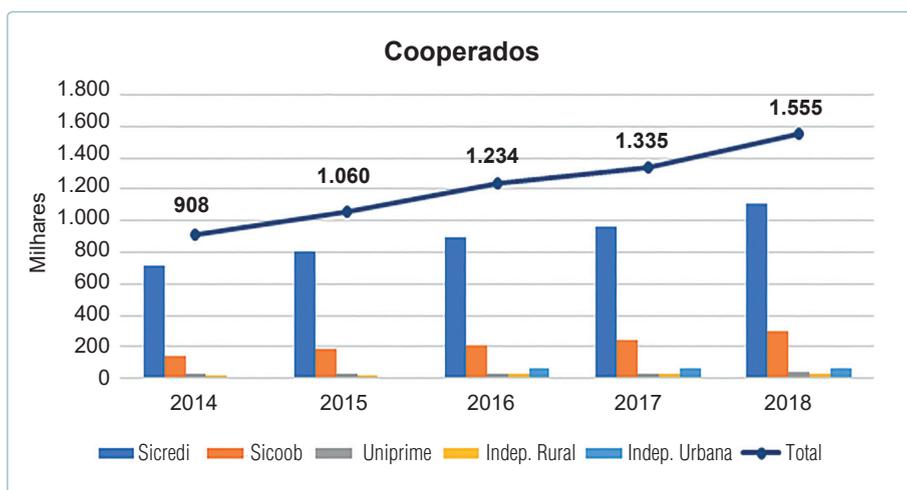
Gráfico 5 – Patrimônio Líquido das cooperativas de crédito do Paraná



Fonte: Ocepar, 2019.

O crescimento econômico nas cooperativas está diretamente associado ao número de cooperados no sistema. O Gráfico 6 demonstra a evolução do número de cooperados nos últimos cinco anos, que passou de 908 em 2014 para 1.555 em 2018, um aumento de 71%.

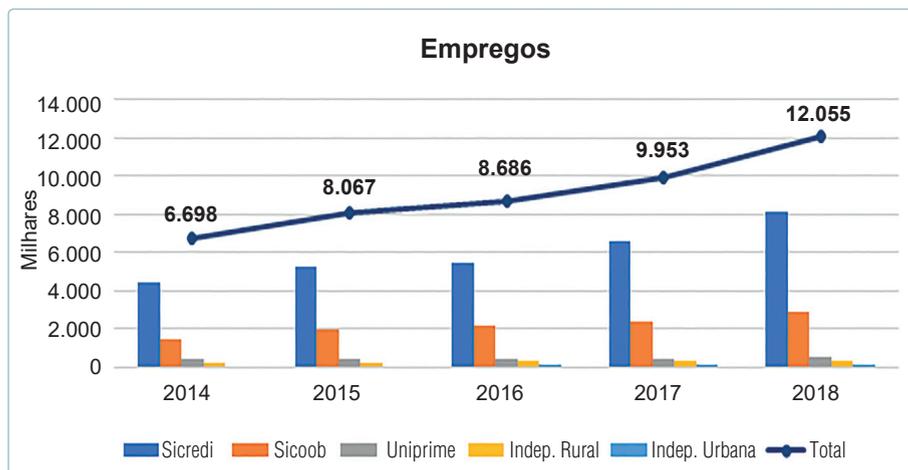
Gráfico 6 – Número de cooperados nas cooperativas de crédito do Paraná



Fonte: Ocepar, 2019.

Por fim, para dar suporte ao crescimento econômico e de cooperados, houve um aumento no número de colaboradores no sistema de cooperativismo de crédito, que passou de 6.698 em 2014 para 12.055 em 2018, um aumento de 80%, conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 – Número de colaboradores nas cooperativas de crédito do Paraná



Fonte: Ocepar, 2019.

Por meio do levantamento de dados, verifica-se uma importante evolução nos principais números das cooperativas paranaenses, que têm expandido sua atuação não apenas no Paraná, mas também em outros estados, como São Paulo, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Além do desenvolvimento interno das cooperativas, a legislação também apresentou avanços consideráveis, que contribuíram para a evolução do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, por exemplo a Resolução n° 3.106, de 25 de junho de 2003, que possibilitou a livre admissão de cooperados, além de outros normativos que permitiram avanços nesse sentido.

## 2.1. Desafios e diretrizes estratégicas do SNCC 2018/2022 – OCB/CECO

A OCB e o Conselho Especializado das Cooperativas de Crédito (Ceco) elaboraram, em 2018, um documento sistematizando os principais desafios e as diretrizes estratégicas do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC). Os principais desafios identificados são apresentados a seguir.

---

### **2.1.1. Manter-se competitivo frente ao mercado tradicional e às soluções inovadoras**

O desafio de se manter competitivo implica fazer com que o cooperativismo de crédito não perca participação de mercado, em termos percentuais, para as instituições financeiras não cooperativas. Muitos fatores influenciam a competitividade do cooperativismo de crédito, como o tratamento tributário, a legislação trabalhista, a eficiência do Estado, a insegurança jurídica, as incertezas políticas, a competitividade dos concorrentes e até mesmo a infraestrutura tecnológica (OCB, 2018).

Por outro lado, muitos fatores internos podem favorecer ou dificultar a sua competitividade: a capacidade de gestão e de oferecer soluções inovadoras, o modelo de governança e a qualificação de dirigentes e colaboradores. Por tudo isso, manter-se competitivo é um desafio que exigirá mais do que aquilo que as cooperativas singulares, centrais, confederações e bancos cooperativos já realizam individualmente. Para a OCB (2018), as diretrizes específicas para superar esse desafio apontam três formas de ação:

1. Fomentar o relacionamento com o associado e a identidade cooperativista como principais diferenciais do cooperativismo.
2. Aumentar a eficiência do cooperativismo de crédito pelo ganho de escala e por soluções inovadoras.
3. Expandi-lo para outras regiões, públicos e mercados ainda pouco explorados.

### **2.1.2. Garantir segurança jurídica e o adequado tratamento tributário**

A busca da competitividade é dificultada, muitas vezes, pelas incertezas do ambiente legal e jurídico, que acabam gerando grandes custos e riscos para o setor. Por sua natureza singular, o cooperativismo exige legislação e tratamento tributário adequados e deve trabalhar dentro de um arcabouço jurídico que dê estabilidade e previsibilidade à sua atuação. O cooperativismo tem uma natureza constitutiva específica, diferentemente das demais empresas do mercado, e suas particularidades requerem uma regulamentação que seja contemplativa (OCB, 2018).

---

Por todos os diferenciais que permeiam o cooperativismo de crédito, o que se busca não são privilégios, mas um ambiente legal e regulatório justo, que perceba a singularidade característica do modelo de negócio cooperativo e, assim, estimule sua atuação e desenvolvimento. Com o objetivo de vencer esse desafio, o SNCC definiu três diretrizes estratégicas, que apontam maneiras não excludentes de garantir segurança jurídica e adequado tratamento tributário às cooperativas de crédito:

1. Fortalecer a defesa do cooperativismo de crédito junto aos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.
2. Fortalecer as entidades de representação.
3. Compartilhar informações jurídicas entre os sistemas.

As cooperativas de crédito e os bancos cooperativos precisam fortalecer a atuação na defesa de seus interesses perante o poder público. Isso se dá, em primeiro lugar, pelo consenso nos pontos de vista defendidos e pela atuação coerente e sinérgica diante dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Com relação ao Legislativo, o foco mais importante dessa atuação conjunta deve ser a regulamentação do ato cooperativo, objeto de incertezas e de geração de riscos para o segmento.

É preciso garantir o adequado tratamento tributário às operações praticadas pelas cooperativas em nome de seus cooperados. Nesse sentido, cabe demonstrar exatamente em que momento incide a legislação tributária brasileira, atendendo, assim, ao preceito constitucional do art. 146, inciso III, alínea c, da Constituição Federal de 1988. Isso implica fortalecer ainda mais a representação política do cooperativismo no Congresso Nacional (OCB, 2018).

Já, no que diz respeito ao Poder Executivo, é necessário fortalecer o relacionamento com o Banco Central, a Comissão de Valores Mobiliários e a Receita Federal, dentre outras instituições, para contribuir de forma colaborativa e proativa com o aprimoramento da regulação, da estabilidade e da solidez do sistema financeiro nacional. Uma das muitas linhas de trabalho nesse sentido é a adequação dos custos de observância ao porte das instituições financeiras cooperativas.

No contexto do Poder Judiciário, é preciso de atuação mais forte perante a justiça comum e do trabalho, a fim de esclarecer a respon-

---

sabilidade das entidades cooperativas (singular, central, confederação e banco) nas relações de trabalho com seus colaboradores. Em todos os casos, cabe ao cooperativismo se empenhar em demonstrar às autoridades e aos formadores de opinião o papel da cooperativa perante seu quadro social, suas particularidades enquanto modelo de negócio e suas prerrogativas constitucionais.

Na atuação conjunta para garantir segurança jurídica ao SNCC, as cooperativas singulares, centrais, confederações e bancos acumulam conhecimentos e experiências jurídicos que poderiam ser compartilhados internamente em benefício de todos. A criação de um grupo jurídico entre os diversos sistemas é uma das iniciativas para a troca de conhecimento. Entre os temas a serem priorizados, estariam as questões tributárias e trabalhistas e a melhor forma de qualificar as defesas técnicas em processos judiciais.

### **2.1.3. Divulgar a força e os diferenciais do cooperativismo de crédito**

É unânime em todo o setor cooperativista o desejo de ver o modelo de negócio cooperativo, suas características e seus benefícios conhecidos e reconhecidos pela sociedade. Da mesma forma, o SNCC tem a vontade de expor o cooperativismo de crédito como ele é: forte, sólido e em franco crescimento, inclusive em tempos de crise – um segmento fundamentalmente diferente das demais instituições financeiras devido à sua natureza cooperativa, que traz inúmeras vantagens.

O cooperativismo é, de fato, um movimento diferenciado, com uma proposta alinhada ao que pensa e deseja a sociedade de hoje. União e compartilhamento são as palavras de ordem no modelo de negócio cooperativo, e mais pessoas precisam conhecer essa proposta de empreender coletivamente, unir forças e talentos e, ao mesmo tempo, promover desenvolvimento econômico e social, benefícios comuns a todos os ramos do cooperativismo e que se complementam.

## **2.2. Novos concorrentes: *Fintechs***

Em 2018, o Bacen publicou a Resolução nº 4.656 (BACEN, 2018b) para regulamentar as *fintechs* de crédito: Sociedades de Emprésti-

---

mo entre Pessoas (SEP) e as Sociedades de Crédito Direto (SCD). Ambos os modelos são instituições financeiras obrigatoriamente de base tecnológica, por terem, por natureza, seus serviços e operações realizados por meio de plataforma eletrônica.

As SEPs são instituições financeiras que têm por objeto a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas exclusivamente por plataforma eletrônica. Devem ser constituídas como Sociedades Anônimas e com capital mínimo de R\$ 1.000.000,00. Também podem prestar serviços de análise e cobrança de créditos para clientes e terceiros e emissão de moeda eletrônica (diferente de moeda virtual).

Os recursos financeiros devem vir do capital dos usuários da plataforma, nunca de montantes próprios. Podem participar das operações: pessoas físicas, instituições financeiras, fundos de investimento em direitos creditórios, securitizadoras que distribuam os ativos securitizados exclusivamente a investidores qualificados e pessoas jurídicas não financeiras, de acordo com a Fintechlab (2019).

As SCDs são instituições financeiras que têm por objeto a realização de operações de empréstimo, de financiamento e de aquisição de direitos creditórios exclusivamente por plataforma eletrônica, com utilização de recursos financeiros que tenham como única origem capital próprio.

Também devem ser constituídas como Sociedades Anônimas e com capital social de, no mínimo, R\$ 1.000.000,00. As SCDs, diferentemente das SEPs, podem fazer aquisição de direitos creditórios. Além disso, podem prestar serviços de análise e cobrança de crédito para terceiros e emissão de moeda eletrônica. Mas as SCDs não podem captar recursos públicos, exceto se por emissão de ações, nem participar do capital de instituições financeiras. Por fim, os serviços das SCDs devem ser oferecidos somente para:

- Instituições financeiras.
- Fundos de investimento em direitos creditórios cujas cotas sejam destinadas exclusivamente a investidores qualificados, conforme definição da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários.
- Companhias securitizadoras que distribuam os ativos securi-

---

tizados exclusivamente a investidores qualificados, conforme definição da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários.

O Brasil chegou ao fim do primeiro semestre de 2018 com um total de 453 *startups* financeiras em operação, considerando as *fintechs* propriamente ditas e plataformas dedicadas à eficiência financeira, segundo o Fintechlab (2019).

Com a economia global cada vez mais dinâmica e adaptada às novas demandas, ficou claro que muitos clientes, especialmente as gerações mais jovens (os chamados *millennials*), não estão dispostos a buscar os serviços financeiros tradicionais. O modelo convencional do cliente é alguém que consome o que é ofertado, mas no cenário atual o novo cliente é cada vez mais o “usuário” dos serviços financeiros de sua escolha (CUI; WU, 2016). Diferentemente dos clientes antigos, passivos e satisfeitos em escolher entre uma seleção finita de produtos ou serviços predefinidos, os clientes de hoje são ativos e esperam receber soluções personalizadas para suas necessidades.

Desde o início, muitas *fintechs* têm como alvo as gerações mais jovens, que estão acostumadas a soluções digitais, interativas e customizadas. Para ser economicamente viável, as empresas de tecnologia financeira precisam rapidamente atrair grandes quantidades de ativos, e existem dois fatores cruciais para isso: o número de clientes e a quantidade média de ativos por cliente.

Assim, as *startups* financeiras vêm competindo com serviços financeiros tradicionais, inclusive as cooperativas de crédito. Elas oferecem serviços centrados no cliente e são capazes de combinar velocidade e flexibilidade, mudando radicalmente as expectativas e o engajamento dos clientes. Estes desfrutam cada vez mais de uma perspectiva digital, caracterizada por uma disponibilidade quase total da informação, possibilitada por dispositivos tecnológicos.

Enfim, é importante não considerar iniciativas de tecnologia financeira como um ecossistema povoado apenas por startups, mesmo sendo um termo associado, pois o uso de soluções digitais avançadas em serviços financeiros é uma tendência relativamente moderna. Até mesmo empresas maduras começaram a transformar seus negócios

---

com soluções avançadas de tecnologia financeira, fazendo uso, por exemplo, de serviços on-line ou móveis. Esse contexto deve ser levado em conta para o fortalecimento do cooperativismo de crédito como um todo.

### 3. Descritivo do projeto

De acordo com os relatórios do Banco Central do Brasil, as cooperativas de crédito se transformaram em um segmento importante do sistema financeiro nacional, promovendo a intermediação financeira, com *spread* diferenciado aos associados e possibilitando a democratização do crédito e circulação de recursos na comunidade regional (BACEN, 2018a).

Os desafios do segmento são numerosos e complexos, envolvendo um ambiente altamente competitivo e que concorre com grandes organizações multinacionais e com *fintechs* que trazem um novo cenário para esse mercado. Ou seja, o ramo de crédito está imerso em um ambiente altamente competitivo. Além disso, internamente, verificam-se algumas disparidades entre as cooperativas e seus sistemas organizados, o que dificulta o desenvolvimento de ações conjuntas para enfrentar os desafios estabelecidos.

Diante disso, e buscando maior assertividade na proposta do Programa de Fortalecimento do Ramo de Crédito Cooperativo, foram realizadas entrevistas abertas com gestores de cooperativas de crédito. Essa metodologia de pesquisa qualitativa tem algumas vantagens, no sentido de que apresenta maior flexibilidade na obtenção de informações, permitindo aos entrevistados construir suas respostas sem se restringir à mediação seletiva e rigorosa por parte do entrevistador (FLICK, 2009).

No total, foram realizadas cinco entrevistas com diretores dos maiores sistemas de cooperativas de crédito paranaenses. Os entrevistados destacaram pontos importantes acerca do desenvolvimento do ramo no Paraná:

- O primeiro foi a carência de representação política no estado,

---

pois atualmente cada cooperativa encaminha suas demandas para Brasília de forma isolada ou por meio de seu sistema. Tal fato, além de enfraquecer as demandas das cooperativas, evidencia uma desarticulação do setor no Paraná.

- Outro aspecto diz respeito à divulgação do cooperativismo, sendo que os entrevistados responderam que já existem ações em andamento em âmbito nacional, além da própria ação de cada cooperativa, não sendo de seu interesse, pelo menos no momento, de que o Sistema Ocepar atue nessa linha.
- O terceiro ponto identificado foi a falta de alinhamento entre as principais cooperativas que atuam no Paraná. Existe a expectativa de que o Sistema Ocepar realize ações no sentido de promover um ambiente mais harmônico e maduro para as cooperativas, promovendo discussões de temas em comum e buscando soluções político-institucionais em conjunto. Na visão dos entrevistados, estabelecer uma comunicação mais amigável é a base para tornar possíveis as primeiras propostas de intercooperação.

Assim, este projeto focou em duas frentes de atuação: política e promoção de intercooperação. Em termos práticos, consiste na realização do I Fórum de Lideranças do Cooperativismo de Crédito do Paraná e na formação do Comitê Técnico do Ramo de Crédito do Paraná, com representantes de todas as cooperativas de crédito do Paraná e coordenado pela Ocepar.

### **3.1. Objetivos principais**

São dois:

1. Implementar o Comitê Técnico do Ramo de Crédito do Paraná, a fim de promover o alinhamento das cooperativas para encontrarem soluções inovadoras e integrativas com maior dinâmica, objetividade, eficiência e eficácia.
2. Realizar o I Fórum de Lideranças do Cooperativismo de Crédito do Paraná.

### **3.2. Principais partes interessadas e envolvidas**

Consideram-se partes interessadas no Programa de Fortalecimento do Ramo de Crédito Cooperativo o Sistema Ocepar, o Sistema OCB, o Ceco, as cooperativas de crédito paranaenses, os bancos cooperativos, o Banco Central

do Brasil e demais órgãos de regulamentação e fiscalização de instituições financeiras do país.

O Sistema Ocepar será responsável por constituir o Comitê Técnico do Ramo de Crédito e mediar suas discussões, bem como por realizar o I Fórum de Lideranças do Cooperativismo de Crédito do Paraná, evento direcionado às principais lideranças do setor no estado.

As cooperativas de crédito, tanto as organizadas em sistema quanto as independentes, terão participação ativa nesse comitê, mediante indicação de representantes, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Identificação das partes interessadas e envolvidas no programa

N.º	Departamento	Organização	Envolvimento
1	Diversos	Sistema Ocepar e SESCOOP/PR	Organização e mediação
2	Lideranças	Cooperativas de crédito e bancos cooperativos	Participação ativa
3	Diversos	Banco Central do Brasil	Participação no fórum
4	Coop. crédito	OCB	Participação ativa
5	Lideranças	Ceco	Participação ativa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

### 3.3. Riscos identificados

O risco de um projeto pode ser definido como um evento, um conjunto de circunstâncias, ameaças e oportunidades que podem ocorrer influenciando a realização de um investimento. Para o melhor gerenciamento dos riscos envolvidos, deve-se realizar o planejamento, a identificação e a análise dos riscos existentes e aplicar metodologias objetivando mitigá-los e controlá-los.

Foram identificados os seguintes riscos para o presente projeto, os quais serão monitorados e tratados, caso necessário:

- Baixa adesão das cooperativas de crédito.

- Recursos financeiros limitados.
- Limitação da atuação do comitê técnico.

#### **4. Considerações finais**

Este estudo concluiu que, para fortalecer o ramo de crédito, primeiramente é fundamental buscar harmonia entre as cooperativas, possibilitando uma comunicação assertiva e o desenvolvimento de ações de interesse comum. As cooperativas de crédito podem se fortalecer pela união de esforços e pela intercooperação, ganhar escala, diminuir custos e ampliar a participação no mercado financeiro. No entanto, para chegar a esse patamar, é necessário, em um primeiro momento, promover a união e o diálogo.

Dessa forma, a realização de um fórum anual e a formação de um comitê técnico, constituído de representantes de todas as cooperativas de crédito do Paraná, são iniciativas importantes, que podem fortalecer a atuação política do sistema cooperativo de crédito paranaense.

A partir desses novos canais de comunicação entre as cooperativas de crédito, surgem inúmeras possibilidades de desenvolvimento para as filiadas, tais como:

- Promover a intercooperação, com vistas ao ganho de escala e à redução de custos.
- Criar soluções para necessidades comuns.
- Promover a disseminação do cooperativismo de crédito de forma unificada.
- Desenvolver ações de fortalecimento do ramo perante representantes políticos e órgãos governamentais e de fiscalização.
- Criar ações de fortalecimento do ramo perante concorrentes de mercado.
- Buscar maior produtividade a partir da união de recursos diversos.

Essas ações vêm ao encontro do objetivo do Sistema Ocepar, exposto em sua missão: representar e defender os interesses do cooperativismo, bem como prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das sociedades cooperativas e de seus integrantes. Também vai ao encontro de sua visão: ser reconhecido por suas cooperativas registradas, cooperados e comunidade, pela sua liderança em prol do desenvolvimento cooperativista no Paraná (OCEPAR, 2019). Além disso, o programa está alinhado ao Planejamento

---

Estratégico das cooperativas paranaenses, o PRC100, no vetor Cooperação, que prevê o mapeamento e o estudo de viabilidade de alianças e parcerias no sistema cooperativista (intercooperação).

Da mesma forma, o programa se alinha às diretrizes estratégicas do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, da OCB, especialmente ligado aos desafios do fortalecimento político do ramo, bem como da intercooperação – chave para o desenvolvimento do segmento, que objetiva intensificar parcerias e negócios entre cooperativas.

---

## Referências

BACEN – Banco Central do Brasil. **Relatório de informações financeiras 2018a**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/fis/iftimagem/ift.asp>. Acesso em: 24 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 3.106, de 25 de junho de 2003**. Dispõe sobre os requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/46578/Res\\_3106\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/46578/Res_3106_v1_O.pdf). Acesso em: 24 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 4.656 do Banco Central do Brasil, de 26 de abril de 2018b**. Dispõe sobre a sociedade de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas, disciplina a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica e estabelece os requisitos e os procedimentos para autorização para funcionamento, transferência de controle societário, reorganização societária e cancelamento da autorização dessas instituições. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50579/Res\\_4656\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50579/Res_4656_v1_O.pdf). Acesso em: 24 set. 2019.

CUI, A. S.; WU, F. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.], v. 44, n. 4, p. 516-538, mar. 2016.

FINTECHLAB. **8ª edição do Radar Fintechlab registra mais de 600 iniciativas**. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas/>. Acesso em: 24 set. 2019.

FLICK, U. *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009. (Pesquisa Qualitativa).

---

ICA – International Co-operative Alliance. **What Co-operative**. 2015. Disponível em: <https://ica.coop/en/what-co-operative>. Acesso em: 8 mar. 2018.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Diretrizes estratégicas do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo 2018-2022**. Disponível em <https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacao/46/diretrizes-estrategicas-do-sncc-20182022>. Acesso em: 24 set. 2019.

OCEPAR – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Sistema Ocepar**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar>. Acesso em: 2 fev. 2019.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: BCB, 2008. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf). Acesso em: 24 set. 2019.

WOCCU – World Council of Credit Unions. **World council 2018 annual report**. 2018. Disponível em: [https://www.woccu.org/about/annual\\_report](https://www.woccu.org/about/annual_report). Acesso em: 2 nov. 2018.

# Fibracoop: projeto de análise e viabilização da implantação de rede de fibra óptica e fornecimento de serviços de comunicação de dados

● DIEGO ALVES PORFIRIO<sup>1</sup>

● JOÃO GOGOLA NETO<sup>2</sup>

● MARCELO BONSENHOR MARTINS<sup>3</sup>

● PLÁCIDO DA SILVA JUNIOR<sup>4</sup>

● ROGÉRIO DOS SANTOS CROSCATO<sup>5</sup>

● SILVIO ALEXSANDRO KRINSKI<sup>6</sup>

## Resumo

Este estudo tem como finalidade realizar uma análise de viabilidade para implantação de um projeto de rede de fibra óptica e fornecimento de serviços de comunicação de dados, pelas cooperativas de infraestrutura do Paraná. O desenvolvimento deste projeto busca apresentar uma oportunidade de diversificação às cooperativas do ramo de infraestrutura do Paraná, uma vez que o desconto tarifário deixará de existir e poderá afetar o equilíbrio financeiro da cooperativa. A internet no meio rural se tornou tão importante quanto a energia elétrica, pois se configura como uma ferramenta de trabalho, além de proporcionar melhoria na qualidade de vida do produtor rural. O estudo identifica que, apesar de os serviços de telecomunicações serem amplamente utilizados pela população brasileira, estão concentrados nas regiões mais desenvolvidas e nos grandes centros urbanos. A banda larga fixa está em apenas 44,6% dos domicílios do Brasil. Na análise de viabilidade do projeto, percebe-se que a implantação de rede de fibra óptica para fornecimento de transmissão de dados (internet) a cooperados é viável e demonstra alta rentabilidade, contribuindo para a continuidade desse segmento de cooperativas.

**Palavras-chave:** cooperativas de infraestrutura; fibra óptica; internet no campo.

<sup>1</sup>Analista de sistemas. Especialista em Gestão da Tecnologia de Informação pela Ebape/FGV. Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: diego.porfirio@sistemaocepar.coop.br

<sup>2</sup>Contador. Mestre em Cooperativismo pela PUCPR. Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: joão.gogola@sistemaocepar.coop.br

<sup>3</sup>Administrador. Especialista em Gestão de Projetos pelo Isae/FGV. Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: marcelo.martins@sistemaocepar.coop.br

<sup>4</sup>Analista de sistemas. Mestrando em Governança e Sustentabilidade pelo Isae/FGV. Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: placido.silva@sistemaocepar.coop.br

<sup>5</sup>Advogado. Contador. Especialista em Controladoria e Gestão Financeira pelo Imepe. Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: rogerio.croscato@sistemaocepar.coop.br

<sup>6</sup>Engenheiro agrônomo. Mestre em Produção Vegetal pela UFPR. Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: silvio.krinski@sistemaocepar.coop.br

---

# Fibracoop: Analysis and feasibility project of fiber optic network implementation and provision of data communication services

● DIEGO ALVES PORFIRIO

● JOÃO GOGOLA NETO

● MARCELO BONSENHOR MARTINS

● PLÁCIDO DA SILVA JUNIOR

● ROGÉRIO DOS SANTOS CROSCATO

● SILVIO ALEXSANDRO KRINSKI

## Abstract

The purpose of this study is to analyze the feasibility of implementing a fiber optic network project and providing data communication services by the Paraná infrastructure cooperatives. The development of this project presents an opportunity for diversification to the cooperatives of the Paraná infrastructure branch, since the tariff discount will cease to exist and may affect the financial balance of the cooperative. The internet in rural areas is almost as important as electricity, as it becomes a working tool, besides providing an improvement in the farmer's quality of life. The study shows that although telecommunications services are widely used by the Brazilian population, it is concentrated in the most developed regions and large urban centers, and fixed broadband has a density of only 44.6% of Brazil's households. In the feasibility analysis of the project it is possible to realize that the implementation of fiber optic network to provide data transmission (internet) to cooperative members is viable and demonstrates high profitability contributing to the continuity of this cooperative segment.

**Keywords:** *infrastructure cooperatives; fiber optics; internet in rural areas.*

---

## 1. Introdução

O cooperativismo no Brasil tem alcançado metas que não seriam possíveis, caso seus serviços fossem prestados por pessoas físicas individualmente. Os diversos ramos do cooperativismo representam uma forma de consolidar participações dos indivíduos, prezando pelo tratamento igualitário. Historicamente, o ramo de infraestrutura tem marcado sua atuação no desenvolvimento da sociedade, promovendo meios para a fixação do homem no campo e contribuindo para o progresso da área rural, sendo fundamental para a manutenção do equilíbrio econômico nacional.

Nesse sentido, as cooperativas de infraestrutura que atuam na atividade de eletrificação fazem parte da história do país como propulsores do avanço, rumo à universalização do serviço de distribuição de energia elétrica.

Entre os fatores de riscos presentes na atividade do ramo de infraestrutura, compreende-se a pouca viabilidade econômica, pela baixa densidade de consumidores por quilômetro de extensão de redes, considerando o atendimento às áreas rurais. Os serviços de distribuição de energia elétrica são um monopólio do Estado (União Federal), que, por meio de contrato de concessão, delega a diversos agentes do setor a exploração do serviço (ANEEL, 2002).

O surgimento das cooperativas de infraestrutura, principalmente em relação à atividade de eletrificação rural, ocorreu quando o agricultor, que não possuía acesso à instalação de energia elétrica em sua residência, entendeu que a única forma possível de alcançá-lo seria unindo esforços e arcando com os custos de implantação dos sistemas de distribuição, por meio da sociedade cooperativa (MUNARETTO, 2015).

Devido ao elevado custo e ao próprio desinteresse do Estado e das distribuidoras concessionárias pela integração das áreas rurais, o produtor rural estava sem acesso a um serviço público que constitucionalmente é direito de todos. A distribuição de energia implantada pelas cooperativas trouxe progresso às regiões por ela beneficiadas e, em algumas situações, propiciou o surgimento de vilas, que posteriormente se tornaram cidades com significativo grau de desenvolvimento.

Atualmente, o agente regulador Agência Nacional de Energia Elétrica

---

(Aneel), pressionado pelas distribuidoras mercantis, passou a exigir a regularização das cooperativas, o que resultou na formatação do contrato de permissão, que seria uma réplica do contrato de concessão. Observa-se, porém, que o não conhecimento do mercado atendido pelas cooperativas pelo órgão regulador acarretou equívocos expressivos na regulamentação do art. 13 da Lei nº 10.438/2002 (BRASIL, 2002).

O modelo de gestão do setor elétrico a cargo da Aneel foi criado para viabilizar o atendimento por agentes de distribuição com elevado índice de consumo e consumidores em suas áreas de concessão.

Por sua vez, as cooperativas de eletrificação não possuem essa formatação, sendo que qualquer analogia com o mercado da supridora desconsidera a importância dos custos imputados a cada agente (concessionária e permissionária).

O art. 3º, § 2º do Decreto nº 6.160/2007, impôs uma séria ameaça à continuidade das cooperativas de eletrificação, ao reduzir em 25% a cada ano, para cada permissionária, o desconto a elas aplicável, a partir do segundo ciclo de revisão tarifária (BRASIL, 2007). Os descontos até então concedidos possibilitavam praticar tarifas condizentes e correlatas com as da supridora, mantendo o associado consumidor satisfeito e, como já mencionado, bem atendido em sua demanda por energia elétrica.

As cooperativas do ramo de infraestrutura, nos últimos anos, estão diversificando suas atividades no mercado, mantendo o foco na necessidade do cooperado. Percebendo o crescimento da demanda de internet e a falta de empresas dispostas a investirem no meio rural, e ainda considerando os altos custos, as cooperativas têm oferecido aos seus cooperados serviços de internet banda larga por meio de fibra óptica. Essa realidade pode ser observada no desenvolvimento deste estudo, que buscou conhecer dois modelos praticados pelas cooperativas nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. As conexões são feitas, principalmente, através de cabos de fibra óptica, contudo em regiões mais afastadas dos centros urbanos também é possível a utilização de antenas.

A internet no meio rural é quase tão importante quanto a energia elétrica, pois ambas se tornaram ferramentas de trabalho e responsáveis por

---

um salto de qualidade de vida, propiciando ao morador da área rural as mesmas condições apresentadas às pessoas que residem nas cidades. A falta de uma infraestrutura adequada de acesso à internet nas zonas rurais tem sido responsável por uma parcela importante do número de jovens que deixam o campo. Eles querem participar do planejamento da atividade da propriedade, buscar conhecimento, compreender o mercado econômico, e tudo isso se torna mais simples com o acesso à internet (NEIVA, 2018).

Nesse contexto, o presente projeto se justifica no sentido de apresentar uma oportunidade de diversificação para as cooperativas do ramo de infraestrutura do estado do Paraná, uma vez que, em 2021, a subvenção (desconto tarifário) deixará de existir e tal alteração regulatória poderá provocar a inviabilidade financeira das cooperativas. Por fim, este estudo buscou atender às necessidades das cooperativas e cooperados, colocando-se como uma solução para levar acesso à internet aos cooperados residentes nas áreas rurais, possibilitando atender a seus interesses nas dimensões sociais e econômicas e servindo como ferramenta de trabalho.

## 2. Fundamentação teórica

A eletrificação chega ao meio rural brasileiro, atendendo a uma demanda de imigrantes europeus, na década de 1920. As comunidades do Sul do país organizaram as primeiras cooperativas de eletrificação rural (PAZZINI *et al.*, 2000).

O surgimento das cooperativas de eletrificação possui duas etapas: antes e depois da criação do Estatuto da Terra, promulgado em 30 de novembro de 1964, que enfatiza a difusão da eletrificação rural por meio das cooperativas (BRASIL, 1964). O mercado rural não era atraente às concessionárias, por isso o Estatuto da Terra elegeu o cooperativismo como forma prioritária para alavancar o processo de eletrificação rural. Formada por pioneiros, que se reuniram para viabilizar a eletrificação de suas propriedades, o crescimento do mercado e a rápida urbanização acabaram mudando o perfil de atuação da maioria dessas cooperativas,

---

tornando-as possuidoras de características semelhantes às concessionárias. A recente reestruturação do setor elétrico previu a necessidade de regulamentação dos serviços prestados pelas cooperativas, visando adequá-las às novas orientações regulatórias e de direito da eletricidade (MUNARETTO, 2013, 2015; SIMON, 2011).

O segmento foi impulsionado na década de 1970, com a criação da Política de Eletrificação Rural e com o apoio de financiamentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Nesse período, foi realizado o I Encontro Nacional das Cooperativas de Eletrificação Rural, que contribuiu para o aprimoramento da política. (OCB, 2019).

Em 1999, iniciou-se um processo de âmbito nacional de regularização das Cooperativas de Eletrificação Rurais (CERs), possibilitando duas formas de enquadramento, em que o papel reservado pode ser: continuar, de certa forma, a serem consideradas como um consumidor de energia para uso privativo de seus associados, enquadradas na modalidade de Autorizadas ou, para aquelas que atendem a público indistinto, atuar regularmente como prestadoras de serviço público de distribuição de energia, sob a forma de Permissionárias (OLIVEIRA *et al.*, 2006).

## 2.1 Ramo de infraestrutura no Paraná

As cooperativas do ramo de infraestrutura atuam com a distribuição de energia para as propriedades rurais, fornecem material para instalação elétrica, geram e repassam energia por meio da construção de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH), mantêm contratos de manutenção de redes elétricas e de água, entre outras atividades. No estado do Paraná, o ramo é composto de nove cooperativas de distribuição de energia (Ceral, Cercar, Cercho, Cerme, Cerpa, Cerwit, Eletrorural, Cogecom e Ecooperativa), as quais estão organizadas basicamente em cooperativas permissionárias e autorizadas (OCEPAR, 2018).

As cooperativas Permissionárias têm uma área de atuação delimitada, conhecida como poligonal, e nessa área conseguem atender tanto a cooperados quanto a demais consumidores cativos. Já as cooperativas Autorizadas não possuem uma área de atuação delimitada e são equiparadas a um grande consumidor dentro da concessionária supridora,

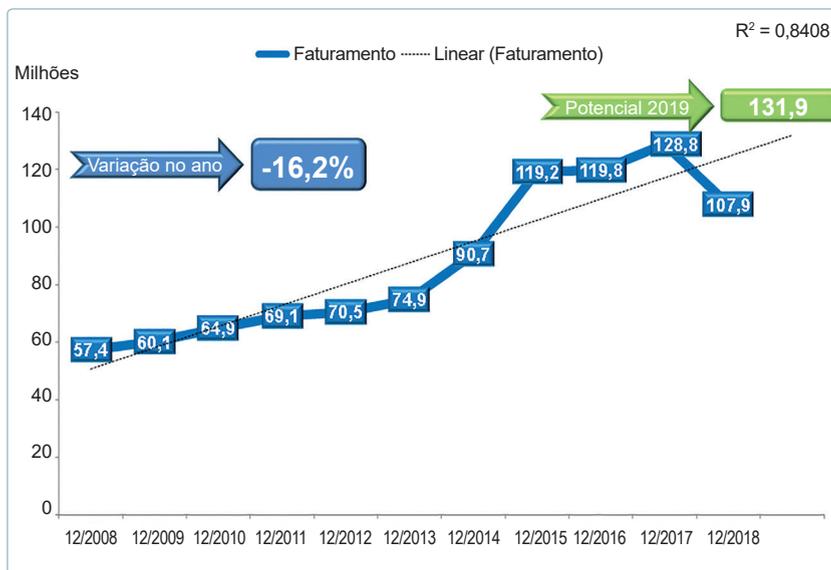
sua ampliação somente pode ocorrer com cooperados e cargas rurais (ANEEL, 2002).

O faturamento desse grupo de cooperativas foi de R\$ 107,3 milhões no último ano, conforme observado no Gráfico 1. Com relação ao mix de negócio das cooperativas de infraestrutura, 56% do faturamento vêm do negócio energia elétrica, 2% da prestação de serviços e 38% da venda de mercadorias (lojas de material elétrico e supermercado) (OCEPAR, 2018).

O desenvolvimento dos negócios das cooperativas teve comportamento variado no decorrer dos últimos anos, sendo energia o negócio que apresentou o maior volume de ingressos totais para a cooperativa.

No entanto, esse faturamento está relacionado basicamente ao aumento do valor da tarifa energética, demonstrado no Gráfico 2, e não necessariamente ao crescimento da cooperativa. Destaca-se ainda que esse faturamento é extremamente volátil ao mercado consumidor de energia, o que traz reflexos imediatos nos balanços, como se pode observar no Gráfico 1, a redução de 16% de 2017 para 2018.

Gráfico 1 – Faturamento das cooperativas do ramo de infraestrutura, no período de 2008 a 2018



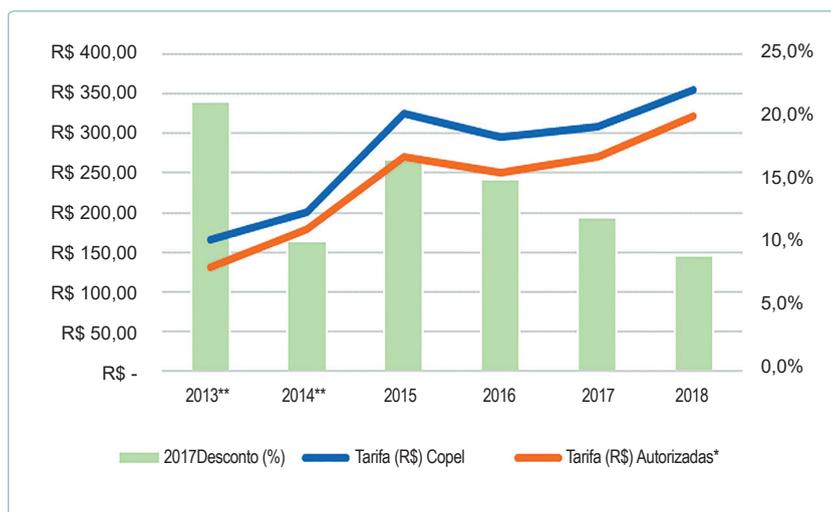
Fonte: Ocepar, 2018.

A redução significativa de faturamento apresentada de 2017 para 2018 está diretamente ligada à redução no volume de energia adquirida da concessionária e repassada para o associado e à busca dessas cooperativas de participarem de atividades mais rentáveis, como a constituição e a operação de PCH, em que o faturamento por imposição da Aneel deve figurar em outro CNPJ (ANEEL, 2016).

Outro ponto preocupante é a redução do desconto da tarifa que as cooperativas vêm absorvendo no negócio, reduzindo sua eficiência operacional. Observa-se no Gráfico 2 que, ao longo do tempo, o desconto da tarifa de energia, que em geral era um dos principais componentes da margem das cooperativas de eletrificação rural, reduziu significativamente. Por outro lado, os repasses inflacionários aumentaram as tarifas, fator que trouxe impacto no estreitamento de resultados das cooperativas.

Analisando-se o conjunto das cooperativas que compõem o ramo, percebe-se uma concentração em termos de faturamento, em que apenas uma cooperativa responde por 55% dos ingressos totais e as três maiores cooperativas do ramo correspondem a aproximadamente 80% dos ingressos totais.

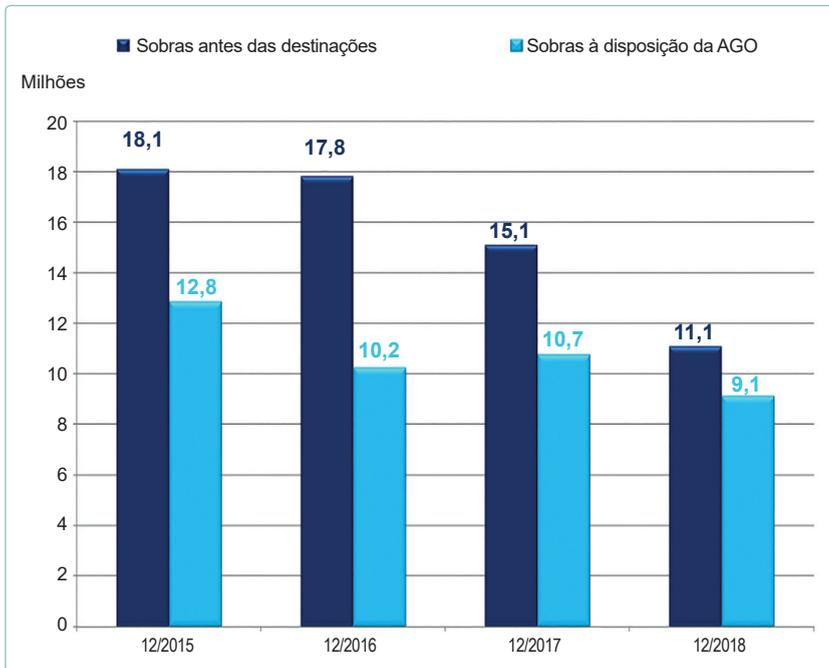
Gráfico 2 – Tarifa de energia elétrica (modalidade b2) – consumidor rural de 2013 a 2018



Fonte: Ocepar, 2018.

Nos últimos quatro anos, as cooperativas de infraestrutura, mesmo gerando resultados positivos (sobras), acabaram apresentando redução nos seus índices de rentabilidade, pois os resultados gerados estão menores a cada ano, conforme o Gráfico 3. Tal fato comprova que a diminuição de margens, pela redução do desconto tarifário, compromete a geração e o resultado do modelo.

Gráfico 3 – Geração de resultado nos últimos quatro anos

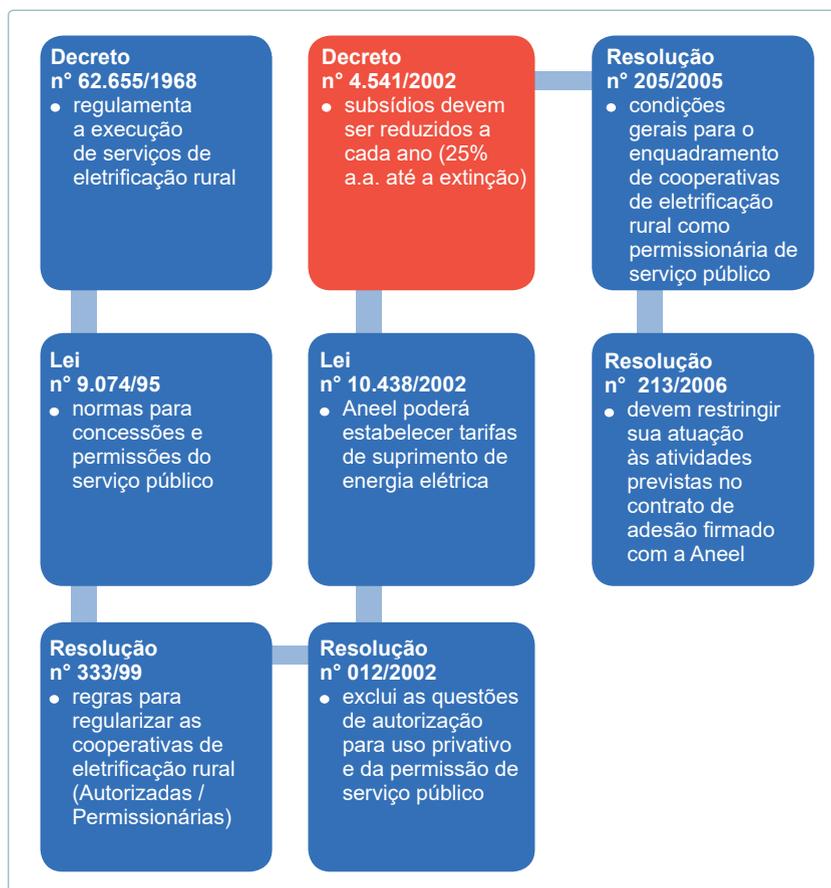


Fonte: Ocepar, 2018.

## 2.2 Legislação

O cooperativismo de infraestrutura, ao longo do tempo, vem sofrendo diversos impactos com a criação e alteração de legislações, sejam elas federais, sejam normativos administrativos da agência de regulação, como normas, resoluções ou interpretações técnicas. De forma resumida na Figura 1, apresentam-se as principais legislações que impactaram o ramo.

Figura 1 – Resumo cronológico de instrumentos legais que impactaram o ramo de infraestrutura



Fonte: Os Autores, 2019.

Portanto, é imperioso que as cooperativas de eletrificação rural busquem alternativas para se reinventar, sob a ótica da viabilização econômica, sem perder a essência da prestação de serviço ao associado, por meio de alternativas que resgatem e mantenham seu objetivo histórico. A implantação de fibra óptica para disponibilização e acesso de comunicação de dados acaba por se apresentar como uma oportunidade de diversificação às cooperativas do ramo de infraestrutura do estado do Paraná, que, conforme exposto anteriormente, estão com suas viabilidades operacionais futuras em risco, visto que em 2021 a subvenção (desconto tarifário) anteriormente mencionada deixará de existir, e tal fato lhes provocará inviabilidade financeira.

## 2.3 Oportunidades de diversificação

A infraestrutura econômica, social e urbana e o processo de desenvolvimento possuem elevado grau de correlação, assim como a disponibilidade de infraestrutura no território constitui um indicador das suas condições de desenvolvimento. Ainda, essa disponibilidade ou ausência favorecem ou limitam o processo de desenvolvimento econômico e territorial. Ao longo do processo de formação socioespacial, os investimentos em infraestrutura favorecem as condições de desenvolvimento socioeconômico de algumas porções do território, enquanto as ausências ou deficiências infraestruturais em outras restringem suas possibilidades de desenvolvimento (IPEA, 2010). Assim, a quantidade e a qualidade da infraestrutura disponível no território qualificam e condicionam seu processo de desenvolvimento.

Nesse contexto, as oportunidades elencadas pelos autores para a viabilização do cooperativismo de infraestrutura, com base na expertise e demandas do ramo, estão apresentadas na Figura 2.

Figura 2 – Oportunidades para as cooperativas de infraestrutura



Fonte: Os Autores, 2019.

---

Após a evidenciação das oportunidades, os autores definiram as seguintes premissas para disciplinar qual oportunidade seria estudada:

- Foco no cooperado.
- Uso da estrutura física atual.
- Diversificação do modelo de negócio visando rentabilidade.
- Fomento à permanência do jovem nas áreas rurais.
- Promoção de melhores condições de trabalho, estudo e lazer.
- Resolução da deficiência/disponibilidade de internet.

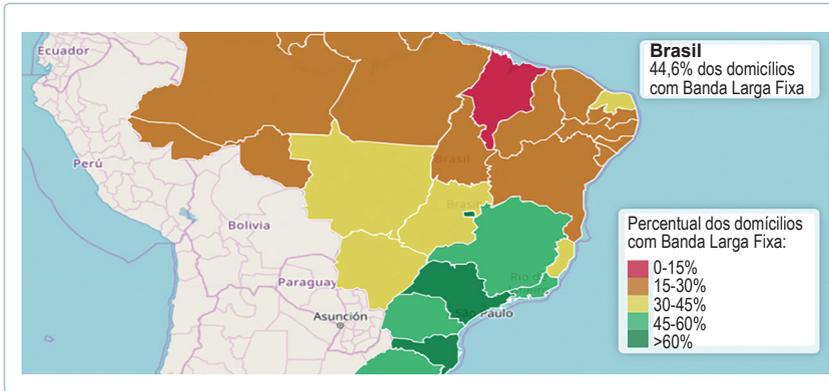
As oportunidades indicadas na Figura 2 foram as identificadas. No entanto, pela necessidade de delimitação da pesquisa, tornou-se necessário um recorte da realidade observada, sendo selecionada para o desenvolvimento deste estudo a análise de viabilidade para implantação da rede de fibra óptica.

## 2.4 Análise de mercado

Os serviços de telecomunicações são amplamente utilizados pela população brasileira. Atualmente, há aproximadamente 324 milhões de clientes em todo o Brasil, sendo 236 milhões de celulares, 41 milhões de telefones fixos, 30 milhões de banda larga fixa e 18 milhões de TV por assinatura (ANATEL, 2017).

Quando se analisa somente a banda larga fixa no Brasil, conforme demonstrado na Figura 3, identifica-se que está presente em apenas 44,6% dos domicílios, sendo que esse número pode chegar a menos de 20% em estados das Regiões Norte e Nordeste e passar de 60% nas Regiões Sul e Sudeste. O Paraná, apesar de possuir uma densidade média próxima a 60%, possui muitos municípios com índice inferior a 30% (ANATEL, 2017).

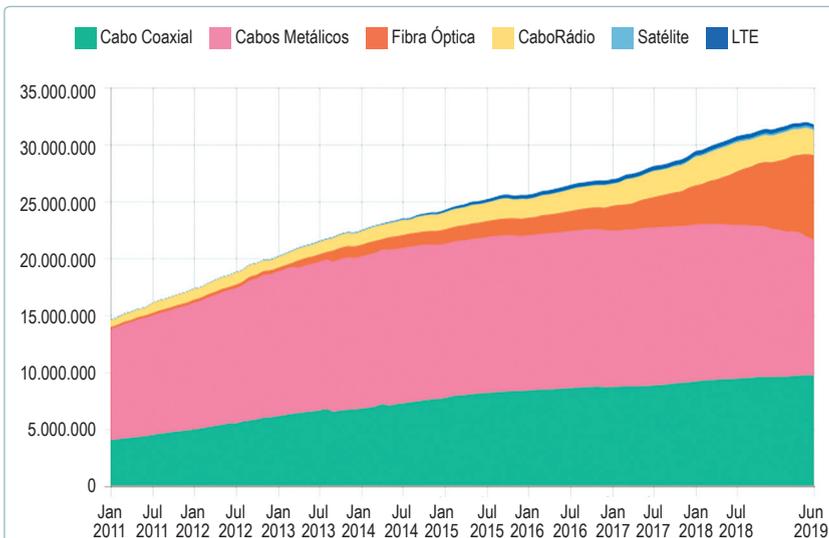
Figura 3 – Percentual de domicílios com banda larga fixa



Fonte: Neri, 2012.

Além do baixo acesso da população ao serviço de comunicação multimídia, outro problema é a velocidade desse serviço. Em junho de 2019, um terço da população atendida possuía velocidade de conexão acima de 34 Mbps. A maior parte da velocidade das conexões (52,5%) fica entre 2 Mbps e 34 Mbps, conforme dados disponibilizados pela Anatel e demonstrados no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Evolução do número de acessos no tempo



Fonte: Anatel, 2017.

Essa limitação de velocidade ocorre em função da tecnologia disponibilizada para os acessos. As conexões com fibra óptica representam apenas 23%, enquanto os cabos coaxiais e metálicos dominam, com 67% das conexões.

Analisando-se o mercado nas principais cidades onde existem cooperativas de infraestrutura, foram identificados como prestadoras de serviço as quatro principais empresas do segmento (Vivo, Oi, TIM e NET), oferecendo serviço de 35 MB a 1 GB, a um valor de R\$ 89,00 a R\$ 1.499,90, conforme a velocidade entregue. O comparativo pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Comparativo de valor, empresa e velocidade

	<b>100 MB</b>	<b>200 MB</b>	<b>300 MB</b>		
<b>Vivo</b>	<b>R\$ 129,99</b>		<b>R\$ 149,99</b>		
	<b>100 MB</b>	<b>200 MB</b>			
<b>OI</b>	<b>R\$ 99,90</b>	<b>R\$ 199,90</b>			
	<b>35 MB</b>	<b>50 MB</b>	<b>70 MB</b>	<b>90 MB</b>	<b>1 GB</b>
<b>TIM</b>	<b>R\$ 89,90</b>	<b>R\$ 109,90</b>	<b>R\$ 129,90</b>	<b>R\$ 149,90</b>	<b>R\$ 1.499,90</b>
	<b>35 MB</b>	<b>120 MB</b>			
<b>NET</b>	<b>R\$ 89,00</b>	<b>R\$ 99,00</b>			

Fonte: Os Autores, 2019.

A principal limitação para o atendimento do serviço de fibra óptica na zona rural do estado é a densidade habitacional, que muitas vezes não proporciona viabilidade econômica a um projeto para expansão ou atendimento de novas localidades. Nas cidades onde existem cooperativas de infraestrutura, a densidade populacional varia de 20,5 habitantes/km<sup>2</sup> a 127,2 habitantes/km<sup>2</sup> (Tabela 2).

Tabela 2 – Informações dos municípios de atuação das cooperativas

	Cidade	Cooperados Ativos - Média	População*	Densidade Hab/Km <sup>2</sup>	População Rural Censo 2010 %	Nr. de Lares - IBGE	Média de acesso mensal SCM 2018	Média de acesso janeiro SCM 2019	Qtde. lares rurais - Censo 2010	Valor médio pct de internet	Eleitores 2018
CERAL	Arapoti	242	28000	56,2	16	9386	2837	3008	8449		18387
ELETRORUAL	Castro	430	71100	26,5	27	22129	7819	7671	21429		51385
CERCHO	Chopinzinho	721	19700	20,5	36	6832	2760	2766	6506		15879
CERCAR	Mal. C. Rondon	1700	52400	62,5	16	17365	5628	5400	16539		38861
CERME	Medianeira	2632	45800	127,2	11	143330	8546	9609	14103		35829
CERWIT	Palmeira	359	32100	22,04	40	10983	5286	7361	10315		25227
CERPA	Palotina	1597	28700	44,04	14	10085	4621	4091	9714		23803

Fonte: Os Autores, 2019.

---

### 3. Estudo de viabilidade econômico-financeira

Qualquer atividade, por mais simples que seja, exige recursos, monetários, humanos, materiais, de tecnologia etc. Portanto, os gestores ao alocarem recursos devem ter a noção de que qualquer tipo de recurso obtido tem um custo e, caso não proporcione retorno, está descapitalizando a entidade, já que esta vai ter de recompensar os financiadores em determinado momento (FREZATTI, 2008).

Um procedimento de avaliação de investimentos se compõe essencialmente do estudo dos seguintes aspectos: determinação dos resultados de caixa gerado, avaliação econômica dos fluxos de caixa, determinação e aplicação da taxa de retorno exigida pelos proprietários de capital e admissão do risco no processo de avaliação (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

A partir dessas afirmativas, é evidente a necessidade de se trabalhar com o processo de planejamento dos investimentos e resultados desejados, para que as variáveis externas do investimento analisado, relacionadas à questão dos riscos, não gerem tomadas de decisões acidentais, sem nenhum fundamento técnico, e acabem por gerar problemas futuros para o desenvolvimento de determinado empreendimento.

#### 3.1 Métodos/técnicas de avaliação econômica de investimentos

Diversas são as técnicas de análise de viabilidade econômica de investimentos, no entanto, todas têm um único objetivo: auxiliar na tomada de decisão de investir ou não no projeto. A decisão de investir é de natureza complexa, porque muitos fatores, inclusive de ordem pessoal, entram em cena (VILELA *et al.*, 2013).

É possível dividir os indicadores de análise em dois grandes grupos: indicadores de rentabilidade do projeto e indicadores associados ao risco do projeto. Segundo Souza e Clemente (2008), na primeira categoria, estão o Valor Presente Líquido (VPL), o Valor Presente Líquido anualizado (VPLa), o Índice Benefício/Custo (IBC) e o Retorno Adicional sobre o Investimento (Roia). Na segunda categoria, estão a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Período de Recuperação do Investimento (*payback*) e o Ponto de Fisher (BRASIL, 1993).

---

Outros autores fazem a separação desses indicadores em métodos de avaliação de investimentos econômicos como: Método do Valor Presente Líquido (VPL), Método do Valor Futuro Líquido (VFL), Método do Valor Uniforme Líquido (VUL), Método da Taxa Interna de Retorno (TIR) e Método do Prazo de Retorno (HOJI, 2010).

Dentro da visão metodológica, existem duas vertentes para a identificação de métodos de avaliação de investimentos: a) baseados no fluxo de caixa e b) baseados em resultados econômico-contábeis. A primeira tem como atributo a identificação dos fluxos de caixa do projeto cujos instrumentos basilares de avaliação são o Período de Recuperação do Investimento (*payback* simples e *payback* ajustado), a Taxa Interna de Retorno (TIR), a Taxa Interna de Retorno Ajustada (Tirm), o Valor Presente Líquido (VPL) e o Índice de Lucratividade (IL). Já os métodos ancorados em resultados econômico-contábeis são aqueles que analisam os impactos econômicos de um projeto, apurados pelas demonstrações contábeis; nesse caso, a Taxa Média de Retorno e o Valor Econômico Agregado (EVA) são as metodologias mais repetidamente encontradas (FREZATTI, 2008).

### 3.1.1 Seleção do método

Um dos critérios usados para a seleção dos métodos de análise utilizados neste artigo foi o embasamento teórico dos conceitos apontados por Frezatti (2008) e Assaf Neto e Lima (2009). Não obstante, outro aspecto que determinou a seleção foi a análise de trabalhos na área e o conhecimento técnico dos autores.

Diante da justificativa exposta, foram escolhidos para o presente estudo de avaliação econômico-financeira os seguintes métodos/técnicas de análise:

- Taxa de desconto (ao ano) – É o custo de capital utilizado em uma análise de retorno. Pode ser calculada de várias formas, por não se tratar de uma ciência exata. Uma das formas mais conhecidas é o Wacc, do inglês *Weighted Average Capital Cost* (Custo Médio Ponderado do Capital).
- VPL (Valor Presente Líquido) – Também conhecido como Valor Atual Líquido (VAL) ou Método do Valor Atual, é a fórmula

---

matemático-financeira capaz de determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial

- TIR (Taxa Interna de Retorno) – Vem do inglês *Internal Return Rate* (IRR) e é uma fórmula matemático-financeira utilizada para calcular a taxa de desconto que teria determinado fluxo de caixa para igualar a zero seu VPL. Em outras palavras, seria a taxa de retorno do investimento em questão.
- *Payback* – Em português, significa “retorno”. É uma técnica muito utilizada nas empresas para análise do prazo de retorno do investimento de um projeto. Pode-se completar que *payback* é o tempo de retorno do investimento inicial até o momento no qual o ganho acumulado se iguala ao valor de investimento.
- *Payback* descontado – É o período necessário para recuperar o investimento, avaliando-se os fluxos de caixa descontados, ou seja, considerando-se o valor do dinheiro no tempo. A TIR é a taxa “*i*” que iguala as entradas de caixa ao valor a ser investido em um projeto
- *Break Even Point* (Ponto de Equilíbrio) – Momento em que o somatório dos custos e despesas é igual à receita da cooperativa, ou seja, o resultado gerado é nulo (zero), não há perdas nem sobras.
- Fluxo de caixa mensal (geração e consumo) – Demonstração das entradas e saídas de recursos financeiros, dinheiro, em determinado período de tempo em uma empresa. Ou seja, fluxo de caixa é uma ferramenta empresarial que serve para controlar a movimentação financeira de uma organização.

### 3.1.2 Fonte de dados

Para a análise de viabilidade da atividade, foi padronizada a estimativa do investimento do projeto de implantação de fibra óptica em cenário fixo, com início em janeiro de 2020, cujos parâmetros e diretrizes são demonstrados a seguir:

#### Quadro 1 – Dados monetários do projeto

Dados Monetários	
Capital total disponível para o projeto	R\$ 800.000,00
Usará capital de terceiros?	Sim
Quanto?	R\$ 700.000,00
Percentual de capital próprio	12,5%
Percentual de capital de terceiros	87,5%

Fonte: Os Autores, 2019.

Para o cenário fixo, o investimento inicial estimado foi de R\$ 800 mil (Quadro 1), sendo 12,5% de recursos próprios e o restante de terceiros, com taxa de juros estimada em 11,5% ao ano, o que geraria R\$ 70.376,25 mensais de juros, que foram acrescentados aos desembolsos, enquanto custo financeiro no fluxo de caixa.

#### Quadro 2 – Dados complementares iniciais

Informações Complementares	
Quantidade de usuários	1.000
Distância Média (entre propriedades em metros)	50
Valor unitário da Fibra com mão de obra (metro linear)	R\$ 7,20
Valor de aquisição por MEGA/Provedor	R\$ 13,00
Fator conversão aquisição provimento/distribuição	100,00

Fonte: Os Autores, 2019.

Foi pré-fixado o cenário inicial de distância média entre as propriedades de 50 metros, 15 vezes superior à média-padrão urbana no site da Anatel. Utilizou-se também o fator de conversão da internet contratada para a repassada (baseada na proporção de ociosidade) de 100 vezes e custo de aquisição de R\$ 13,00 o MB e R\$ 7,20 o metro linear da fibra óptica instalada – já considerando mão de obra. Esses valores e fatores foram referenciados por meio de pesquisa de mercado feita durante a realização do projeto. Toda a estrutura mencionada foi referenciada inicialmente para atender a um público de mil usuários, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 3 – Salários referenciais

Salários Referenciais	
Programador	R\$ 2.500,00
Administrador de Rede	R\$ 3.953,71
Atendentes	R\$ 1.000,00

Fonte: Os Autores, 2019.

Os valores considerados para pagamento de recursos humanos (salários e encargos) estão demonstrados no Quadro 4, que foi elaborado com base nas informações disponibilizadas no *site* Guia da Carreira.

Quadro 4 – Referencial salarial

Salários Referenciais	
Programador	R\$ 2.500,00
Administrador de Rede	R\$ 3.953,71
Atendentes	R\$ 1.000,00

Fonte: Adaptado de Guia da Carreira, 2019.

Os investimentos em ativo fixo foram estabelecidos para desembolso no início da atividade, ou seja, em 2020, e totalizaram R\$ 490.590,00. Foram acrescentados a esse montante R\$ 50.000,00 de custo de projeto técnico inicial, que seria o levantamento de mercado e a disponibilidade técnica para operação.

Considerando-se posicionamento conservador no projeto e estrutura enxuta de atendimento, trabalhou-se com apenas três tipos de produtos para venda:

1. Instalação técnica do ponto de internet a R\$ 280,00, gerando margem de 16% para a cooperativa, porém com venda única durante o ciclo de permanência enquanto cooperado “cliente” da atividade.
2. Pacote de internet de 50 MB, com margem de 1.129% e preço final ao cooperado de R\$ 90,00.
3. Pacote de 100 MB, em que a margem seria de 924% e preço para o cooperado de R\$ 150,00.

Tabela 3 – Projeção de receita (R\$)

Produto ou Serviço	Preço de Venda	Projeção de Receita ano 1	Projeção de Receita ano 2	Projeção de Receita ano 3	Total da projeção
Instalação	280,00	28.560,03	110.880,10	140.560,13	280.000,25
Pacote 100 MB	150,00	37.485,02	378.000,25	945.840,63	1.361.325,91
Pacote 50 MB	90,00	9.639,01	97.200,06	243.216,16	350.055,23
<b>Totais</b>	<b>75.684</b>	<b>586.080</b>	<b>1.329.617</b>	<b>1.991.381</b>	

Fonte: Os Autores, 2019.

A receita com a venda dos produtos foi escalonada, em que 50% das “vendas” aconteceriam no terceiro ano, conforme Tabela 3.

A taxa de desconto ao ano foi fixada em 6%, alinhada à taxa Selic (referência).

## 4. Resultados e discussões

Com base no cenário fixo anteriormente descrito, os resultados gerados neste estudo são demonstrados a seguir.

#### Quadro 5 – Indicadores de retorno

Indicadores de Retorno	
Defina a taxa de desconto (ano)	6,0%
VPL (Valor Presente Líquido)	<b>-R\$ 29.924,73</b>
TIR (Taxa Interna de Retorno)	3,39%
Investimento inicial (ano 0)	<b>R\$ 50.000,00</b>
<i>Payback</i>	35 meses
<i>Payback</i> Descontado	Não houve
Ponto de equilíbrio	15 meses
Capital disponível	<b>É suficiente</b>

Fonte: Os Autores, 2019.

No fim do terceiro ano, o projeto demonstrou capacidade de geração de caixa, atingiu o ponto de equilíbrio (*break even*) em 15 meses e o *payback* em 35 meses. A Taxa Interna de Retorno apresentada foi de 3,39%, já o *payback* descontado aconteceu no primeiro trimestre do quarto ano. No Quadro 5, ainda é possível observar o VPL do projeto no fim do terceiro ano (29.924,73) e a confirmação que o dimensionamento do capital foi suficiente.

#### Quadro 6 – Estimativa operacional e financeira

Resumo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Receita bruta	R\$ 75.684	R\$ 586.080	R\$ 1.329.617	R\$ 1.991.381
Custos Variáveis	R\$ 23.223	R\$ 114.624	R\$ 194.416	R\$ 332.263
Impostos Sobre Vendas	R\$ 13.815	R\$ 90.605	R\$ 189.070	R\$ 293.490
Margem de Contribuição	R\$ 38.646	R\$ 380.852	R\$ 946.131	R\$ 1.365.628
Despesas Fixas	R\$ 211.711	R\$ 276.787	R\$ 288.985	R\$ 777.483
Depreciação	R\$ 27.754	R\$ 27.754	R\$ 27.754	R\$ 83.261
Lucro/Prejuízo Líquido	-R\$ 200.819	R\$ 76.311	R\$ 629.392	R\$ 504.885
Investimento Bruto	R\$ 490.590	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 490.590
Lucro Livre	<b>-R\$ 663.655</b>	<b>R\$ 104.065</b>	<b>R\$ 657.146</b>	<b>R\$ 47.555</b>
EBITDA	-R\$ 173.065	R\$ 104.065	R\$ 657.146	R\$ 588.145
Percentual de Lucro Livre	-876,9%	17,8%	49,4%	2,4%

Fonte: Os Autores, 2019.

No Quadro 6, evidencia-se que, no segundo ano de operação, o projeto gera resultados positivos (17,8%), com a contribuição de geração de caixa (Ebitda) de R\$ 104.065,00. E no terceiro ano, o percentual de lucro livre chega a 49%.

Considerando-se trabalhar com cenários alternativos, o cenário fixo projetado foi forçado em duas outras realidades: uma considerada otimista e outra pessimista.

1. Otimista: receita maior em 18%, despesa menor em 15%, investimento menor em 15%.
2. Pessimista: receita menor em 10%; despesa maior em 5%; Investimento maior em 10%.

Os resultados gerados com essa alteração de parâmetros podem ser comparados com o cenário original na Tabela 4.

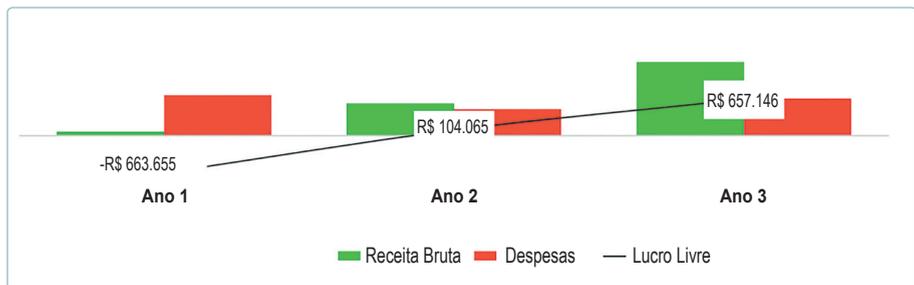
Tabela 4 – Comparativo de cenários

	Original	Otimista	Pessimista
VPL	-29.924,73	506.729,93	-297.504,24
TIR	3,39%	53,86%	-19,17%
Payback	35 meses	28 meses	46 meses
Payback descontado	38 meses	29 meses	50 meses
Ponto de equilíbrio	15 meses	13 meses	18 meses
Capital extra necessário	0	0	200 mil
Capital estimado	Suficiente	Suficiente	Insuficiente

Fonte: Os Autores, 2019.

O fluxo econômico gerado no projeto está evidenciado no Gráfico 5 onde pode ser observada a geração de resultados positivos a partir do segundo ano.

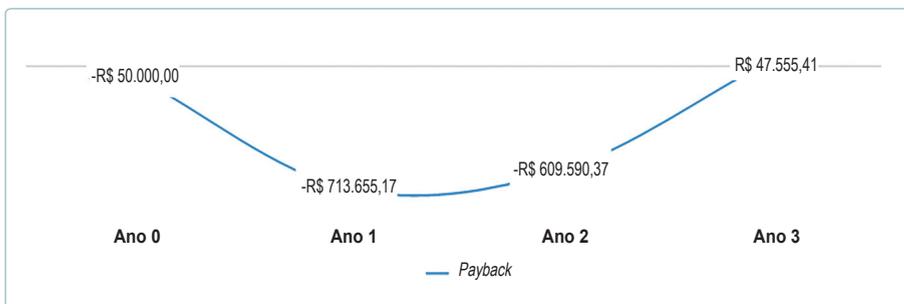
Gráfico 5 – Fluxo econômico



Fonte: Os Autores, 2019.

A análise de retorno do investimento no projeto de implantação de fibra óptica (Fibracoop) também está comprovada pelo Gráfico 6, que demonstra o *payback* do investimento.

Gráfico 6 – Payback



Fonte: Os Autores, 2019.

## 5. Conclusão

Diante da situação crítica que se apresenta para o cooperativismo de infraestrutura, com a redução de subsídios estatais na aquisição de energia elétrica de concessionário para futuro repasse aos seus cooperados, especialmente para as cooperativas de eletrificação rural, gerando significativa redução de margem que tende a inviabilizar essa atividade em algumas cooperativas, este projeto buscou apresentar uma proposta para a “reinvenção” do segmento.

Mantendo a essência das cooperativas, que em sua gênese é a viabilização do fornecimento de energia elétrica, suprindo uma lacuna em que os segmentos mercantis ou até mesmo o Estado não tinham interesse, a transmissão de dados (uso de internet), aflora como produto similar característico ao objeto das cooperativas de eletrificação.

Considerando-se ainda que a oferta de internet de qualidade certamente eleva a qualidade de vida do cooperado, permitindo acessar o “mundo” de dentro de sua residência, melhorando sua condição de lazer, estudo e trabalho, o produto sugerido neste estudo torna-se essencial para o desenvolvimento rural.

Ainda assim, não só considerando a perspectiva social do fornecimento de internet via fibra óptica, o estudo focou na perspectiva da viabilidade econômico-financeira do desenvolvimento da atividade. Os resultados gerados com cenário fixo se demonstraram plenamente viáveis, com baixo prazo de retorno e ponto de equilíbrio e, ainda, com a utilização de baixo percentual de recurso próprio (12%). Mesmo após estressado o modelo (cenários), a projeção obtida demonstrou viabilidade e retorno de investimento em quatro anos.

É evidente que cada cooperativa possui cenário e área de atuação com particularidades e características próprias; portanto, este estudo é replicável, porém as variáveis devem ser ajustadas conforme as características próprias da realidade geográfica econômica e social de cada cooperativa observada.

---

## Referências

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações. **Acessos de banda larga fixa no Brasil**. 12 maio 2017. Disponível em: <https://anatel.gov.br/dados/acessos-banda-larga-fixa>. Acesso em: 1º out. 2019.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução Aneel n. 012. Estabelece as condições gerais para a regularização de cooperativas de eletrificação rural, nos termos do art. 23 da Lei n. 9.074/95. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, seção 1, p. 59, v. 139, n. 11. 16 jan. 2002. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/documents/656877/14486448/bres2002012.pdf/30020ee3-6ddc-4c3e-9d51-bea5e35c3df7?version=1.0>. Acesso em: 1º out. 2019.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. **PCH**: pequena central hidrelétrica. 27 jan. 2016. Disponível em: [http://www.aneel.gov.br/outorgas/geracao/-/asset\\_publisher/mJhnKli7qcJG/content/pch-pequena-central-hidreletrica-ren-673-2015-/655808?inheritRedirect=false](http://www.aneel.gov.br/outorgas/geracao/-/asset_publisher/mJhnKli7qcJG/content/pch-pequena-central-hidreletrica-ren-673-2015-/655808?inheritRedirect=false). Acesso em: 1º out. 2019.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964**. Dispõe sobre o Estatuto da Terra, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 30 nov. 1964. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4504.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4504.htm). Acesso em: 1º out. 2019.

BRASIL. **Lei n. 10.438, de 26 de abril de 2002**. Dispõe sobre a expansão da oferta de energia elétrica emergencial, recomposição tarifária extraordinária, cria o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), a Conta de Desenvolvimento Energético (CDE), dispõe sobre a universalização do serviço público de energia elétrica, dá nova redação às Leis no 9.427, de 26 de dezembro de 1996, no 9.648, de 27 de maio de 1998, no 3.890-A, de 25 de abril de 1961, no 5.655, de 20 de maio de 1971, no 5.899, de 5 de julho de 1973, no 9.991, de 24 de julho de 2000, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 29 abr. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10438.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10438.htm). Acesso em: 1º out. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 6.160, de 20 de julho de 2007**. Regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 23 da Lei n. 9.074, de 7 de julho de 1995, com vistas à regulari-

---

zação das cooperativas de eletrificação rural como permissionárias de serviço público de distribuição de energia elétrica, e dá outras providências., 2007. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 23 jul. 2007. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6160.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6160.htm). Acesso em: 1º out. 2019.

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 33, n. 2, mar./apr. 1993.

FREZATTI, F. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimento**. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GUIA DA CARREIRA. **Referencial salarial**. Disponível em: <https://www.guiadacarreira.com.br/salarios/>. Acesso em: 1º out. 2019.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Infraestrutura social e urbana no Brasil**: subsídios para uma agenda de pesquisa e formulação de políticas públicas. Brasília, DF: Ipea, 2010. vol. 2, liv. 6. (Eixos Estratégicos do Desenvolvimento Brasileiro). Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/42543\\_Livro\\_InfraestruturaSocial\\_vol2.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/42543_Livro_InfraestruturaSocial_vol2.pdf). Acesso em: 1º out. 2019.

MUNARETTO, L. F. Um estudo relativo ao processo histórico das cooperativas de eletrificação: o caso do Brasil e Estados Unidos. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 83-96, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/17059/pdf>. Acesso em: 1º out. 2019.

MUNARETTO, L. F. **Avaliação de desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação**: um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31072013-134323/pt-br.php>. Acesso em: 1º out. 2019.

---

NEIVA, L. **É preciso criar incentivos para reter jovens no campo**. 28 no. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2018/11/e-preciso-criar-incentivos-para-reter-jovens-no-campo.shtml>. Acesso em: 1º out. 2019.

NERI, M. C. (coord.). **Mapa da inclusão digital**. Rio de Janeiro, RJ: FGV; CPS, 2012. Disponível em: [https://www.cps.fgv.br/cps/bd/mid2012/MID\\_FT\\_FGV\\_CPS\\_Neri\\_TextoPrincipal\\_Fim\\_GRAFICA\\_fim.pdf](https://www.cps.fgv.br/cps/bd/mid2012/MID_FT_FGV_CPS_Neri_TextoPrincipal_Fim_GRAFICA_fim.pdf). Acesso em: 1º out. 2019.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Infraestrutura**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ramo-infraestrutura>. Acesso em: 1º out. 2019.

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná. **Cenário consolidado ramo infraestrutura 2008-2018**. Disponível em: [http://www.parana-cooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2019/noticias/04/09/balanco/ramo\\_infraestrutura\\_09\\_04\\_2019.pdf](http://www.parana-cooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2019/noticias/04/09/balanco/ramo_infraestrutura_09_04_2019.pdf). Acesso em: 1º out. 2019.

OLIVEIRA, C. E. L. de *et al.* Adaptação das cooperativas de eletrificação rural do estado do paraná ao cenário do setor elétrico. In: ENCONTRO DE ENERGIA NO MEIO RURAL, 6., 2006, Campinas. **Anais** [...].Campinas: Unicamp, 2006.

PAZZINI, L. H. A. *et al.* Inspeção de cooperativas de eletrificação rural em São Paulo: um passo para sua regularização. In: ENCONTRO DE ENERGIA NO MEIO RURAL, 3., 2000, Campinas. **Anais** [...].Campinas: Unicamp, 2000.

SIMON, C. **A revolução silenciosa**: a saga da eletrificação rural cooperativa do RS. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2011.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

VILELA, M. C. *et al.* Análise da viabilidade econômico-financeira de projeto de piscicultura em tanques escavados. **Custos e Agronegócios**, on-line, v. 9, n. 3, p. 154-173, jul./set. 2013. Disponível em: <http://www.custoseagronegocio-online.com.br/numero3v9/piscicultura.pdf>. Acesso em: 1º out. 2019.

# Treinamento e desenvolvimento da governança nas cooperativas Unimed

- ANDERSON EUGENIO LECHECHEM<sup>1</sup>
- JULIANA CRISTINA DE SOUZA MATOS<sup>4</sup>
- GRAZIEL PEDROZO DE ABREU<sup>2</sup>
- MARIA EMILIA PEREIRA LIMA<sup>5</sup>
- HUMBERTO CESAR BRIDI<sup>3</sup>

## Resumo

O artigo apresenta o conhecimento teórico acerca das cooperativas de saúde que compõem o Sistema Unimed do Paraná e da Governança Cooperativa, e tem por objetivo discorrer sobre a importância da aplicação de capacitação, treinamento e desenvolvimento para a alta administração e agentes de governança das cooperativas Unimed, bem como, propor solução prática de programa ou curso de capacitação destes dirigentes. A metodologia aplicada é estudo exploratório, com a utilização de pesquisa bibliográfica. Compreende-se que o processo de treinamento e desenvolvimento é importante para o crescimento profissional e preparo do indivíduo perante a organização, especificamente no papel da alta direção, preparando-o para a realização de suas atividades por meio de um programa de capacitação.

**Palavras-chave:** cooperativas de saúde; Unimed; treinamento; desenvolvimento; governança.

<sup>1</sup>Advogado. Pós-Graduado em Direito do Trabalho pela PUC-PR. Gestão Estratégica de Empresas pela FGV. FECCOOPAR. Avenida Cândido de Abreu 501, 80.530-000 Curitiba/PR. E-mail: andersondide@hotmail.com

<sup>2</sup>Advogado. Pós-Graduado em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela PUC/PR. FECCOOPAR, Avenida Cândido de Abreu 501, 80.530-000 Curitiba/PR. E-mail: graziel\_pedroso@yahoo.com.br

<sup>3</sup>Administrador. Pós-Graduado em Desenvolvimento Humano de Gestores pela FGV. SESCOOP/PR. Avenida Cândido de Abreu 501, 80.530-000 Centro Cívico, Curitiba/PR. E-mail: hc.bridi@hotmail.com

<sup>4</sup>Graduada em Gestão Estratégica de Empresas pelas Faculdades OPET. SESCOOP/PR. Avenida Cândido de Abreu 501, 80.530-000 Curitiba/PR. E-mail: jrcristinamatos@hotmail.com

<sup>5</sup>Administradora. Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUC/PR. SESCOOP/PR. Avenida Cândido de Abreu 501, 80.530-000 Curitiba/PR. E-mail: meplima18@gmail.com

---

# Governance training and development at Unimed cooperatives

- ANDERSON EUGENIO LECHECHEM
- GRAZIEL PEDROZO DE ABREU
- HUMBERTO CESAR BRIDI
- JULIANA CRISTINA DE SOUZA MATOS
- MARIA EMILIA PEREIRA LIMA

## Abstract

The paper presents the theoretical knowledge about Unimed health cooperatives and Cooperative Governance, and aims to discuss the importance of capacity building, training, and application development for senior management and cooperative organizations governance agents, as well as propose practical solution of program or training course of these leaders. The methodology applied is exploratory study, with the use of bibliographical research. It is understandable that the process of training and development is important for professional growth and preparation of the individual on the Organization, specifically in the role of senior management, preparing him to carry out his activities through a specific training program.

**Keywords:** Health cooperatives Unimed; training; development; governance.

---

## 1. Introdução

Nos últimos anos, o ambiente organizacional brasileiro vem enfrentando constantes mudanças no cenário competitivo, gerando a necessidade de uma participação mais efetiva das pessoas, principalmente da governança das organizações, no intuito de buscar maior agilidade e torná-las mais competitivas.

As organizações passaram a ser controladas não só pelo proprietário, mas também por gestores escolhidos por ele, sendo essa uma nova configuração da propriedade, quando a administração e a responsabilidade final pela empresa deixam de ser exercidas por quem aplica o capital e passam a ser exercidas por aquele que está à frente das decisões e que tem o controle e comando. Essa configuração foi chamada de moderna sociedade anônima por Berle e Means (1932), em sua obra *The Modern Corporation and Private Property*.

A participação mais efetiva de dirigentes implica num melhor preparo, qualificação, capacitação, comprometimento e envolvimento nas decisões e processos organizacionais. O comprometimento de dirigentes com a organização passa a ser algo de suma importância para lidar com a competitividade e com a capacidade de enfrentar a turbulência do mundo atual.

Organizações de sucesso acreditam em pessoas e investem no seu aperfeiçoamento e desenvolvimento em todos os níveis e em todas as áreas de trabalho. Segundo Drucker (1992, p. 231), deveria ser parte da prática de todo gestor voltar à escola, periodicamente, para atualização, pois, a ampliação de horizontes e questionamentos das crenças são estabelecidas quando pessoas que trabalham em empresas diferentes e fazem as mesmas coisas de formas diferentes entram em contato. O intercâmbio de experiências agrega valor no processo da aprendizagem.

Decorrente ainda desta grande competitividade do mercado atual, fatores como capacitação, especialização e experiência tornam-se essenciais, tanto para os profissionais que buscam seu autodesenvolvimento, quanto para as organizações, que visam o sucesso de seus negócios. O mundo corporativo já entendeu que o treinamento, capacitação e desenvolvimento de pessoas devem fazer parte do planejamento estratégico. O investimento em qualificação se faz necessário, como diferencial competitivo, pela importância de formar profissionais com o perfil da organização a fim de atuarem em cargos e atividades específicas e determinadas, e extremamente necessário por decorrência da escassez de mão de obra devidamente qualificados.

No entanto, é importante ressaltar que não é tão simples profissionalizar a gestão de uma organização, principalmente quando se trata de cooperativas, em que os conflitos de agência (interesse) são bastante comuns. Nessas

---

organizações, o membro, por exemplo, tem o direito de decisão e o direito de controle, segundo o princípio de que ele é o usuário, é o proprietário e é o investidor. As cooperativas apresentam relações contratuais com maior grau de informalidade. Na maioria das vezes, não existe separação entre propriedade e gestão ou um gestor contratado com funções de *Chief Executive Officer (CEO)* (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Diante do exposto, sabe-se que a falta de capacitação é comum nas organizações, inclusive em sociedades cooperativas, que detêm certas peculiaridades na relação propriedade e controle. Assim, este artigo propõe a abordagem da educação, formação e capacitação da governança em cooperativas de saúde Unimed.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Características de uma organização cooperativa

A ACI (2016) define uma cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer as suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa conjunta e democraticamente gerida”.

O negócio cooperativo possui um conjunto de orientações que estabelecem a forma de relacionamento entre a cooperativa e os cooperados. Essas orientações são denominadas “princípios cooperativistas” e o tornam diferente de outros empreendimentos econômicos. Essas diferenças são encontradas na finalidade da cooperativa, na forma de propriedade e de controle e na maneira de distribuição das sobras operacionais geradas.

Koslovski (2004) apresenta quatro públicos que distinguem as relações existentes entre uma sociedade mercantil e uma sociedade cooperativa: proprietários, empregados, clientes e fornecedores. Enquanto nas sociedades mercantis o interesse dos seus proprietários está focado no lucro obtido sobre os negócios realizados, nas sociedades cooperativas o proprietário tem interesse na prestação de serviços oferecidos pela cooperativa, acumulando dupla função: além de proprietário é usuário dos serviços oferecidos pela organização.

A Lei nº 5.764/1971, que regulamenta o funcionamento do cooperativismo no Brasil, distingue as cooperativas das demais sociedades pelas seguintes características: adesão voluntária; variabilidade do capital social representado por cotas-partes; inacessibilidade de cotas-partes do capital a terceiros; singularidade de voto; quórum para funcionamento e deliberação da assembleia

---

geral baseada no número de associados, e não no capital; retorno das sobras líquidas do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelo associado; indivisibilidade dos fundos de reserva e assistência técnica educacional e social; e neutralidade política (BRASIL, 1971).

No capítulo IX da referida lei, é estabelecida a obrigatoriedade de as cooperativas constituírem uma estrutura organizacional mínima, composta por assembleia geral (ordinárias e extraordinárias), conselho de administração ou diretoria e conselho fiscal. A assembleia geral dos associados é o órgão supremo da sociedade cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, podendo decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao seu desenvolvimento e defesa, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. As deliberações nas assembleias gerais serão tomadas por maioria de voto dos associados presentes com direito de votar.

A assembleia geral ordinária delibera assuntos como: prestação de contas dos órgãos de administração, com parecer do conselho fiscal, compreendendo o relatório da gestão, o balanço e o demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade; destinação das sobras ou rateio das perdas; eleição (entre os cooperados) dos componentes dos órgãos de administração, do conselho fiscal (constituído de três membros efetivos e três suplentes, representando o órgão de fiscalização e controle da administração da sociedade) e de outros, quando for o caso; entre outros assuntos, inclusive os de interesse social. A assembleia geral extraordinária também pode ser estabelecida para deliberações sobre a reforma dos estatutos e assuntos excepcionais e de importância para a cooperativa.

No conselho de administração ou diretoria, eleito pelos membros em assembleia geral, participam três membros efetivos, geralmente. Esses membros podem ser designados para as funções de presidente, vice-presidente e secretário ou outras, conforme a necessidade de cada cooperativa. A cooperativa pode, ainda, optar por formar chapas completas, em que já estejam definidos os cargos que cada conselheiro vai ocupar. Ele simboliza o órgão de governo, gestão e representação da sociedade cooperativa, com legitimidade para representar a sociedade cooperativa em todos os assuntos de seu interesse. No exercício de suas funções, os membros do conselho de administração ou diretoria deverão cumprir com as obrigações que lhes sejam impostas pela regra legal ou estatutária.

Nesse ambiente institucional criado pela Lei nº 5.764, cabe observar que

---

grande parte das cooperativas brasileiras apresenta ainda um alto grau de amadorismo em sua gestão. Como ela é delegada aos cooperados, que geralmente não possuem habilidades e conhecimentos suficientes para gerir os negócios da cooperativa, eles costumam adotar modelos de gestão inadequados e investir pouco na profissionalização e em tecnologias apropriadas ao negócio (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011).

## 2.2 Cooperativas de saúde

Segundo a OCB, as cooperativas de saúde são aquelas que se dedicam à preservação e à promoção da saúde humana.

O exemplo mais marcante desse segmento é a cooperativa de médicos, organizada pelo Sistema Unimed, com cooperativas singulares nos municípios, federações nos estados e uma confederação em âmbito nacional. As cooperativas médicas, pioneiras da saúde, existem há duas décadas, quando o ramo foi desmembrado do ramo de trabalho em 1996, devido à sua força e representatividade.

Ressalta-se que esse ramo é genuinamente nacional, pois surgiu no Brasil e está se expandindo para outros países.

De acordo com a Unimed do Brasil (2019), no fim da década de 1960, a medicina assistencial no país atravessava um momento de grande efervescência pela perplexidade que as transformações estruturais da Previdência Social traziam: unificação dos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs) no Instituto Nacional de Assistência Médica de Previdência Social (INPS), que mais tarde viria a se transformar no Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (Inamps), extinto em 1990 para dar lugar ao Sistema Único de Saúde (SUS). Além da queda no padrão de atendimento, as mudanças levaram ao surgimento de seguradoras de saúde, à mercantilização da medicina e à proletarização do profissional médico, que ficava impedido de exercer com liberdade e dignidade sua atividade liberal.

Em resposta a esse contexto, uma grande contribuição na história do setor de saúde nacional e para o cooperativismo ocorreu em 18 de dezembro de 1967, na cidade de Santos, onde se reuniram 23 médicos sob a liderança do Dr. Edmundo Castilho, para fundar a primeira cooperativa de trabalho médico do Brasil e das Américas: a Unimed Santos (VITOLA, 2009).

O rápido sucesso desta estimulou o surgimento de diversas cooperativas médicas, inicialmente no interior de São Paulo e, depois, em todo o país. Edmundo Castilho e sua equipe organizaram uma agenda de visitas às cidades interessadas em constituir suas próprias unidades, realizaram palestras,

---

forneceram orientações e mobilizaram profissionais e associações médicas em torno da iniciativa.

Na década de 1970, surgem as Federações Unimed – cooperativas de segundo grau, formadas por no mínimo três singulares – visando padronizar procedimentos operacionais e estimular a troca de experiências entre as cooperativas de um mesmo estado. Em 28 de novembro de 1975, foi criada a Confederação Nacional das Cooperativas Médicas – Unimed do Brasil, entidade máxima do Sistema Unimed, que congrega todas as federações e singulares (UNIMED DO BRASIL, 2016).

### 2.3 Estrutura organizacional da Unimed

O complexo empresarial Unimed é uma organização voltada para a prestação de serviços de saúde e de assistência médica, no qual prevalece, como principal mecanismo de coordenação, a padronização de habilidades: os profissionais, altamente especializados, são treinados e doutrinados por instituições formadoras externas ao ambiente da organização – as instituições de ensino – e sua conduta é regulada pelos órgãos de classe.

De acordo com a Unimed do Brasil (2016), como cooperativa, a Unimed negocia, em nome dos profissionais, contratos de prestação de serviços, tendo como clientes pessoas jurídicas ou físicas. Sua estrutura está organizada em cooperativas de diferentes graus, entre elas: cooperativas de primeiro grau ou basilares, denominadas singulares, com áreas de atuação exclusivas (um ou mais municípios); cooperativas de segundo grau ou federações, que, dependendo de sua área de ação, podem ser intrafederativas – estaduais ou regionais – ou interfederativas; e a cooperativa de terceiro grau, constituída pela confederação de âmbito nacional, Unimed do Brasil.

Os médicos filiam-se às cooperativas de primeiro grau, as quais se vinculam às federações; estas, por sua vez, estão ligadas à confederação. A função expressa das cooperativas em todos os graus é prestar serviços aos seus associados. Não existe, formal ou informalmente, sistema decisório hierárquico estabelecido entre os diferentes graus, sendo as singulares autônomas e independentes, nos aspectos jurídico, econômico e administrativo.

A Unimed do Brasil (2019) afirma que, atualmente, o Sistema Unimed está presente em 84% do território nacional, tem 37% de participação no mercado nacional de planos de saúde atendendo 18 milhões de beneficiários. São 348 cooperativas médicas gerando mais de 100 mil empregos diretos, nas quais 115 mil médicos cooperados desenvolvem suas atividades representando 23% da proporção de médicos no Brasil.

---

No estado do Paraná, segundo a Ocepar (2019), no ramo de saúde são mais de 2 milhões de beneficiários atendidos por mais de 15 mil cooperados e mais de 6 mil funcionários, que congregam 31 cooperativas, ofertando serviços de qualidade prestados por médicos e dentistas que compõem o quadro social desse ramo.

## 2.4 Governança cooperativa

Chagas (2016) enfatiza que a governança corporativa é um sistema que, usando principalmente o conselho de administração, a auditoria externa e o conselho fiscal, estabelece regras e poderes para conselhos, comitês, diretoria e outros gestores, procurando prevenir abusos de poder e criando instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz.

Segundo o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (IBGC, 2016a):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Para efeito de análise, é necessário estabelecer separação entre as questões que devem fazer parte das discussões de governança e aquelas relativas à gestão. Ao gestor deve ser assegurada a autonomia para buscar os objetivos e os resultados definidos pelos proprietários. No âmbito dos objetivos deles, devem, portanto, ser tratadas as questões da gestão e, no universo dos proprietários, as de governança (FONTES FILHO, 2009).

De acordo com Boesche (2015), a definição de governança é ainda um conceito em evolução. Mas sua essência traz consigo uma atitude orientadora de quem deseja partilhar o governo das corporações, por meio de instrumentos, práticas, estruturas e procedimentos, gerando, assim, uma cultura organizacional de resultado participativo.

O *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa* (2016) cita que a OCB constituiu um grupo técnico para desenvolver um modelo de governança cooperativa e, neste trabalho, governança cooperativa foi conceituada da seguinte forma:

Governança cooperativa é um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos associados (OCB, 2016a).

O objetivo da publicação desse manual é propor procedimentos a serem adotados para garantir um modelo de direção estratégica que siga, na prática, os valores e princípios cooperativistas e assegure uma gestão profissionalizada e sustentável (OCB, 2016b).

Elaborado por um grupo técnico constituído por profissionais do Sistema OCB, representando as cinco regiões do país, o manual aborda conceitos e princípios importantes sobre governança aplicada a sociedades cooperativas e trata de outras questões fundamentais, como o papel de cada agente, além da função dos órgãos de administração e fiscalização. Também são ressaltados os trabalhos e a relevância dos comitês de assessoramento e das auditorias, assim como da ouvidoria e do relacionamento constante e estreito com o cooperado.

Nesse mesmo trabalho realizado pelo grupo técnico, definiu-se que a governança cooperativa deve ter cinco princípios que orientem os seus atos: autogestão, educação, transparência, senso de justiça e sustentabilidade. No quadro a seguir, são descritas as definições para cada um dos princípios.

Quadro 1 – Princípios da governança cooperativa de acordo com a OCB

PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO
TRANSPARÊNCIA	É facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.
SENSO DE JUSTIÇA	É o tratamento dado a todos os associados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.
AUTOGESTÃO	É o processo pelo qual os próprios associados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítima, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.
EDUCAÇÃO	É investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.
SUSTENTABILIDADE	É a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando-se os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

Fonte: OCB (2016b).

---

Da mesma forma que a governança vem tomando grande espaço no Brasil, o cooperativismo também tem se destacado por sua força e de forma expressiva na economia. As cooperativas reúnem milhões de associados e geram milhares de empregos diretos. No entanto, apesar dessa grandeza, elas podem necessitar maior profissionalização da gestão por disputas políticas derivadas da heterogeneidade dos interesses de seus respectivos quadros sociais (OLIVEIRA, 2004). Nesse contexto, é importante que elas adotem padrões de governança, uma vez que estes têm se mostrado capazes de minimizar conflitos entre interesses coletivos e individuais.

## 2.5 O treinamento e desenvolvimento da governança

De acordo com Pacheco (2005, p. 18) [...] treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimento, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão.

Milkovich e Boudreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função. Reginatto (2004), afirma que o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

Chiavenato (2009) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Dutra (2009), a questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. Ele ainda afirma que o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas. As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2010).

Para Borges-Andrade (2002), a definição de treinamento é uma ação da

---

organização planejada sistematicamente, com o objetivo de desenvolver habilidades diversas e estratégias cognitivas no aluno, para que este melhore sua eficiência atual ou futura.

Há de se considerar que existe diferença entre treinamento e educação, especialmente quanto à intencionalidade. Bastos (1991) afirma que o objetivo de um treinamento é o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes com foco no desempenho do indivíduo. Já a educação, de acordo com Nadler (1984), objetiva uma formação mais abrangente que, em geral, visa a melhoria de desempenho futuro.

Autodesenvolvimento é a grande missão do treinamento como atividade institucionalizada em uma organização. No entanto, por princípio, treinamento é matéria de interesse fundamental da alta administração e governança em uma organização. (MATTOS, 1999).

De acordo com Sallorenzo (2000), o desenvolvimento é um processo de aprendizagem mais abrangente que o treinamento, porque não foca apenas uma atividade específica do trabalho, mas busca o amadurecimento dos indivíduos de forma mais profunda.

Diante destas contribuições dos autores citadas anteriormente, não resta dúvida sobre a importância da educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma organização, e dentre elas, a alta administração e governança está inclusa. Investir no desenvolvimento do quadro social para a formação das lideranças em uma cooperativa, é fundamental para que se obtenha resultado sustentável nas ações da governança.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Projeto de conclusão de curso - Curso de High Performance - promovido pelo Sistema Ocepar em 2018/2019, em parceria com a FAE Business School.

#### **3.1 Título**

**Programa Estadual de Desenvolvimento de Dirigentes das Cooperativas Unimed**s

#### **3.2 Apresentação**

O projeto teve sua origem no Curso de High Performance promovido pelo Sistema Ocepar em 2018/2019, em parceria com a FAE Business School, quando um grupo de alunos composto por funcionários do Sistema Ocepar

---

procuraram a Unimed Federação do Paraná, para ouvir suas necessidades a fim de propor solução em forma de projeto para o atendimento de tal demanda.

A Unimed Federação do Paraná, compartilhou a grande dificuldade em melhor preparar o associado de uma cooperativa de saúde Unimed (profissional médico) no sentido de educação, formação e desenvolvimento, a fim de fortalecer sua atuação como dirigente ou conselheiro. Desta forma, em conjunto com a diretoria da Unimed Federação do Paraná, o projeto Programa Estadual de Desenvolvimento de Dirigentes das Cooperativas Unimed foi idealizado, desenhado e implementado.

O projeto teve como objetivo idealizar e criar um curso de média duração para aprimorar e desenvolver conhecimentos sobre as atribuições e responsabilidades de dirigentes das cooperativas de saúde, que fortaleçam a visão estratégica, forneçam maior segurança no processo de sucessão e auxiliem na construção de cenários cooperativos.

O curso em si tem por objetivo a preparação para o exercício pleno e eficaz do papel de dirigente, promovendo a melhor compreensão sobre a função e as responsabilidades do Conselho de Administração, permitindo que o participante compreenda a relevância, a complexidade e o alcance do Conselho na dinâmica atual dos negócios.

### 3.3 Justificativa

A saúde privada, responsável por atender mais de 25% da população brasileira, tem se fundamentado como importante pilar de sustentabilidade do setor de saúde no Brasil. Neste sentido justifica-se a atenção especial voltada ao ramo saúde por sua relevância no cooperativismo paranaense e consequentemente, pela consideração ao Sistema Unimed, tratando-se do maior sistema cooperativista de trabalho médico do mundo e também por ser a maior rede de assistência médica do Brasil. Presente em 84% do território nacional e, de acordo com a Unimed Federação do Estado do Paraná, atualmente o Sistema Paranaense é composto por 22 Singulares e 1 Federação, 9.944 cooperados ativos, 1.510.360 beneficiários, 280 hospitais credenciados, 1.461 clínicas e serviços auxiliares, 530 laboratórios credenciados.

Cooperativas possuem características diferenciadas de empresas puramente mercantilistas, obedecendo uma Lei específica (Lei nº 5764/71), pela heterogeneidade dos interesses de seus respectivos quadros sociais, e, as Unimed, por serem também OPS – Operadora de Planos de Saúde, atuando sob regras de agência reguladora (ANS), além das particularidades quanto

---

ao serviço comercializado, exigem aprofundamento na profissionalização da gestão.

Diante disso, a Unimed Federação do Paraná pretende minimizar o problema encontrado nos processos de sucessão nas cooperativas singulares Unimed, preparando e capacitando os futuros dirigentes e executivos. Desenvolvimento das competências necessárias para o exercício eficaz do papel de uma Diretoria Executiva é fator fundamental para o sucesso da gestão e governança de uma organização.

É preciso haver claramente uma abordagem inovadora da capacitação de alto nível. De fato, a própria palavra “capacitação” pode ser empecilho à obtenção da participação dos níveis gerenciais. O primeiro desafio é conseguir que as pessoas se interessem, conheçam e participem dos programas oferecidos. Isso se choca com a infeliz realidade de que o urgente sempre parece deixar de lado o importante. Muitos (a maioria?) dos gerentes ou não acreditam que precisam da capacitação dos eventos para os quais não têm tempo, ou têm dúvidas sobre a relevância e pertinência dos cursos de capacitação oferecidos. O que, então, faz mais sentido é a disponibilização de cursos de duração mais curta e altamente focados.

Neste sentido este projeto se justifica para desenvolver conjuntamente com a Unimed Federação do Paraná, um curso de curta duração, profissionalizante, para capacitar dirigentes e executivos das cooperativas de saúde do estado do Paraná, buscando contribuir para um processo de sucessão mais rápido e eficaz.

### 3.4 Alinhamento estratégico

Quanto ao alinhamento estratégico, o projeto tem correlação com o Planejamento Estratégico e diretrizes das Unimed do Estado do Paraná nas dimensões:

- Dimensão Política: diretrizes de preenchimento dos cargos diretivos - Fortalecer a preparação técnica de novos e atuais dirigentes
- Dimensão Cooperado: diretrizes de educação cooperativista, técnico-profissional e administrativa; estimular a participação de colaboradores, cooperados e futuros cooperados em cursos de cooperativismo; conscientizar os cooperados sobre as suas responsabilidades como sócios da cooperativa e do Sistema Unimed; aprimorar a gestão participativa que resulte em maior comprometimento dos cooperados e dirigentes; promover e apoiar o aperfeiçoamento profissional do médico

---

cooperado como forma de desenvolver a boa prática médica ética e cooperativista.

- Dimensão Gestão e Regulação: diretrizes de gestão de pessoas - fomentar o desenvolvimento das lideranças com foco na sustentabilidade do Sistema; fomentar a capacitação dos colaboradores, cooperados e prestadores, promovendo a profissionalização com o intuito de atingir um elevado nível de qualidade e excelência no atendimento aos beneficiários e gestão das cooperativas.

Além de estar alinhado ao 5º princípio do cooperativismo: educação, treinamento e informação, atende ao objetivo finalístico do Sescop de:

- Promover a profissionalização da gestão cooperativista.
- Promover a profissionalização da governança cooperativista.
- Estar alinhado aos valores do Sescop de desenvolvimento e valorização das pessoas.

E possui correlação com o Mapa Estratégico do PRC100 – Plano Estratégico do Cooperativismo Paranaense – do Sistema Ocepar, com atuação direta no pilar e direcionador Governança e Gestão.

### 3.5 Escopo

O escopo do projeto contemplou o desenho e implantação de um programa de desenvolvimento de dirigentes das cooperativas Unimed do Estado do Paraná, em conjunto com a Unimed Federação. O trabalho foi executado da seguinte forma:

- Desenho em conjunto com a Unimed Federação de um curso / programa de curta duração para novos dirigentes de cooperativa:
  - o Alinhamento de necessidades com o cliente
  - o Definição da estrutura do curso / programa
  - o Definição da carga horária do curso / programa
- Definição de parceiros e instrutores para realização do curso / programa:
  - o Definição de parceiros e instrutores.
  - o Solicitação de propostas comerciais.
  - o Aprovação pela Federação de proposta mais aderente
- Planejamento do Sescop/PR
  - o Inserção do curso / programa no portfólio de soluções de gestão e governança sob responsabilidade da Coordenação de Profissionalização da GECCOOP – Gerência de Desenvolvimento Cooperativo do SESCOOP/PR
  - o Inserção de uma turma piloto no replanejamento orçamentário do Sescop/PR.

---

### 3.6 Cronograma

28 e 29 de junho – Módulo Institucional

26 e 27 de julho – Módulo Administrativo Financeiro

30 e 31 de agosto – Módulo Mercado

27 e 28 de setembro – Módulo Saúde

## 4. Conclusão

Muito se fala em estratégias organizacionais e em quanto vivemos num mundo de mudanças frequentes, rápidas e ágeis. Conseqüentemente, quando a organização estabelece sua visão de futuro e tem claro o que deseja para o seu negócio, minimiza sobremaneira as possibilidades de erros estratégicos. O Treinamento e Desenvolvimento da Governança nas Cooperativas do Sistema Unimed paranaense, permite a preparação dos executivos para obterem visão ampla e especializada do negócio.

Foi desenvolvido objetivando os dirigentes cooperativistas do ramo saúde, os quais atuam numa atividade complexa e amplamente regulamentada, onde o conhecimento necessita ser partilhado e não contido à apenas uma parcela de dirigentes das cooperativas. Assim, a interação e o relacionamento entre todas as diretorias que compõem as cooperativas, quais sejam: mercado, administrativa, financeira, de tecnologia e inovação, promoverão, além da troca de ideias e boas práticas de gestão, o devido nivelamento de conhecimentos e objetivos, alavancando a gestão do cooperativismo de saúde aos patamares de excelência exigidos na atualidade.

---

## Referências

ACI. Aliança Cooperativa Internacional. **Princípios cooperativistas**. Disponível em: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Acesso em: 13 maio 2016.

BASTOS, A. V. B. (1991). O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, v. 26, n. 4, p. 87-102.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 932.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. 1994. 179 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 1994.

\_\_\_\_\_. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BOESCHE, L. **Relação entre autogestão e governança em cooperativas agropecuárias do Paraná**. 2015. 172 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade) – Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE), Curitiba, 2015.

BORGES-ANDRADE, J. E. (2002). **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, Brasil.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 010354, col. 1, 16 dez. 1971.

CHAGAS, J. F. **Governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações**. Disponível em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>. Acesso em: 8 maio 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: 3.ed. 2009.

---

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: Os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

FONTES FILHO, J. R. **Governança corporativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_web.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf). Acesso em: 8 maio 2016a.

\_\_\_\_\_. **Origens da governança corporativa**. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166/>. Acesso em: 8 maio 2016b.

\_\_\_\_\_. **Governança em organizações não empresariais**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18168>. Acesso em 13 maio 2016c.

KOSLOVSKI, J. P. **Autogestão nas cooperativas**: liberdade com responsabilidade. 3. ed. Curitiba: SESCOOP/PR, 2004.

MATTOS, A. Carlos. Empregos e empresas que mudarão com a internet. **Revista de administração de empresas**, São Paulo: FGV, v. 39, n 3, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010

NADLER, L. (1984). **The handbook of human resource development**. John Wiley, & Sons.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Disponível em: <http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br/>. Acesso em: 9 maio 2016a.

---

\_\_\_\_\_. **Planejamento define rumos do cooperativismo para o futuro.** Disponível em: [http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia\\_noticias/noticias\\_detalhes.asp?CodNoticia=17323](http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17323). Acesso em: 9 maio 2016b.

OCEPAR. Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar>. Acesso em: 12 ago. 2019.

OLIVEIRA, M. J. **Governança corporativa**: uma alternativa para a gestão do cooperativismo de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

PACHECO, Luiza, *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs**: potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SALLORENZO, L. (2000). **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho**: analisando e comparando modelos de predição. Brasília. 2000 (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília).

SILVA, S. S.; SOUSA, A. R.; LEITE, E. T. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

UNIMED DO BRASIL. Sobre a Unimed. Disponível em: [http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=49146&cd\\_secao=49094](http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49094). Acesso em: 12 ago. 2019.

VITOLA, P. **30 Anos Unimed do Paraná**: a coragem de fazer acontecer. Curitiba: Ecocidade, 2009.





**SistemaOcepar**

FECOOPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR

Avenida Cândido de Abreu, 501 • Centro Cívico • 80530-000 • Curitiba • Paraná • Brasil  
Fone: 55 41 3200 1100 • Fax: 55 41 3200 1199  
[ocepar@sistemocepar.coop.br](mailto:ocepar@sistemocepar.coop.br) • [www.paranacooperativo.coop.br](http://www.paranacooperativo.coop.br)