27.ª edição

paraná cooperativo

ano 17
2022

edição especial técnico e científico

SistemaOcepar
FECOOPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR

Desenvolvimento econômico e social

ANÁLISE SETORIAL E CONSTRUÇÃO DE CENÁRIO PARA O COOPERATIVISMO
Alexandre Amorim Monteiro; Assis Carlos Pacheco; Devair Antonio Mem; Emerson Barcik; Sandra de Souza Schmidt

SOMOS DIGITAL – UM PROJETO
Camila Hamasaki; Felipe Lemes; Marlon Dreher; Nicole Louise Rosolen Vilela

METODOLOGIA DE CONSULTORIA DO SISTEMA OCEPAR
Carlos Roberto Gonçalves; Ketlyn Sharon Zipperer Mali; Mariana Balthazar; Matheus Felipe da Silva; Tiago Fernandes Gomes

ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR NO SETOR COOPERATIVISTA
Carla Jeane Lampe; Claudiomiro Rodrigues; Daniel Cezar Braga; Fabianne Allage Y Ratzke; Luís Henrique Zanon Franco de Macedo

PROPOSTA DE REVITALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE APOIO INTEGRAL ÀS PEQUENAS COOPERATIVAS – PROCOOPE
Daniely Andressa da Silva; Jaffer Vinicius Besen; José Ronkoski; Mylena de Paula; Rodrigo Gandara Donini

parcerias

SESCOOP/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Paraná

FAE business school

paraná cooperativo

ano 17
2022

edição especial 27

técnico e científico

SistemaOcepar
FECOOPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR

Parcerias

SESCOOP/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Paraná

FAE business school

paraná cooperativo
edição especial 27 técnico e científico

OCEPAR

Presidente
José Roberto Ricken

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

Conselho Fiscal
Titulares
Popke Ferdinand Van Der Vinne
Lauro Soethe
Wemilda Marta Fregonese

Suplentes
Claudemir Pereira de Carvalho
Valdenir Romani
Paulo Pinto de Oliveira Filho

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 Waclawovsky
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

Superintendente
Leonardo Boesche

Edição Especial 27: Conselho Editorial e colaboração na revisão técnica: José Roberto Ricken (MSc), Robson Leandro Mafioletti (MSc), Leonardo Boesche (MSc), Nelson Costa, Flávio Enir Turra (MSc), Maria Emília Pereira Lima (MSc), Samuel Zanello Milléo Filho, Jessé Aquino Rodrigues (MSc), João Gogola Neto (MSc), Leandro Roberto Macioski (MSc), Vanessa Christófoli (MSc). **Coordenação:** Comunicação Social do Sistema Ocepar.

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

Diagramação: Celso Arimatéia

CTP e Impressão: Gráfica Radial

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

Catalogação: Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann – CRB/PR 068

PALAVRA DO PRESIDENTE DO SISTEMA OCEPAR

Apresentamos a 27ª Edição Especial da revista Paraná Cooperativo Técnico e Cientifico que traz artigos elaborados pelos participantes da 2ª Turma do Programa High Performance Skills, apresentados e aprovados pela Diretoria Executiva do Sistema Ocepar, professores e diretores da Fae Business School.

Este programa de alta relevância para o Cooperativismo visa desenvolver profissionais da Ocepar, do Sescoop/PR e da Fecoopar para aplicar na prática os conhecimentos, experiências e inovações concebidas e aprendidas no decorrer desta capacitação especificamente desenhada para o público-alvo, numa parceria com a Fae Business School de Curitiba/PR.

Os temas foram desenvolvidos por 05 grupos de participantes, de forma a permitir a formatação do *mix d*os conhecimentos de todos os profissionais, sob a coordenação de *"sponsors"*, isto é, patrocinadores intelectuais do trabalho e sob orientação dos professores acadêmicos.

Os grupos focaram 5 grandes assuntos: tendências e cenários para o cooperativismo dos ramos de saúde, crédito e agropecuário; a transformação digital do Sistema Ocepar; estudo de viabilidade para a implantação da previdência complementar no setor cooperativista; metodologia da aplicação de consultorias pelo Sistema Ocepar; e uma revisita ao Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas – Procoope.

Agradecimentos à parceira do empreendimento, FAE Business School, seu corpo diretivo e funcional, aos professores e orientadores, aos autores dos artigos, aos superintendentes e colaboradores do Sistema Ocepar que organizaram e enriqueceram este Programa.

José Roberto Ricken
Presidente do Sistema Ocepar

SUMÁRIO

1 ANÁLISE SETORIAL E CONSTRUÇÃO DE CENÁRIO PARA O COOPERATIVISMO
Alexandre Amorim Monteiro; Assis Carlos Pacheco; Devair Antonio Mem; Emerson Barcik; Sandra de Souza Schmidt **06**

2 SOMOS DIGITAL – UM PROJETO
Camila Hamasaki; Felipe Lemes; Marlon Dreher; Nicole Louise Rosolen Vilela **38**

3 METODOLOGIA DE CONSULTORIA DO SISTEMA OCEPAR
Carlos Roberto Gonçalves; Ketlyn Sharon Zipperer Mali; Mariana Balthazar; Matheus Felipe da Silva; Tiago Fernandes Gomes **60**

4 ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR NO SETOR COOPERATIVISTA
Carla Jeane Lampe; Claudiomiro Rodrigues; Daniel Cezar Braga; Fabianne Allage Y Ratzke; Luís Henrique Zanon Franco de Macedo **76**

5 PROPOSTA DE REVITALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE APOIO INTEGRAL ÀS PEQUENAS COOPERATIVAS – PROCOOPE
Daniely Andressa da Silva; Jaffer Vinicius Besen; José Ronkoski; Mylena de Paula; Rodrigo Gandara Donini **90**

Análise setorial e construção de cenário para o cooperativismo

- ALEXANDRE AMORIM MONTEIRO[1]
- ASSIS CARLOS PACHECO[2]
- DEVAIR ANTONIO MEM[3]
- EMERSON BARCIK[4]
- SANDRA DE SOUZA SCHMIDT[5]

Orientador
Luis André Wernecke Fumagalli[6]

Patrocinador
Robson Mafioletti[7]

Curso
High Performance Skills
FAE – Sescoop/PR

Resumo

A preocupação com o futuro é inerente a todos os líderes e tomadores de decisão nas organizações, no Brasil e no mundo. Este estudo, que trata da construção e análise de cenários, aborda os passos necessários para reconhecer as mudanças do ambiente e, então, adotar os movimentos mais adequados para reagir a essas mudanças, de forma ágil e estratégica. Inicialmente, abordam-se os conceitos de estudo setorial, de cenários e a metodologia para elaboração de cenários. Os setores escolhidos para uma breve análise de tendência de cenários foram os ramos de saúde, crédito e agropecuário, além das tendências para os negócios e o cooperativismo de plataforma. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, do tipo exploratória, e o método de pesquisa consiste em um estudo multicasos. Ao final propõe-se um modelo de análise e construção de cenários inspirado em conceitos e em outros modelos encontrados na literatura.

Palavras-chave: *estudo setorial; construção de cenários; tendência para os ramos de saúde e crédito e agropecuário; cooperativismo de plataforma; inovação.*

[1]Médico veterinário. Doutor em Ciência Animal pela Universidade Estadual de Londrina. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Ocepar. Av. Cândido de Abreu, 501 – Centro Cívico. 80530-000 Curitiba PR. E-mail: alexandre.monteiro@sistemaocepar.coop.br
[2]Tecnólogo em Gestão Financeira. Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop/PR. Av. Cândido de Abreu, 501 – Centro Cívico. 80530-000 Curitiba PR. E-mail: assis.pacheco@sistemaocepar.coop.br
[3]Contador e administrador. Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop/PR. Av. Cândido de Abreu, 501 – Centro Cívico. 80530-000 Curitiba PR. E-mail: devair.mem@sistemaocepar.coop.br
[4]Economista. Mestre em Desenvolvimento Econômico pela UFPR. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop/PR. Av. Cândido de Abreu, 501 – Centro Cívico. 80503-000 Curitiba PR. E-mail: emerson.barcik@sistemaocepar.coop.br
[5]Administradora. Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop/PR Av. Cândido de Abreu, 501 – Centro Cívico. 80503-000 Curitiba PR. E-mail: sandra.schmidt@sistemaocepar.coop.br
[6]Bacharel em Administração. Doutor em Administração pela PUCPR. FAE Business School - FAE. Av. Visconde Guarapuava, 3263 - Centro. 80010-100 Curitiba - PR. E-mail: luis.fumagalli@fae.edu
[7]Engenheiro Agrônomo. Mestrado em Economia Aplicada pela ESALQ. Superintendente da Ocepar. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: robson.mafioletti@sistemaocepar.coop.br

Sectorial analysis and scenario construction for cooperativism

- ALEXANDRE AMORIM MONTEIRO
- ASSIS CARLOS PACHECO
- DEVAIR ANTONIO MEM
- EMERSON BARCIK
- SANDRA DE SOUZA SCHMIDT

Advisor
Luis André Wernecke Fumagalli

Sponsor
Robson Mafioletti

Course
High Performance Skills
FAE – Sescoop/PR

Abstract

Concern for the future is inherent to all leaders and decision makers in organizations in general, in Brazil and in the world. This study, which deals with the construction and analysis of scenarios addresses the steps necessary to recognize changes in the environment and, then, adopt the most appropriate movements to react to these changes, in an agile and strategic way. Initially, the concepts of sectorial study, scenarios and the methodology for the elaboration of scenarios are addressed. The sectors chosen for a brief scenario trend analysis were the health, credit and agricultural sectors. In addition to these branches, the research was extended to explore trends for business and platform cooperativism. This is a qualitative and quantitative research, exploratory type and the research method consists of a multi-case study. At the end it is proposed a model for analysis and construction of scenarios inspired by concepts and other models found in the literature.

Keywords: *sectorial study; construction of scenarios; trend towards the health and credit and agricultural sectors; platform cooperativism; innovation.*

1. Introdução

A necessidade de planejamento diante da imprevisibilidade do futuro, em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico, foi o gatilho que impulsionou a realização deste trabalho. É imperativo antecipar-se às mudanças e estar preparado para as novas tecnologias e exigências do mercado, mesmo quando o futuro é incerto. Não se trata de apostar ou adivinhar as direções que o mundo irá tomar. Pelo contrário, trata-se de compreender as forças que podem moldar o futuro, explorar cada possibilidade, identificar os fatores de risco e de oportunidade, ampliar o conhecimento sobre o negócio, pesquisar fontes especializadas e munir-se de informações para, então, decidir a estratégia mais adequada diante dos inúmeros cenários possíveis.

No estado do Paraná, organizadas pelo Sistema Ocepar, as cooperativas direcionam os seus esforços em busca da excelência organizacional, com programas robustos de estratégia, governança, inovação, sustentabilidade, *compliance*, transformação digital, entre outros. Independentemente do ramo de atuação, seja a cooperativa de crédito, de saúde, agroindustrial ou de qualquer outra atividade, a exigência do mercado consumidor pede que o cooperativismo se mantenha atualizado e preparado para reagir às mudanças de forma produtiva, eficiente, ágil, inovadora e sustentável.

Diante desse contexto, surge o problema de pesquisa: como planejar o futuro, com visão de longo prazo, diante das incertezas e imprevisibilidades, em um mercado altamente competitivo?

Para responder a esse problema de pesquisa, os autores apresentam um estudo sobre a construção e análise de cenários, que aborda os passos necessários para reconhecer as mudanças do ambiente e, então, adotar os movimentos mais adequados para reagir a essas mudanças, de forma ágil e estratégica.

Com o objetivo geral de propor um modelo de construção de cenários para o cooperativismo, além do referencial teórico, foram selecionados os ramos saúde, crédito e agropecuário para análise e construção de cenários, além das tendências para os negócios e para o cooperativismo de plataforma. Este estudo está alinhado com o novo ciclo do Planejamento Estratégico do Sistema Ocepar, lançado em 2021, ano em que a entidade completa 50 anos.

2. Referencial teórico

O estudo setorial busca compreender quais serão as tendências sobre determinado produto ou atividade econômica, em um futuro geralmente de médio a longo prazo para identificar oportunidades que podem ser exploradas para manter ou até melhorar a possibilidade de maior sucesso do negócio ou atividade de seu interesse.

O estudo de cenários é recente e as técnicas de projeção de tendências de cenários apareceram durante a Segunda Guerra Mundial nos Estados

Unidos como uma forma de apoio na formulação de estratégias bélicas. Foi a partir das décadas de 1960 e 1970 que a técnica de cenários começou a ser utilizada e desenvolvida no mundo empresarial, experimentada pelas multinacionais nas suas estratégias corporativas mundiais (BUARQUE, 2003).

Como estratégia, cenários de larga escala contribuem para decisões estratégicas de investimentos, por aumentar a robustez nas avaliações de premissas subjacentes sobre o futuro em situações de maior incerteza, especialmente sobre o ambiente externo (SILVA; SPERS; WRIGHT, 2012).

Nesse contexto, destacam-se também empresas especializadas, entre as quais a Global Business Network (GBN), fundada em 1988, que realiza estudos sistemáticos e atualizados de cenários como ferramentas de orientação de empresas em seus planejamentos estratégicos (BUARQUE, 2003).

De acordo com Buarque (2003), a construção de cenários no Brasil é recente, tendo surgido na metade da década de 1980 em uma tentativa de aplicação de técnicas por empresas estatais que operavam em segmentos de longo prazo de maturação, a exemplo da Petrobras e da Eletrobras.

2.1. Conceitos de cenários

Elaborar estratégias em ambientes complexos, que compreende atividades ou produtos de demanda ou de produção mundial, as chamadas *commodities*, não é uma tarefa simples, porque envolve variáveis voláteis e de incertezas. De acordo com Buarque (2003, p. 20), "pensar o futuro de realidades tão instáveis e dinâmicas pressupõe uma conciliação entre conhecimento científico estabelecido e percepções de especialistas conhecedores da realidade, de modo que seja possível captar as incertezas e os sinais empíricos de mudança".

Na visão de Wright e Spers (2006, p. 13), "elaborar cenários não é um exercício de predição, mas sim um esforço de fazer descrições plausíveis e consistentes de situações futuras possíveis, apresentando as condicionantes do caminho entre a situação atual e cada cenário futuro, destacando os fatores relevantes às decisões que precisam ser tomadas".

Schnaars e Topol (1987) destacam três características de combinação na projeção de cenários: i) Narrativas fluidas: são cenários construídos com narrativas fluidas, e não apenas com estimativas quantitativas precisas. O futuro pode ser uma direção, e não necessariamente um dado econométrico. ii) Várias previsões: um cenário com diversas possibilidades descreve um possível caminho para o futuro diante da imprevisibilidade e contrasta com modelos de estimativas pontuais.

iii) Progressão de eventos: um bom cenário contempla a progressão do presente para o futuro, descrevendo as possíveis mudanças, em vez de apenas tentar descrever como será o futuro quando ele chegar.

Boaventura, Costa e Fischmann (2005) *apud* Silva, Spers e Wright (2012) apresentaram um trabalho no qual demonstram os oito modelos de construção de cenários mais citados na literatura.

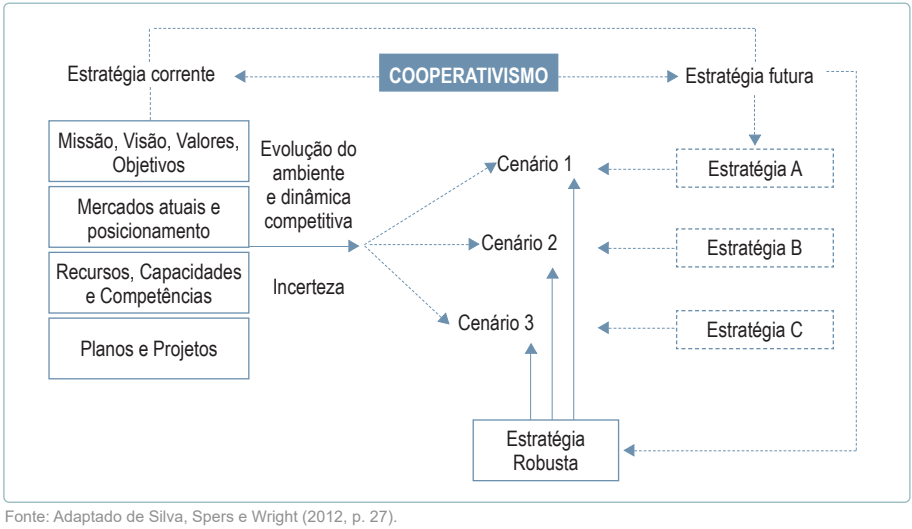
Silva, Spers e Wright (2012, p. 26) consideram que "a exploração e a prepa-

ração para o curso de ação seriam acompanhadas de cinco questões: (Q1) O que pode acontecer? (Q2) O que eu posso fazer? (Q3) O que eu efetivamente vou fazer? (Q4) Como eu vou fazer? E uma questão inicial (Q0) Quem sou eu?".

A Figura 1 mostra uma visão de relação entre as possíveis estratégias e os possíveis cenários a partir de um diagnóstico consistente de interesse do cooperativismo. A ideia é que as estratégias sejam capazes de funcionar nos diferentes cenários elaborados.

Formular estratégias empresariais não significa intervir para mudar o futuro, mas aproveitar as oportunidades decorrentes das estratégias. Do ponto de vista de um segmento de negócio ou de um grupo empresarial, o que interessa na elaboração de cenários é a compreensão e a percepção das oportunidades e das ameaças no ambiente de negócios futuros (BUARQUE, 2003).

Figura 1 – Visão da relação entre cenários e estratégias robustas



Fonte: Adaptado de Silva, Spers e Wright (2012, p. 27).

2.2. Metodologia para elaboração de cenários

A tarefa de construção de cenários lida com informações complexas e variáveis de incertezas, muitas vezes tornando-se difícil a percepção e a incorporação das oportunidades e ameaças do ambiente em análise. Na construção de cenários, dois métodos podem ser aplicados no tratamento dos dados: o processo indutivo e o processo dedutivo.

Segundo Buarque (2003), no método indutivo, os cenários surgem do particular para o geral, ou seja, o agrupamento de blocos de informações e dados consistentes expressa determinados futuros. Já no método dedutivo, a ideia é a decomposição de um cenário geral para a tradução particular de elementos da realidade de descrição do futuro, ou seja, consiste em descobrir as estruturas de dados e informações que estão compondo um cenário futuro.

Schwartz (2000), após deixar o Grupo Shell em 1987, tornou-se membro

fundador da que é hoje uma das maiores consultorias a oferecer a elaboração de cenários prospectivos como um de seus serviços, a Global Business Network (GBN), com sede em Nova York. O método da lógica intuitiva dá ênfase a fatores menos objetivos na elaboração dos cenários, na identificação e superação dos modelos mentais dos tomadores de decisão a quem os cenários se destinam. Buscam-se esses modelos mentais utilizando-se dos mitos e histórias, compondo-se enredos que tragam à tona as diferenças entre o "mundo dos fatos" e o "mundo das percepções".

A matriz GBN tornou-se a técnica de cenário padrão desde que Schwartz (2000) publicou seu *best-seller The Art of the Long View*. A matriz é baseada em duas dimensões de incerteza ou polaridades. O método GBN é composto das etapas que se seguem: a) identificar as questões ou decisões principais da organização; b) identificar os fatores-chave do ambiente local; c) identificar as forças motrizes; d) classificar os fatores-chave e forças motrizes em termos de importância e de incerteza; e) escolher a lógica dos cenários; f) completar os cenários; g) concluir quanto às implicações dos cenários; h) selecionar indicadores iniciais e sinais de alerta.

2.2.1 Delineamento metodológico da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, do tipo exploratória e o método de pesquisa consiste em um estudo multicasos. A coleta de dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica e outras referências acerca de cenários para o cooperativismo. As informações coletadas foram analisadas a partir de um diálogo com o referencial teórico, por meio da análise de conteúdo, da categorização e da criação de significados.

Bardin (2016, p. 44) define análise de conteúdo "como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens".

"A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos" (BARDIN, 2016, p. 147).

Os setores escolhidos para a análise e construção de cenários foram os ramos de saúde e crédito e agropecuário. Além desses ramos, a pesquisa se estendeu na exploração das tendências para os negócios e o cooperativismo de plataforma. Essas análises são demonstradas nos capítulos 3, 4, 5 e 6 desta pesquisa. No capítulo 7 é apresentada uma síntese do referencial teórico e no capítulo 8 é proposto um modelo de construção e análise de cenários.

3. Tendências para o ramo de saúde

No cooperativismo, o ramo de saúde, especialmente nos planos oferecidos aos usuários, as tendências serão fortemente impactadas pela revolução tec-

nológica, que a cada dia está mais acelerada. Segundo dados do IBGE (2019) os gastos com saúde ficaram em 9,2% do PIB e somaram R$ 608,3 bilhões em 2017. Os brasileiros gastaram mais em saúde do que famílias de países ricos, sendo um dos segmentos que mais crescem no país.

Ainda segundo o IBGE (2019), estima-se que o número de pessoas com mais de 60 anos mais que dobre de tamanho e atinja, em 2060, 32% do total de brasileiros. Esse envelhecimento é tendência mundial e com ele vêm junto as doenças crônicas. Dessa forma, a Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que até 2035 o montante do PIB que os gastos com a saúde representam subirá para 25% e seria muito ilusório pensar que os recursos virão da saúde pública. O grande desafio das cooperativas de saúde será encontrar formas para atender e suportar essa demanda, e a tecnologia na gestão de saúde poderá contribuir com isso por meio do aumento das ferramentas digitais.

De acordo com a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS, 2021), os números de beneficiários de planos de saúde, referentes ao mês de janeiro de 2021, totalizaram 47.693.095 usuários em planos de assistência médica e 27.199.731 em planos exclusivamente odontológicos em todo o Brasil.

O segmento de assistência médica registrou um crescimento de 0,16% em relação ao mês de dezembro e crescimento de 1,5% no comparativo com o mês de janeiro de 2020. Na comparação do segmento odontológico, o crescimento foi de 0,65% em relação a dezembro de 2019 e de 4,9% em relação a janeiro de 2020.

O setor de planos de saúde poderá encerrar o ano de 2021 com 48,8 milhões de usuários, o que representa um aumento de 1 milhão de beneficiários em relação à base de fevereiro, que ficou em 47,8 milhões. Essa projeção é da Associação Brasileira de Planos de Saúde (Abramge) (VALOR ECONÔMICO, 2021). Uma das explicações para esse movimento é o receio da população em perder o plano de saúde em plena pandemia. Isso pode ser visto nas taxas de inadimplência mesmo com a crise econômica e o aumento do desemprego" (VALOR ECONÔMICO, 2021).

Segundo a Agência Nacional de Saúde, aproximadamente 30% do segmento de planos de saúde é concentrado em operadoras de São Paulo e Rio de Janeiro. O *marketshare* das quatro maiores operadoras gira em torno de 6,38%. Na sétima posição, com *marketshare* de 1,6%, está a Seguros Unimed Saúde, representando o ramo de saúde no cooperativismo brasileiro.

Presente em 84% do território nacional, o Sistema Unimed é composto de 348 cooperativas, com mais de 114 mil médicos cooperados, cerca de 2.700 hospitais credenciados, aproximadamente 115 hospitais próprios, respondendo por 29% do mercado nacional de planos de saúde, realizando mais de 77 milhões de consultas/ano, 2,7 milhões internações/ano, 149 milhões de exames complementares/ano (UNIMED, 2021).

Nesse segmento as pesquisas indicam que as perspectivas para operações de aquisições e fusões são uma realidade. O apetite do mercado com disponi-

bilidade de caixa está ávido por ativos que estejam em promoção, tendência que vem se mantendo firme desde 2016.

Considerando que todos os dias uma nova tecnologia é criada ou aperfeiçoada, a revista National Geographic (2018) apresentou reportagem com o título *Medicina do Futuro*, mostrando novidades tais como consultas via *smartphone*, análises genéticas, foco na prevenção e a nova era dos tratamentos de saúde. Todo esse cenário foi antecipado em virtude do acontecimento da pandemia pelo coronavírus.

A redução de custos é outra característica da digitalização na saúde. Esses dois fatores somados fazem com que o setor chamado *Health Tech* seja um dos mais promissores atualmente.

São relacionadas, a seguir, algumas das novas tecnologias, de acordo com a revista National Geographic (2018): a) olho biônico; b) mudanças no modelo tradicional dos dados médicos; c) dispositivos implantáveis; d) coleta de dados sem fio; e) inteligência artificial na saúde; f) corpo 3-D; g) robôs assistentes; h) *Big Data* na saúde; i) telemedicina; j) realidade virtual na saúde; k) internet das coisas na saúde; l) *blockchain* para cuidados de saúde; m) impressão 3-D; n) biossensores e rastreadores; o) medicina genômica.

O uso de informação genética também serve para prevenir doenças. No entanto, a possibilidade de melhoramento genético ainda precisa superar barreiras éticas.

Como em outros setores, quem investe em tecnologia sai em vantagem dentro de um mercado cada vez mais competitivo. Segundo Morsch (2019), as inovações podem representar uma grande quantidade de benefícios para os profissionais de saúde e, principalmente, para os pacientes. Alguns benefícios são: a) redução nos custos; b) monitoramento remoto de pacientes; c) diminuição do tempo; e) maior produtividade; f) simplicidade; g) maior conveniência; h) autonomia do paciente.

3.1. Desafios para o ramo de saúde

Em 13 de janeiro de 2020, a OMS lançou os 13 desafios da saúde pública para a próxima década. A iniciativa marca a aproximação do cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) até 2030. Apesar de ter assinado o acordo de cooperação, o Brasil é um dos países emergentes que menos investe em saúde (BIOEMFOCO, 2020).

O fato é que, a título de exemplo, estratificando a população mundial que está envelhecendo, a perspectiva é de que em 2030 o número de idosos ultrapasse a quantidade de crianças entre 0 e 14 anos. Atualmente, de acordo com a OMS, os gastos com 70% dos idosos que dependem exclusivamente do SUS ficam em torno de R$ 45 bilhões, em dez anos esse custo passará para R$ 115 bilhões para atender a mesma população. Enquanto países europeus tiveram cerca de 150 anos para se adequar a essa necessidade, o Brasil terá no máximo duas décadas.

Em 2018 o Brasil contava com uma média de 2,18 médicos para cada mil habitantes, a recomendação da OMS é de 1 médico para cada mil pessoas.

3.2. Proposições para o ramo de saúde

De acordo com o cenário apresentado, conclui-se que o caminho é longo, cheio de percalços e, também, de oportunidades geradas pela tecnologia que evolui a passos largos e aos poucos estará à disposição.

Impactos em termos de tecnologia evidenciam que investir cada vez mais em inovação na área de saúde será muito vantajoso e um diferencial competitivo. A aceleração da transformação digital e o desenvolvimento de novos modelos de negócios colocarão as operadoras de saúde em posição de destaque. As empresas operadoras de saúde devem compreender que a tecnologia mudou completamente a administração, não sendo possível realizar a gestão por meio de planilhas de Excel.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, a cada um dólar investido em prevenção, o quádruplo do valor deixa de ser gasto em serviços de saúde. Por fim, reitera-se que os desafios do setor de saúde são diversos, mas por outro lado as oportunidades também. É importante que líderes do setor tenham uma visão ampla, tanto das dificuldades como das oportunidades, e as cooperativas de saúde devem estar constantemente se atualizando e sugerindo novas perspectivas de negócios.

4. Tendências para o ramo de crédito

A identidade da cooperativa de crédito será um diferencial para o futuro? Soler Tormo (2002), em seu artigo *La identidad cooperativa como garantía de futuro: las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios* levanta uma discussão sobre a corrida do sistema financeiro espanhol, bem como de outros países europeus, na homogeneidade e automação dos serviços financeiros, a ponto de ser difícil distinguir o que é um banco, uma caixa econômica ou uma cooperativa de crédito. “Todos eles oferecem praticamente os mesmos serviços, com qualidades semelhantes, para os mesmos setores e categorias de clientes, sem valorizar claramente as diferenças que parecem ser do passado” (SOLER TORMO, 2002, p. 5).

De outro lado, a participação democrática dos sócios na gestão da cooperativa, a redução de assimetria de informação limitando a área de ação (atendimento local), a melhoria do relacionamento com os sócios para mitigar melhor os riscos dos tomadores de crédito são fatores que impulsionaram o cooperativismo de crédito. Esses fatores continuarão garantindo no futuro a sustentabilidade e o crescimento do cooperativismo de crédito em meio à forte competição e a automação tecnológica? Soler Tormo (2002, p. 13) explica que:

> Nos anos 1980 e 1990 ocorreu um processo de homogeneização e desespe-

> cialização das diferentes categorias de instituições de crédito. O conhecido nivelamento do campo de jogo envolve a aplicação dos mesmos requisitos a todos os tipos de empresas bancárias independentemente da sua origem, forma jurídica ou dimensão e, consequentemente, a generalização das mesmas possibilidades operacionais.

Se por um lado isso pode ser visto com uma oportunidade por permitir a diversificação das suas atividades, por outro lado também pode ser entendido como uma ameaça devido à competição de outros agentes, a falta de capital para financiar projetos de grandes volumes e prazos e à possibilidade de desmutualização das cooperativas de crédito para acessar fontes de capitais que priorizam o lucro.

Soler Tormo (2002) cita o caso das sociedades de construção britânica que perderam mercado e sofreram com a entrada de bancos comerciais no financiamento de casas próprias na década de 1980, tornando uma ameaça para essas sociedades que se viram forçadas a fazer mudanças consideráveis, até mesmo de desmutualização e fusões para continuar operando em um mercado altamente competitivo. É o caso do *crédit agricole* francês que, com vocação para financiar a agricultura, passou a operar em outras atividades, abrindo parte de seu capital ao mercado de capitais e incorporando instituições financeiras de outros segmentos financeiros. As cooperativas de crédito espanholas têm apresentado sinais de querer se desfazer de suas operações estritamente agrárias ou rurais (desespecialização) para reforçar seu status de banco regional de famílias e pequenos negócios, convertendo possíveis ameaças em oportunidades promissoras pela abertura do mercado financeiro naquele país.

Microfinanças é um segmento da economia que tem desempenhado importante papel como agente mitigador do problema e da desigualdade social. Nesse contexto, as cooperativas de crédito serão instrumentos de crédito e serviços financeiros a populações de baixa renda, no futuro?

Segundo Soares e Melo Sobrinho (2008), 80,6% de uma população de 87 milhões de pessoas que variam de sem renda (11,5%) a mais de 20 salários-mínimos (0,8%) encontram-se compatíveis com o mercado de microfinanças no Brasil. Estimam que 40,2% dessas pessoas demandam microfinanças. “O setor cooperativista é de singular importância para a sociedade, na medida em que promove a aplicação de recursos privados e assume os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve” (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008, p. 69).

Segundo o relatório estatístico do Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito (Woccu), em 2007, as regiões com maior proporção de cooperados de cooperativa de crédito em relação à população economicamente ativa foram América do Norte com 43,8%, Caribe com 41,4%, seguidos da Oceania com 18,5%. No Brasil, o índice foi de 2,3%, demonstrando ainda muito espaço para crescimento, considerando que o cooperativismo de crédito está presente no

Brasil desde 1902 com a criação da Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis (RS), por iniciativa do imigrante padre suíço Theodor Amstad.

4.1. Tendências para o cooperativismo de crédito

Dunagan (2019) apresentou cenários futuristas para as cooperativas de crédito em 2030 durante a Conferência do Conselho de Empréstimos da Cuna 2019 em Nova Orleans. Uma de suas frases impactantes diz: "esteja aberto a futuros aparentemente estranhos". As cooperativas de crédito são organizações com enorme potencial de ampliar a oferta de crédito à população de baixa renda no futuro, que Dunagan (2019) denominou de "trabalhadores precários em 2030". A confiança será um diferencial importante para obter informações das necessidades dos membros e potenciais membros e, com isso, desenvolver produtos e serviços adequados ao perfil da demanda. Novos formatos criativos de empréstimos do tipo *peer-to-peer*, ou seja, de pessoa para pessoa, poderão ser atrativos para classes de trabalhadores que estarão no modelo 1099, com tendência de crescimento em 2030.

Para Dunagan (2019), as instituições financeiras criam seus modelos de empréstimos baseados no tipo de trabalhador W2, que são aqueles com contratos formais, enquanto a tendência para o futuro é o crescimento de uma economia sob demanda, direcionada para trabalhos temporários *(gig economy)*, de trabalhador no modelo 1099, que são aqueles cujo vínculo com a empresa é apenas contratual, que são independentes, que são os próprios responsáveis por pagar seu imposto de renda etc. As cooperativas de crédito, por ser instituições que atuam em comunidades locais, poderão ter maior facilidade para mapear esses perfis e, assim, oferecer serviços financeiros adequados a essas necessidades.

Dunagan (2019) apresentou seis tendências reais para 2030, citadas a seguir: a) a propriedade em evolução; b) a economia do *gig*; c) a confiança é a nova moeda; d) modelos de risco de *big data* e alternativas de empréstimo; e) VUCA, ou volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade; f) *fintechs* e *techfins* (empresas de tecnologia que oferecem serviços financeiros).

Diante desse cenário, Dunagan (2019) apresenta algumas perguntas estratégicas para o setor, elencadas a seguir:

a. Em que cenário sua cooperativa de crédito está posicionada para o sucesso?

b. Em que cenário sua cooperativa de crédito está em desvantagem?

c. Que ações são necessárias para avançar em direção ao seu futuro preferido para evitar um futuro negativo?

Você está preparado se o futuro tomar uma direção diferente da mais assumida?

Smith (2019) foi outro a discursar na Conferência do Conselho de Empréstimos da Cuna sobre o tema "Um novo mundo de empréstimos hipote-

cários" e afirmou que "baixas taxas de juros e forte venda de casas são um bom presságio para as hipotecas". Para isso, considerou cinco maneiras de navegar no novo mundo de empréstimos hipotecários: a) vender mais que sua concorrência; b) reconhecer a mudança do agente imobiliário; c) almejar a geração do milênio; d) encontrar um nicho; e) definir sua estratégia *on-line*.

Para as cooperativas de crédito no Brasil, seria uma tendência o mercado de hipotecas? As cooperativas de crédito devem considerar em suas estratégias, ser capazes de operacionalizar suas operações *on-line*, automatizando-as do início ao fim, com agentes qualificados para perceber e atender às necessidades das futuras gerações.

4.2. Análise do conteúdo sobre cooperativismo de crédito

Esse tópico apresenta uma análise qualitativa, desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica e outras referências acerca de cenários para o cooperativismo de crédito.

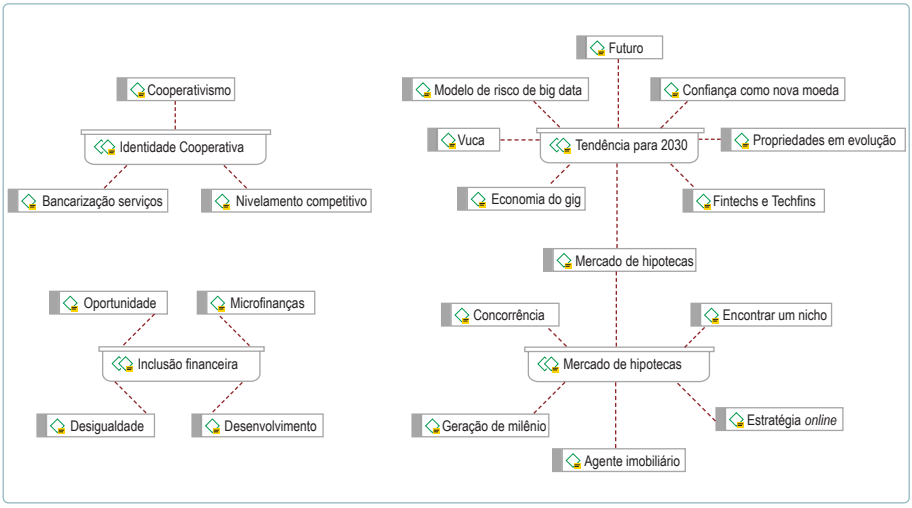
Foram identificadas e definidas 3 categorias e 20 códigos *a priori* inspirados pela literatura consultada. Em seguida, buscou-se construir o significado de cada categoria e código, apoiando-se em elementos constitutivos que os sustentam. O conjunto de categorias e códigos reflete o objeto de estudo, as intenções da investigação e as características das mensagens (BARDIN, 2016).

A codificação é a atividade básica do processo de atribuição de categorias, conceitos ou códigos para as informações que são de interesse do objeto de estudo (Atlas.ti 8 Windows – Guia Rápido). As categorias são interpretadas como um conjunto de códigos que podem expressar uma ideia, um pensamento, uma manifestação nem sempre percebida de forma direta nas locuções do objeto de estudo. Os códigos expressam um conjunto de citações extraído da literatura consultada, que pode revelar a intenção do que se quer dizer em um contexto do objeto de estudo.

A partir da inserção dos documentos encontrados na literatura no Atlas.ti e da codificação aplicada, é possível a construção de redes ou grupos de redes que possibilitam o desenvolvimento da análise em torno do objeto de estudo. A Figura 2 possibilita a visualização da rede de categorias e códigos que norteiam a construção da análise do conteúdo e o sentido deste estudo de tendências para o ramo de crédito. Essa rede está composta por 3 categorias e 20 códigos, destacando-se o código "mercado de hipotecas", que foi desmembrado em outros códigos para ampliar a análise.

A primeira percepção que se pode extrair com base da rede da Figura 2 é que a tendência de um possível cenário para o cooperativismo de crédito está na interlocução, discussão e conectividade da identidade cooperativa, na inclusão financeira e em tendências para 2030.

Figura 2 – Rede de categorias e códigos



Fonte: Autores (2021).

4.3. Conclusões e cenários para o cooperativismo de crédito

Os elementos identificados neste estudo por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2016), agrupados em categorias e códigos com uso do *software* Atlas.ti 8, possibilitaram uma visão perspectiva de cenário futuro para as cooperativas de crédito. Identidade cooperativa, inclusão financeira, as tendências identificadas para 2030 e outras citações complementares indicam possíveis diferenciais para o segmento de negócios financeiros em um futuro delimitado.

Soler Tormo (2002), ao discutir sobre a relevância da identidade cooperativa, aponta tendência de perda da identidade cooperativa no futuro, influenciado pela generalização das possibilidades operacionais de nivelamento competitivo, bem como a bancarização pela semelhança na prestação de serviços bancários. Nesse ambiente, destacam-se dois possíveis cenários:

a. O processo de automação e o ambiente altamente competitivo pode levar ao abandono da identidade cooperativa.

b. O relacionamento com os sócios locais e a participação democrática são fatores que impulsionam o cooperativismo de crédito.

Qual desses cenários serão os diferenciais para sobrevivência, crescimento e desenvolvimento do cooperativismo de crédito no futuro? O ideal seria que o modelo cooperativista de negócios financeiros possa se adequar ao ambiente altamente competitivo e automatizado, criando soluções financeiras de acordo com as novas demandas, mantendo a identidade e a natureza cooperativa como diferencial no relacionamento e atendimento local. A inclusão financeira está fortemente relacionada à oportunidade de crédito para pequenos empreendedores e pessoas de baixa renda.

No trabalho de Soares e Melo Sobrinho (2008), destaca-se o desenvolvi-

mento das microfinanças como ações e medidas de inclusão financeira, combinado com processos e movimentos que geram oportunidades de serviços financeiros adequados e sustentáveis para classes sociais de menor renda. Esse pode ser um grande mercado para as cooperativas de crédito, por estar aderente a estruturas econômicas e financeiras que promovem ações sociais, além do protagonismo na redução da desigualdade social, porém depende de arranjos operacionais para reduzir os riscos das operações. Qual é o apetite dos dirigentes de cooperativas de crédito para desenvolver e operar nesse mercado? Pode ser uma questão de sobrevivência ou de oportunidade para o modelo cooperativista de crédito acompanhar a tendência do mercado de microfinanças. No cenário tendência para 2030, um conjunto de elementos possibilita reflexões para o cooperativismo de crédito.

Para o futuro, não há respostas claras devido às incertezas, porém a propriedade sob demanda aponta para formatos de negócios financeiros para trabalhadores informais no modelo 1099, que caracterizam a economia do *gig*. A confiança dos consumidores desponta como a moeda de vantagem competitiva em novos modelos de riscos de crédito a partir de *big data* de informações em um ambiente regulatório VUCA no sistema financeiro. As *fintechs* e *techfins* podem representar oportunidades ou ameaças às cooperativas de crédito, pois serão as grandes concorrentes em negócios financeiros, segundo Dunagan (2019), para um horizonte de 2030. Qual será a melhor estratégia para as cooperativas de crédito frente aos processos simplificados e ágeis que estão chegando com as *fintechs* e *techfins*? Esforços de governança para alinhar rapidamente as estratégias competitivas aos novos *players* serão necessários.

Identifica-se também potencial mercado de empréstimos hipotecários para nichos especializados. Smith (2019), olhando para 2030, destaca o mercado de hipotecas como um novo mundo de empréstimos, mas será preciso se debruçar sobre estratégias para enfrentar a concorrência do próprio agente imobiliário frente às demandas da geração dos milênios. Estes são fatores para reflexões a partir do cenário atual para alcançar os possíveis cenários futuros: em que cenário sua cooperativa de crédito está posicionada para o sucesso, em que cenário sua cooperativa de crédito está em desvantagem, que ações são necessárias para avançar em direção ao seu futuro preferido para evitar um futuro negativo.

5. Tendências para o ramo agropecuário

O setor agropecuário brasileiro, impulsionado pelas cooperativas agropecuárias, é um dos segmentos que mais tem se transformado e se renovado nas últimas décadas. A avaliação das tendências e cenários possíveis para esse importante setor serve como direcionador na tomada de decisões estratégicas, de forma a auxiliar na gestão e construção de planos de ações mais assertivos para a execução dos negócios desse setor.

Com mais de cem anos de existência, as cooperativas agropecuárias

abastecem os lares brasileiros com alimentos e, por meio da implementação de novas tecnologias, levam modernização ao campo. Em 2019, o ramo agropecuário somou 1.223 cooperativas, com mais de 992 mil cooperados, gerando 207 mil empregos (OCB, 2020).

De acordo com a Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR, 2020), atualmente são 59 cooperativas, que faturaram 100 bilhões de reais em 2020. Elas reúnem 185.157 associados e respondem por quase 60% do Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio paranaense. Geram mais de 95 mil empregos diretos, sendo esse ramo um grande promotor do desenvolvimento no interior do estado.

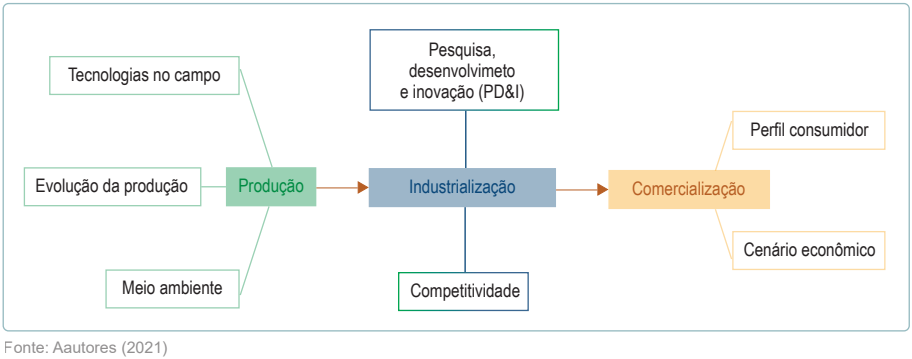
5.1. Análise sobre o cooperativismo agropecuário

Esse tópico apresenta uma análise qualitativa, desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica e outras referências acerca de cenários para o cooperativismo agropecuário.

Para o ramo foram identificadas e definidas 3 categorias e 7 códigos, *a priori*, inspirados pela literatura consultada. Aplicou-se a metodologia de análise de conteúdo (BARDIN, 2016) e, em seguida, buscou-se construir o significado de cada categoria e código, apoiando-se em elementos constitutivos que os sustentam, como suporte na análise de conteúdo a partir da inserção dos documentos encontrados na literatura, no *software* Atlas.ti.

A Figura 3 possibilita a visualização da rede de categorias e códigos que norteiam a construção da análise do conteúdo e o sentido deste estudo de tendências para o ramo agropecuário. Essa rede está composta de 3 categorias e 7 códigos.

Figura 3 – Rede de categorias e códigos do ramo agropecuário



Fonte: Aautores (2021)

5.2. Conclusões e cenários no cooperativismo agropecuário

As tendências de futuro nesse item por meio da análise de conteúdo possibilitaram uma avaliação ampla dos principais efeitos de futuro sobre o setor agropecuário. A sistemática utilizada permitiu observar que as três categorias apresentam grande conexão entre elas, confirmando uma grande interde-

pendência entre elas. A base Produção terá repercussão sobre a Indústria e Comercialização, sendo que essa apresenta forte dependência das tendências que afetam a primeira. Com relação aos códigos, identificou-se forte influência transversal em relação aos três códigos. Diante dessas relações, destacam-se os principais pontos de forma conclusiva:

• Para a evolução da produção, o setor agropecuário terá de se desenvolver principalmente em produtividade, em especial no campo, uma vez que os recursos naturais apontam sempre para uma finitude e limitações. A crescente população mundial sinaliza um futuro de forte demanda por alimentos, destacando a necessidade de uma maior produtividade e ampliação dos canais de distribuição de alimentos.

• Para atender ao aumento da produtividade, decorrente do aumento da demanda, associada à limitação de espaço e recursos, a produção no campo precisará investir fortemente no desenvolvimento e adoção de novas tecnologias. Sistemas de produção viáveis serão altamente dependentes de recursos tecnológicos não só na produção, mas na gestão de todas as fases de produção.

• Com relação a produtos, os grãos (soja e milho, em especial) continuarão com fortes mercados, mas ao longo dos próximos anos terão maior relação com a produção das cadeias de produção animal, que serão puxadas pela produção principalmente das carnes. A proteína de origem animal vai continuar em uma crescente, para atender à demanda mundial em expansão.

• O tema meio ambiente continuará sendo um forte aspecto relacionado à produção agropecuária desde a produção até a comercialização. Cada vez mais as preocupações ambientais serão percebidas pelo consumidor final, tanto no produto como no processo de produção. O meio ambiente de forma geral precisará ser cada vez mais pauta do agronegócio, do campo ao produto, sempre com a preocupação da sustentabilidade.

• Ainda em relação ao meio ambiente, os trabalhos analisados apontam forte tendência de dificuldades e limitações para os recursos hídricos, com a perspectiva de que o uso da água será gradativamente mais limitante, seja por escassez de fontes viáveis, seja por contaminação ou inutilização das fontes existentes. Até questões geopolíticas podem apontar para o agravamento da gestão de recursos hídricos. Cabe também destacar aqui a necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias para o melhor aproveitamento e distribuição da água disponível para a produção agropecuária, setor altamente dependente desse recurso natural.

• Outra importante tendência em destaque para o meio ambiente é a necessidade de sistemas de produção sustentáveis, que preservem os recursos naturais e mantenham a produtividade, de forma a atender à crescente demanda por alimentos, preservando recursos hídricos, solos cultiváveis e qualidade do ar atmosférico.

• Para a indústria (agroindústria), o meio ambiente também será constante pauta, em especial para a correta destinação dos resíduos resultantes dos

processos industriais. Além disso, as questões de produção e otimização de energia precisarão estar nas estratégias das indústrias, uma vez que a geração e o consumo de energia serão aspectos fundamentais na gestão estratégica da produção.

• A agroindústria terá de investir continuamente em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) para criar não apenas produtos, mas também atender ao mercado consumidor cada vez mais exigente. A tendência de envelhecimento da população e as questões socioambientais vão demandar cada vez mais uma produção desenvolvida e pensada para um consumo saudável e sustentável.

• No cenário econômico que afeta o agronegócio em nível global, pela abrangência que tem, o futuro apontado pelos trabalhos demonstra uma crescente consolidação do mercado asiático, em sobreposição aos mercados norte-americano e europeu, que tendem a perder suas posições de liderança no contexto mundial.

6. Tendências de negócios e cooperativismo plataforma

A influência da tecnologia no cotidiano da sociedade, vivenciada com mais intensidade desde o início do novo século, tem provocado transformações com capacidade de impactar a dinâmica da sociedade, as aspirações e os hábitos de consumo das famílias, assim como o ambiente de negócios. O desenvolvimento tecnológico, que impulsiona determinados negócios e corporações, também provoca a extinção de outras. Dos novos modelos de negócios que surgiram, aqueles com elevado grau de inovação e tecnologia apresentam mais evidência.

O cooperativismo segue o mesmo caminho, sendo impactado pelas transformações da tecnologia e do mundo digital, oportunizando novos modelos de negócios com impacto no modelo tradicional ou, ainda, viabilizando novos formatos de cooperativas contendo características exclusivamente digitais. É o caso das cooperativas de plataformas, modelo em evidência em diversos países, decorrentes do crescimento dos negócios amparados em plataformas digitais em tempos recentes.

Para a apresentação do tema, destacam-se quatro pontos para contextualização do ambiente que as plataformas se apresentam como modelos de negócios, para definição das plataformas digitais, do cooperativismo de plataforma, além de considerações sobre o cooperativismo de plataforma a partir de exemplos mundiais e do Brasil.

6.1. Tecnologia, inovação e modelos de negócio

Estudos sobre tendências e megatendências mostram aquelas capazes de provocar mudanças e transformações na sociedade e no ambiente de negócios, tanto em nível global como local. Diferentes trabalhos apontam para megatendências relacionadas à tecnologia ou para o desenvolvimento tecnológico.

Abbas e Rieping (2018, p. 24) conceituam tendência como uma vontade natural refletida no subconsciente que se transforma em comportamento, sendo reflexo da reação do ser humano diante de uma realidade social, econômica, política, espiritual, ambiental etc. de um tempo, que começa timidamente, mas tem grande duração e impactos profundos, e afeta parcela significativa de um universo, grande ou pequeno. De acordo com Abbas e Rieping (2018, p. 27), as megatendências, que também são chamadas de *megatrends*, possuem tempo de vida mais longo, sendo então movimentos com mais de 20 anos, e são caracterizadas por mudanças profundas na sociedade e no consumo.

O desenvolvimento tecnológico é uma das 14 megatendências apontadas pelo Copenhagen Institute for Futures Studies, em trabalho sobre processos industriais, inovação e futuro (CIFS, 2018).

Na dimensão Ciência e Tecnologia, o Ipea (2015, p. 99) aponta para quatro megatendências cujos sinais são capazes de moldar o futuro. São elas: i) aceleração do desenvolvimento tecnológico, multidisciplinar, com aplicações tecnológicas cada vez mais integradas; ii) as TIC continuarão modificando a natureza do trabalho, a estrutura de produção, de educação, de relação entre as pessoas e o lazer; iii) crescimento dos investimentos em automação e robótica; e iv) crescimento dos investimentos e aplicação no campo da nanotecnologia e biotecnologia.

Na dimensão Economia, das seis megatendências elencadas no trabalho, destaca-se aquela que estabelece que "o desenvolvimento da economia de inovações está criando uma nova divisão social em países desenvolvidos" (IPEA, 2015, p. 117), ou seja, tendo o conhecimento, a tecnologia, o empreendedorismo e a inovação no centro do modelo, promovem-se impactos sobre a divisão social global, a desnecessidade de trabalho para muitas profissões, ou substituição por automação e robôs, sobre a melhoria da produtividade do trabalho, além do incentivo às empresas para a ampliação da eficiência produtiva (IPEA, 2015, p. 122-124).

Uma das tendências que as inovações evidenciam, e que está relacionada à nova divisão social do trabalho, é a *gig economy*, ou economia de bicos. Na *gig economy*, também denominada como uberização do labor, ocorrem mudanças que precarizam a classe trabalhadora, por meio de contratos de curto prazo ou por vulneráveis trabalhadores autônomos, ainda impondo trabalho contínuo (SILVA, 2020, p. 107).

As megatendências listadas anteriormente evidenciam o que Trindade (2020, p. 1984) enfatiza, afirmando que o desenvolvimento tecnológico é uma variável determinante nas transformações percebidas, mas o que promove a disrupção é uma combinação de fatores que permitem mudanças na forma de organização dos mercados, de suas estruturas e agentes.

Embora grande parte das mudanças recentes tenham fundamento nas transformações tecnológicas, como, o surgimento da *internet* e a crescente quantidade de dados em alta velocidade que se permite transmitir, a mobilidade trazida pela tecnologia em constante desenvolvimento da telefonia móvel

e de seus aparelhos *(smartphones)*, os infindáveis aplicativos que surgem, somados à geolocalização, armazenamento em nuvem, *streaming*, entre outros, são exemplos de fatores que compõem o novo cenário da sociedade contemporânea (TRINDADE, 2020, p. 1985). Os avanços tecnológicos que permitem a digitalização ou virtualização da economia provocam significativas transformações.

Outros fenômenos relacionados às mudanças no mundo contemporâneo que influenciam novos modelos de negócios, principalmente aqueles digitais, são a economia do compartilhamento e a economia colaborativa (TRINDADE, 2020, p. 1988), que também pode ter outras denominações, como consumo colaborativo, *sharing economy*, economia colaborativa, economia P2P. (CANIGUERAL, 2016, p. 17).

Para Silveira, Petrini e Santos (2016, p. 300), a economia compartilhada é considerada um sistema socioeconômico construído em torno do compartilhamento de recursos humanos e físicos, o qual inclui a criação, produção, distribuição, comércio e consumo compartilhado de bens e serviços por pessoas e organizações, por meio de iniciativas que englobam transações como o compartilhamento, empréstimo, aluguel, doação, trocas, escambo, entre os próprios produtores e consumidores.

A economia colaborativa, que segundo Rodriguez, Svensson e Pérez (2017) é uma das principais tendências do século XXI, marca a mudança de uma fase da sociedade do consumo, caracterizada até 1990 como fase do hiperconsumismo, passando para uma economia centrada no consumo colaborativo, baseada na reputação, na comunidade e no acesso compartilhado, tendo como principais impulsionadores: a internet e a cultura digital, a sociedade e a cultura, a crise econômica, problemas ambientais.

A economia colaborativa, de acordo com Canigueral (2016, p. 19), tem seu fundamento na criação de espaços para encontro das necessidades e interesses comuns dos indivíduos para realização de intercâmbio, por meio de plataformas que permitem comprar, vender, alugar, emprestar, trocar ou doar, usando tecnologias de informação que permitem redução dos custos de coordenação e transação.

A relação entre os agentes econômicos apresenta diferenças no modelo colaborativo, em comparação ao não colaborativo, sendo diferenciada. Enquanto no modelo não colaborativo um produtor relaciona-se com diversos consumidores, e distantes entre si, na economia colaborativa produtores e consumidores são aproximados, facilitando a troca dos bens e serviços.

6.2. Plataformas digitais

De acordo com as mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, comportamentais, pretende-se ampliar a visão sobre o modelo de negócios, conceituando o que são as plataformas digitais e os seus benefícios para o modelo de negócio.

Na primeira condição, Patel (2021) define que plataformas digitais são

modelos de negócios que funcionam por meio de tecnologias, tratando-se de ambientes *on-line* que conectam quem produz àqueles que consomem, permitindo uma relação de troca, muito além da simples compra e venda, e que podem ser usadas para trabalho, lazer e entretenimento.

Trindade (2020, p. 9), falando da economia de plataforma, também exemplifica que as plataformas digitais, que centralizam as ofertas dos agentes econômicos, formam os mercados virtuais, padronizados e ordenados, funcionando muitas vezes ininterruptamente, permitem comparações e escolhas imediatas. Para ele, essa é a disrupção, a nova tendência de organização ou estruturação dos mercados, ensejadas sobretudo por tecnologias como a internet.

Entre os principais benefícios, estão: i) redução de custos (você não precisa de espaço físico ou de um grande número de funcionários para operar); ii) maior alcance de clientes (a conexão com a internet possibilita atender a um número ilimitado de clientes); iii) melhora do diálogo entre clientes e empresas (nunca foi tão fácil manter um relacionamento bilateral); iv) automatiza processos (com essas tecnologias, uma série de tarefas que antes precisavam ser feitas manualmente agora podem ser cumpridas com a velocidade de um clique) (PATEL, 2020).

Desde *startups*, pequenas empresas em processo de formação, de incubação, até grandes corporações buscam nas plataformas digitais as mudanças necessárias frente ao novo ambiente econômico impactado pelas tecnologias que permitem tal expansão.

Patel (2020) enfatiza que Amazon, Google, Uber, AirBnb são alguns exemplos de negócios *on-line*, que usam plataformas digitais para conectar serviços e pessoas de forma muito mais rica e dinâmica.

6.3. Cooperativismo de plataforma

O cooperativismo, desde seu surgimento no século XIX com a constituição das primeiras cooperativas, organiza-se para atendimento das necessidades de seus cooperados, mas adaptando-se ao contexto econômico e social de seu tempo. O cooperativismo, como normalmente ocorre, é um modelo de sociedade que atende as condições para os modelos de negócios digitais, surgindo o cooperativismo de plataforma.

A definição das cooperativas de plataforma é guiada do meio físico, com relações pessoais entre os sócios, para o meio digital, por meio de um aplicativo ou ambiente na internet.

Para o Platform Cooperativism Consortium, um centro de pesquisas situado em Nova Iorque, as cooperativas de plataformas são empresas que usam um site, aplicativo móvel ou protocolo para vender produtos ou serviços, contando com a tomada de decisão democrática e a propriedade compartilhada da plataforma por trabalhadores e usuários (PLATFORM COOPERATIVISM CONSORTIUM, 2021).

Trebor Scholz, em seu livro *Cooperativismo de Plataforma*, traduzido para o português em 2016, apresenta o conceito dividindo-o em três partes, o que explicita o fundamento do modelo.

Na primeira parte, define que o cooperativismo de plataforma se baseia na clonagem do coração tecnológico de plataformas existentes, como Uber, mas provocando uma mudança estrutural na propriedade da plataforma, aderindo a valores democráticos, o que contraria o modelo da economia do compartilhamento, que beneficia poucos. Na segunda parte, expressa que o cooperativismo de plataforma trata de solidariedade, que faz muita falta na economia baseada em força de trabalho distribuída e muitas vezes anônima. Na terceira parte, o cooperativismo de plataforma é construído na ressignificação de conceitos como inovação e eficiência, tendo em vista o benefício de todos, em vez de lucros destinados para poucos, destacando que o modelo contrapõe-se ao capitalismo de plataforma (SCHOLZ, 2016, p. 62-63).

Ainda, Barzotto e Vieira (2019, p. 50) apresentam considerações citando que o desenvolvimento de cooperativas é potencial resposta à relação de emprego em erosão na economia de plataforma, fortalecendo a voz e a representação dos trabalhadores.

As cooperativas de plataformas estão espalhadas pelo mundo, com diversas experiências diferentes, apresentadas no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Exemplos de cooperativas de plataformas

Cooperativa	Modelo de negócio	Localidade	Endereço Eletrônico
Fairbnb.coop	Cooperativa cujos membros são proprietários de acomodações, em que os interessados podem, por meio da plataforma, reservar a acomodação cooperativa, além de promover e financiar iniciativas e projetos locais.	Itália	https://fairbnb.coop/
Stocksy United	Cooperativa de artistas que atua como agência de fotos e vídeos livres de royalties, garantindo que os cooperados tenham uma remuneração justa.	Canadá	https://www.stocksy.com/
Up e Go	Cooperativa formada por profissionais de limpeza doméstica, que por meio da plataforma se conectam aos consumidores dos serviços.	Estados Unidos	https://www.upandgo.coop/
Taxiapp	Cooperativa formada por motoristas de táxis pretos, fazendo sua parte para manter os táxis pretos nas ruas de Londres, e oferecendo aos passageiros uma melhor maneira de se locomover.	Londres	https://taxiapp.uk.com/
Resonate	Cooperativa de músicos e artistas que utilizam plataforma de *streaming* de música, alcançando remuneração superior em relação às plataformas disponíveis.	Irlanda	https://resonate.is/about/
Ampled	Cooperativa de músicos e artistas que utilizam plataforma de streaming de música, alcançando remuneração superior em relação às plataformas disponíveis.	Estados Unidos	https://www.ampled.com/

Cooperativa	Modelo de negócio	Localidade	Endereço Eletrônico
Savvy Cooperative	Cooperativa que conecta pacientes que compartilham experiências com empresas interessadas, obtendo recompensas.	Estados Unidos	https://www.savvy.coop/
Som Mobilitat	Cooperativa de consumidores e usuários de serviços de mobilidade compartilhada, sustentável, com veículos 100% elétricos.	Catalunha	https://www.sommobilitat.coop/en/
Driver's Seat	Cooperativa de propriedade de motoristas comprometida com a democracia de dados, coletando e vendendo informações sobre mobilidade para agências municipais e monetizando dados das pessoas.	Estados Unidos	https://www.driversseat.co/

Fonte: Autores (2021).

Das entidades que promovem o cooperativismo de plataforma, destacam-se a *Co-operatives UK*, no Reino Unido; a Ontario *Co-operative Associatio*n, no Canadá; a Febecoop, na Bélgica; a *La Coop des Communs*, na França; *Cooperatives for a Better World*, de Manchester – Inglaterra; e a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com o Inovacoop, além de centros de pesquisas de universidades diversas.

6.4. Considerações sobre o cooperativismo de plataforma

As plataformas corporativas e o cooperativismo de plataforma são uma realidade nas economias contemporâneas, em um cenário construído a partir do desenvolvimento tecnológico, com o avanço da internet e a conectividade entre as pessoas por meio dos dispositivos móveis, das crises econômicas de alcance local ou mesmo mundiais. Somado à economia do compartilhamento e colaboração, proporcionando inovações nos modelos de negócios, promove alterações nas regulamentações e relações sociais, culturais e do trabalho, além dos impactos sobre a competitividade das corporações. Nesse contexto, surgem os conhecidos *marketplaces*, permitindo a entrada das grandes varejistas do comércio no mercado virtual, que também possibilitam novos modelos de negócios para as corporações.

Para o cooperativismo, o impacto da economia das plataformas é semelhante a outros modelos em operação, sendo vislumbrado tanto para as cooperativas estabelecidas, em modelo de negócios cooperativos tradicionais, mas também em novas cooperativas que incorporem em seu negócio uma plataforma, seguindo o modelo do cooperativismo de plataforma, como discutido anteriormente.

De acordo com o Radar de Inovação, da Inovacoop, várias cooperativas incorporaram as plataformas em seus negócios. Um exemplo é a Unimed Grande Florianópolis, que por meio de plataforma de inteligência artificial monitora pacientes em tempo integral, alertando para a deterioração das con-

dições de saúde e reduzindo o tempo para atendimento de casos com risco de infecção grave. Outro exemplo vem do Espírito Santo, da Cooperativa de Empreendedores Rurais de Domingos Martins (Coopram), que criou plataforma de *e-commerce*, garantindo o escoamento da produção e manutenção de empregos durante a pandemia (INOVACOOP, 2021).

Alguns dos exemplos também aparecem de cooperativas sediadas no estado do Paraná. Em um deles, a Unimed Maringá implantou plataforma que unifica dados de pacientes, com registro que organiza informações e histórico dos pacientes, tornando-os acessíveis aos profissionais de todo o Sistema Unimed. Outro exemplo vem do ramo agropecuário, da Cooperante, que desenvolveu plataforma de *e-commerce* B2B, em versão piloto, para ampliar a atuação da cooperativa, suprindo dificuldades com representantes comerciais (INOVACOOP, 2021).

Os exemplos apresentados anteriormente evidenciam, portanto, que as tendências demonstradas inicialmente relacionadas ao desenvolvimento tecnológico, à ampliação da conectividade, oportunizam soluções por meio das plataformas digitais para as sociedades cooperativas, para a incorporação nos seus modelos de negócios, ou mesmo provocando transformações em seu modelo.

Historicamente, o cooperativismo se impõe como uma solução viável em momentos de crise, ou para evitar abusos e distorções provocadas pelo uso equivocado do capital, e das relações do trabalho. No cooperativismo de plataforma a condição é semelhante.

Outro aspecto relevante para o cooperativismo de plataforma está nas oportunidades para novos modelos de negócios, possibilitando geração de renda por meio de novos negócios, como são os exemplos apresentados anteriormente, a *Stocksy United*, que oferta fotos e vídeos de seus cooperados; a *Savvy Cooperative*, que conecta pacientes com empresas interessadas por estudos, gerando recompensas; e a *Driver's Seat*, que coleta dados e comercializa informações sobre mobilidade, remunerando seus cooperados, além dos demais exemplos apresentados, com serviços de *streaming*, de serviços de locação de acomodações, entre outros.

As tendências indicam que o cooperativismo de plataforma é iminente. Porém, no contexto brasileiro, cabem considerações adicionais, fortalecendo sua disseminação ou implicando restrições. Embora em alguns casos demandem investimento de recursos mais elevados para a prestação de serviços, como é o caso dos motoristas de aplicativos, outros têm investimentos relativamente menores, no caso de entregadores ciclistas, dependendo da visão empreendedora de cada indivíduo, podem ser opções de trabalho e geração de renda. Para alcançar a cooperativa de plataforma, basta a organização dos grupos, para a constituição da sociedade e aquisição de plataforma de propriedade compartilhada entre os sócios prestadores dos serviços.

Na cooperativa de plataforma, porém, a viabilização aparentemente depende da estruturação da plataforma antes mesmo da constituição da cooperativa,

para a partir daí angariar cooperados. Se avaliado o exemplo da cooperativa *Up & Go*, um caso de referência para trabalhadores de limpeza doméstica em Nova York, a cooperativa constitui-se depois da existência da plataforma desenvolvida por entidade incentivadora do modelo.

Outras restrições ao modelo do cooperativismo de plataforma relacionam-se às instituições, à legislação cooperativista e tributária e ao comportamento cooperativo e empreendedor dos indivíduos.

Finalizando, o baixo grau de educação formal, que não prepara os indivíduos para o desenvolvimento do empreendedorismo, mas tendo um sistema educacional que direciona para o mercado de trabalho formal, mas incapaz de crescer para atender à demanda por emprego, também impõe restrição. A sociedade cooperativa depende de indivíduos com perfil empreendedor, principalmente em um modelo inovador como o cooperativismo de plataforma. Do comportamento humano, outro aspecto que inibe o modelo cooperativo é a cultura de cooperação, além de educação cooperativista, que, restritas, são capazes de descaracterizar a sociedade cooperativa ou de não provocar o estímulo suficiente para o desenvolvimento do negócio pretendido.

Aparentemente, parece mais viável a primeira condição, da incorporação das plataformas ao modelo de negócio tradicional das cooperativas, em relação ao desenvolvimento das cooperativas exclusivamente de plataformas, diante das considerações apresentadas. Com a disseminação do modelo, da cultura cooperativa e contando com mudanças institucionais, principalmente de ordem jurídico-tributária, pode-se indicar o cooperativismo de plataforma como um modelo promissor para o cooperativismo do futuro.

7. Síntese do referencial teórico

O caminho trilhado neste trabalho passou por: i) pesquisa bibliográfica; ii) estudos para identificar as tendências para os ramos do cooperativismo agroindustrial, de crédito e de saúde; iii) estudo das novas tendências de negócios, tais como economia colaborativa e cooperativismo de plataforma; iv) análise de conteúdo por meio de categorização; v) proposição de um modelo de análise e construção de cenários.

A pesquisa bibliográfica teve como alvo apoiar a identificação de conceitos, técnicas e ferramentas que serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho, de acordo com o objetivo proposto. É uma das tarefas que mais impulsionam o aprendizado e o amadurecimento na área de estudo. Atualmente, as bibliotecas digitais têm facilitado e simplificado muito essa tarefa, pois trazem recursos de busca e cruzamento de informações que facilitam a vida de todos.

O referencial teórico utilizado proporcionou conhecimento e aprofundamento sobre o tema de interesse, em especial a compreensão de conceitos e de metodologias para a construção de cenários. Para os temas específicos, a pesquisa proporcionou a compreensão de possíveis tendências para um futuro acerca dos negócios que envolve os ramos do cooperativismo em estudo.

No ramo do cooperativismo de saúde, foram identificados cenários com fortes tendências relacionadas à medicina tecnológica, que vão mudar em boa parte os modelos tradicionais para modelos virtuais, com maior precisão, facilidades de acesso ao médico e paciente. O estudo também identificou uma tendência continuada de fusões no segmento, abrangendo o mercado nacional e internacional.

Para o cooperativismo de crédito, foram identificados três temas considerados relevantes para a análise de possíveis cenários: identidade cooperativa e sua relevância no futuro; microfinanças associadas à inclusão financeira e tendências para 2030 em torno de tecnologias cada vez mais personalizadas. O estudo desses temas possibilita a reflexão para cenários em negócios financeiros considerando o modelo societário, o papel social dos modelos de inclusão financeira e tecnologia associada a banco de dados e comportamento da economia. Negócios hipotecários para o futuro será uma alternativa de acesso à moradia em padrões de risco ao crédito baseados em dados informais de comportamento.

Para o ramo do cooperativismo agropecuário, foram identificados cenários com tendências relacionadas à tecnologia de campo e à produção que podem impactar na competividade e consumo no futuro. O meio ambiente será cada vez mais a pauta do agronegócio, sempre com a preocupação da sustentabilidade, a preservação dos recursos naturais, a otimização de energia, o investimento em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) para atender a um mercado consumidor altamente exigente.

Nos negócios com modelo centralizado em plataformas digitais, as tendências que se apresentam para o futuro são as mesmas que impulsionaram seu desenvolvimento até o presente, inclusive os cooperativos. Seguindo um modelo de elaboração de cenários pelo método dedutivo, verifica-se a tecnologia cada vez mais presente e acessível às pessoas, os avanços da internet e da conectividade são fatores que aceleram os modelos de negócios em plataformas digitais e o cooperativismo de plataforma. As crises econômicas e a sanitária de Covid-19 ampliaram a evidência da economia *gig*, em que o trabalho é realizado no estilo *freelancer*, e as plataformas digitais acabam por tornarem-se oportunidades. Somado a isso, a tendência da economia colaborativa ou do compartilhamento fortalece os modelos de negócios de plataformas. O cooperativismo segue o mesmo caminho, porém, adicionando variável importante no modelo: a propriedade da plataforma compartilhada entre os usuários ou prestadores de serviços.

8. Modelo de análise e construção de cenários proposto

O modelo é composto de dez etapas, inspiradas em conceitos e em outros modelos da literatura, os quais foram apresentados no referencial teórico deste estudo. A Figura 4 ilustra o modelo proposto.

Figura 4 – Etapas para a construção de cenários

Fonte: Aautores (2021)

As dez etapas seguidas pelos autores durante este estudo e que foram ilustradas na Figura 5 são detalhadas a seguir:

1) **Identificar o objeto central de estudo:** etapa que identifica quais decisões estratégicas estão em pauta ou quais questões afetam os fatores críticos de sucesso do negócio.

2) **Pesquisa de referencial teórico:** etapa de busca de elementos que possam dar sustentação ao objeto central de estudo.

3) **Elementos-chave do ambiente atual ou local:** após definida a questão central do estudo, deve ser organizada uma lista contendo os elementos-chave que influenciam diretamente no sucesso ou no fracasso do tema objeto de estudo.

4) **Forças propulsoras:** consiste em identificar as forças propulsoras no macroambiente que são capazes de influenciar os elementos identificados na etapa dois. Busca responder aspectos relevantes da lista de elementos-chave anteriormente relacionados.

5) **Pesquisa de campo:** etapa que busca testar no ambiente de negócio percepções sobre os elementos-chave e forças propulsoras identificados no referencial teórico.

6) **Importância e incerteza:** essa etapa busca ordenar os elementos-chave e as forças propulsoras pelo grau de importância para o sucesso do objeto central de estudo e o grau de incerteza em torno das tendências desses elementos.

7) **Potenciais cenários:** consiste na análise lógica dos dados para formação de potenciais tendências em torno das incertezas para o objeto de estudo.

8) **Descrição dos potenciais cenários:** é a fase narrativa dos potenciais cenários identificados que compreendem as tendências de sair de um ponto a outro, de forma a perceber um cenário plausível.

9) **Implicações:** nessa etapa busca-se conectar os cenários identificados com o objeto central de estudo proposto para exercitar o futuro e responder questões do tipo: quais vulnerabilidades serão reveladas? As estratégias e decisões vão funcionar bem para os cenários identificados? Como adaptar a estratégia para torná-la mais resistente se o cenário desejado mostrar sinais de não ocorrer?

10) **Indicadores de monitoramento:** momento de criar ou selecionar alguns indicadores para monitoramento ao longo do tempo dos cenários descritos e aferir a coerência com as implicações identificadas para os cenários.

Quando os indicadores apontarem sinais de desvios dos cenários, faz-se necessária a revisão dos elementos-chave e das forças propulsoras. A partir dessa revisão, é possível ajustar o cenário construído anteriormente ou ainda iniciar um novo ciclo de análises e nova criação de cenário.

9. Considerações finais

A construção de cenários é uma ferramenta bastante difundida e aplicada nas principais organizações mundiais. Identifica fatores de incertezas no presente que podem se tornar reais a longo prazo por meio de métodos e critérios seguros, proporcionando à organização a possibilidade de antecipar e se preparar para as situações que estão por vir.

Este estudo propôs um ensaio sobre a construção de cenários para os ramos do cooperativismo agropecuário, de saúde e de crédito, além de propor uma reflexão sobre cooperativismo de plataforma. Dentre os resultados alcançados, destacam-se como principal o aprendizado sobre:

a. a importância metodológica de um modelo que possa nortear as ações e a organização dos passos na construção de cenários;

b. a importância de identificar os elementos de análise vinculados ao plano estratégico das organizações, nesse caso, do cooperativismo paranaense;

c. a oportunidade de imaginar um panorama futuro com segurança, com a possibilidade de antecipar e estabelecer estratégias competitivas.

O objetivo deste estudo foi cumprido com a proposição de um modelo de construção de cenários para o cooperativismo. Por meio de pesquisa bibliográfica, foi possível compreender os conceitos de cenários, de modelos metodológicos e a proposição de um ensaio como modelo de construção de cenários.

No ensaio de cenários desenvolvido, destacam-se duas importantes forças propulsoras como contribuições para o planejamento estratégico do cooperativismo:

a. A identidade cooperativa como modelo de negócio no futuro será ou não um diferencial competitivo entre os modelos de negócios mercantis, a depender dos fatores relevância, alcance, função social, fortalecimento, riscos de enfraquecimentos do modelo.

b. A alta tecnologia foi destaque nos três ramos analisados e no cooperativismo de plataforma. Esse fator influenciará fortemente os negócios no futuro por meio de banco de dados com informações confiáveis, agilidade e simplicidade de acesso. Não foi difícil perceber que a tecnologia já está presente em vários formatos de negócios, mas a acessibilidade ainda se mostra restrita e onerosa.

Apesar do estudo ter se limitado ao campo de pesquisa bibliográfica, foram analisados outros importantes elementos que poderão ser submetidos à pesquisa de campo com os dirigentes e executivos das cooperativas, para identificar e observar as principais conexões e a relevância para o cooperativismo no futuro e a tomada de decisões para ações estratégicas.

Sugere-se em outros estudos, ou na continuidade deste, aplicar a pesquisa de campo com o objetivo de validar os elementos de análise e o modelo proposto entre os dirigentes e executivos das cooperativas, bem como desenvolver indicadores de monitoramento das forças propulsoras destacadas.

Referências

ABBAS, P.; RIEPING, M. **Tendências e gestão focada no usuário**. Curitiba: ISAE, 2018.

AMPLED. **Home**. Disponível em: https://www.ampled.com/. Acesso em: 12 maio 2021.

ANS. **Planos de saúde:** setor registra maior número de beneficiários desde dezembro de 2016. Disponível em: http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/numeros-do-setor/6221-planos-de-saude-setor-registra-maior-numero-de-beneficiarios-desde-dezembro-de-2016. Acesso em: 12 maio 2021.

ATLAS.TI 8 Windows. **Guia rápido**. Disponível em: http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_win_pt.pdf. Acesso em: 12 maio 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARZOTTO, L. C.; VIEIRA, L. P. Cooperativismo de plataforma no paradigma colaborativo. **Revista da Escola Jurídica do TRF4**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 41-65. jan./jun. 2019. Disponível em: https://rejtrt4.emnuvens.com.br/revistaejud4/article/view/10/6. Acesso em: 8 fev. 2021.

BIOEMFOCO. **13 desafios urgentes da saúde para a próxima década**. 2020. Disponível em: http://bioemfoco.com.br/noticia/saude-desafios-decada/. Acesso em: 1 fev. 2021.

BRETERNITZ, V. J. *et al.* Técnica de construção de cenários e uma aplicação do método GBN. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, SEMEAD, 9., 2006 Disponível em http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/136.pdf. Acesso em: 1 fev. 2021.

BUARQUE, S. C. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais**. IPEA. Texto para discussão 939. Brasília, fev. 2003.

CANIGUERAL, A. Hacia uma economia colaborativa "responsable". **Oikonomics**, Revista de Economia, Empresa y Sociedade, Universitat Oberta de Catalunya, n. 6, p. 16-27, nov. 2016. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/334895196_Hacia_una_economia_colaborativa_responsable. Acesso em: 11 fev. 2021.

CANTERO, C. **Empresas se adaptam à economia colaborativa**. 2015. Disponível em: https://experience.hsm.com.br/posts/empresas-se-adaptam-a-economia-colaborativa. Acesso em: 25 mar. 2021.

CIFS. **Process industries:** innovatione futures. Copenhagen Institute for Futures Studies. 2018. Disponível em: https://www.danskindustri.dk/globalassets/billedarkiv/medlemsforeninger/procesindustrien/workshop-varktojer/frank-hatzack---pi-summit-2018.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

DUNAGAN, J. **Credit unions in 2030**. 5 nov. 2019. Disponível em: https://news.cuna.org/articles/116875-credit-unions-in-2030. Acesso em: 10 out. 2020.

FAIRBNB. **Home**. Disponível em: https://fairbnb.coop/. Acesso em: 15 abr. 2021.

IBGE (2019) **Despesas com saúde ficam em 9,2% do PIB e somam R$ 608,3 bilhões em 2017**. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-oticias/2012--agência-de-notícias/noticias/26444-despesas-com-saude-ficam-em-9-2-do-pib-e-somam-r-608-3-bilhoes-em-2017. Acesso em: 15 abr. 2021.

INOVACOOP. **Radar da inovação**. Disponível em: https://inova.coop.br/radar#cases. Acesso em: 15 abr. 2021.

IPEA. **Megatendências mundiais 2030:** o que entidades e personalidade internacionais pensam sobre o futuro do mundo? Contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil. Brasília: Ipea, 2015. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/151013_. Acesso em: 15 abr. 2021.

MORSCH, J. A. **9 novas tecnologias na área da saúde e suas implicações**. 2019. Disponível em: https://telemedicinamorsch.com.br/blog/inovacao-na-area-da-saude. Acesso em: 1 fev. 2021.

NATIONAL GEOGRAPHIC. **12 inovações que vão revolucionar o futuro da medicina**. Publicado em 26 dez. 2018. Disponível em: https://www.nationalgeographicbrasil.com/2018/12/12-inovacoes-revolucao-medicina-futuro-tecnologia-saude. Acesso em: 26 abr. 2021.

OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro**. 2020. Disponível em: https://www.ocb.org.br/publicacao/79/anuario-do-cooperativismo-brasileiro. Acesso em: 12 maio 2021.

OCEPAR. **PRC200:** a cooperação é o nosso jeito de andar. 16 dez. 2020. Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/132018-prc200-a-cooperacao-e-o-nosso-jeito--de-andar. Acesso em: 12 maio 2021.

PATEL, N. **Plataformas digitais:** o que são e quais as melhores para sua empresa. 2020. Disponível em: https://neilpatel.com/br/blog/plataformas-digitais/. Acesso em: 1 mar. 2021.

PLATFORM COOPERATIVISM CONSORTIUM. Home. Disponível em: https://platform.coop/. Acesso em: 12 abr. 2021.

RESONATE. **Home**. Disponível em: https://resonate.is/about/. Acesso em: 15 abr. 2021.

RODRIGUEZ, R.; SVENSSON, G.; PÉREZ, M. M. Modelos de negocio em la economia colaborativa: sínteses y sugerencias. **Esic Market Economics and Business Journal**, v. 48. n. 2, p. 255-274, maio/ago. 2017. Disponível em: https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/180112_120102_E.pdf. Acesso em: 29 jan. 2021.

SAVVY COOPERATIVE. **Home**. Disponível em: https://www.savvy.coop/. Acesso em: 15 abr. 2021.

SCHNAARS, S. P.; TOPOL, M. T. The use of multiple scenarios in sales forecasting. **International Journal of Forecasting**, v. 3, n. 3-4, p. 405-419, 1987.

SCHOLZ, T. **Cooperativismo de plataforma:** contestando a economia do compartilhamento corporativa. Tradução e comentários: Rafael A. F. Zanatta. São Paulo: Fundação Rosa Luxemburgo; Editora Elefante, 2016.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo:** planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, A. T. B.; SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, nº 32, p. 21-34, 2012.

SILVA, W. A. D. O surgimento e fortalecimento das cooperativas de entregadores de aplicativos no Brasil como reflexo do Covid-19. **Revista Eletrônica Sapere Aude**, São Paulo. nº único, p. 103-118, jan./dez. 2020.

SILVEIRA, L. M; PETRINI, M.; SANTOS, A. C. M. Z. Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando? **REGE Revista de Gestão**, n. 23, p. 298-305, 2016. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/129033/125686. Acesso em: 29 jan. 2021.

SMITH, D. **A new world of mortgage lending**. 4 nov. 2019. Disponível em: https://news.cuna.org/articles/116870-wake-up-to-the-new-world-of-mortgage-lending. Acesso em: 10 out. 2020.

SOARES, M. M.; MELO SOBRINHO, A.D. Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. **BCB**, 2. ed., revista e ampliada, 2008.

SOLER TORMO, F. V. La identidad cooperativa como garantía de futuro: las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios. **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 40, p. 215- 242, abr. 2002.

SOM MOBILITAT. **Home**. Disponível em: https://www.sommobilitat.coop/. Acesso em: 15 abr. 2021.

STOCKSY. **About**. Disponível em: https://www.stocksy.com/service/about/. Acesso em: 15 abr. 2021.

TAXIAPP. **Home**. Disponível em: https://taxiapp.uk.com/. Acesso em: 15 abr. 2021.

TRINDADE, M. G. N. Economia de Plataforma (ou tendência à bursatilização dos mercados): Ponderações conceituais distintivas em relação à economia compartilhada e à economia colaborativa e uma abordagem de análise econômica do direito dos ganhos de eficiência econômica por meio da redução severa dos custos de transação. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, ano 6, n. 4, 2020. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2020/4/2020_04_1977_2013.pdf. Acesso em: 8 fev. 2021.

UPANDGO. **Home**. Disponível em: https://www.upandgo.coop/. Acesso em: 15 abr. 2021.

UNIMED. **Dados estratégicos do Sistema Unimed**. Disponível em: http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49112. Acesso em: 18 maio 2021.

VALOR ECONÔMICO. **Operadoras projetam mais 1 milhão de usuários**. Disponível em: https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/04/05/operadoras-projetam-mais-1-milhao-de-usuarios.ghtml. Acesso em: 12 maio 2021.

WRIGHT, J.T.C.; SPERS, R.G. O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 20, n. 56, p. 13-28, jan.-abr. 2006.

Somos Digital – um projeto

CAMILA HAMASAKI[1]
FELIPE LEMES[2]
MARLON DREHER[3]
NICOLE LOUISE ROSOLEN VILELA[4]

Orientador
Jameson Emanoel Moreira[5]

Patrocinador
Nelson Costa[6]

Curso
High Performance Skills
FAE – Sescoop/PR

Resumo

Diante da realidade mercadológica com o avanço da transformação digital nas organizações, o Sistema Ocepar observou a importância do tema e a necessidade de acelerar este processo, uma vez que a instituição busca seu constante aperfeiçoamento e consequente melhoria contínua na oferta de produtos e serviços às cooperativas do Paraná. Com seu legado de 50 anos, se faz necessária a análise dos processos e tecnologias atualmente em uso e o trabalho conjunto de todos os colaboradores da instituição. Baseado no PMBOK, este projeto discorre sobre as fases de planejamento, execução e monitoramento das dez etapas do gerenciamento de um projeto, além de apresentar estudos sobre processos atuais, análise dos canais de comunicação utilizados, proposta de formação de um comitê de transformação digital e diagnóstico funcional das 15 áreas de negócio da organização, com o objetivo final de apresentar um Plano Diretor para a Implantação da Transformação Digital no Sistema Ocepar.

Palavras-chave: *transformação digital; PMBOK; processos; tecnologia; cultura organizacional.*

[1]Bacharel em Turismo. Pós-graduada em Planejamento e Gestão de Negócios pela FAE Business School. Sescoop/PR. E-mail: camila.hamasaki@sistemaocepar.coop.br
[2] Tecnólogo em Gestão de TI. Pós-graduado em Gestão da Segurança da Informação pela Faculdade Estácio de Sá. Ocepar. E-mail: felipe.lemes@sistemaocepar.coop.br
[3]Bacharel em Direito. Pós-graduado em Direito e Processo do Trabalho pela Uniderp. Ocepar. E-mail: marlon.dreher@sistemaocepar.coop.br
[4]Bacharel em Engenharia de Produção. Pós-graduada em Lean Six Sigma Black Belt pela PUC-PR. E-mail: nicole.vilela@sistemaocepar.coop.br
[5]Bacharel em Sistemas de Informação. Pós-graduado em Engenharia da Produção pela PUC/PR. E-mail: jameson.moreira@gmail.com
[6]Engenheiro Agrônomo. Especialista em Planejamento Estratégico Empresarial pela FAE. Superintendente da Fecoopar. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: nelson.costa@sistemaocepar.coop.br

We are digital – a project

- CAMILA HAMASAKI
- FELIPE LEMES
- MARLON DREHER
- NICOLE LOUISE ROSOLEN VILELA

Advisor
Jameson Emanoel Moreira

Sponsor
Nelson Costa

Course
High Performance Skills
FAE – Sescoop/PR

Abstract

Facing the market reality with the digital transformation in organizations, Ocepar System acknowledges the impact and the necessity to speed up the digitalization process, given that the institution seeks its constant improvement in providing products and services to Paraná's cooperatives With Ocepar's 50-years legacy, an analysis of processes and technolgy is needed, as well as a strong teamwork among all employees. Based on PMBOK, this project discusses planning, execution and monitoring phases of the ten stages of managing project in addition to present studies on current processes, communication channels' analysis used, proposal for the formation of a digital transformation committee and transformation and diagnosis of the organization's 15 business areas, with the final objective of presenting a Master Plan to Implement Digital Transformation in Ocepar System.

Keywords: *digital transformation; PMBOK; business processes; technology; business culture.*

1. Introdução

1.1. Apresentação

O Sistema Ocepar, constituído pela Ocepar – Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná, Sescoop PR - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná e Fecoopar – Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná compreende a necessidade de sempre estar atento à evolução tecnológica que anda a passos largos. Para tanto, a instituição propôs o desafio de realizar o projeto de transformação digital através das fases de implantação, maturidade do processo e possibilidade de escalabilidade para ampla utilização por todas as áreas da organização.

A partir desse projeto, caberá à equipe estruturar e coordenar a elaboração de um Plano Diretor de Transformação Digital para a expansão das boas práticas e uso de ferramentas tecnológicas, impactando nas atividades dos colaboradores, nas cooperativas paranaenses, nas empresas prestadoras de serviços, nos fornecedores de produtos e demais partes interessadas.

Por conseguinte, o resultado buscado é a maior produtividade, agilidade, praticidade, dinamismo, conhecimento humano, mantendo o foco na satisfação dos clientes internos e externos da instituição, cujo caminho invariavelmente passará pela digitalização e transformação da forma como as atividades são desempenhadas.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Entregar um Plano Diretor para a implantação da transformação digital no Sistema Ocepar.

1.2.2. Objetivos específicos

Diagnóstico da situação atual do Sistema Ocepar referente à transformação digital, priorização das necessidades de melhoria, definição do Comitê de transformação digital e suas devidas responsabilidades e competências, e elaboração dos planos de ação de curto, médio e longo prazo.

2. Desenvolvimento

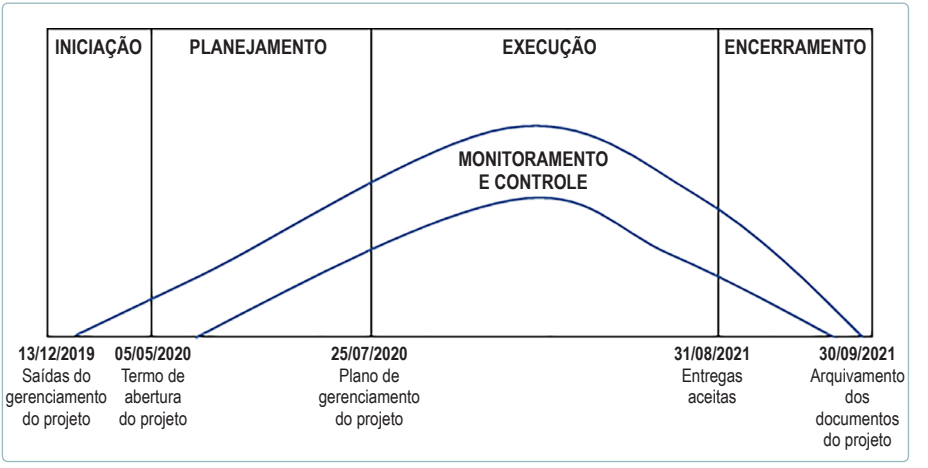
O PMBOK (Guide to the Project Management Body of Knowledge), de autoria do Project Management Institute (PMI) é baseado em lógica e bom senso.

Entende-se que o PMBOK não é uma metodologia, mas uma coletânea de melhores práticas que descrevem o conhecimento para o gerenciamento de projetos, oferecendo uma visão geral.

Em 13 de dezembro 2019 começou a etapa de iniciação para elaboração do projeto e, logo após, em 05 de maio de 2020, foi realizada a etapa de planejamento, cujo ponto de partida se deu com o termo de abertura do projeto, e posteriormente a contratação de consultoria especializada. As ações elencadas

pela consultoria serão monitoradas e controladas, e findarão com a entrega do Plano Diretor à Diretoria Executiva do Sistema Ocepar conforme podemos visualizar na figura abaixo:

Figura 1: Fases do projeto



Fonte: Adaptado de PMBOK.

A seguir serão tratadas as etapas do projeto:

2.1. Gerenciamento da integração do projeto

O gerenciamento da integração do projeto inicia a coordenação e a organização dos grupos, processos e de gerenciamento do projeto. O foco é a consolidação da comunicação e inter-relacionamentos, ações que irão ocorrer do início do projeto até a sua conclusão (PMBOK, 2017).

Nesta etapa foi criado o termo de abertura do projeto com todas as informações e o controle integrado de mudanças:

Tabela 1: Termo de abertura do projeto

Título do projeto: Plano Diretor de transformação digital do Sistema Ocepar Oportunidade do projeto: Desenvolver um Plano Diretor e seu devido plano de ação para implantação da transformação digital no Sistema Ocepar
Benefícios: - Otimizar os processos, rotinas e entregas, além de adoção de ferramentas adequadas para reduzir atividades operacionais manuais.
Prazo: 21 meses para encerrar o primeiro ciclo (entrega do Plano Diretor), até a Fase 3
Prazo do Projeto: Médio prazo
Custos: Custos com equipe de trabalho (grupo de HP): (42 reuniões de 2 horas somente com a equipe * 35) + (60 horas de consultoria * 4 * 35) = R$ 20.160 + Custo com equipe de trabalho (Comitê): (2 reuniões por mês de 2 horas a partir de março/21 = 4 * 2 * 9 * 50) = R$ 3.600 + Consultoria Velg =R$ 20.000 Total: R$ 43.760 * Considerando o valor médio da hora da equipe de HP, 35 reais, e do Comitê Somos Digital, 50 reais.

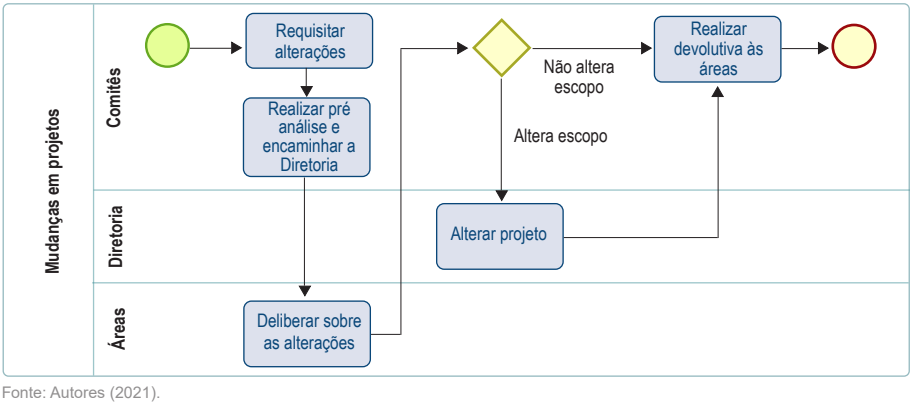
Premissa: Atualmente se perde muito tempo executando atividades operacionais manuais, o que faz com que os colaboradores limitem as atividades mais estratégicas que poderiam ser executadas com e para as cooperativas. Restrições: Investimento financeiro, apoio e engajamento, tempo.
Risco macro: - Pouco investimento financeiro nas melhorias - Ausência do apoio da Alta Direção - Tempo - Baixo engajamento do comitê
Escopo macro: Fase 1 Diagnóstico Definição do Comitê Fase 2 Sensibilização cultural Desdobramento de necessidades possíveis e tangíveis Desenvolvimento da proposta de valor Definição do modelo do projeto Fase 3 Entrega do Plano Diretor Fase 4 Execução e acompanhamento
Estrutura básica da equipe: Patrocinador: Nelson Costa Equipe principal do projeto: Camila Hamasaki (Analista de humanas), Felipe Lemes (Analista de TI), Marlon Dreher (Advogado),Nicole Vilela (Analista de planejamento)

Fonte: Autores (2021).

No termo de abertura é evidenciado que este projeto é de médio prazo, visto que será desenvolvido em 21 meses e finda na Fase 3. Porém, é importante ressaltar que o projeto continuará na Fase 4, por prazo indeterminado, pois a transformação digital é uma mudança constante em uma organização.

O fluxograma a seguir define que toda e qualquer mudança deve ser requisitada pelas áreas da empresa, pré-analisada pelo Comitê e definida pela Diretoria:

Figura 2: Processos de mudanças do projeto



Fonte: Autores (2021).

2.2. Gerenciamento do escopo do projeto

O gerenciamento do escopo do projeto esclarece o que está e o que não está incluído no projeto completo, e também deve garantir que permaneça somente o que é realmente necessário para o projeto (PMBOK, 2017).

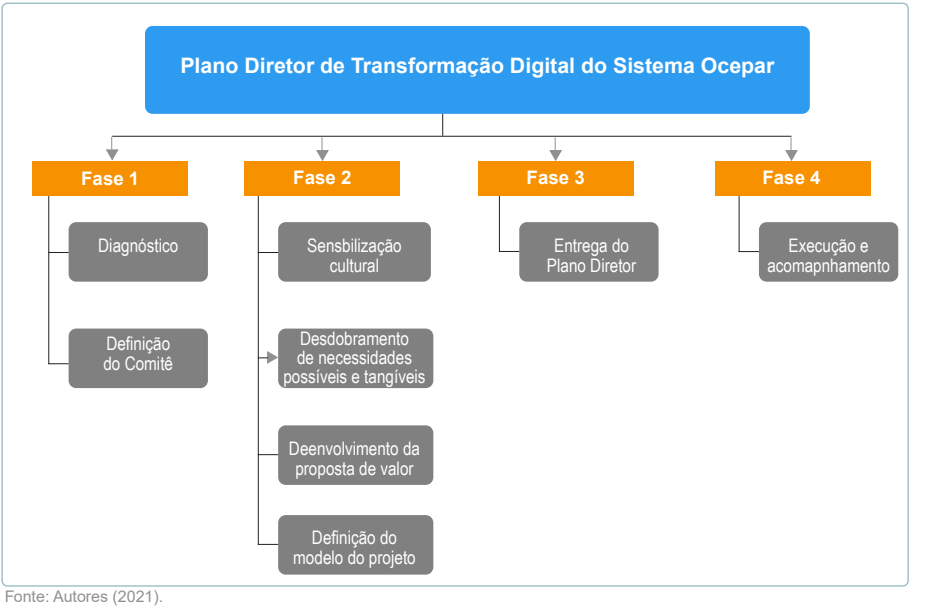
Tabela 2: Declaração do escopo do projeto

Declaração do Escopo do Projeto	
Objetivo geral	Entrega de um Plano Diretor direcionador para a implantação da transformação digital no Sistema Ocepar.
Objetivos específicos	Diagnóstico da situação atual do Sistema Ocepar referente à transformação digital. Priorização das necessidades de melhoria. Definição do Comitê Somos Digital e suas devidas responsabilidades e competências. Elaboração dos planos de ação de curto, médio e longo prazo.
Pontos que não serão abordados no projeto	O projeto não irá contar com a execução das ações advindas do Plano Diretor, ou seja, não abrangerá a implantação dos planos de ação por parte dessa equipe.

Fonte: Autores (2021).

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) elucida as fases do projeto, onde a equipe de *High Performance* focará seus esforços nas fases 1 e 4, porém, a Fase 4 não pertence ao escopo deste projeto, conforme exposto no Termo de Abertura. Assim, as fases 2 e 3 serão de responsabilidade da consultoria Velg, que terá o subsídio de informações elaboradas e coletadas para este projeto:

Figura 3: Estrutura analítica do projeto



Fonte: Autores (2021).

2.3. Gerenciamento do Cronograma do Projeto

De acordo com o guia PMBOK "O gerenciamento do cronograma do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto." (PMBOK, 2017, p. 173).

Abaixo consta o cronograma do projeto e, na sequência uma breve descrição:

Tabela 3: Cronograma do projeto

ID	NOME DA TAREFA	DATA INÍCIO	DATA FIM
1	**Fase 1**		
2	**1. Diagnóstico**		
3	1.1. Levantamento do entendimento sobre Transformação Digital	11/12/2019	17/12/2019
4	1.2. Entrevista com lideranças, usuários e clientes de sistemas e canais digitais	03/11/2020	01/12/2020
5	1.3. Identificação de plataformas, processos ou sistemas utilizados	03/11/2020	01/12/2020
6	1.4. Identificação de ferramentas entrando e saindo de uso	27/03/2021	08/02/2021
7	1.5. Direcionamentos da Superintendência para definição de escopo	05/08/2020	05/08/2020
8	1.5.1. Melhoria do processo do Comitê de Análise de Projetos	05/05/2020	06/08/2020
9	1.5.1.1. Estudo de possibilidade para definição de análise de projetos por alçadas	05/05/2020	30/06/2020
10	1.5.1.2. Estudo de gastos com impressão de projetos	01/07/2020	06/08/2020
11	1.5.2. Estudo de viabilidade para otimizar a distribuição física da revista Paraná Cooperativo e o uso dos canais de informação do Sistema Ocepar	26/12/2019	04/08/2020
12	1.5.2.1. Estudo de gastos para produção da revista física	14/01/2020	24/03/2020
13	1.5.2.2. Estudo de acesso aos canais de informação do Sistema Ocepar	14/01/2020	21/05/2020
14	1.5.3. *Benchmark* no Sicredi e na Unimed RS sobre Transformação Digital	12/02/2020	13/02/2020
15	1.5.4. *Benchmark* no Sistema OCB sobre Transformação Digital	12/02/2020	12/02/2020
16	1.6. *Benchmark* sobre a área de comunicação da Unimed Federação do Paraná	03/06/2020	03/06/2020
17	1.7. Contratação de consultoria externa para assessoria técnica	05/08/2020	05/01/2021
18	1.7.1. Levantamento de iniciativas, ações de melhorias e/ou projetos já sequenciados no *roadmap* das áreas de qualidade e tecnologia	18/02/2021	18/02/2021
19	1.7.2. Entrega de relatório diagnóstico	18/02/2021	18/03/2021
22	**2. Definição do Comitê**		
23	2.1. Levantamento de perfis desejáveis e multidisciplinares	27/01/2021	02/02/2021
24	2.2. Aplicação de pesquisa de interesse	04/02/2021	09/02/2021
25	2.3. Validação e definição de interessados pela Diretoria Executiva	11/02/2021	19/02/2021
26	2.4. Definição de papeis e responsabilidades	11/02/2021	26/02/2021
27	**Fase 2**		
28	**3. Sensibilização cultural**		
29	3.1. Aplicação de palestra instrucional para todo o time (Ocepar, Sescoop/PR e Fecoopar)	01/03/2021	05/03/2021
30	**4. Desdobramento de necessidades possíveis e tangíveis**		
31	4.1. Aprofundamento das necessidades e compreensão prática dos problemas	14/01/2021	26/02/2020
32	4.1.1 Estruturação de necessidades	14/01/2021	26/02/2020
33	4.1.2 Definição de prioridades	14/01/2021	26/02/2020
34	4.1.3 Alinhamento de abrangência do projeto	14/01/2021	26/02/2020
35	**5. Desenvolvimento da proposta de valor**		
36	5.1. Aplicação do *Design Thinking* (processo de co-criação) para soluções em serviços (fases aprendizado, definição e pesquisa)	26/02/2021	18/03/2021
37	5.1.1 Priorização e classificação de ideias	26/02/2021	18/03/2021
38	5.1.2 Entendimento sobre persona usuário, e jornada do cliente	26/02/2021	18/03/2021
39	5.1.3 Construção da proposta de valor	26/02/2021	18/03/2021

40	**6. Definição de modelo de projeto**		
41	6.1. Definição de protótipos através da tangibilização das ideias	26/02/2021	18/03/2021
42	6.2. Revisões dos padrões culturais e hierárquicos	26/02/2021	18/03/2021
43	6.3. Classificação de ações conforme prioridade e necessidade	26/02/2021	18/03/2021
44	6.4. Construção do modelo operacional	26/02/2021	18/03/2021
45	**Fase 3**		
46	**7. Entrega do Plano Diretor**		
47	7.1. Estabelecimento de plano de ações de curto, médio e longo prazo	18/03/2021	09/04/2021
48	7.2. Desenvolvimento de relatório com diagnóstico funcional e apresentação executiva dos artefatos gerados	18/03/2021	09/04/2021
49	7.3. Elaboração do Plano Diretor	18/03/2021	09/04/2021
50	7.4. Apresentação e validação de Plano Diretor estruturado	18/03/2021	09/04/2021
51	**Fase 4**		
52	**8. Execução e acompanhamento**	09/04/2021	06/08/2021
53	8.1. Sensibilização cultural	09/04/2021	06/08/2021
54	8.2. Execução dos planos de ação	09/04/2021	06/08/2021
55	8.3. Acompanhamento dos planos de ação	09/04/2021	06/08/2021

Fonte: Autores (2021).

2.3.1. Fase 1

2.3.1.1. Diagnóstico

A equipe realizou diferentes levantamentos de informações e diagnósticos das áreas de negócios do Sistema Ocepar, a fim de compreender o entendimento inicial dos colaboradores sobre a transformação digital, e posteriormente a percepção de cada uma das áreas sobre seus processos, ferramentas utilizadas e iniciativas já implementadas e em desenvolvimento, associadas ao tema.

Foram efetuados *benchmarks* em algumas cooperativas (Sicredi e Unimed RS e PR) e Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), onde foi possível conhecer os desafios enfrentados nas implantações de projetos inovativos, que os auxiliaram em soluções para a transformação digital.

2.3.1.2. Definição do Comitê

Foram elencados perfis desejáveis para a composição de um Comitê de transformação digital e enviada uma pesquisa de interesse para todos os colaboradores do Sistema Ocepar. A partir disso, com base nos perfis desejáveis e participantes interessados, a Diretoria Executiva avaliou, indicou e validou a composição final do Comitê.

2.3.2. Fase 2

2.3.2.1. Sensibilização cultural

Ocorreu em 25 de março de 2021 um evento institucional para todo o Sistema Ocepar, com o intuito de sensibilizar os colaboradores sobre a necessidade e benefícios da transformação digital, além de nivelar o entendimento base de todos sobre o tema.

2.3.2.2. Desdobramento de necessidades possíveis e tangíveis

Nesta etapa, em um trabalho conjunto da equipe de *High Performance*,

da consultoria e de representantes da instituição, foi efetuado um trabalho de aprofundamento e compreensão das necessidades para definir as prioridades e alinhar a abrangência do projeto.

2.3.2.3. Desenvolvimento da proposta de valor

Para o desenvolvimento da proposta de valor do projeto Somos Digital, foi realizada uma oficina de co-criação, abrangendo colaboradores de todas as áreas e níveis da organização.

2.3.2.4. Definição de modelo de projeto

O modelo de projeto será construído com base na revisão de padrões culturais e hierárquicos para a tangibilização de ideias e classificação conforme prioridade e necessidade.

2.3.3. Fase 3

2.3.3.1. Entrega do Plano Diretor

Após elaboração de planos de ação de curto, médio e longo prazo, será desenvolvido o relatório com diagnóstico funcional e apresentação dos artefatos gerados à Diretoria Executiva. Após a aprovação desse relatório será construído o Plano Diretor, para posterior validação da Diretoria Executiva.

2.3.4. Fase 4

2.3.4.1. Execução e acompanhamento

Conforme dito no Termo de Abertura do projeto, esta etapa não está incluída no escopo. Todavia, ela consiste na execução e acompanhamento do Plano Diretor, que se iniciará com uma nova sensibilização cultural e, enfim, a execução e acompanhamento e desdobramentos dos resultados.

2.4. Gerenciamento dos custos do projeto

Para este projeto foram estimados os custos das fases um a três, onde foram determinados o custo médio da mão de obra por hora para cada profissional membro da equipe do programa *High Performance Skills* (R$ 35/hora), do Comitê Somos Digital (R$ 50/hora) e a contratação da consultoria Velg Assessoria Empresarial (R$ 20.000).

Dentre os custos de aquisição de produtos e serviços deste projeto, além da consultoria, também foram levados em consideração os gastos realizados com os *benchmarks* nas cidades de Porto Alegre/RS e Brasília/DF.

Desta forma, se apresenta a seguinte estimativa de custos, relacionadas às etapas do projeto:

Gerenciamento dos custos:

Fase 1 – Item 1: R$ 14.610,00

Fase 1 – Item 2, Fase – Item 3, 4, 5 e 6, Fase 3 – Item 7: R$ 25.600,00

Estimou-se um volume de 336 horas dos profissionais da equipe de *High Performance* dedicadas, principalmente, na fase de Diagnóstico, para as

entrevistas realizadas com as 15 áreas do Sistema Ocepar; bem como os *benchmarks* realizados in loco nas sedes do Sicredi Aceleradora Ágil (Porto Alegre-RS), Unimed Central de Serviços (Canoas-RS) e Organização das Cooperativas Brasileiras (Brasília-DF).

2.5. Gerenciamento da qualidade do projeto

Segundo o PMBOK (2017, p. 277):

> "O plano de gerenciamento da qualidade descreve as atividades e os recursos necessários para a equipe de gerenciamento do projeto alcançar os objetivos de qualidade definidos para o projeto."

Salienta-se aqui a necessidade de, além de mensurar e acompanhar o atingimento das métricas pré-estabelecidas, se faz necessária a ação corretiva caso, porventura, são identificados desvios que possam comprometer a qualidade da entrega do projeto.

Detalhadamente, constam abaixo os requisitos da qualidade para cada uma das etapas do projeto:

Tabela 4: Gerenciamento dos requisitos da qualidade do projeto

INTRODUÇÃO Este documento visa determinar as políticas de qualidade a serem seguidas, a fim de atender a oportunidade identificada
PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE Planejamento das etapas do projeto e requisitos da qualidade para cada uma delas Execução das etapas e mensuração da qualidade das entregas Adaptabilidade ágil a possíveis mudanças, mantendo o foco na qualidade da entrega Toda alteração de requisitos da qualidade deve seguir o processo de mudança da qualidade
REQUISITOS DA QUALIDADE *Fase 1*
1. Diagnóstico 1.1. 80% dos colaboradores devem responder pesquisa inicial de conhecimento sobre Transformação Digital 1.2. 100% das áreas devem participar da entrevista de diagnóstico, com participação do coordenador e/ou gerente e até dois colaboradores 1.3. A condução das entrevistas deve ser realizada de forma neutra, sem incutir sentimentos/percepções dos próprios entrevistadores 1.4. Assertividade no direcionamento da Diretoria Executiva para definição do escopo 1.5. Apoio financeiro para realização de viagens de *benchmark* 1.6. Disponibilidade financeira para contratação de consultoria técnica para desenvolvimento do projeto 1.7. Entrega do relatório diagnóstico no prazo estabelecido e validado pela Diretoria Executiva
2. Definição do Comitê 2.1. Deve ser formado por até 10 pessoas, a fim de facilitar discussões produtivas 2.2. Os membros devem atuar em áreas distintas, a fim de construir um comitê multidisciplinar 2.3. As reuniões periódicas do Comitê devem ser realizadas com quorum mínimo de 2/3 dos membros 2.4. Membros devem ser validados pela Diretoria Executiva

Fase 2
3. Sensibilização cultural
3.1. Participação de 100% dos colaboradores do Sistema Ocepar
3.2. Nivelamento do entendimento sobre o que é e não é Transformação Digital
3.3. Nível de satisfação dos participantes acima de 85%
4. Desdobramento de necessidades possíveis e tangíveis
4.1. Participação do comitê no aprofundamento das necessidades e priorizações
4.2. Definição clara do limite de atuação do Plano Diretor
4.3. Necessidades priorizadas validadas pelo Comitê
5. Desenvolvimento da proposta de valor
5.1. Participação do Comitê na co-criação
5.2. Alinhamento ao planejamento estratégico do Sistema Ocepar
5.3. Definição de escopo, benefícios, necessidades atendidas e valor entregue pelo projeto para o público interno e externo do Sistema Ocepar
6. Definição do modelo do projeto
6.1. *Benchmarking* em instituições com projetos similares para estudo de desafios e fatores de sucesso
6.2. Elaboração de roteiro base para definição e execução de iniciativas de implantação da Transformação Digital
6.3. Elaboração de template base para se ter clareza e objetividade no propósito das ações
6.4. Mapeamento do processo de abertura e execução de iniciativas
6.5. Divulgação do modelo do projeto a todo o Sistema Ocepar
6.6. Acompanhamento e adequação do modelo, se necessário
Fase 3
7. Entrega do Plano Diretor
7.1. Entrega do Plano Diretor no prazo estabelecido e validado pelo comitê
7.2. Plano Diretor validado pela Diretoria Executiva

Fonte: Autores (2021).

2.6. Gerenciamento dos recursos do projeto

Para a consecução do projeto, é necessário gerenciar os recursos. que são amplos e podem ser físicos, como infraestrutura e equipamentos, ou também humanos, como competências técnicas e aptidão. Cabe ao gerente do projeto, além de gerenciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar as fases, também a formação de uma equipe que atenda aos requisitos humanos.

Neste último, foram identificadas as seguintes competências necessárias: conhecimento do pacote Office, disponibilidade participativa e de agenda, capacidade de multiplicar conhecimento e persuasão, e, por fim, gestão de conhecimento.

2.7. Gerenciamento das comunicações do projeto

O gerenciamento das comunicações do projeto busca garantir a divulgação satisfatória de informações do projeto e de suas partes interessadas, de uma forma a desenrolar a troca de informações de atividades realizadas e projetadas. Esse gerenciamento é realizado em duas fases: estratégia e implementação da comunicação (PMBOK, 2017, pg 359).

As reuniões de comunicação do projeto foram alinhadas conforme as seguintes etapas:

Tabela 5: Gerenciamento da comunicação do projeto

Tipo de comunicação	Objetivo	Meio	Frequência	Responsável	Entrega
Reunião de *kick off*	Alinhas as expectativas do projeto com o *sponsor* e Diretoria	Face a face por conferência *online*	Uma vez	Consultoria Velg e equipe High Performance	Apresentação utilizada na reunião
Reunião com a equipe técnica	Discutir e desenvolver soluções para o projeto	Face a face por conferência *online*	Semanal	Consultoria Velg e equipe Técnica	Materiais produzidos pela Consultoria Velg
Reuniões com o Comitê Somos Digital	Desenvolver as atividades do projeto com a equipe	Face a face por conferência *online*	Quinzenal	Consultoria Velg	Entregas delimitadas ao escopo do projeto
Reuniões com o Comitê Estratégico	Manter a Diretoria e gerentes atualizados sobre o cronograma do projeto	Face a face por conferência *online*	Mensal	Consultoria Velg	Apresentação utilizada na reunião
Plano de Comunicação do Projeto	Manter a empersa informada sobre o andamento do projeto	*Podcasts*, vídeos, *e-mails*, *what's app*	Semanal	Comunicação Sistema Ocepar	Documentos publicados/ divulgados

Fonte: Autores (2021).

Esta etapa ganha destaque dentre uma das mais importantes, pois através dela a equipe da Comunicação do Sistema Ocepar elaborou um cronograma completo de atividades que contavam, em grande parte, com a execução pelos próprios membros dos Comitês, o que aumentou o engajamento dos participantes no projeto. Além disso, os conteúdos foram acordados de forma moderna, lúdica e interativa, atingindo todo o público de colaboradores da instituição.

As ações do cronograma abaixo têm como público-alvo todos os funcionários do Sistema Ocepar e o objetivo de sensibilizar, conscientizar, estimular o sentimento de pertencimento a esse processo e comunicar os desdobramentos do projeto.

As publicações semanais do cronograma abaixo eram enviadas às sextas-feiras, pelo *e-mail* e pelo *whatsapp* na forma de "pílulas do conhecimento", contendo vídeos gravados pelos membros dos Comitês, *podcasts*, outros vídeos da *internet*, sempre acompanhados de *memes* ou *gifs*, o que torna a comunicação mais informal, jovem e busca proximidade com o público.

- 19/março: Reserve a agenda para o evento de sensibilização;
- 24/março: O que é transformação digital e convite para o evento;
- 13/abril: Memória do evento de sensibilização;
- 23/abril: A transformação digital já começou?;
- 30/abril: O que é transformação digital na prática?;
- 07/maio: Desafios da transformação digital no Sistema Ocepar;
- 14/maio: Impacto da transformação digital na sociedade;
- 21/maio: Como se preparar para a transformação digital?;
- 28/maio e 04/junho: 6 mitos sobre a transformação digital;
- 11 e 18/junho: As mudanças no nosso negócio;
- 25/junho: Que Sistema Ocepar queremos deixar para o futuro?

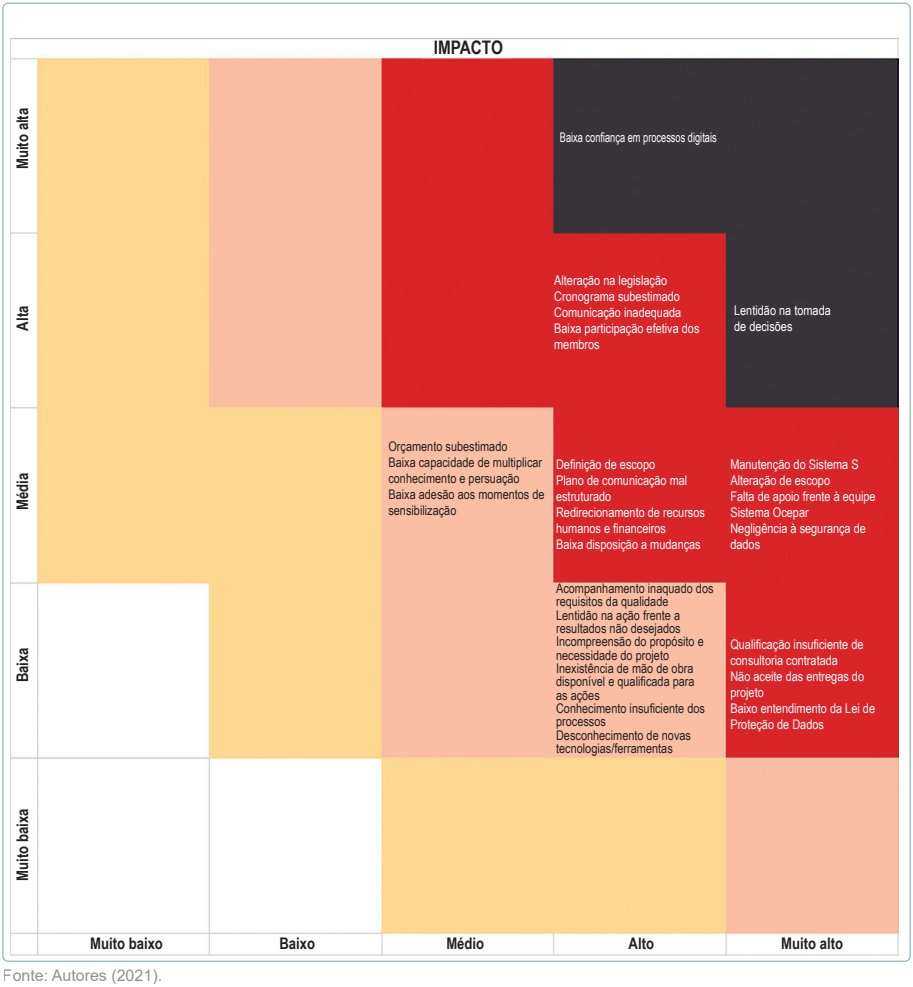
2.8. Gerenciamento dos riscos do projeto

O PMBOK (PMBOK, 2017, p. 723) define risco como: “Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto”. Além disso, ameaças não tratadas podem gerar resultados negativos como: atrasos, estouros de orçamento, desempenho insuficiente ou perda de reputação. (2017, p. 397).

Para a coleta de dados (identificação dos riscos) para a matriz de risco foram utilizadas as técnicas de *brainstorming*, para o levantamento dos riscos possíveis, bem como entrevistas com participantes com conhecimento do Sistema Ocepar (fase Diagnóstico).

A partir da análise qualitativa de riscos e confrontando a probabilidade e o impacto da ameaça, caso ela ocorra, foi construída a seguinte Matriz de Risco:

Figura 4: Matriz de riscos do projeto



Fonte: Autores (2021).

Importante ressaltar que dois riscos se encontram na zona que exige maior atenção:

a. Lentidão na tomada de decisões, por parte da Alta Administração;

b. Baixa confiança em processos digitais, por parte da equipe do Sistema Ocepar como um todo.

Em ambos os casos a equipe considerou ser possível mitigar através de uma comunicação adequada com as partes interessadas, mantendo a Diretoria Executiva a par das ações e entregas, dos itens que dependem de sua decisão e possíveis consequências na qualidade e cronograma do projeto, além de demonstrar a todos os colaboradores do Sistema Ocepar as vantagens de processos digitais, por meio de um plano de comunicação estruturado.

2.9. Gerenciamento das aquisições do projeto

De acordo com o guia PMBOK (2017, p. 495), "O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto."

O Sistema Ocepar, composta por três entidades, possui particularidades na tratativa do processo de aquisição, pois o SESCOOP/PR, por utilizar recursos característicos do Sistema S, segue uma forma mais burocrática e rigorosa.

Ainda assim, o esqueleto-base do processo para as três empresas é basicamente o mesmo, pois todas precisam passar pelas etapas de: enviar requisição, submeter à análise, onde caso aprovada pelo superior da área solicitante, será emitido o parecer financeiro, podendo ser aprovada, rejeitada ou até mesmo aprovada sem necessidade de coleta de preços.

2.10. Gerenciamento das partes interessadas do projeto

O gerenciamento das partes interessadas do projeto busca entender e englobar todos os clientes internos e externos que podem ter alguma interação ao longo do projeto. A partir disso o projeto deve gerenciar expectativas e garantir o engajamento de todos. Além disso, é necessário criar estratégias para envolver todos nas tomadas de decisões, no planejamento e na realização do projeto (PMBOK, 2017).

A Tabela 6 mostra o nível de engajamento das partes interessadas (clientes internos e externos) deste projeto e o nível de envolvimento desejado por esta equipe de projeto:

Tabela 6: Nível de engajamento das partes interessadas

Partes Interessadas	Interessado, porém sem envolvimento no projeto	Resistente	Apoiador	Líder
Cooperativas			x	
Governo estadual	X			
Governo federal	X			
Governo municipal	X			
Instrutores			x	
Outros prestadores de serviço	X			
Sistema OCB			x	
Unidades estaduais			x	
Áreas internas do Sistema Ocepar			x	
Comitê Somos Digital				X
Equipe técnica				X
Comitê Estratégico				X
Consultoria Velg				X

Fonte: Autores (2021).

3. Análise dos dados & proposta de solução (estratégia)

Nos tópicos seguintes serão demonstrados estudos realizados pela equipe em processos executados atualmente, o conhecimento sobre a transformação digital por parte dos colaboradores do Sistema Ocepar, sua percepção de oportunidades de melhoria, prioridades e desafios para sua implantação. Tais ações compõem o diagnóstico da situação atual da organização, demonstrando demandas de aperfeiçoamento e pontos de atenção.

3.1. Fase 1 – Etapa de diagnóstico

3.1.1. Transformação digital – Ponto de partida

Foi elaborada e aplicada uma pesquisa no período de 11 a 17 de dezembro de 2019, com o intuito de identificar o entendimento dos colaboradores do Sistema Ocepar referente à transformação digital.

A partir da resposta de 84% dos 95 colaboradores, os termos que mais se repetiram foram: processos, digital, transformação, cultura, melhorar, papel, resultados, empresa, tecnologias, mudança.

Referente ao perfil dos entrevistados, 36% era do público feminino, 64% masculino, a maioria é alocada em cargos de nível de analista (51%), seguido de coordenadores (15%) e apoio (11%).

Dentre as iniciativas e ideias sugeridas pelos participantes, a maior parte mencionou digitalização de documentos, redução de impressão, integração de sistemas e melhoria na forma de comunicação interna e com as cooperativas.

3.1.2. Análise de acesso aos canais de comunicação

O intuito desta análise é evidenciar o volume de acessos às informações do Sistema Ocepar, antes e durante a pandemia, estratificado por tipo de canal de comunicação: Portal Paraná Cooperativo, aplicativo PR COOP NEWS e canal do YouTube TV Paraná Cooperativo.

Com base nos dados, é possível observar as ferramentas mais utilizadas pelo público, localização geográfica e os canais que possuem maior potencial de crescimento e, portanto, merecem maior investimento de tempo e recursos.

3.1.2.1. Portal Paraná Cooperativo

Comparativamente entre os anos de 2019 e 2020, observa-se que houve o aumento de 15,14% de consumidores regulares de informações do Portal, enquanto a quantidade de novos visitantes cresceu em 17,05%. Na soma dos dois anos, o Portal obteve 9,78% de novos visitantes, enquanto, majoritariamente, os acessos são de pessoas que consomem seu conteúdo repetidamente.

3.1.2.2. Aplicativo PR COOP NEWS

Em 2019 houve um ápice de utilização da ferramenta no seu lançamento, com 192 usuários em um único dia. Entretanto, no decorrer do tempo este número diminuiu para 96,3 usuários por mês em média, e 546,33 acessos mensais. Durante o período a ferramenta obteve retorno de acesso de 36,2%

dos usuários (314 usuários). Já em 2020 foi percebido que a quantidade de usuários sofreu uma queda significativa, com uma média de 42,25 usuários e 292,67 acessos por mês.

Comparativamente, entre os anos de 2019 e 2020 houve uma redução de 41,52% na média de usuários por mês, e diminuição de 28,57% na média de sessões (período em que um usuário interage ativamente com o aplicativo), considerando que em 2019 foram contabilizados abril, maio e junho (período de testes), com um pico expressivo no mês de julho, quando a ferramenta foi lançada.

3.1.2.3. YouTube – Sistema OCEPAR (TV Paraná Cooperativo)

O canal TV Paraná Cooperativo do Sistema Ocepar foi criado em 10 de agosto de 2011, com o objetivo de compartilhar um vídeo sobre o Código Florestal, somado à necessidade de armazenar vídeos antigos sobre o cooperativismo. No ano seguinte, foram carregados vídeos do Programa Paraná Cooperativo da TV Sinal, e por fim, em 2020 o canal evoluiu para a transmissão de lives e outros conteúdos.

Em 2019, quando ocorriam adições esporádicas de novos conteúdos, 98,2% dos consumidores eram pessoas não inscritas no canal e apenas 1,8% inscritos. Já em 2020, quando o Sistema Ocepar postou vídeos com maior frequência e uma tímida divulgação do canal, o número de consumidores inscritos saltou para 16,5%, com o aumento de 531% novas inscrições.

Por fim, pode-se afirmar que, apesar deste canal não ter sido criado com o objetivo principal de divulgar informações sobre o cooperativismo, nem possuir uma periodicidade regular de postagem de conteúdo, a ferramenta teve aumento de 127,45% de visualizações e aumento de inscrições de 2019 para 2020, demonstrando seu potencial para investimentos futuros.

3.1.3. Estudo de alçadas em projetos analisados pelo Comitê

O Sescoop/PR tem como área fim a Gerência de Desenvolvimento Cooperativo (GECOOP), dividida em três coordenações (Cooperativismo, Profissionalização e Monitoramento), cujo objetivo conjunto é promover o desenvolvimento sustentável das cooperativas do Paraná.

Dentre as três, Cooperativismo e Profissionalização utilizam o software Sistema GDH para a gestão de suas ações, cujo detalhamento é chamado de “Projeto” e sua execução só ocorre após a análise e aprovação do Comitê de Análise de Projetos, formado por quatro profissionais de diferentes setores do Sescoop/PR.

Compõem o Comitê de Análise de Projetos: representante de Gestão Estratégica, da GECOOP, da Área Administrativa e da Assessoria Jurídica.

Verificamos que todos os membros fazem a análise repetida dos itens do projeto e, somente após cada um desses membros proferirem seu parecer, o projeto é submetido à deliberação final ao Superintendente, para então poder ser executado ou negado.

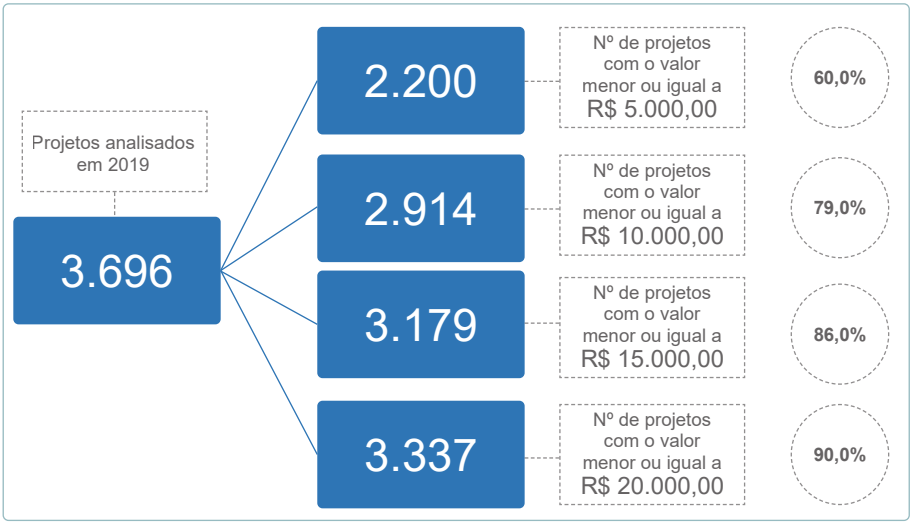
Grande parte das informações verificadas são inseridas em outros

softwares e, portanto, podem ter a validação realizada automaticamente através da integração de sistemas. Soma-se a isso o fato de que a maior parte dos projetos possuem poucas variantes e um baixo nível de complexidade e especificidades, o que, pela experiência e conhecimento da GECOOP, possibilitaria a essa gerência a capacidade de analisar e aprovar ou negar um projeto de forma independente.

Partindo desse pressuposto, a equipe realizou um levantamento de valores dos projetos analisados pelo Comitê no ano de 2019, para uma possível proposta de criação de alçadas para aprovação direta pela Gerência da GECOOP, sem precisar passar pela análise de todos os outros membros.

A equipe realizou o estudo com 3.696 projetos analisados em 2019 e os estratificou por alçadas de valor: até R$ 5.000,00, até R$ 10.000,00, até 15.000,00 e até R$ 20.000,00. O resultado obtido:

Figura 5: Estudo de alçadas de análise de projetos conforme valor



Fonte: SESCOOP/PR. Sistema GDH (2020).

Se, hipoteticamente, fosse adotado o valor limite de R$ 10.000,00, 79% dos projetos passariam por um processo de aprovação mais rápido, o que refletiria na percepção de valor pela cooperativa (devido à agilidade), além da economia referente à mão de obra e tempo dos outros profissionais membros do Comitê.

3.1.4. Levantamento de custos de impressões com projetos: 2019 x 2020

Conforme mencionado no tópico anterior, o processo de análise de projetos, até março de 2020, incluía diversos documentos físicos impressos, o que vai de encontro ao processo de transformação digital, onde também se foca na digitalização de processos e despapelarização *(paperless)*.

A partir de março de 2020 diversos processos físicos foram adaptados

ao meio digital e, por conseguinte, novas formas de controle passaram a ser utilizadas, por exemplo, formulários *online* e documentos enviados por e-mail.

Assim foi possível realizar um comparativo do número de impressões realizadas pelas coordenações de Cooperativismo e Profissionalização da GECOOP em 2019 e em 2020.

Para se ter uma base de comparação de valores, foi utilizado o custo estimado de R$ 0,40 para impressão preto e branco e R$ 0,60 para a colorida.

Como resultado desse levantamento, observou-se que em 2019 houve um total de 112.415 impressões, contra somente 23.163 em 2020, ou seja, 89.252 páginas deixaram de ser impressas, o que corresponde a uma queda de 78,7%. E referente a custos, 2020 corresponderia a somente 22% dos gastos de 2019.

Portanto, fica evidenciada a vantagem da transformação digital nas duas coordenações citadas, a partir da adoção de processos digitais, substituindo documentos físicos, e consequente economia de recursos financeiros despendidos.

3.2. Entrevistas com as lideranças

Em agosto de 2020, tanto a equipe de *High Performance*, quanto a Diretoria Executiva do Sistema Ocepar, constataram que o tema 'Transformação Digital' deveria abranger não somente alguns processos da GECOOP e Comunicação e, devido à sua importância, demandaria o envolvimento de toda a organização.

A partir disso, a equipe desenvolveu um questionário para aplicação em todas as 15 áreas de negócio do Sistema Ocepar, a fim de identificar as ferramentas utilizadas, sua percepção com relação aos processos executados, opinião referente a ações que devem ser priorizadas para a implantação da transformação digital na empresa, além de seus maiores desafios.

3.2.1. Identificação de plataformas e sistemas utilizados

Durante as entrevistas com as lideranças, foi observado que os colaboradores do Sistema Ocepar utilizam 90 plataformas e ferramentas distintas. Pontuamos que essa proporção de quase 1 ferramenta por colaborador não é necessariamente negativa, exceto quando colaboradores utilizam ferramentas distintas para o mesmo objetivo.

As ferramentas mais utilizadas pelo Sistema Ocepar incluem o pacote *Office*, com colaboradores que possuem habilidades que vão desde o nível básico até o avançado. Outro sistema necessário para o dia a dia é o sistema *Intranet*, onde é registrada a folha ponto, além de outros processos como a requisição de produtos e serviços, já citada anteriormente.

O sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning* – Sistema Integrado de Gestão) ZEUS, é utilizado nas três instituições pelas áreas administrativas, contábil, financeira e patrimonial, além da GECOOP para emissão de relatório de pagamentos de eventos de capacitação profissional e promoção social. Ainda em 2019 iniciou-se o projeto de substituição dessa ferramenta pela similar Totvs.

Além do Totvs, outras ferramentas utilizadas pelas áreas de negócios

vêm sendo substituídas, descontinuadas, desenvolvidas e adquiridas. Tais mudanças embarcaram no projeto de Transformação Digital, ou seja, já estavam em andamento independente do programa de *High Performance Skills*, o que comprova que o Sistema Ocepar busca a melhoria de seus processos e tecnologias continuamente.

3.2.2. Processos e atividades

No formulário da pesquisa foram elaboradas perguntas para investigar como as 15 áreas de negócio entendem seu dia a dia em relação aos processos e atividades.

Como resultado obteve-se o seguinte percentual médio das respostas afirmativas em cada um dos tópicos referente aos processos e atividades: há alterações sem comunicação adequada, 53,3%; alta complexidade, 73,3%; falta delegação de atividades, 73,3%; falta fluidez, 86,6%; atividades interrompidas, 86,6%; atividades redundantes, 93,3%; alto nível de burocracia, 100%.

Tais números evidenciam que os processos e atividades da instituição merecem alta priorização no projeto, visto que todos os tópicos abordados tiveram mais de 50% de respostas afirmativas.

3.2.3. Prioridades e obstáculos

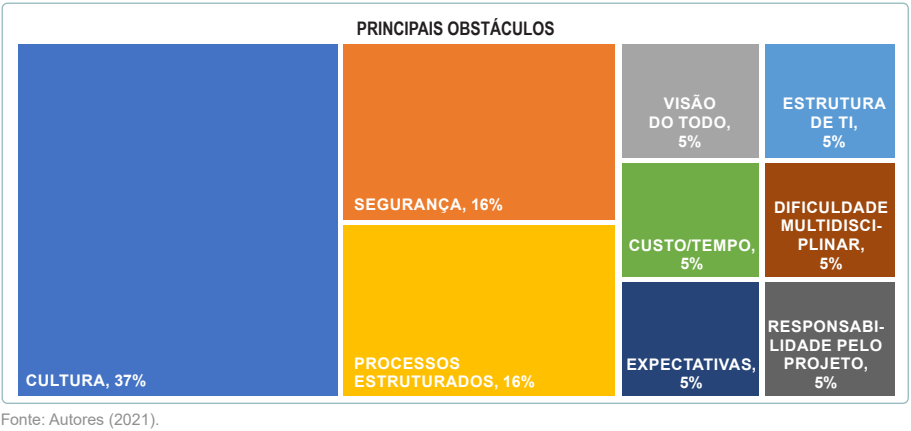
Foi solicitado que os entrevistados ordenassem 4 itens, conforme sua percepção de maior importância para a implantação da transformação digital, além da possibilidade de incluir algum novo item na lista (item 5).

O resultado da ordenação obtido foi: i) melhoria dos processos; ii) redistribuição/nivelamento das atividades; iii) qualificação pessoal para utilização das ferramentas; iv) aquisição de ferramentas; v) integração de ferramentas.

O novo item citado pela maior parte das áreas foi a Integração das ferramentas atuais, a fim de evitar retrabalhos no preenchimento de informações e diminuir o risco de dados divergentes em bases de dados diferentes.

A última pergunta da entrevista era de resposta aberta, onde os participantes citaram os maiores obstáculos a serem mitigados para a implementação deste projeto:

Figura 5: Estudo de alçadas de análise de projetos conforme valor



Fonte: Autores (2021).

Conforme acima, percebe-se que o desafio mais citado foi a Cultura organizacional, seguida pela Segurança das informações e necessidade de haver Processos estruturados.

Assim, pela percepção dos colaboradores, processos se destacam tanto como item prioritário quanto um dos maiores desafios.

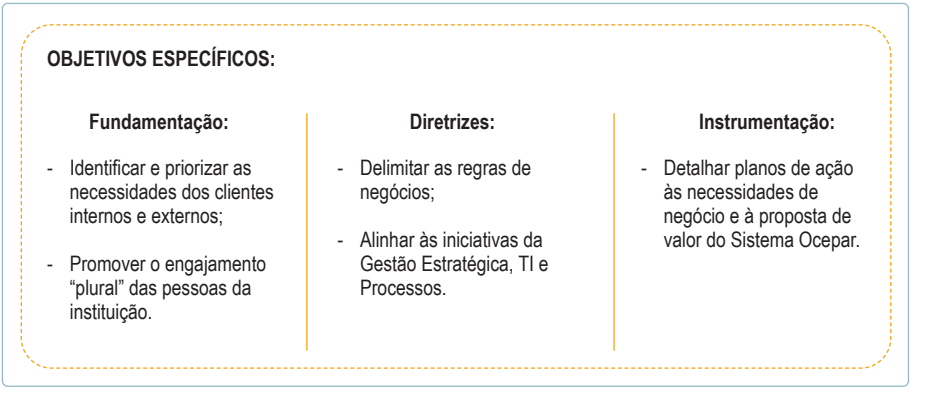
4. Elaboração da proposta de solução (execução)

Considerando que o tema "Transformação Digital" já era um assunto em voga no Sistema Ocepar, que sua implementação de forma coordenada é fundamental e, ainda, o advento da pandemia da Covid-19 que acelerou a adoção de práticas digitais, este projeto adquiriu uma proporção além do Programa de High Performance Skills.

Isso culminou na contratação da Velg Assessoria Empresarial, cujo objetivo principal é: criar o Plano Diretor para apoiar o Sistema Ocepar em sua jornada de Transformação Digital.

Para tanto, os objetivos específicos do projeto, posteriormente chamado de "Projeto Somos Digital", foram divididos em três principais fases, abaixo descritas:

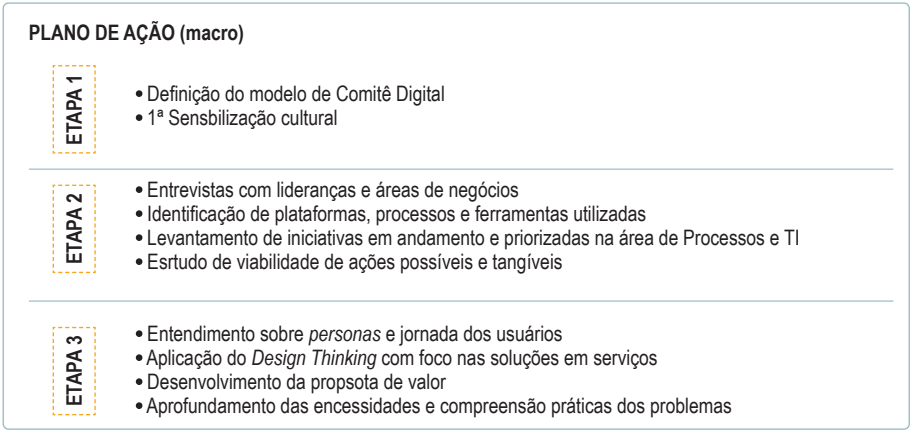
Figura 7: Objetivos específicos do plano de trabalho da consultoria especializada



Fonte: Velg Consultoria

Para atingir o objetivo, a proposta de trabalho da consultoria especializada foi dividida em três grandes etapas no plano de ação macro, onde atividades desenvolvidas por essa equipe para a elaboração deste projeto do Programa de *High Performance Skills* foram utilizadas em sua completude, com destaque para as entrevistas com lideranças e áreas de negócio:

Figura 8: Plano de ação macro da consultoria especializado



Fonte: Velg Consultoria

É importante frisar que este projeto aborda até o item Levantamento de iniciativas em andamento e priorizadas na área de Processos e TI da Etapa 2, visto que, foi necessário realizar adequações no cronograma durante a sua execução.

4.1. Etapa 1

4.1.1. Definição dos modelos dos comitês

Partindo da indicação de pessoas com perfis desejáveis, ou seja, formações multidisciplinares e com característica proativa, que representassem o maior número de áreas de negócio do Sistema Ocepar, também foi enviada uma pesquisa a todos os colaboradores da organização para levantamento de interesse em compor o Comitê, a fim de buscar efetiva participação dos membros.

Considerando todo o quadro laboral, houve 39% de respostas, e destes, 36% se disponibilizaram a participar do Comitê, dentre os quais a Diretoria Executiva avaliou, indicou outros membros e validou sua composição.

Com o Comitê consolidado foi realizada a primeira reunião deste grupo com a consultoria especializada para apresentação do escopo do projeto e deliberação sobre a governança e o nome do Comitê. Estabeleceu-se o nome 'Comitê Somos Digital', cabendo a liderança do projeto ao coordenador da Gestão Estratégica, Alfredo Souza; a liderança do Comitê Somos Digital à analista técnica da Profissionalização, Camila Hamasaki; a vice-liderança do Comitê ao coordenador de Monitoramento, João Gogola Neto e analista técnica interlocutora da Gestão Estratégica, Nicole Vilela.

Além disso, foi identificada a necessidade de criar uma Equipe Técnica e um Comitê Executivo, além do Comitê Somos Digital. A Equipe Técnica realizaria articulações mais estratégicas e manteria contato direto com a Diretoria Executiva e gerentes (Comitê Executivo).

Abaixo constam as responsabilidades de cada um dos 3 comitês e periodicidade de encontros:

1. Equipe Técnica: coletar informações, construir conteúdos a partir de discussões técnicas, analisar e tratar riscos e validar as ações do projeto. Periodicidade semanal.

2. Comitê Somos Digital: acompanhar o andamento do projeto, representar suas áreas de negócios, validar convergência às necessidades e multiplicar conhecimento. Periodicidade quinzenal.

3. Comitê Executivo: acompanhar os avanços do projeto, definir estratégias e validar alinhamento geral do projeto. Periodicidade mensal.

4.1.2. Sensibilização cultural:

A sensibilização, com o objetivo de aperfeiçoamento da cultura organizacional, é uma questão complexa e que exige a dedicação de todos, visto que o projeto permeia todo o Sistema Ocepar.

Para maior efetividade, foram realizados alinhamentos com a Diretoria Executiva e elaboração de *podcast* com uma mensagem norteadora do presidente a todos os colaboradores, abordando as iniciativas que englobarão toda a organização e a importância da ação individual para a soma coletiva e sucesso da transformação digital da instituição.

Em momento posterior, foi realizado um evento de conscientização e sensibilização inicial com participação de palestrantes externos.

4.2. Etapa 2

4.2.1. Entrevista com lideranças e áreas de negócio e identificação de plataformas, processos e ferramentas utilizadas

As entrevistas (item 3.2.) realizadas serviram como subsídio importante para a fase de fundamentação, uma vez que proporcionou ampla visão das ferramentas utilizadas, a forma como os colaboradores enxergam os processos de suas áreas e quais itens, na opinião delas, devem ser priorizados para a implantação da transformação digital na instituição e seus desafios.

A partir disso, foi possível identificar itens que, ao serem trabalhados, promoveriam ganho de valor para mais de uma área, por exemplo: i) ferramenta *whatsapp*: necessidade de regras claras; ii) recebimento de demandas externas: necessidade de organização e controle; iii) integração entre ferramentas: facilidade de acesso às informações, diminuição de atividades redundantes e maior confiabilidade de dados.

4.2.2. Levantamento de iniciativas em andamento e priorizadas nas áreas de processos e TI

A equipe de Tecnologia da Informação é composta por duas frentes: Infraestrutura e Sistemas:

A primeira é responsável pelo mantenimento do parque de servidores,

máquinas de usuários, aquisição de equipamentos, softwares e serviços relacionados, rede lógica e física, segurança de dados e atendimento a usuários internos e eventualmente externos em eventos do Sistema Ocepar.

A área de Sistemas é responsável pela manutenção, melhorias e desenvolvimento de sistemas utilizados pela instituição, como: AG Monitoramento, Sistema GDH e novos módulos, integração de ferramentas, Totvs, robotização e automação de processos, *Business Intelligence*, Conectividade home office, compartilhamento de serviços em TI, ferramenta de gestão de chamados.

A linha de atuação da Gestão Estratégica em destaque neste projeto é a de Processos e Qualidade, cujas atividades foram iniciadas no ano de 2018 e, desde então, foram mapeados 122 fluxos, o que corresponde a aproximadamente 80% de todos os processos da instituição.

Com a proposta de padronização, melhoria e auditoria de processos, houve a identificação de 91 oportunidades de melhoria. Porém, devido às mudanças decorrentes da alteração de forma de trabalho do Sistema Ocepar (presencial para remota), em 2021 a área de Gestão Estratégica optou por priorizar seu trabalho em áreas que já foram mapeadas, para: revisar e atualizar processos, apoiar na divulgação e treinamento de processos, identificar processos-chave (críticos) e realizar auditorias nestes últimos. Os levantamentos realizados nas duas áreas acima contribuirão para que não haja sobreposição de ações na composição do Plano Diretor.

5. Das pendências do projeto

Este projeto teve como proposta inicial a entrega do Plano Diretor para a implantação da Transformação Digital no Sistema Ocepar. Ainda que todos os estudos realizados e ações executadas sirvam de embasamento para este plano, houve a necessidade de adequação do cronograma inicial, diante da magnitude do projeto e sua complexidade, somada à pandemia da Covid-19, o que resultou no adiamento da execução de atividades.

Por fim, os esforços da equipe foram direcionados para o levantamento e mensuração de dados e construção de uma base concreta de informações que subsidiam o trabalho da consultoria empresarial junto ao Sistema Ocepar, além da participação efetiva no Comitê Somos Digital e Equipe Técnica de trabalho, que culminarão na futura entrega do Plano Diretor.

6. Considerações finais

Findada a jornada deste projeto de transformação digital do Programa de *High Perfomance Skills*, esta equipe tem consciência que a entrega do Plano Diretor é somente um passo ao encontro deste objetivo.

O Sistema Ocepar e todos os seus colaboradores devem abarcar nessa direção para a execução dos planos de ação, com o essencial apoio da Diretoria Executiva. Assim, desde o início a equipe primou pela inclusão de todos

os colaboradores com eventos de sensibilização, pela boa comunicação entre as partes interessadas e frisou a importância do apoio da alta administração.

A partir de agora, tendo em vista os desafios identificados, as possibilidades de melhoria nos pilares pessoas, processos e tecnologia, e tantas outras oportunidades que surgirão, dada a dinamicidade do mundo atual, cabe ao Sistema Ocepar persistir no caminho da transformação digital.

Neste intuito, é imprescindível manter a comunicação aberta e engajamento de todo seu quadro laboral para trilhar os primeiros passos que foram evidenciados neste projeto e que comporão o Plano Diretor, na construção do Sistema Ocepar do futuro, sempre com o foco no desenvolvimento do cooperativismo e demonstração da essencialidade e relevância desta instituição para o atingimento deste grande objetivo.

Referências

DEMING, W. E. **Qualidade:** a revolução da administração. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

JURAN, J.M. A. **Qualidade desde o projeto:** os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

LEWIN, Maíra. **Plano de gerenciamento da qualidade:** uma proposta de instrumentalização em gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Rio de Janeiro.

PMBOK GUIDE Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 5. ed. Newton Square: Project Management Institute, Inc., 2014.

SESCOOP/PR. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Sistema GDH.** Disponível em: <http://gdh.sistemaocepar.coop.br>. Acesso em: 15 de mar. de 2020.

Metodologia de consultoria do Sistema Ocepar

CARLOS ROBERTO GONÇALVES[1]
KETLYN SHARON ZIPPERER MALI[2]
MARIANA BALTHAZAR[3]
MATHEUS FELIPE DA SILVA[4]
TIAGO FERNANDES GOMES[5]

Orientador
Valter Pereira Francisco Filho[6]

Patrocinador
Leonardo Boesche[7]

Curso
High Performance Skills
FAE - Sescoop/PR

Resumo

Este trabalho tem como objetivo geral descrever e propor uma metodologia de consultoria para uso do Sistema Ocepar. Para tanto, buscou-se explorar os conceitos de consultoria e definir aquele compatível com a finalidade definida, identificar o perfil do consultor, desenvolver a metodologia compatível com a estrutura e a cultura da organização e caracterizar e classificar as soluções disponibilizadas pelo Sistema Ocepar. A metodologia elaborada constitui-se de um conjunto de elementos formado por um fluxograma do processo para a prestação do serviço de consultoria, um manual operacional com o descritivo e com orientações das atividades a serem desempenhadas pelo profissional responsável, bem como modelos de documentos e ferramentas úteis à execução do serviço – todos eles dispostos em um diretório disponibilizado ao Sistema Ocepar. Criou-se também uma classificação, que se mostrou importante à medida que ela apresenta um ordenamento das informações, tornando mais compreensível quais ações podem ser ofertadas como serviço de consultoria, contribuindo para o processo decisório.

Palavras-chave: *consultoria; cooperativa; fluxograma; metodologia.*

[1]Contador. Bacharel em Direito pela UniCuritiba. Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Fecoopar. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: carlos.goncalves@sistemaocepar.coop.br
[2]Administradora com ênfase em Marketing pela Uniguaçu. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop/PR. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: ketlyn.zipperer@sistemaocepar.coop.br
[3]Pedagoga. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop/PR. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: mariana.balthazar@sistemaocepar.coop.br
[4]Tecnólogo em Gestão Financeira. Pós-Graduado em Finanças pela FAE Business School. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop/PR. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: matheus.silva@sistemaocepar.coop.br
[5]Economista. Pós-Graduado em Gerenciamento de Projetos pelo ISAE-FGV. Mestrando em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop/PR. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: tiago.gomes@sistemaocepar.coop.br
[6]Administrador de Empresas. Mestrado em Administração pelo Isade - Barcelona. Espanha. E-mail: valter.francisco@fae.edu
[7]Engenheiro Agrônomo. Mestre em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE. Superintendente do Sescoop/PR. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: leonardo.boesche@sistemaocepar.coop.br

Ocepar System Consulting Methodology

- CARLOS ROBERTO GONÇALVES
- KETLYN SHARON ZIPPERER MALI
- MARIANA BALTHAZAR
- MATHEUS FELIPE DA SILVA
- TIAGO FERNANDES GOMES

Advisor
Valter Pereira Francisco Filho

Sponsor
Leonardo Boesche

Course
High Performance Skills
FAE - Sescoop/PR

Abstract

This work aims to describe and propose a consulting methodology for use of the Ocepar System. Therefore, it was sought to explore the concepts of consulting and define the compatibility with the defined purpose, identify the profile of the consultant, develop a methodology compatible with the structure and with the culture of the organization, characterize and classify the solutions provided by the Ocepar System. The developed methodology consists of a set of elements formed by a flowchart of the process to provide the consulting service, an operational manual with the description and guidelines of the activities to be performed by the responsible professional, as well as document templates and useful for to the execution of the service – all of them arranged in a directory made available for the Ocepar System. A classification was also created, which proved to be important as it presents an ordering of information, making it more understandable which actions can be offered as a consultancy service, contributing at the decision-making process.

Keywords: *consultancy; cooperative; flowchart; methodology.*

1. Introdução

O Sistema Ocepar, por meio de um conjunto de ações junto às cooperativas, coloca em prática sua missão, que é contribuir para o desenvolvimento do cooperativismo paranaense. Para isso, sua atuação se estende desde representação institucional, acompanhamento à gestão das cooperativas, capacitação profissional e promoção social de empregados e cooperados, além de outros serviços que têm por finalidade solucionar problemas comuns ao cooperativismo, bem como o tratamento das especificidades de cada cooperativa filiada.

Com suas complexidades, de acordo com as características dos mercados em que estão inseridas, as cooperativas, em seus diversos ramos de atuação (como agropecuário, de saúde e de crédito), enfrentam dificuldades de diversas naturezas. Esses obstáculos comuns às organizações socioeconômicas alcançam distintas áreas do conhecimento corporativo e cooperativo, como a adoção de um modelo de governança, as interpretações jurídicas relativas ao cooperativismo, a busca de estruturas eficientes de gestão, a melhoria contínua de processos, o gerenciamento adequado das finanças, entre outras. Diante desse cenário, as cooperativas procuram superar seus problemas com o auxílio de serviços especializados de consultoria. Conforme o Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (2020), a adoção de uma consultoria corresponde a uma das estratégias mais efetivas às organizações, pois a experiência de especialistas externos, as percepções e as habilidades deles, dentre outros fatores, contribuem para o enfrentamento dos desafios da gestão das empresas.

Ao identificar essa realidade, a cargo de cumprir sua missão, o Sistema Ocepar vem promovendo uma série de operações a fim de possibilitar a oferta de serviços de consultoria para suas cooperativas. Diante desse contexto, formulou-se o seguinte problema: havia a necessidade de se desenvolver um método de atuação dos serviços de consultoria a serem prestados pelo Sistema Ocepar. Com base no problema formulado, este trabalho tem como objetivo geral descrever e propor uma metodologia de consultoria para uso do Sistema Ocepar. Para isso, pretendeu-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

a) Explorar os conceitos de consultoria e definir aquele compatível com o objetivo geral deste trabalho, assim como identificar o perfil do consultor.

b) Desenvolver a metodologia de consultoria.

c) Caracterizar e classificar as soluções disponibilizadas pelo Sistema Ocepar.

2. Conceitualização de consultoria

O serviço de consultoria não é algo de tão fácil entendimento quanto se imagina. O conceito normalmente é confundido com assessoria, suporte, serviço de apoio, resolução de problemas técnicos, dentre outros aspectos

que estão relacionados com a prestação de serviço de assistência. É natural que seja dessa forma, pois o conceito de consultoria engloba, em algum nível, essas qualidades. De acordo com Schein (2008, p. 1), "todas as formas de consultoria implicam na ajuda de uma pessoa à outra [...]". Desse modo, por vezes há um desajuste entre o trabalho que está sendo conduzido pela consultoria e as expectativas dos clientes que a contratam. Além de outros fatores, isso habitualmente ocorre em função desse entendimento sobre o que é consultoria, qual é o seu escopo e quais são suas atribuições.

Além disso, por ter caráter genérico, a consultoria em seu sentido abstrato permite diferentes formas de atuação, metodologias de execução, ferramentas e habilidades por parte do consultor. O conjunto dessas propriedades contribui para a complexidade de sua compreensão e, em consequência disso, amplia-se ainda mais a possibilidade de desajustes entre as necessidades do cliente e as atividades que estão sendo realizadas pelos consultores que lhe prestam serviço.

Diante dessa perspectiva, tem-se a necessidade de abordar, ainda que brevemente, o conceito de consultoria – isso é fundamental, inclusive, para guiar os objetivos que estão sendo propostos neste trabalho.

Conforme mencionado, a consultoria tem o caráter de contribuir para a resolução de um problema. Nesse sentido, Crocco e Guttmann (2017, p. 6) definem o seguinte:

> Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Em conformidade com tal conceito, Parreira (1997, p. 12, apud ALVES, DIAS, MONSORES, 2015) explana que consultoria é uma troca em que o cliente disponibiliza informações relativas a um problema de sua organização, a fim de que o consultor o auxilie a identificar a resolução de tal problema e o oriente para resolvê-lo. Do mesmo modo, Costa e António (2015, p. 3) salientam que "[...] só existe necessidade de prestação de um serviço de consultoria de gestão pela existência de um problema concreto para o qual haja possibilidade de escolha de alternativas em termos de solução".

Assim, a fim de se cumprir com os objetivos propostos por este trabalho, definiu-se o seguinte conceito: consultoria é um serviço que visa à identificação das causas de um ou mais problemas, seguida da proposição de soluções para resolvê-los, fundamentadas na transferência de conhecimentos da empresa prestadora do serviço à empresa cliente.

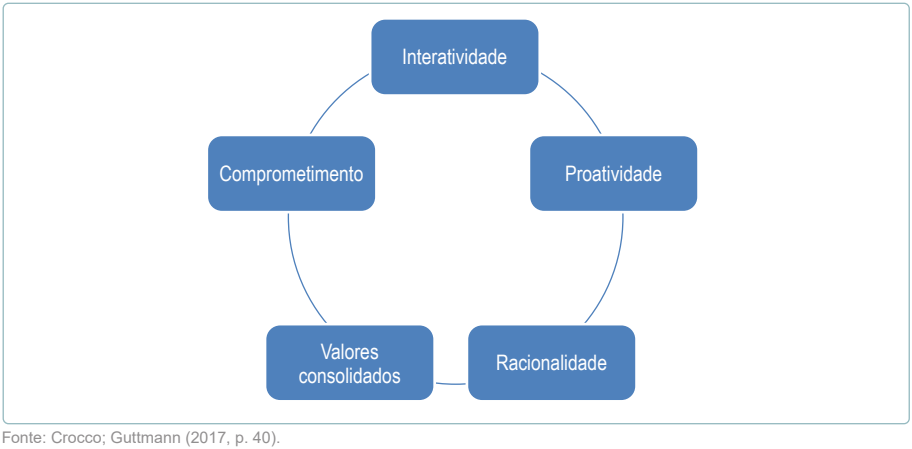
3. Perfil do consultor

Após uma breve exposição acerca das qualidades da consultoria, com a definição de um conceito, faz-se necessário abordar as competências relativas ao profissional que presta esse serviço, comumente conhecido como consultor. Essa interpretação é importante devido às complexidades da função e aos resultados esperados pela empresa cliente, sendo necessárias determinadas características e habilidades ao profissional para o êxito do trabalho a ser realizado.

Segundo Crocco e Guttmann (2017), há variados atributos percebidos como fundamentais para se desempenhar a função de consultor, e esses atributos são classificados de três formas: comportamento, habilidade e conhecimento.

"O comportamento de um consultor empresarial pode ser definido como a exteriorização dos valores, das emoções e da aplicação do conhecimento", de acordo com Crocco e Guttmann (2017, p. 40). Dessa forma, são elencadas cinco características do comportamento do consultor:

Figura 1 – As características do consultor



Fonte: Crocco; Guttmann (2017, p. 40).

Para Crocco e Guttmann (2017), a habilidade é a capacidade do consultor ter uma flexibilidade na busca de otimizar os resultados. Essas habilidades são distribuídas em cinco blocos:

a) Habilidades técnicas: a capacidade de aplicar o conhecimento, ou seja, os métodos e ferramentas utilizados pelo consultor para realizar seu serviço.

b) Habilidade de comunicação: a maneira de compartilhar as informações de forma clara e saber ouvir são competências importantes para compreender as reais necessidades e anseios do cliente.

c) Habilidade de relacionamento humano: a capacidade de desenvolver o clima favorável, o desenvolvimento dos trabalhos de forma cooperativa e principalmente o senso de empatia.

d) Habilidade de administração: a aptidão de gerir todos os recursos disponíveis, cumprir prazos e desenvolver as atividades com qualidade, para que se possa alcançar os resultados esperados.

e) Habilidade de motivação: talento e vontade de alcançar os resultados; capacidade de realizar as iniciativas e de gerar a satisfação.

Além dos atributos de comportamento e habilidade, leva-se em consideração o conhecimento, que é o conjunto de informações adquiridas por meio da experiência. Conforme Crocco e Guttmann (2017), os conhecimentos comuns entre os consultores são:

a) Sustentação, conceitual e prática: todo os trabalhos de consultoria seguem métodos, técnicas e ferramentas previamente testados e desenvolvidos, os quais são do conhecimento do consultor que a realiza.

b) Raciocínio lógico: habilidade de relacionar diversos elementos e buscar saídas para resolução do problema.

c) Inteligência empresarial: capacidade analítica de transformar dados em informação relevante para o desenvolvimento dos trabalhos, além da compreensão do ambiente organizacional.

d) Tratamento da informação: antes de transformar dados em informação, é importante saber buscar os dados e as informações na organização e como utilizá-los para promover as mudanças.

e) Administração de tempo: planejar as atividades de maneira eficiente e possível por meio da quantificação da necessidade de tempo.

4. Desenvolvimento da metodologia

Este capítulo tem por finalidade relatar o desenvolvimento da metodologia de consultoria proposta para ser utilizada pelo Sistema Ocepar, expondo as dificuldades encontradas e os consensos definidos, bem como descrever o funcionamento do método, demonstrando uma representação esquemática do processo e esclarecendo suas etapas.

Inicialmente, o esforço de pesquisa teve como foco a identificação, a compreensão e a análise das metodologias de consultoria utilizadas por empresas que prestam esse tipo de serviço. Simultaneamente, foram realizadas reuniões com a finalidade de captar percepções, bem como diretrizes para a construção da metodologia.

Nesse sentido, a compreensão a respeito do conceito de consultoria empresarial foi importante para estruturar o escopo do trabalho, bem como o método em construção. Uma preocupação inicial ocupou-se em dissociar as definições de assessoria e consultoria. Isso fez-se necessário, pois de acordo com a natureza institucional do Sistema Ocepar muitos serviços prestados às cooperativas possuem o caráter de assessoria, porém são entendidos de outra forma, sendo por vezes confundidos como sendo consultoria. A distinção é válida porque com ela é possível classificar as formas de atuação dos

profissionais da organização e dessa forma regular suas atividades a fim de que se obtenha uma maior eficiência no exercício de suas funções, bem como uma maior eficácia dos serviços oferecidos às cooperativas.

Superada essa etapa de entendimento e equalização conceitual, foi preciso captar quais são as abordagens da consultoria empresarial, seus procedimentos comuns, seus limites, seus modos de operação, ou seja, fez-se necessário assimilar como funciona esse gênero de serviço. Para tanto, foi realizada uma investigação com empresas prestadoras de consultoria, bem como buscou-se na literatura os modelos expostos e discutidos por ela. Com a investigação, entendeu-se que, por conta de seu caráter abstrato, o serviço de consultoria tem seu funcionamento estruturado de diversas formas. Contudo, há estágios comuns, os quais podem ser dispostos do seguinte modo:

1. Identificação da necessidade e escolha.
2. Verificação e análise do problema.
3. Proposição das possíveis soluções.
4. Execução das ações.

No estágio 1, a empresa cliente identifica uma necessidade interna e, conforme sua natureza, decide contratar uma instituição que possa ajudá-la a solucionar o que foi identificado. Nesse estágio, as interpretações nem sempre são tão claras, pois é possível que as causas dessas necessidades nem tenham sido evidenciadas. Normalmente, no início o que se tem é uma ideia da característica da necessidade, como custos de produção elevados, o que levará à escolha de uma consultoria especializada em gestão da produtividade e da qualidade. Ainda nesse estágio, antes da contratação do serviço, a empresa cliente e a consultoria trocam informações que possibilitam à potencial contratada analisar se possui as competências para contribuir na solução do problema da contratante, bem como entender os objetivos da contratação. Isso é importante para se evitar dispêndio de ambas as partes com a interpretação equivocada dos objetos de trabalho.

No estágio seguinte, a já contratada empresa de consultoria, com a perícia e a experiência que possui, verifica informações e dados da empresa cliente a fim de se reconhecer o problema e suas causas – usualmente, esse estágio é conhecido como fase e diagnóstico. De acordo com as especificidades de cada área do conhecimento que será abordada pela consultoria empresarial, são utilizados instrumentos de investigação próprios, como ferramentas, técnicas de entrevista ou habilidades do próprio consultor. A depender da qualidade da análise, o resultado desse estágio já se configura como um ganho para a organização, pois permite detectar os fatores do problema e, consequentemente, a formulação de possíveis soluções para ele.

Com o problema e suas causas identificados, avança-se para o estágio de elaboração das possíveis soluções. Em conjunto, as partes interessadas planejam as ações que deverão ser realizadas. É importante salientar que o plano de ação é desenvolvido por ambas as partes, pois a equipe responsá-

vel por realizar as ações é da própria empresa cliente. Isso não se configura como uma regra, pois há consultores que acabam operacionalizando as ações planejadas. Porém, como isso extrapola os limites do próprio conceito de consultoria, o compromisso com as atividades a serem desenvolvidas a fim de que se alcance a solução do problema, habitualmente, é da empresa que possui o problema. Essa configuração se dá por diversos motivos, dentre eles o domínio das próprias operações pela empresa cliente, ou seja, são os profissionais dessa organização que conhecem seus procedimentos, sistemas, práticas e cultura organizacional. Outra razão está na alocação dos recursos envolvidos, sobretudo os recursos humanos, pois, conforme a complexidade do problema, é necessário envolver mais profissionais e mais horas de trabalho, cuja extensão não permite à empresa de consultoria executar aquilo que é preciso.

Até então os estágios se concentraram em explorar e planejar. Essas três fases anteriores compreendem a primeira etapa do ciclo PDCA: P (do inglês *Plan*) = Planejamento; D (do inglês *Do*) = Execução; C (do inglês *Check*) = Verificação; A (do inglês *Act*) = Atuar/Agir.

Dessa forma, no estágio 4, a empresa cliente executa as ações que foram planejadas, com o monitoramento e o auxílio da empresa de consultoria. Esse estágio compreende as etapas posteriores do ciclo, Execução, Verificação e Atuar/Agir. Durante esse processo, os consultores envolvidos, investidos de suas competências, contribuem de maneira orientativa, proporcionando suporte no entendimento de como realizar as ações, corrigindo possíveis desvios de impactos negativos no planejamento e, ainda, verificando o desempenho do trabalho realizado.

Assim, sob a estrutura apresentada, com base nesses estágios comuns aos serviços de consultoria empresarial, a equipe deste trabalho procurou construir um método que acomodasse esse modo de funcionamento, adaptado às atividades do Sistema Ocepar e respeitando sua cultura organizacional. Para isso, decidiu-se dispor os quatro estágios citados em um fluxograma abrangente que possibilite a inserção, em termos de procedimento de trabalho, das consultorias especializadas em cada área de atuação da instituição. Ou seja, esse fluxograma se propõe a apresentar uma sequência operacional dos serviços de consultoria disponíveis pelo Sistema Ocepar ou, ainda, que possam vir a ser ofertados por ele.

Nesse sentido, foram feitas diversas modelagens, testando e ajustando o fluxograma em construção. No decorrer desse processo, foi constatada também a necessidade de descrever cada atividade do fluxograma para ampliar sua assimilação pelos profissionais que farão uso da metodologia proposta.

4.1 Parte da operação do fluxo

A fim de que os profissionais do Sistema Ocepar possam compreender detalhadamente as fases do método, e ainda que o consultor obtenha domí-

nio no uso dessa metodologia, as etapas do fluxograma foram devidamente descritas, sendo apresentados também os elementos que as compõem, com sugestões de uso de documentos e ferramentas.

Dessa forma, criou-se um diretório, a ser disponibilizado na rede da organização para uso comum dos colaboradores do Sistema Ocepar, que contém o fluxograma, seus descritivos e orientações para sua utilização, bem como modelos de documentos e ferramentas. Assim, os instrumentos disponíveis nesse diretório foram escolhidos por meio do estudo deste trabalho, de acordo com seu referencial teórico, por isso reitera-se que, de forma ampla, essas ferramentas se configuram como boas práticas e estão à disposição a título de sugestão, não restringindo o trabalho do consultor ao seu uso exclusivo. Aliás, à medida que os trabalhos de consultoria se desenvolvam e os profissionais ampliem suas competências técnicas, sugere-se que tais ferramentas sejam aperfeiçoadas e outras sejam adicionadas, mantendo um processo de melhoria contínua. Outra contribuição será aprofundada em capítulo 4, que tratará da pesquisa feita para identificar o nível de conhecimento sobre algumas das ferramentas de gestão evidenciadas no referencial teórico. Tal pesquisa também foi oportuna para coletar instrumentos que já vinham sendo utilizados pelos profissionais do Sistema Ocepar e que poderiam ser cedidos para compartilhamento.

Cabe ressaltar também que a metodologia de consultoria apresentada permite que o consultor adapte cada etapa do fluxograma conforme as características do serviço a ser prestado.

Diante disso, destaca-se que o descritivo e as orientações a seguir estão disponíveis no diretório da metodologia.

a) **Solicita consultoria:** por meio de portfólio disponibilizado pelo Sistema Ocepar, a cooperativa identifica um serviço que possa lhe atender e deve entrar em contato utilizando o canal identificado no portfólio.

b) **Identifica e encaminha demanda da cooperativa:** por meio de contato direto com a cooperativa, o profissional do Sistema Ocepar identifica a demanda, encaminha para a área responsável pela execução da consultoria e faz a solicitação utilizando o canal identificado no portfólio.

c) **Realiza análise prévia do problema:** o profissional do Sistema Ocepar valida se o encaminhamento está na área correta e se a demanda é consistente. A área responsável realiza uma reunião com a cooperativa para compreensão da demanda recebida, avalia a capacidade de atendimento e, por meio de um *checklist* padrão, define de que forma a solução será atendida. Caso não seja possível atender à demanda, orienta a cooperativa para contratação externa.

d) **Encaminha o termo de aceite:** termo de compromisso firmado entre as partes, contendo o que será realizado na consultoria e as obrigações de ambas as partes.

e) **Realiza diagnóstico:** nessa etapa, o responsável pela consultoria utiliza seu portfólio de ferramentas para a identificação do problema e de suas causas tendo em vista as especificidades do serviço de consultoria a ser prestado.

Conforme as /características da consultoria, bem como a complexidade do problema, essa etapa não deve se limitar a uma análise simples: caso haja a necessidade, o diagnóstico deve ser feito em mais de uma atividade com a cooperativa.

f) **Identifica indicador e monitora seu desempenho atual:** a área responsável deve identificar previamente alguns indicadores relacionados ao problema foco da consultoria em andamento, bem como estipular marcos de medição para monitoramento no decorrer do serviço prestado.

g) **Desenvolve plano de ação:** cada área identifica a ferramenta no portfólio e, com a cooperativa, elabora o plano de ação.

h) **Aplica o plano de ação:** a cooperativa executa o plano de ação elaborado na fase anterior.

i) **Realiza o acompanhamento:** o consultor acompanha o desenvolvimento do plano de ação, com a possibilidade de intervir e orientar quando necessário.

j) **Mensura o resultado do indicador:** durante a realização do plano de ação, o indicador é analisado novamente para verificar sua evolução. Por meio da comparação das medições, o consultor verifica a eficácia das ações desenvolvidas.

k) **Realiza relatório de fechamento dos trabalhos:** preenchimento de documento padrão informando as ações realizadas, a evolução dos indicadores e os resultados alcançados.

l) **Realiza apresentação à cooperativa:** com base no relatório de fechamento, o consultor apresenta as ações que foram realizadas e os resultados da consultoria.

4.2 Classificação das ações

Após a criação do fluxo para metodologia de consultoria, foi realizada a etapa de mapeamento das ações executadas por 14 coordenações que compõem o Sistema Ocepar. Para isso, foi feita uma pesquisa na qual cada uma das coordenações listou as ações que são voltadas para o atendimento às demandas das cooperativas. Tal investigação identificou mais de 76 ações, cujo foco é atender às necessidades das cooperativas, tanto de forma individual (por cooperativa) como coletiva (um conjunto delas). Ao término da pesquisa, para compreender melhor a natureza de cada ação identificada, as 14 coordenações foram entrevistadas por cada membro da equipe deste trabalho. As entrevistas foram realizadas em formato de videoconferência com a plataforma Microsoft Teams, e foi possível gravá-las. Foram realizadas mais de 21 horas de entrevistas, que contribuíram para posterior análise crítica da equipe, no que se refere à proposição de uma classificação e ordenamento dos dados coletados.

A fim de se estabelecer uma estrutura padronizada para captar as informações de modo que houvesse adequação ao propósito deste trabalho, foi elaborado um roteiro com base no fluxograma da metodologia de consultoria

criado. Sob essa lógica, as perguntas do roteiro de entrevista foram formuladas a partir das etapas do fluxograma apresentado anteriormente. Esse documento permitiu organizar as informações possuindo campo para registro de coordenação entrevistada, data de realização da entrevista, nome do entrevistado e nome do entrevistador.

Além disso, foi incluída uma lista de checagem para auxiliar o entrevistador a realizar atividades importantes, como gravar a entrevista, apresentar o fluxograma da metodologia e demonstrar aquilo que foi respondido pela coordenação do entrevistado na pesquisa, a fim de identificar as ações que são voltadas para o atendimento às demandas das cooperativas. A apresentação do fluxograma da metodologia foi essencial ao processo de construção deste trabalho, pois compreende-se que o que está sendo proposto deva ser o mais aderente possível à realidade dos profissionais do Sistema Ocepar. Dessa forma, durante as entrevistas, foi possível assimilar suas percepções e sugestões a respeito da proposta, o que, inclusive, rendeu a melhoria do próprio processo.

Com as informações obtidas, a equipe se concentrou em analisá-las, idealizando criar uma classificação para as atividades disponibilizadas às cooperativas que possibilitasse distingui-las em função de suas características. Isso se fez necessário por conta do comum equívoco entre os conceitos de consultoria, assessoria, conforme explorado anteriormente. Essa percepção foi comprovada no decorrer das entrevistas, pois ao apresentar a metodologia proposta, muitas entregas feitas às cooperativas foram entendidas pelos profissionais entrevistados como sendo consultoria, mesmo não possuindo os requisitos já pesquisados do conceito, mas tendo outras características, que as classificariam de outra forma. Tal compreensão se reforça por meio da análise da questão disposta no questionário de entrevista - Na sua opinião essa ação é aderente ao fluxograma apresentado no início? - em que muitas atividades foram entendidas como aderentes ao fluxograma apresentado, porém possuíam qualidades distintas ao serviço de consultoria empresarial.

Sob esse prisma, surgiram perguntas como: que tipo de consultoria o Sistema Ocepar pode ofertar? Quais áreas ou coordenações possuem aptidão para disponibilizar serviços de consultoria? O Sistema Ocepar já presta algum tipo de consultoria? Se sim, quais?

A fim de possibilitar elementos que contribuam para o esclarecimento dessas dúvidas, elaborou-se uma estrutura de ordenamento. Assim, visando aos objetivos deste trabalho, a definição de uma classificação permitiu agrupar e dividir as atuações profissionais por suas semelhanças e, dessa forma, evidenciar quais atividades da organização se configuram como serviço de consultoria de fato, pelo menos sob o conceito adotado, e por consequência são aderentes à metodologia; quais atividades podem vir a se tornar consultoria, caso se adéquem para isso; e quais atividades possuem outras características, não se enquadrando, portanto, na terminologia de consultoria.

Dessa forma, foi elaborada a seguinte classificação:

Tabela 1 – Classificação das atividades

Classificação	Descritivo
Serviço	Atividades intermediárias necessárias para as entregas de valor às cooperativas. Possui características operacionais e/ou de suporte.
Solução	Entregas de valor disponibilizadas às cooperativas que podem ou não ser executadas pelo Sistema Ocepar.
Potencial consultoria	Entregas de valor disponibilizadas às cooperativas que tem elementos de consultoria (como identificação de um problema, proposição de uma solução). Necessita de realocação de recursos para ocorrer, sejam eles humanos ou financeiros. Possui potencial de serem precificadas e consequentemente vendidas.
Aderente à metodologia proposta	Entregas de valor disponibilizadas às cooperativas que se enquadra no modelo proposto de metodologia de consultoria. Há competências no Sistema Ocepar para sua operacionalização. Possuem potencial para serem precificadas e consequentemente vendidas.

Fonte: Autores (2021).

Vale ressaltar que a classificação anterior foi proposta pela equipe com base nos conhecimentos adquiridos no decorrer do desenvolvimento deste trabalho, e serviu como instrumento para as conclusões finais, bem como para o despertar a novas possibilidades de serviços e possíveis adequações na atuação do Sistema Ocepar para as atividades de consultoria.

Das soluções mapeadas e classificadas pela equipe, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 2 – Resultado da classificação das atividades

Classificação	Nº de atividades classificadas
Serviço	18
Solução	43
Potencial consultoria	10
Aderente à metodologia proposta	5

Fonte: Autores (2021).

5. Conclusão

Conforme exposto na contextualização do problema, a formulação deste trabalho teve como base as diretrizes do Sistema Ocepar, que se propõe a ser essencial e relevante para as cooperativas. Para tanto, incentiva ações que possam se configurar como fonte de valor para o cooperativismo. Assim, buscando atuar de modo cada vez mais estratégico, agregando ainda mais valor aos serviços prestados, o Sistema Ocepar tem proporcionado condições a fim de possibilitar uma atuação consultiva por parte de seus profissionais. Atrelados a isso, as instabilidades políticas e o aumento do cenário de incertezas indicaram a hipótese de um possível impacto negativo em uma das fontes de recursos do Sescoop/PR, que compõe a organização. Sob a existência de tal risco, surgiu a necessidade de estabelecer fontes alternativas de renda, como a oferta de novos serviços.

Diante dessa conjuntura, o problema formulado neste trabalho identificou que havia a necessidade de ser desenvolvido um método de atuação dos serviços de consultoria a serem prestados pelo Sistema Ocepar. Assim, visando resolver o problema elaborado, foram explorados os conceitos de consultoria e definido aquele que se apresenta mais adequado aos objetivos propostos por este trabalho, levando em consideração sua abrangência e os aspectos que o conectam à cultura organizacional do Sistema Ocepar. Buscou-se também identificar as competências esperadas para o perfil do consultor, contribuindo, dessa forma, com elementos para futuras análises em relação às necessidades de desenvolvimento dos profissionais que vão prestar tal serviço. Para ampliar ainda mais os conhecimentos a respeito do conjunto de habilidades necessárias ao consultor, foi realizado também um estudo sobre as ferramentas de gestão que podem auxiliar o profissional no desempenho de suas funções.

Desse modo, a metodologia elaborada constitui-se em um conjunto de elementos dispostos em um diretório a ser disponibilizado na rede interna do Sistema Ocepar. Esses elementos consistem em: fluxograma do processo para a prestação do serviço de consultoria; manual operacional com o descritivo e as orientações das atividades a serem desempenhadas pelo profissional responsável; modelos de documentos; ferramentas úteis à execução do serviço.

Além disso, buscando ampliar a compreensão da própria estrutura organizacional do Sistema Ocepar, a fim de contribuir para a difusão de seu conhecimento sistêmico, foi realizado o mapeamento das ações que são focadas no atendimento às demandas das cooperativas. Os resultados permi-

tiram criar uma classificação, conforme conceito adotado, evidenciando quais ações se configuram como serviço de consultoria e, portanto, são aderentes à metodologia proposta, quais ações têm potencial de se tornarem consultoria, bem como aquelas ações que não possuem características de consultoria. Tal classificação se mostrou importante ao apresentar um ordenamento das informações, tornando mais compreensível quais ações podem ser ofertadas como serviço de consultoria e contribuindo para o processo de tomada de decisão.

Conforme visto, este trabalho desenvolveu uma metodologia para a prestação de serviço de consultoria pelos profissionais do Sistema Ocepar. Os elementos que foram atingidos pelos objetivos específicos se configuram como insumos que permitem desdobramentos para a oferta efetiva dos serviços de consultoria a serem prestados às cooperativas. Aproveitando a experiência adquirida na construção deste trabalho, foi formulado um plano de ação a fim de colaborar na implementação do método proposto.

Referências

ALVES, J. da Cruz; DIAS, N. T.; MONSORES, G. L. **Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas**. out. 2015. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/32022351.pdf. Acesso em: 25 abr. 2020.

CENZI, N. L. **Cooperativismo:** desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro. Curitiba: Juruá, 2012.

COMO fazer um diagnóstico organizacional e alinhar seus desafios estratégicos. Disponível em: https://www.ohub.com.br/ideias/como-fazer-um-diagnostico-organizacional-e-alinhar-seus-desafios-estrategicos/. Acesso em: 20 maio 2020.

COSTA, R. L. da; ANTÓNIO, N. S. O conceito de consultoria de gestão: uma análise à luz do campo de pesquisa da estratégia como prática. **Estudos do Isca,** série IV, n. 11, 2015. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9748/5/3445_12370_1_PB.pdf. Acesso em: 26 abr. 2020.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FNQ. **Ferramentas de gestão**. Disponível em https: //prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_12_ferramentas_de_gestao_fnq.pdf. Acesso em: 19 jun. 2020.

FRANCISCO, L. **Por que as ferramentas e os métodos de gestão da qualidade são importantes para a empresa?** Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/por-que-as-ferramentas-e-os-metodos-de-gestao-da-qualidade-sao-importantes-para-a-empresa. Acesso em: 27 maio 2020.

HISTÓRIA do cooperativismo. 2016. Disponível em: https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/. Acesso em: 1 jun. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO - IBCO. **Por que uma consultoria?** Disponível em: http://ibco.org.br/por-que-consultoria/. Acesso em: 27 maio 2020.

ICA. **Plano de ação para uma década cooperativa**. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ica.coop%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fpublication-files%2Fica-blueprint-final-june-2013-portuguese-975329096.pdf&clen=3481959&chunk=true. Acesso em: 16 nov. 2021.

NAPOLEÃO, B. M. **Matriz GUT (Matriz de Priorização)**. Disponível em: https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/. Acesso em: 10 jun. 2020.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta:** 5 forças de Porter (clássico). Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF. Acesso em: 6 jun. 2020.

OCB. F**undamentos do cooperativismo**. Brasília: Sescoop, 2017. (Série Cooperativismo).

PERIARD, G. **Matriz BCG:** o que é e como funciona. Disponível em: http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-matriz-bcg/. Acesso em: 27 maio 2020.

SANDRI, M. **Swot**. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/swot. Acesso em: 20 maio 2020.

SCHEIN, E. H. **Princípios da consultoria de processos:** para construir relações que transformam. Tradução de Antonio Luiz de Paula e Silva. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2008.

Estudo de viabilidade para implantação da previdência complementar no setor cooperativista

CARLA JEANE LAMPE[1]
CLAUDIOMIRO RODRIGUES[2]
DANIEL CEZAR BRAGA[3]
FABIANNE ALLAGE Y RATZKE[4]
LUÍS HENRIQUE ZANON FRANCO DE MACEDO[5]

Orientador
Patricia Piana Presas[6]

Patrocinador
Nelson Costa[7]

Curso
High Performance Skills
FAE – Sescoop/PR

Resumo

Serviços compartilhados, ou soluções compartilhadas, é um modelo de negócio que visa centralizar atividades essenciais dentro de uma organização, objetivando agilidade, efetividade, eficiência e economicidade. Nas pesquisas realizadas ao longo deste estudo, é possível observar que há interesse por parte das cooperativas em diferentes áreas para o compartilhamento de serviços. No entanto, na busca constante pela relevância e essencialidade do Sistema Ocepar para as cooperativas do Paraná, este grupo de estudo, junto ao *sponsor* do projeto, decidiu direcionar o plano para a análise de implementação de previdência complementar para o sistema cooperativista. Das empresas pesquisadas, o trabalho traz suas propostas iniciais, com um quadro comparativo entre elas, sendo que a principal premissa deste estudo é que a empresa que possa atender o Sistema Ocepar tenha a condição de incluir cooperados em seu plano. Como recomendação primordial, está a criação de um comitê inicial para as discussões e análises dessas propostas. O estudo traz também propostas e modelos para a estruturação desse comitê, servindo como base para estudos complementares e futuros que visem à implementação da entidade de previdência privada no sistema cooperativista.

Palavras-chave: *soluções compartilhadas; serviços compartilhados; previdência complementar.*

[1]Graduada em Administração de Empresas. Pós-graduada em Gestão de Talentos pela UFPR. Sescoop/PR. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: carla.lampe@sistemaocepar.coop.br
[2]Graduado em Ciências Contábeis. Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUC/PR. Sescoop/PR. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: claudiomiro.rodrigues@sistemaocepar.coop.br
[3]Graduado em Administração com Ênfase em Informática. Pós-graduado em Marketing pela Opet. Sescoop/PR. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: daniel.braga@sistemaocepar.coop.br
[4]Graduada em Psicologia pela PUC/PR. Sescoop/PR. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: fabianne.ratzke@sistemaocepar.coop.br
[5]Graduado em Ciências Sociais. Mestre em Sociologia pela UFPR. Sescoop/PR. Av. Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: luis.macedo@sistemaocepar.coop.br
[6]Bacharel em Sistemas de Informação. Pós-graduada em Engenharia da Produção pela PUC/PR.E-mail: patrícia.pensas@fae.edu.br
[7]Engenheiro Agrônomo. Especialista em Planejamento Estratégico Empresarial pela FAE. Superintendente da Fecoopar. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: nelson.costa@sistemaocepar.coop.br

Feasibility study for the implementation of complementary social security in the cooperative sector

- CARLA JEANE LAMPE
- CLAUDIOMIRO RODRIGUES
- DANIEL CEZAR BRAGA
- FABIANNE ALLAGE Y RATZKE
- LUÍS HENRIQUE ZANON FRANCO DE MACEDO

Advisor
Patricia Piana Presas

Sponsor
Nelson Costa

Course
High Performance Skills
FAE – Sescoop/PR

Abstract

Shared services, or shared solutions, is a business model that has the purpose of centralizing essential activities in a company, aiming at agility, effectiveness, efficiency and economy. In the research carried out throughout the study, it is possible to observe that there is interest on the part of the cooperatives for the sharing of services in different areas. However, in a constant search for Ocepar System relevance and essentiality to the cooperatives of Paraná, this group and his sponsor decided to direct the studies to supplementary pension at the cooperativism. So, after that, the principal objective of this work is to study the application of a model of shared solutions to answer the necessity of Paraná's cooperatives. This work brings the initial suggestions of the surveyed companies and a comparative schema a among them. The central requirement of this work is that the company that will serve Ocepar System has the condition to include cooperative members in its plan. As a primary recommendation stands the creation of an initial committee to discuss and analyze these suggestions. This work also brings a suggestion and a model for the formation of a committee, serving as a base for future complementary studies that intend supplementary pension in the cooperative system.

Keywords: *shared services; shared solutions; supplementary pension.*

1. Introdução

O conceito de serviços compartilhados foi criado nos Estados Unidos na década de 1970, chegando ao Brasil nos anos de 1990 (FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2014). Geralmente formada por centros ou centrais, a estrutura de serviços compartilhados funciona como uma ferramenta integrada, possibilitando às empresas "parceiras" a criação de estratégias para a gestão e a melhoria dos processos, bem como a redução de custos. É uma estrutura adaptável às diversas realidades e modelos de negócio.

O Sistema Ocepar busca nos serviços compartilhados soluções para suas filiadas, contribuindo com ações para promover o desenvolvimento delas, sendo uma das soluções que já está em andamento o caso dos serviços compartilhados em TI. Neste artigo pretende-se apresentar a viabilidade de implementação de um plano de previdência complementar no cooperativismo paranaense.

A abordagem do tema soluções compartilhadas foi entendida pelo Sistema Ocepar como fundamental em sua busca por ser mais relevante e essencial às cooperativas paranaenses; está embasada pelas diretrizes estratégicas do Sistema Ocepar de 2020 e é um projeto estratégico do PRC-200.

Esse tema foi percebido também como uma demanda das cooperativas, a partir de um debate que aconteceu no Encontro de Agentes do Sistema Ocepar, realizado no Show Rural da Coopavel, em 2019 na cidade de Cascavel. Nesse evento, houve a apresentação da Solução Compartilhada em Planos de Saúde das cooperativas Capal, Frísia e Castrolanda. Além disso, tal interesse foi confirmado a partir da pesquisa por amostragem feita pelo grupo com as cooperativas.

Assim, houve o entendimento de que a previdência privada como complementar à previdência pública (INSS) possibilita renda a longo prazo e um futuro com mais qualidade de vida; aumenta a proposta de valor oferecida pelas cooperativas, que pode contribuir na retenção de talentos e diminuir a perda de investimentos com rotatividade de empregados; além de possibilitar benefício diferenciado para o empregado e/ou cooperado. E os efeitos positivos podem ser maximizados se trabalhados de forma compartilhada, como demonstraremos no presente artigo.

2. Sistema Ocepar

De acordo com Koslovski (2018), até 1967, havia duas organizações representantes das cooperativas no Brasil, a Associação Brasileira de Cooperativas (Abcoop) e a União Nacional de Cooperativas (Unasco). Ambas foram extintas e então foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), movimentando uma reorganização da representação das cooperativas nos estados do país.

Ao longo dos anos, os estados também se organizaram e, em 1971, foi constituída a Organização das Cooperativas do Paraná (Ocepar), entidade integrante da OCB.

Ainda segundo Koslovski (2018), era necessário “acordar” o movimento cooperativista e algumas cooperativas que, pela falta de gestão, estavam “adormecidas”. Técnicos e outros profissionais foram disponibilizados para reerguer cooperativas que hoje são potências no Paraná. Dessa forma, a Ocepar tinha a missão de:

> representar e defender os interesses do cooperativismo e sindicalismo cooperativo paranaense, perante as autoridades constituídas e a sociedade, bem como prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das sociedades cooperativas e de seus integrantes. (SISTEMA OCEPAR, 2011)

Conforme o movimento foi crescendo e as cooperativas foram se organizando, outras duas entidades foram integradas à Ocepar, formando o Sistema Ocepar: o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop/PR), criado em 1999, e a Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Fecoopar), criada em 2005. Respectivamente, essas são entidades que tratam do monitoramento e capacitação profissional, além da representação sindical.

Embora sejam três pessoas jurídicas distintas, todas têm o intuito comum de prestar serviços às sociedades cooperativas paranaenses, visando à representação, ao fomento, ao desenvolvimento, à capacitação e à formação profissional, à promoção social, ao monitoramento e a ações de âmbito sindical patronal para essas cooperativas, eventos por meio dos quais se alcança seus dirigentes, cooperados e empregados.

O Sistema Ocepar caminha amparando o desenvolvimento do cooperativismo paranaense e, em maio de 2021, contava com 91 empregados, os quais, distribuídos em diversas atividades de atendimento e consultoria, atendem às demandas das 217 cooperativas do Paraná. O Sistema Ocepar solidificou-se ao longo dos anos com representatividade, posicionamento e participação para atender às causas e necessidades do setor cooperativista do estado.

As 217 cooperativas registradas no Sistema Ocepar estão distribuídas em sete ramos distintos.

3. Intercooperção

O cooperativismo tem sete princípios fundamentais e, neste capítulo, será abordado o sexto princípio, que trata da intercooperação. A intercooperação é uma forma de trabalho conjunto entre as cooperativas, a fim de fornecer melhores serviços ao associado. De acordo com Louly (2016), esse princípio trata da colaboração e ajuda mútua entre associados e cooperativas, mesmo em diferentes ramos. Essa combinação de fatores gera um montante inestimado de possibilidades para oferecer soluções aos cooperados. É também uma importante ferramenta para a sustentabilidade e a competitividade das cooperativas, diante do ambiente de concorrência de mercado. Ricken (2019, p. 3) também chama a atenção para esse importante princípio, que é o centro

das relações cooperativistas: “Cooperando entre si, as cooperativas desenvolvem parcerias, alianças, novos produtos e serviços, negócios em conjunto para alcançar seus objetivos em favor de seus cooperados”.

Ainda segundo Ricken (2019, p. 3), a intercooperação pode ser “uma estratégia bem-sucedida de expansão e desenvolvimento, considerando a possibilidade de ampliação de mercado, portfólio de produtos e serviços, redução de custos e melhores negociações”.

Também resgatando os benefícios da intercooperação, a Aliança Cooperativa Internacional (2003, *apud* MENEGOTTO; BERGOZZA; OLIVEIRA, 2019, p. 4) cita que “as cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais”. Conforme documento base do 14º Congresso Brasileiro de Cooperativismo (2019), a intercooperação é um processo de natureza consensual, que necessita do acordo e contribuição, não podendo ser imposto a qualquer das partes. Esse movimento é o principal fator que diferencia as cooperativas de outros tipos de empresas, fortalecendo a doutrina cooperativista. Esse mesmo documento cita que há dois objetivos principais e motivadores para a existência da intercooperação entre duas ou mais cooperativas: criação de benefícios para os membros e sobrevivência e resistência às pressões comerciais. A intercooperação pode ser um processo simples, como troca de informações, até negociações mais complexas e, por isso, é importante diferenciar cada opção:

• Local, nacional, regional e internacional – parcerias considerando a localização territorial de cooperativas.

• Setorial e intersetorial – a ação setorial é realizada entre cooperativas centrais ou sistemas de um mesmo ramo, enquanto a intersetorial é a intercooperação entre centrais ou sistemas de ramos distintos).

• Formal e informal – a intercooperação formal se dá por meio de estruturas ou acordos formalizados com esse propósito, já a informal pode ter menos segurança e mais problemas de governabilidade, mas pode ter mais flexibilidade e menores custos. Pode ser uma opção para processos mais pontuais, com prazos menores e riscos baixos.

• Comercial, político-institucional, técnica e solidária – a ação comercial é a união das cooperativas em prol da obtenção de benefícios comerciais. A intercooperação político-institucional é quando as cooperativas se unem para estabelecer estruturas associativas e de representação ou promover troca de conhecimento e boas práticas. A opção técnica tem como objetivo o atingimento de ações pontuais, práticas, profissionais ou tecnológicas específicas. E, por fim, a intercooperação solidária visa alcançar objetivos mais compassivos, normalmente associados ao cooperativismo ou a causas humanitárias.

• Horizontal e vertical – considerando a intercooperação comercial, esta pode ser horizontal, quando é realizada no mesmo nível da cadeia produtiva, como quando há produção conjunta de determinada cultura ou colaboração

entre organizações de diferentes ramos. E, ainda pode ser vertical, quando cooperam entre si cooperativas de diferentes níveis da cadeia produtiva (cooperativas de produção e de comercialização, por exemplo) ou, ainda, quando as cooperativas de mesmo nível trabalham em conjunto no âmbito de outro nível da cadeia produtiva (criação de uma central ou de estrutura de comercialização).

4. Serviços compartilhados

O conceito de serviços compartilhados, como já citado, não é tão novo. Foi criado nos Estados Unidos na década de 1970, mas somente chegou ao Brasil nos anos de 1990 (FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2014). Geralmente formada por centros ou centrais, a estrutura de serviços compartilhados funciona como uma ferramenta integrada, possibilitando às empresas parceiras a criação de estratégias para a gestão e a melhoria dos processos, bem como a redução de custos. É uma estrutura adaptável às diversas realidades e modelos de negócio. De acordo com Affonso (2010), as centrais de serviços compartilhados são uma alternativa para empresas que percebem a necessidade de vincular seus processos administrativos a uma melhor geração de valor para os resultados da organização. Ainda, segundo Affonso (2010), é importante atentar para o fato de que o uso de tecnologia é imprescindível para o adequado funcionamento de uma central de serviços compartilhados, bem como para a existência de instrumentos de controle, medição e relacionamento com as áreas e clientes. Os objetivos e as expectativas que norteiam a adoção desse modelo são fatores preponderantes que refletem na qualidade de execução dos processos desenvolvidos por essa central. As principais razões pelas quais as empresas adotam um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001), são: diferenciar as competências centrais da organização das atividades de serviços de apoio, reduzir custos, aumentar a confiança e a consistência das informações, melhorar o nível de qualidade do serviço, criar uma plataforma para o crescimento e a mudança. Esses fatores que justificam a implementação do CSC se relacionam diretamente com os benefícios que ele pode trazer, segundo o mesmo autor, fato que está de acordo com o que o grupo deste trabalho pesquisou junto às cooperativas, que citaram algumas vantagens:

- Economia de escala.
- Redução de custos fixos.
- Gestão de custos de forma centralizada.
- Maior foco na qualidade com relação aos serviços prestados.
- Maior controle de contratos.
- Alavancagem das compras pela parceria com fornecedores.
- Maior valor agregado por estar oferecendo às cooperativas um serviço que não estava sendo ofertado anteriormente.

Como riscos ou desvantagens, existem algumas questões que devem ser consideradas para que ocorra a implementação: possivelmente haverá des-

pesas com infraestrutura, realocação de funcionários ou contratação, suporte em tecnologia e informática, viagens, entre outras. Outro risco se dá quando a organização decide implantar o CSC antes mesmo de ele fazer parte do seu planejamento estratégico, visto que ser estratégico e relevante é essencial para que o CSC seja eficaz. Por ser algo totalmente novo dentro do Sistema Ocepar, uma inovação incremental, é possível que haja pequenas falhas, como atrasos no cronograma de implementação, baixo nível de atendimento inicial, rompimento de parcerias prévias ou, na pior das hipóteses, a extinção do CSC por desinteresse na adesão por parte das cooperativas ou desistência pós-adesão aos serviços contratados.

De acordo com Affonso (2010), um comportamento recorrente em relação às pessoas é a resistência à implementação do modelo derivada de vários fatores, em especial a mudança cultural acarretada. Também a falta de um plano adequado para o gerenciamento das mudanças pode ocasionar diversas dificuldades e até inviabilizar a parceria. Por fim, ressalta-se que o CSC não pode ser confundido como somente uma centralização de execução de atividades e padronização de processos, em virtude das potencialidades de agregação de valor, características do modelo operacional estudado, em várias atividades da organização. Para auxiliar a promoção das mudanças na cultura organizacional em qualquer nível, faz-se necessária a comparação com casos de sucesso da concorrência, parceiros, fornecedores, clientes e até mesmo com outras áreas de negócio. Empresas como Vale, Ambev e Braskem são algumas das que utilizam serviços compartilhados no Brasil e, internacionalmente, a Shell e a American Airlines são grandes exemplos. Os serviços compartilhados encontrados nessas companhias geralmente referem-se à gestão de pessoas, serviços contábeis, financeiros e administrativos em geral.

Existem diferenças entre serviços compartilhados e centralização. Por concentrar diversos serviços em um só lugar e por ser um departamento que propicia soluções para outros tantos, CSC são confundidos, muitas vezes, com a estratégia de centralização. Porém, há diferenças substanciais entre as duas práticas, que podem, inclusive, auxiliar o empresário em sua definição. Na questão de serviços oferecidos, enquanto a centralização reúne diversos serviços de forma física ou no organograma, nos serviços compartilhados os de maior volume de execução e menor complexidade são aqueles principalmente ofertados. Essa é uma de suas lógicas que mais oferece eficácia ao negócio. Se os serviços de rotina são executados com precisão e agilidade, os recursos humanos altamente capacitados e com poder de gerência do setor original podem focar em suas atividades mais estratégicas, por exemplo.

No que tange à comunicação e satisfação com os serviços, os serviços compartilhados proporcionam atendimento mais ágil e próximo de quem precisa. Isso permite uma percepção muito maior da qualidade (e mais aprendizado, caso seja alguma demanda recorrente). Especialmente importantes em um contexto econômico incerto, os serviços compartilhados dão mais segurança ao empreendedor, além de garantirem redução de custos e ganhos significativos,

tanto em economia quanto em satisfação dos usuários.

5. Cenário da Previdência no Brasil

No Brasil, a Lei Eloy Chaves gerou, em 1923, o primeiro documento de abrangência da seguridade social, por meio da concepção da Caixa de Aposentadoria e Pensão dos Ferroviários.

Em 1930, com a criação do Ministério do Trabalho, houve um avanço na concepção de uma estrutura mais representativa no tocante à seguridade dos trabalhadores e, em 1966, quando houve uma reformulação do sistema, criou-se o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), responsável pela manutenção da proteção social da classe trabalhadora.

Nesse modelo inicial, havia quatro trabalhadores ativos para cada aposentado no país e, assim, estava assegurada a viabilidade dos benefícios. Contudo, essa projeção em poucos anos logo foi impactada pelo aumento da expectativa de vida dos trabalhadores e sua idade média, fazendo com que essa relação se visse altamente minada (BRASIL, 2020).

Os valores dos benefícios já seriam menores e a tendência cada vez mais seria de achatamento, afetando a qualidade de vida dos futuros aposentados.

O cenário nacional mais atual ratificou a expectativa negativa e prevaleceu forte o desequilíbrio da previdência instituída, fazendo surgir a necessidade de as organizações tratarem os problemas recíprocos por meio da criação de fundos de pensão, o que impeliu o Congresso Nacional a formular a Lei n° 6.435/1977, que trataria da questão da denominada previdência complementar fechada (aquela da empresa para seus empregados) e da individual (denominada previdência aberta).

No Brasil, a previdência pública possui dois regimes, chamados de Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), de caráter do funcionalismo público, e de Regime Geral de Previdência Social (RGPS), no qual todo trabalhador que possui vínculo com CTPS é automaticamente abrangido, com as contraprestações descontadas na fonte de sua remuneração mensal (ABRAPP, 2021).

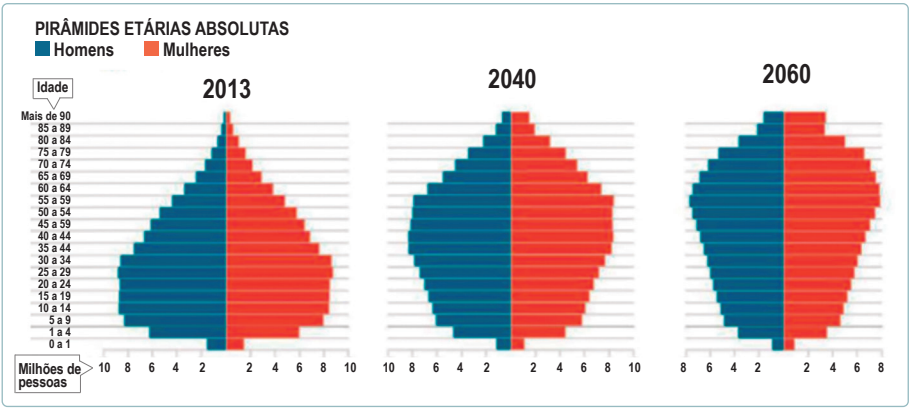
Como uma terceira opção, a previdência complementar ao sistema público de previdência é de contribuição facultativa, com a finalidade de suprir a necessidade de renda adicional na aposentadoria.

No Brasil, as relações entre o sistema previdenciário e o público beneficiário é altamente impactada por questões demográficas, econômicas e sociais, que assolam de modos diversos os dois lados e que estarão sempre balizando essas relações de benefícios e amparo aos trabalhadores na sua velhice.

Atualmente, ambos os sistemas de previdência, tanto o público quanto o complementar ou o privado, ainda carecem de consolidação diante do processo volátil de formação da sociedade e tudo o que impacta nessa relação da composição dos futuros e atuais benefícios. Assegurar uma condição social digna, com o mínimo de segurança econômica, tem sido o grande dilema da previdência social desde a sua concepção.

Recentemente, em 2019, foi instituída no Brasil a chamada Nova Previdência, um passo muito importante para o país, diante de um quadro atual de grande número de idosos usufruindo de benefícios e menos trabalhadores financiando ou contribuindo para os regimes de previdência. Com a perspectiva de continuidade nesse cenário, o antigo sistema não seria mais viável, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Densidade populacional por faixa etária no Brasil



Fonte: IBGE (2021).

Dentre as principais mudanças da Nova Previdência, estão o fim da aposentadoria por tempo de contribuição, caso em que era um benefício ao trabalhador que comprovasse o tempo total de 35 anos de contribuição, se homem, ou 30 anos de contribuição, se mulher, e a modificação nas idades de aposentadoria.

Com essa alteração de regras, os trabalhadores urbanos homens se aposentarão aos 65 anos de idade e as mulheres se aposentarão aos 62 anos de idade. Para solicitar o benefício, é preciso comprovar contribuição mínima de 15 anos (mulher) e de 20 anos (homem).

6. Formação de Comitê Administrativo

Após os estudos apontados anteriormente e conforme alinhamento com o *sponsor* do projeto, entendeu-se a necessidade de formação de um comitê administrativo, que envolva a participação de representantes que exerçam funções técnicas e estratégicas nas cooperativas e que possam avaliar as propostas de previdência complementar.

A estratégia para que esse comitê possa de fato se concretizar poderá ser encaminhada da seguinte forma:

- Reunião de sensibilização com as cooperativas.
- Definição de um comitê técnico para a tomada de decisões.
- Análise das propostas com os principais fornecedores.
- Reuniões de revisão de propostas com os fornecedores.

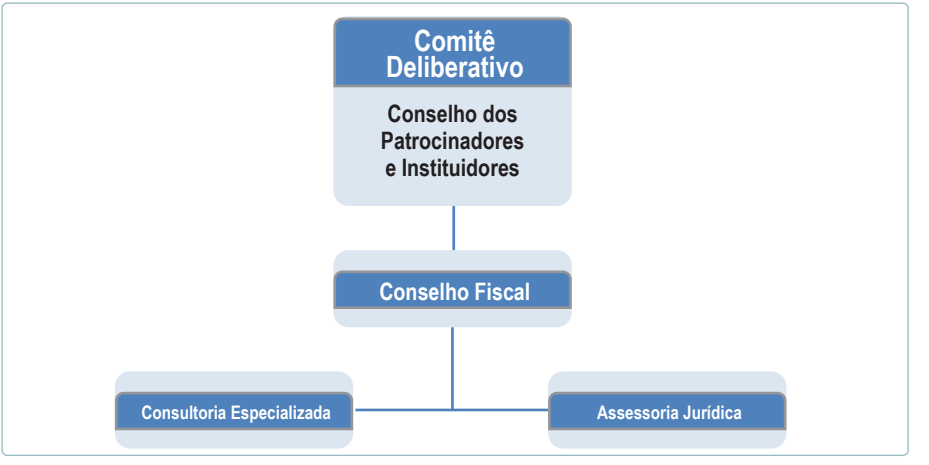
- Estudo de viabilidade das propostas.
- Aprovação das propostas.
- Implantação do plano de previdência complementar nas cooperativas.

Atrelado aos princípios estabelecidos no PRC-200, esse primeiro comitê terá a missão de intermediar os interesses das cooperativas e a busca pelas melhores soluções para atender de forma efetiva à implantação de um plano de previdência complementar no mercado cooperativista.

Em parceria com o *sponsor* do projeto, foi definido que esse comitê deve ser representado por integrantes de algumas cooperativas e membros do Sistema Ocepar.

Para avançar na implementação do projeto, esse comitê técnico para a tomada de decisão poderia ser estruturado conforme sugere o modelo a seguir (Figura 2).

Figura 2 – Modelos de governança: comitê técnico



Fonte: Autores (2021).

É importante salientar ainda que a construção desse projeto deve contar com o apoio de consultoria especializada, para amparar a escolha do modelo ou do plano de previdência complementar que melhor atenda aos anseios das cooperativas.

7. Verificação de viabilidade do projeto

O trabalho visa apresentar propostas e sugerir um modelo de comitê administrativo e técnico para a implementação do plano de previdência complementar no cooperativismo paranaense.

Diante dessa condição, é importante observar algumas questões que podem impactar a viabilidade da operação, implantação, possíveis custos incidentes e variáveis que possam refletir na adesão pelas sociedades cooperativas. O comitê proposto no capítulo anterior tem um papel fundamental na intermediação entre as partes interessadas.

O alcance ao cooperado, a intenção de que essa ação promova a intercooperação e de que o Sistema Ocepar seja o *hub* viabilizador entre suas 217 cooperativas e o benefício a ser instituído são fatores críticos para tal projeto, bem como o interesse das cooperativas em compartilharem juntas dessa opção de benefício.

A seguir, são apresentadas as principais informações para a comparação entre as propostas mais relevantes com condições de atender às premissas deste projeto.

Tabela 1 – Comparativo entre as propostas analisadas

Dados	Seguros Unimed	Sicoob Previ	Icatu Seguros (Sicredi)	Fundação Copel
Taxa de administraçãio	0,7% a 2,00%	0,27%	1,5% a 2,2%	0,75%
Volume de recursos	R$ 2,8 bi	R$ 1 bi	R$ 29 bi	R$ 12 bi
Número de participantes	90 mil	194 mil	6,5 milhões	22 mil
Intercooperçaão	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Portabilidade	SIM	SIM	SIM	SIM
Customização de contratos	SIM	SIM	-	SIM
Inclusão de cooperado	SIM	SIM	-	SIM

Fonte: Autores (2021).

Segundo uma Nota Técnica da Câmara dos Deputados, “a taxa de administração (também chamada de ‘de gestão financeira’) é cobrada, pelo administrador do fundo de investimentos, dos aplicadores em planos de previdência e em seguros. Ela destina-se a remunerar o gestor dos recursos pela atividade de aplicar o dinheiro da melhor forma possível, respeitando a política de investimentos daquele fundo” (VEIGA, 2009, p. 5).

A taxa de administração influi diretamente no valor acumulado dos planos, de forma inversamente proporcional. Ou seja, quanto menor for a taxa de administração, maior será o valor acumulado para os usuários, por isso é um critério importante a médio e longo prazo, possibilitando aos beneficiários resultados financeiros maiores.

Outro ponto importante do quadro comparativo é o volume de recursos e o número de participantes, o que demonstra que as entidades de previdência complementar estão estruturadas para viabilizar a solução compartilhada que este trabalho propõe. Mais do que isso, demonstra o nível de confiabilidade e segurança, critério importante principalmente por envolver questões financeiras de expectativa dos possíveis beneficiários.

A intercooperação, sendo o sexto princípio do cooperativismo e conforme já citado, foi considerada uma premissa deste trabalho, tendo em vista que o Sistema Ocepar trabalha em torno dos princípios cooperativistas. Três das quatro propostas apresentadas atendem a esse critério, sendo, então, viável a possibilidade de maximização dos ganhos que o sistema cooperativista pode ter, firmando contrato para disponibilizar previdência complementar para seus empregados e cooperados.

De acordo com Marques, Monteiro e Freitas (2015), a "portabilidade" é a possibilidade de o "participante transferir os recursos financeiros correspondentes ao seu direito acumulado para outro plano de benefícios de caráter previdenciário, operado por entidade de previdência complementar ou sociedade seguradora autorizada a operar o referido plano". Ou seja, esse critério pode ser positivo aos beneficiários que já tenham planos, respeitando o que a legislação permite de portabilidade.

A customização de contrato é um critério que permite às cooperativas independência para negociar condições, levando em conta as especificidades e requisitos que atendam às suas demandas. Esse é um dos critérios mais importantes considerando o universo e a distinção entre as cooperativas. Em três das propostas apresentadas, permite-se customizar o contrato, o que configura uma vantagem, uma vez que, na falta dessa possibilidade, as cooperativas teriam de adequar o contrato a partir de consensos, o que pode gerar conflitos e desvantagens para dissonantes de uma possível maioria.

Em três das propostas apresentadas é possível observar o atendimento das premissas deste trabalho, trazendo vantagens e benefícios à rede cooperativista.

Em fase de análise, antevendo uma prospecção mais detalhada de custos e outros quesitos de ordem técnica, seria viável a adesão a um dos planos vigentes anteriormente citados, que atendem à intercooperação buscada e tendo uma entidade ligada às cooperativas do Paraná na qualidade de instituidora, condição para que seja democratizada simultaneamente aos associados cooperados e a funcionários a adesão a um modelo comum de previdência, mas customizável por cooperativa.

Ao longo deste projeto, com toda a amostragem de *cases* e relatos dos técnicos que participaram das audiências com a equipe, e nas reuniões institucionais de *benchmark*, foi também senso comum destes que a adesão a um modelo já vigente se apresenta como a mais cômoda, diante da burocracia da criação de um novo plano junto aos órgãos reguladores, bem como pelo fato de os custos iniciais de operação já estarem superados.

Uma característica nesse modelo é a condição de que a entidade instituidora não será objeto de risco financeiro, diante de possível inadimplência de algum contrato sob o seu "guarda-chuva".

Tais condições devem ter suas métricas trabalhadas pelo comitê de previdência objeto de sugestão deste projeto, que terá a missão de analisar as opções elencadas e seus possíveis fornecedores, a fim da implantação prática da opção.

No início deste estudo, em meados de 2019, o plano estratégico vigente do cooperativismo paranaense era o PRC-100. Em 2021, o planejamento estratégico foi o PRC-200. E este projeto está contemplado nos pilares desse direcionamento.

O Plano Paraná Cooperativo 200 tem como meta o atingimento sustentável de 200 bilhões de faturamento, considerando o sistema cooperativo do Paraná, de 2021 até o final do ano de 2026. O plano foi construído junto às cooperativas e moldado em pilares que buscam trazer soluções em diversas áreas para facilitar o desenvolvimento delas, corroborando com o alcance de resultados.

Figura 3 – PRC-200: pilares estratégicos

Fonte: Sistema Ocepar. Plano Paraná Cooperativo (2021)

Dentre os vários pilares de atendimento, este projeto está intimamente ligado ao pilar da cooperação, que tem como direcionador o mapeamento e o estudo da viabilidade de alianças e parcerias no sistema cooperativo (intercooperação) e a promoção de relações institucionais.

O conjunto de pilares estruturados no PRC-200 faz com que ele seja um importante instrumento para amparar o desenvolvimento das cooperativas do estado, abrindo os caminhos para um crescimento sustentável.

Referências

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. **A responsabilidade social com foco nos stakeholders**. Disponível em: https://www.abrares.com.br/5_seminario/apresentacoes/dia_07/04_abrapp.pdf. Acesso em: 2 fev. 2021.

AFFONSO, H. J. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC):** impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/269/henrique_affonso_mes_adm_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. CNPC. **Ementário de normas: Conselho Nacional de Previdência Complementar**. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/acesso-a-informacao/conselho-nacional-de-previdencia-complementar/arquivos/ementariocnpc.pdf. Acesso em 28 mar. 2021.

BRASIL. **Lei Eloy Chaves, de 24 de janeiro de 1923**. Consolidou a base do sistema

previdenciário brasileiro, com a criação da Caixa de Aposentadorias e Pensões para os empregados das empresas ferroviárias. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/arquivo-s/primeira-lei-da-previdencia-de-1923-permitia-aposentadoria-aos-50-anos#:~:text=A%20Lei%20Eloy%20Chaves%20obrigou,empresas%20institu%C3%ADram%20suas%20respectivas%20CAPs. Acesso em: 12 fev. 2021.

BRASIL. **Lei nº 6435, de 15 de julho de 1977**. Dispõe sobre as entidades de previdência privada. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6435.htm. Acesso em: 12 fev. 2021.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L. P.; MAZZALI, L. Centros de serviços compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na gestão pública brasileira. **Revista do Serviço Público,** ed. 6, p. 387-403, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v61i4.57. Acesso em: 12 jul. 2020.

IBGE. **Densidade populacional por faixa etária no Brasil**. Disponível em: https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=12. Acesso em: 27 mar. 2021.

KOSLOVSKI, J. P. **Cooperativismo paranaense:** experiências, resultados e propostas. Curitiba: Ocepar, 2018.

LOULY, J. **Sexto princípio cooperativista, a intercooperação é uma das bases do sistema**. 2016. Disponível em: http://www.sicoobexecutivo.com.br/ns/sexto-principio-cooperativista-a-intercooperacao-e-uma-das-bases-do-sistema/. Acesso em: 6 abr. 2020.

MARQUES, Matheus Souza; MONTEIRO, Stefano Carlos Martins; FREITAS, Victor Hugo Caetano. **Previdência privada**. 2014. Disponível em: https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/voce/produtos-e-servicos/previdencia/opcoes-de-renda#/. Acesso em 28 mar. 2021

MENEGOTTO, M. L. A., BERGOZZA, G.; OLIVEIRA, C. A. O. **Intercooperação**: inovação no Cooperativismo da Serra Gaúcha. Caxias do Sul: UCS, 2019. Disponível em: http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xixmostrappga/paper/viewFile/6346/2103. Acesso em: 10 ago. 2020.

RICKEN, J. R. Desenvolvimento e Transparência. **Paraná Cooperativo**, ed. 15. 2018. p. 3. Disponível em: http://paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/revista-parana-cooperativo/117339-ed-157-abr2018. Acesso em: 10 ago. 2020.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; LUSK, J. **Shared services:** agregando valor às unidades de negócios. São Paulo. Makron Books, 2001.

SISTEMA OCEPAR. **Missão e visão**. 2011. Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/2011-12-05-11-28-07/2011-12-05-11-31-38. Acesso em: 17 dez. 2021.

SISTEMA OCEPAR. **Plano Paraná Cooperativo**. 2021.

VEIGA, L. H. C. Taxas de administração dos planos de previdência complementar e os efeitos na reserva de poupança dos consumidores. **Nota Técnica**, Brasília, set. 2009. Disponível em: https://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/2489. Acesso em: 17 dez. 2021.

Proposta de revitalização do Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas - Procoope

DANIELY ANDRESSA DA SILVA[1]
JAFFER VINICIUS BESEN[2]
JOSÉ RONKOSKI[3]
MYLENA DE PAULA[4]
RODRIGO GANDARA DONINI[5]

Orientador
Daniel Muraro[6]

Patrocinador
Leonardo Boesche[7]

Curso
High Performance Skills
FAE – Sescoop/PR

Resumo

O Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas (Procoope) é uma iniciativa do Sistema Ocepar que visa estruturar de forma diferenciada o atendimento às pequenas cooperativas, a partir de um diagnóstico da situação atual e, posteriormente, de um planejamento focado na consolidação e no crescimento da cooperativa. Este artigo tem por objetivo estruturar uma proposta de revitalização do Procoope, baseado em uma análise do contexto no qual ele foi criado e nas necessidades atuais do cooperativismo paranaense. Ao final, tem-se como principais entregas a sugestão de um novo normativo para o referido programa e um modelo de diagnóstico – ligado aos objetivos estratégicos do Sescoop – para ser aplicado no atendimento às pequenas cooperativas, além de uma série de ideias para promover a melhoria do programa de forma geral.

Palavras-chave: *Procoope; pequenas cooperativas; diagnóstico; planejamento; gestão.*

[1]Advogada. Bacharel em Ciências Biológicas, Mestre em Ciências Jurídico Ambientais pela Universidade de Lisboa (FDUL). Sistema Ocepar. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: daniely.andressa@sistemaocepar.coop.br
[2]Engenheiro de Produção. Pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Sistema Ocepar. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: jaffer.besen@sistemaocepar.coop.br
[3]Bacharel em Ciências Contábeis. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina UFSC. Sistema Ocepar. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: jose.ronkoski@sistemaocepar.coop.br
[4]Secretaria Executiva pela Uninter - Centro Universitário Internacional. Sistema Ocepar. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: mylena.paula@sistemaocepar.coop.br
[5]Economista. Doutor em Administração peal Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ). Sistema Ocepar. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: rodrigo.donini@sistemaocepar.coop.br
[6]Engenheiro agrônomo. Doutorado em Agronomia (Produção Vegetal) pela Universidade Federal do Paraná. Email: daniel.muraro@bomjesus.br
[7]Engenheiro Agrônomo. Mestre em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE. Superintendente do Sescoop/PR. Avenida Cândido de Abreu, 501. 80530-000 Curitiba/PR. E-mail: leonardo.boesche@sistemaocepar.coop.br

Proposal for the revitalization of the Structural Support Program for Small Cooperatives - Procoope

- DANIELY ANDRESSA DA SILVA
- JAFFER VINICIUS BESEN
- JOSÉ RONKOSKI
- MYLENA DE PAULA
- RODRIGO GANDARA DONINI

Advisor
Daniel Muraro

Sponsor
Leonardo Boesche

Course
High Performance Skills
FAE – Sescoop/PR

Abstract

The Comprehensive Support Program for Small Cooperatives - Procoope is an initiative of the Ocepar System that aims to structure the service to small cooperatives in a differentiated manner, based on a diagnosis of the current situation and, subsequently, on planning of the future situation, focused on the consolidation and growth of the cooperative. This article aims to structure a proposal for the revitalization of Procoope, based on the analysis of the context in which it was created and the current needs of cooperativism in Paraná. In the end, there is the deliver of a suggestion for a new regulation for the referred program and a diagnosis model – linked to the strategic objectives of Sescoop – to be applied in small cooperatives. Furthermore, a proposal of a series of ideas to promote the improvement of the program in general.

Keywords: *Procoope; small cooperatives; diagnosis; planning; management.*

1. Introdução

A Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Rochdale Equitable Pioneers Society Limited) é reconhecida como a primeira cooperativa moderna. Foi criada em 1844 por 28 operários – 27 homens e 1 mulher, em sua maioria tecelões – no bairro de Rochdale, na cidade de Manchester, na Inglaterra. Essa cooperativa definiu diretrizes pautadas em critérios democráticos para a constituição, manutenção e expansão de uma sociedade, a partir das quais foram estabelecidos os princípios morais e de conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2021; SISTEMA OCEPAR, 2021b).

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (2021), a cooperativa é 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".

A partir desse conceito e dos princípios mencionados, o cooperativismo consolida um modelo econômico que concilia o desenvolvimento econômico e social não apenas de seus sócios, mas do entorno em que se insere. Dados os reflexos de sua atuação social, o cooperativismo foi recepcionado pela Constituição Federal como um modelo a ser incentivado.

Ainda, como forma de permitir a ampla representação do sistema cooperativista com vista ao desenvolvimento das cooperativas, a Lei n. 5.764/1971 destacou o papel da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e das Organizações Estaduais, a exemplo do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), a quem compete, nos termos do artigo 105, exercer a representação e defesa, além de prestar assistência ao sistema cooperativista em âmbito estadual, o que faz em conjunto com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Paraná (Sescoop/PR) e com a Federação das Cooperativas do Estado do Paraná (Fecoopar), no que se denominou Sistema Ocepar (SISTEMA OCEPAR, 2021c).

Nesse sentido, o Sistema Ocepar apoia o desenvolvimento de cooperativas no estado do Paraná, incluindo, dentre outras, atividades voltadas à orientação, à supervisão e à orientação de cooperativas por meio do Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras (SISTEMA OCEPAR, 2021d), instituído pela OCB em atenção ao Decreto n. 3.017/1999, objetivando o monitoramento/desenvolvimento das cooperativas e a formação e o desenvolvimento humano.

Como forma de contribuir no trabalho de representação e orientação de cooperativas e considerando, em especial, as dificuldades nos mais diversos segmentos (humano, financeiro e tecnológico), os quais, por vezes, novas e pequenas cooperativas enfrentam para desenvolver suas atividades, o Sistema Ocepar instituiu o Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas (Procoope) (SISTEMA OCEPAR, 2021a).

O cooperativismo evoluiu e conquistou espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o ser humano, o trabalho e o desenvolvimento social. Por sua forma igualitária e social, o cooperativismo é aceito por todos os

governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas socioeconômicos. Segundo o Informativo Paraná Cooperativo (2021), o deputado estadual Soldado Fruet comenta que “de modo geral, a importância das cooperativas para cada região é semelhante: os produtores se organizam e conquistam maiores benefícios econômicos para cada um; milhares de empregos são gerados; impostos são recolhidos e toda uma cadeia produtiva se move, desde o plantio até a logística de transporte”.

Tendo esse contexto em vista, o trabalho se propôs a responder o seguinte problema de pesquisa: como aprimorar o Procoope a fim de torná-lo um instrumento de identificação de necessidades e estímulo para o desenvolvimento das pequenas cooperativas?

O desenvolvimento contínuo de cooperativas existentes é fundamental para a elevação delas a novos patamares. Dessa forma, prover informações de interesse dos envolvidos, organizar o quadro social, promover o desenvolvimento sustentável, auxiliar na gestão de pessoas e recursos e estimular projetos de intercooperação são metas a serem alcançadas. A partir de um diagnóstico, tanto da proposta de constituição de uma nova cooperativa quanto de uma cooperativa já existente que demande auxílio em seu desenvolvimento, os técnicos do Sistema Ocepar podem propor alternativas e metas para adequação dos principais fatores necessários para o desenvolvimento contínuo da cooperativa atendida. Este projeto busca, portanto, promover uma maior aproximação entre o Sistema Ocepar e as cooperativas menos estruturadas do estado, bem como prover todo o auxílio necessário na estruturação e abertura de novas cooperativas.

Para responder ao problema proposto, foi estabelecido como objetivo geral a reestruturação do Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas (Procoope). Buscando explicitar os aspectos técnicos e conceituais mais importantes, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) analisar a norma que instituiu o Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas (Procoope), associada ao contexto do Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária (Recoop) há mais de 20 anos; (2) levantar informações das cooperativas por meio de um diagnóstico; e (3) propor alternativas para a revitalização do Procoope por meio de soluções simples, buscando ser relevante no desenvolvimento da gestão do negócio da cooperativa.

Na sequência deste artigo, estão apresentadas as seções fundamentação, procedimentos metodológicos, resultados e discussão, conclusão.

2. Fundamentação

O Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas (Procoope) é uma iniciativa do Sistema Ocepar que visa estruturar de forma diferenciada o atendimento às pequenas cooperativas, a partir de um diagnóstico da situação atual e, posteriormente, de um planejamento focado na consolidação

e no crescimento da cooperativa. O Procoope é baseado, em grande parte, no Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras. A elaboração desse documento está diretamente relacionada ao contexto de crise nas cooperativas agropecuárias nos anos de 1990, que culminou na criação do Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária (Recoop) e, posteriormente, no surgimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop).

O Recoop foi um programa bem-sucedido, pois permitiu a reestruturação do sistema cooperativista agropecuário com a liquidação e a incorporação de cooperativas que não tinham mais viabilidade econômica e a reorganização daquelas que tinham potencial para crescer e se desenvolver. A partir disso, com a credibilidade restabelecida, lideranças do cooperativismo brasileiro trabalharam para a criação do Sescoop, visando à manutenção dos recursos oriundos do sistema cooperativista dentro do próprio sistema, sob a gestão das cooperativas, de forma a contribuir com os objetivos de reestruturação e desenvolvimento do Recoop. Assim, com a Medida Provisória n. 1.961 e o Decreto n. 3.017 de 6 de abril de 1999 (Regimento), foi criado e regulamentado o Sescoop, com os seguintes objetivos:

a) Organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional e a promoção social dos trabalhadores e dos cooperados das cooperativas em todo o território nacional;

b) Operacionalizar o monitoramento, a supervisão, a auditoria e o controle em cooperativas, conforme sistema desenvolvido e aprovado em Assembleia Geral da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

Atendendo à determinação do Decreto n. 3.017/1999, com a colaboração das organizações estaduais, a OCB elaborou o Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras (SISTEMA OCEPAR, 2021d), cuja operacionalização foi delegada ao Sescoop, tanto no âmbito nacional como no estadual. O Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras (SISTEMA OCEPAR, 2021d) é composto de dois grandes projetos, intimamente ligados: o (1) Monitoramento/Desenvolvimento das Cooperativas e a (2) Formação/Desenvolvimento Humano, cujos objetivos principais são os seguintes:

a) Ser efetivamente um instrumento de modernização das sociedades cooperativas e de melhoria empresarial para agregação de valor aos cooperados;

b) Assegurar a transparência da administração da sociedade cooperativa aos seus cooperados;

c) Propiciar a assunção, pelo sistema cooperativista, do processo de orientação quanto à constituição e ao registro de cooperativas;

d) Tornar o sistema cooperativista um referencial de modelo de empresa no mercado, espelhando qualidade e confiabilidade ao público em geral por meio do monitoramento, supervisão, auditoria de gestão e controle das cooperativas.

Tendo constatado a necessidade de um atendimento diferenciado para pequenas cooperativas, o Sistema Ocepar criou o Procoope. Como dito anteriormente, o Procoope é baseado nas diretrizes estabelecidas pelo Pro-

grama de Autogestão (SISTEMA OCEPAR, 2021d). Portanto, as pequenas cooperativas devem ser atendidas de acordo com essas diretrizes, tanto na área de Monitoramento/Desenvolvimento das Cooperativas quanto na área de Formação/Desenvolvimento Humano.

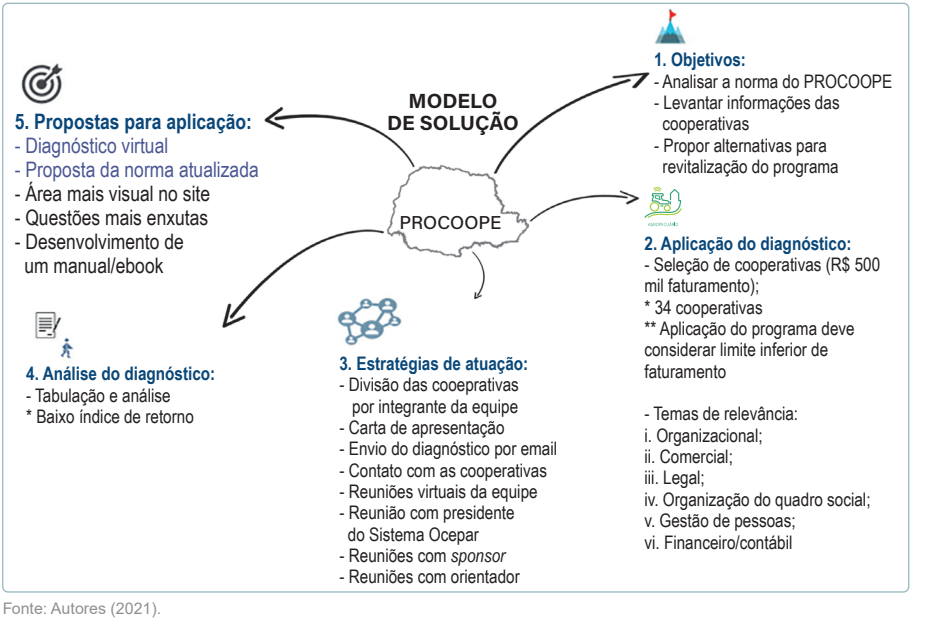
Na próxima seção, serão abordados os procedimentos metodológicos da proposta de revitalização do Procoope.

3. Procedimentos metodológicos

Para responder ao problema proposto, de identificar se o atual Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas (Procoope) tem contribuído no desenvolvimento das cooperativas do Paraná, foi elaborado um modelo de solução (Figura 1). Foi selecionada uma amostra de 34 cooperativas do ramo agropecuário com faturamento inferior a R$ 500 milhões (base 2019). É importante ressaltar que o limite de R$ 500 milhões não é o que define uma cooperativa como de pequeno porte. O referido limite foi definido com o objetivo de alcançar um número razoável de cooperativas para realizar a pesquisa e verificar a viabilidade de aplicar o diagnóstico.

O diagnóstico foi construído a partir de reuniões realizadas com o presidente do Sistema Ocepar e com o superintendente do Sescoop/PR e consolidado pela experiência e pelo conhecimento dos componentes da equipe, tendo abordado seis pilares macro fundamentais: (1) área organizacional, (2) área comercial, (3) área legal, (4) organização do quadro social, (5) área de pessoas, (6) área financeira.

Figura 1 – Modelo de solução



Fonte: Autores (2021).

Houve uma baixa taxa de resposta para o diagnóstico enviado como teste para as 34 cooperativas da amostra selecionada. Ademais, as respostas dos questionários tabulados se repetiram nos pontos considerados deficitários (fidelização; desenvolvimento e inovação; *compliance*; organização do quadro social; recrutamento e seleção; cargos e salários; treinamentos; inovação; levantamento de potenciais cooperados). Com base nesses resultados, constatou-se que o diagnóstico elaborado era demasiadamente extenso, o que desestimulava a participação por parte das cooperativas, mesmo em um grupo que compreende cooperativas com um bom nível de organização e penetração comercial, dado o limite de R$ 500 milhões de faturamento estabelecido como corte.

Assim, optou-se pela criação de um formulário de diagnóstico que pudesse ser respondido em poucos minutos e por diversas pessoas que participam do dia a dia da cooperativa, tanto cooperadas quanto funcionárias. A premissa básica era que o indivíduo pudesse responder tudo com base na sua percepção, sem que fosse necessário buscar informações com terceiros para completar o questionário, o que estimularia a participação das cooperativas. Respeitada essa premissa, era possível ter respostas de diversas pessoas da mesma cooperativa, em pouco tempo, que, ao serem agregadas, permitiriam ao técnico do Sistema Ocepar ter uma autoavaliação mais assertiva da cooperativa sobre qual área teria mais oportunidades de melhoria e deveria ser priorizada no planejamento. Inclusive, em um segundo momento, quando o trabalho já estiver em andamento na cooperativa, o diagnóstico mais extenso e detalhado pode ser utilizado pelos técnicos do Sistema Ocepar.

O segundo modelo de diagnóstico (Anexo 2) teve suas questões elaboradas com base nos objetivos estratégicos do Sescoop, com a inclusão de uma questão para contemplar o aspecto da legalidade cooperativista. Portanto, o questionário aborda os seguintes aspectos: legalidade cooperativista, cultura da cooperação, profissionalização da gestão, formação e qualificação, governança cooperativa, saúde e segurança no trabalho, qualidade de vida e responsabilidade socioambiental.

Os enunciados das questões descrevem determinada situação pertinente aos aspectos relacionados no parágrafo anterior e o respondente deve avaliar se o enunciado representa fielmente a realidade da sua cooperativa. Há dez questões nesse formato. Logo, as respostas seguem o tradicional modelo de Escala Likert, com uma pontuação que vai de 0 a 10, sendo 0 equivalente a "Discordo totalmente" e 10 a "Concordo totalmente". O objetivo de incluir uma escala de 11 pontos é diminuir a incidência de respostas iguais ou muito parecidas, o que prejudicaria a precisão do diagnóstico e a posterior priorização no planejamento. Finalizadas essas dez questões, o respondente tem pela frente apenas mais seis questões de identificação (nome, *e-mail*, cooperativa, ramo etc.).

Dada a expectativa de maior aderência a esse tipo de questionário (por ser mais curto e poder ser respondido de forma virtual diretamente por meio de um

link), a equipe deste artigo optou por uma abordagem diferente e decidiu enviar as perguntas para uma amostra de 32 cooperativas de diferentes ramos com faturamento anual inferior a R$ 30 milhões (base 2019). É importante observar que o limite atual para ser considerada uma cooperativa de pequeno porte no ramo agropecuário é de cerca de R$ 38 milhões.

Das 32 cooperativas selecionadas, 9 responderam em um tempo médio de 6 minutos, o que mostrou que o novo modelo é mais conciso e permitiu uma boa taxa de respondentes (28,13%). Na sequência, essas respostas serão analisadas. Ressalta-se que, nesse momento de teste, só foi colhida uma resposta por cooperativa. Na eventual aplicação do questionário para realização de um trabalho técnico de diagnóstico e planejamento com pequenas cooperativas, a ideia é solicitar o maior número possível de respondentes dentro da mesma cooperativa.

Na sequência, serão apresentados os resultados obtidos na aplicação do questionário com a amostra selecionada e a discussão sobre eles.

4. Resultados e discussão

Conforme descrito na seção anterior, o processo de autoavaliação proposto nesse modelo de diagnóstico virtual contempla dez pontos atrelados a objetivos estratégicos do Sescoop em uma escala de 0 a 10. Ou seja, quanto mais longe de 10 a cooperativa estiver na avaliação do respondente em cada quesito, mais oportunidades de melhoria há. Portanto, a medida de oportunidades de melhoria é exatamente a diferença entre uma situação ideal (representada pela pontuação 10) e a resposta da autoavaliação. Na média das 9 cooperativas que responderam, há a situação descrita na Figura 2.

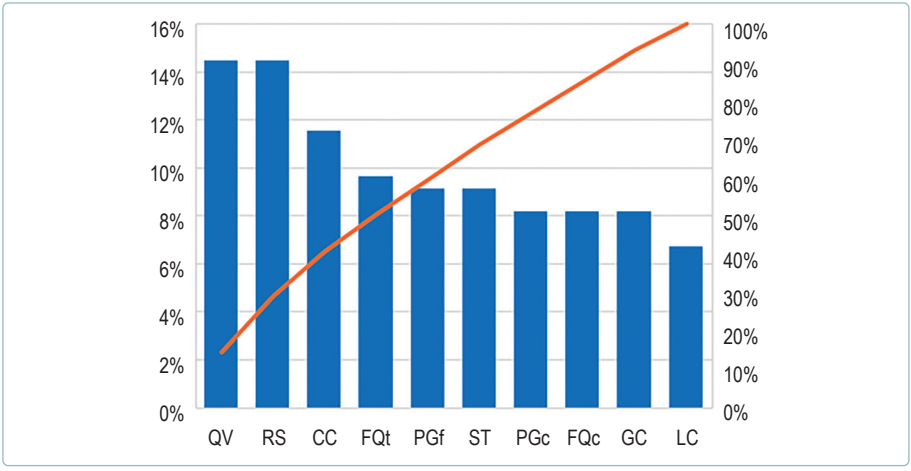
Figura 2 – Média da autoavaliação no modelo de diagnóstico virtual

	Autoavaliação PROCOOPE	Média		
LC	*Legalidade Cooperativa*	1,56	6,8%	
CC	*Cultura da Cooperação*	2,67	11,6%	
PGc	*Profissionalização da Gestão (Comercial)*	1,89	8,2%	
PGf	*Profissionalização da Gestão (Financeira)*	2,11	9,2%	
FQt	*Formação e Qualificação (Técnica)*	2,22	9,7%	
FQc	*Formação e Qualificação (Comunicação)*	1,89	8,2%	
GC	*Governança Cooperativa*	1,89	8,2%	
ST	*Segurança no Trabalho*	2,11	9,2%	
QV	*Qualidade de Vida*	3,33	14,5%	
RS	*Responsabildiade Socioambiental*	3,33	14,5%	
	TOTAL	23	100%	

Fonte: Autores (2021).

Independentemente de uma possível generosidade na autoavaliação, já é possível que o técnico do Sistema Ocepar tenha um norte para iniciar o trabalho, ao fazer uma simples análise de Pareto, conforme gráfico da Figura 3.

Figura 3 – Gráfico de Pareto da autoavaliação no modelo de diagnóstico virtual



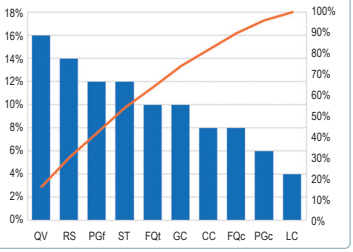
Fonte: Autores (2021).

Então, nesse caso hipotético, para começar a resolver cerca de 50% das oportunidades de melhoria, entende-se que o ideal seria iniciar o trabalho pelas áreas de qualidade de vida, responsabilidade social, cultura da cooperação, formação e qualificação técnica. É evidente que aqui, para exemplificar, a análise está sendo feita pela média das 9 cooperativas respondentes. Em uma situação de trabalho real, o técnico faria a análise dos dados de uma cooperativa específica. Para ilustrar, será usada uma das 9 cooperativas respondentes (Figura 4).

Portanto, no caso desta cooperativa, o ideal seria focar nas áreas de Qualidade de Vida, Responsabilidade Socioambiental, Profissionalização da Gestão Financeira e Segurança no Trabalho. Desta forma, o técnico do Sistema Ocepar já pode estudar quais programas disponíveis no SESCOOP contemplam estas áreas para contribuir com a elaboração do planejamento da cooperativa e, se for o caso, até mesmo aplicar o primeiro modelo de diagnóstico elaborado neste projeto, já que ele pode trazer mais detalhes para subsidiar o planejamento.

Figura 4 – Autoavaliação e gráfico de Pareto de uma das cooperativas respondentes

	Autoavaliação PROCOOPE	Média	
LC	*Legalidade Cooperativa*	2,00	4,0%
CC	*Cultura da Cooperação*	4,00	8,0%
PGc	*Profissionalização da Gestão (Comercial)*	3,00	6,0%
PGf	*Profissionalização da Gestão (Financeira)*	6,00	12,0%
FQt	*Formação e Qualificação (Técnica)*	5,00	10,0%
FQc	*Formação e Qualificação (Comunicação)*	4,00	8,0%
GC	*Governança Cooperativa*	5,00	10,0%
ST	*Segurança no Trabalho*	6,00	12,0%
QV	*Qualidade de Vida*	8,00	16,0%
RS	*Responsabildiade Socioambiental*	7,00	14,0%
	TOTAL	50	100%



Fonte: Autores (2021).

Enfim, após a tabulação e a análise dos diagnósticos recebidos, chega-se às seguintes propostas que poderão ser utilizadas na melhoria do programa:

a) Apresentar uma nova norma que disciplina o Procoope (Anexo 1);

b) Elaboração de um diagnóstico mais enxuto, que crie um incentivo maior para a adesão das cooperativas ao Procoope (Anexo 2);

c) Destacar e ter no *site* da Ocepar um espaço para o programa Procoope como uma estratégia de comunicação;

d) Nesse espaço, possibilitar que as cooperativas possam fazer um diagnóstico *on-line*, que já indicaria suas principais necessidades e gargalos;

e) Ter o conteúdo de constituição e regularização das cooperativas apresentado de forma mais visual e intuitiva no *site* da Ocepar;

f) Realizar e utilizar programas já estruturados pelo Sescoop/PR;

g) Criar um painel de indicadores para verificar como encontra-se a cooperativa no programa;

h) Utilizar parcerias de mercado para implantar programas específicos;

i) Criar um Comitê Técnico Multidisciplinar para estudar e propor soluções práticas dos gargalos mapeados no diagnóstico;

j) Desenvolver um manual/*e-book* do programa;

k) Consultar técnicos que atuam no programa para propor soluções simples de resolução de problemas;

l) Elaborar um mapeamento de processo para o programa, envolvendo cada ramo específico.

Na sequência, é apresentada a conclusão, com reflexões sobre o trabalho realizado e os principais objetivos alcançados.

5. Conclusão

Este projeto buscou aprimorar o Procoope a fim de torná-lo um instrumento de identificação de necessidades e estímulo para o desenvolvimento das pequenas cooperativas. Percebe-se que a evolução dos negócios e a própria

pandemia de Covid-19 tem acelerado e desafiado o mundo dos negócios das cooperativas. O desenvolvimento contínuo das cooperativas existentes é fundamental para a elevação delas a novos patamares. Prover informações de interesse dos envolvidos, organizar o quadro social, promover o desenvolvimento sustentável, auxiliar na gestão de pessoas e recursos e estimular projetos de intercooperação são metas a serem alcançadas. A partir de um diagnóstico tanto da proposta de constituição de uma nova cooperativa como de uma cooperativa já existente que demande auxílio no seu desenvolvimento, o Comitê Técnico Multidisciplinar irá propor alternativas e metas para adequação dos principais fatores necessários para o desenvolvimento contínuo da cooperativa atendida.

O objetivo geral teve como propósito reestruturar o Procoope. Já os objetivos específicos buscaram: apresentar a importância, os conceitos e os aspectos do cooperativismo agropecuário; analisar a norma que instituiu o Procoope, associada ao contexto do Recoop há mais de 20 anos; levantar informações das cooperativas agropecuárias por meio de um diagnóstico sobre a importância do Procoope e principais necessidades de melhoria em relação ao próprio programa; propor alternativas para revitalização do Procoope por meio de soluções simples, buscando ser relevante no desenvolvimento da gestão do negócio da cooperativa. Deste modo, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram atingidos.

Durante o estudo, a equipe chegou à seguinte conclusão em relação ao diagnóstico aplicado: houve baixo retorno de respostas. Percebeu-se que a necessidade tem de vir da cooperativa (cliente). Nesse aspecto, propõe-se elaborar um diagnóstico virtual, sucinto e mais ágil para indicar as necessidades e gargalos da cooperativa, procurando deixar o diagnóstico pré-direcionado por blocos interdependentes (organizacional, comercial, legal, organização do quadro social, pessoas e financeiro). Outro fator percebido, conforme o resultado do diagnóstico, é que a própria cooperativa pode acionar soluções internas do sistema (consultores internos, programas, entre outros). A outra entrega do projeto foi a proposta da norma atualizada. Além disso, outro ganho percebido será melhorar a comunicação no próprio *site* do Sistema Ocepar, ao fazer com que o programa tenha um espaço destacado, e elaborar um material mais atrativo para orientação *(e-book)*.

O trabalho desenvolvido traz inúmeras possibilidades de melhorias, principalmente para fortalecer o desenvolvimento da cooperativa e de grupos interessados em constituir uma cooperativa.

Referências

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Cooperative identity, values & principles**. 2021. Disponível em: https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity. Acesso em: 10 maio 2021.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **História do cooperativismo**. 2021. Disponível em: https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-pioneiros-de-rochdale/. Acesso em: 10 maio 2021.

SISTEMA OCEPAR. Autogestão. 2021a. Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/autogestao/institucional. Acesso em: 10 maio 2021.

SISTEMA OCEPAR. **Marcos históricos do cooperativismo**. 2021b. Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-02. Acesso em: 10 maio 2021.

SISTEMA OCEPAR. **O cooperativismo no Paraná e o Sistema Ocepar**. 2021c. Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54. Acesso em: 10 maio 2021.

SISTEMA OCEPAR. **Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras**. 2021d. Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/autogestao/programa-de-autogestao. Acesso em: 10 maio 2021.

SISTEMA OCEPAR. **Informe Paraná Cooperativo**. Disponível em: https://paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/133674-jubileu-de-ouro-soldado-fruet-presta-homenagem-as-cooperativas-e-aos-50-anos-da-ocepar. Acesso em: 06 abril 2021.

Anexos

Anexo 1 – Norma reescrita

SESCOOP/PR Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Paraná	**DISPÕE SOBRE O PROGRAMA DE APOIO INTEGRAL ÀS PEQUENAS COOPERATIVAS – PROCOOPE**	**RESOLUÇÃO Nº: XXXX SESCOOP/PR de XXX/XXX/2021.**

Considerando os objetivos do SESCOOP/PR, nomeadamente voltados ao monitoramento, à supervisão, à auditoria e ao controle em cooperativas, conforme sistema desenvolvido e aprovado em Assembleia Geral da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

Considerando ainda a operacionalização do Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras, cujos objetivos principais são: i. Ser efetivamente um instrumento de modernização das sociedades cooperativas e de melhoria empresarial para agregação de valor aos cooperados; ii. Assegurar a transparência da administração da sociedade cooperativa aos seus cooperados; iii. Propiciar a assunção, pelo sistema cooperativista, do processo de orientação quanto à constituição e registro de cooperativas; iv. Tornar o sistema cooperativista um referencial de modelo de empresa no mercado, espelhando qualidade e confiabilidade ao público em geral por meio do monitoramento, supervisão, auditoria de gestão e controle das cooperativas.

Em atenção à eficiência de suas ações especialmente voltadas às necessidades do público beneficiário do Sescoop/PR, e tendo em vista que o Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas (Procoope) é uma iniciativa do Sistema Ocepar que visa estruturar de forma diferenciada o atendimento às pequenas cooperativas, permitindo a proposição de medidas hábeis a auxiliar o planejamento focado na consolidação e crescimento das sociedades cooperativas e do cooperativismo no estado do Paraná,

O Conselho Administrativo do Sescoop/PR, em conformidade com as atribuições que lhe são conferidas pelo seu Regimento Interno no inciso I do art. 3º, inciso I do art. 8º e inciso III do art. 11, RESOLVE normatizar as diretrizes de atuação do Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas, nos seguintes termos:

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – DA FINALIDADE
CAPÍTULO II – REQUISITOS DE ATENDIMENTO
CAPÍTULO III – ÁREAS DE ATENDIMENTO
CAPÍTULO IV – PROCESSO DE APOIO E ORIENTAÇÃO TÉCNICA
CAPÍTULO V – DISPOSIÇÕES FINAIS

CAPÍTULO I
DA FINALIDADE

Art. 1º. Esta norma visa disciplinar os critérios e procedimentos para orientação e apoio às novas e pequenas cooperativas, visando contribuir com a estruturação de planos de trabalho que permitam o aprimoramento de seus processos organizacionais e a implementação de modelos de atuação sustentáveis.

Art. 2º. O enquadramento de pequenas cooperativas será definido em portaria específica, observadas, no que couber, as diretrizes próprias para os ramos crédito e saúde.

CAPÍTULO II
REQUISITOS DE ATENDIMENTO

Art. 3º. Para que a cooperativa possa participar deste programa, deverá observar os seguintes requisitos:

I. Enquadramento como pequena cooperativa, nos termos do artigo 2º desta resolução;

II. Estar regularmente registrada e adimplente perante o Sistema Ocepar/OCB, nos termos da Lei n. 5.764/1971;

III. Indicar um coordenador técnico com vínculo empregatício ou societário ativo com a cooperativa, o qual será responsável por acompanhar e auxiliar as atividades de melhoria do programa;

IV. Realizar e aderir ao(s) diagnóstico(s) disponibilizado(s) pelo Sistema Ocepar;

V. Manter ativos e atualizados os dados requisitados pelo Sescoop/PR de modo a permitir o acompanhamento e a efetividade das atividades de apoio realizadas;

VI. Estar em conformidade com a área de monitoramento do Sescoop/PR;

VII. Formalização adequada da cooperativa para atendimento pelo Procoope.

Parágrafo primeiro: A constatação de alguma inconsistência nos dados apresentados pela cooperativa deverá ser sanada no prazo estipulado pelo Sescoop/PR, sob pena de inviabilizar o início dos trabalhos de orientação e apoio técnico.

Parágrafo segundo: A conformidade com área de monitoramento do Sescoop/PR depende do atendimento às seguintes obrigações:

a) Comprovação da realização anual da Assembleia Geral Ordinária (AGO);

b) Comprovação dos registros dos livros obrigatórios;

c) Manter ativas e atualizadas as informações contábeis solicitadas, incluindo faturamento anual (todos os ramos), número de beneficiários (ramo saúde), ativos totais (ramo crédito);

d) Participar das reuniões periódicas de acompanhamento com os analistas do Sescoop/PR.

Parágrafo terceiro: O disposto no inciso II do caput deste artigo e os indicadores contábeis como faturamento não se aplicam às "novas cooperativas", assim entendidas aquelas sociedades que não tenham finalizado seu processo de constituição e registro nos termos da Lei n. 5.764/71, exigindo-se, nesse caso, termo de compromisso de que a cooperativa adotará os atos necessários à sua regular constituição, conforme orientações repassadas pelo Sescoop/PR e o disposto no item 1.1 do Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras.

CAPÍTULO III
ÁREAS DE ATENDIMENTO

Art. 4º. Para apoio às cooperativas objeto desde programa, serão realizados diagnósticos internos mínimos com o intuito de identificar as necessidades da cooperativa, com foco nas seguintes áreas:

I. Governança;
II. Aspectos legais e de integridade;
III. Organização do quadro social;
IV. Gestão, operações e processos;
V. Mercado;
VI. Econômico-financeiro.

Art. 5º. Para o apoio às novas cooperativas, as orientações técnicas terão como prioridade os seguintes temas:

I. Sistema cooperativista;
II. Orientação na elaboração do projeto de viabilidade econômico-financeira;
III. Orientação jurídica na constituição de cooperativas (legislação, estatuto, aspectos tributários, de encargos etc.);
IV. Orientação para obtenção dos registros legais;
V. Orientação operacional/controles para início de atividades;
VI. Estabelecimento de parcerias com centrais, federações, universidades e outros;
VII. Definição de critérios para registro das cooperativas junto à Ocepar;
VIII. Formalização de convênio com o Departamento Nacional de Registro do Comércio/Junta Comercial.

CAPÍTULO IV
PROCESSO DE APOIO E ORIENTAÇÃO TÉCNICA

Art. 6º. A identificação da oportunidade de melhoria nos processos organizacionais da cooperativa poderá ocorrer:

I. Por demanda da própria cooperativa;
II. Por diagnóstico interno.

Parágrafo primeiro: Para a identificação de oportunidades de melhoria, poderão ser disponibilizados no *site* do Sistema Ocepar autodiagnósticos, simplificados, com linguagem simples e objetiva, hábil a estimular a participação pelas cooperativas, de acesso gratuito, que permitirão indicar as linhas prioritárias de apoio à cooperativa, bem como a vinculação, quando possível, a programas de formação profissional desenvolvidos no âmbito do Sescoop/PR.

Parágrafo segundo: Nos casos de identificação por demanda da cooperativa (inciso I), com vistas a garantir o atendimento efetivo das necessidades da cooperativa, após a formalização da demanda, o Sescoop/PR realizará análises complementares que possam evidenciar e priorizar os processos organizacionais objeto de atuação.

Art. 7º. O Sescoop/PR poderá realizar visitas *in loco* na cooperativa para validar as informações que subsidiaram a demanda da cooperativa, bem como para estruturar o plano de trabalho a ser proposto. As visitas serão documentadas em relatório de visita próprio.

Art. 8º. A partir da identificação de melhoria nos processos da cooperativa, a equipe interna do Sescoop/PR emitirá relatório técnico com a consolidação da situação atual da cooperativa, acompanhado das proposições de linha de atuação para orientação e apoio técnico nos processos deficitários da cooperativa, incluindo, quando cabível, a indicação de participação da cooperativa nos programas de formação profissional e demais projetos já desenvolvidos pelo Sistema Ocepar, observadas as diretrizes próprias deles.

Parágrafo primeiro: A análise da consolidação atual da cooperativa compreenderá aspectos legais, organizacionais, técnico-operacionais, mercadológicos e econômico-financeiros.

Parágrafo segundo: O relatório técnico deve estar alinhado com os objetivos estratégicos do Sescoop/PR, com o intuito de permitir a integração de soluções oferecidas pelo Sistema Ocepar e a sua implementação no atendimento prestado à cooperativa.

Art. 9º. O relatório técnico será apresentado à cooperativa acompanhado de um plano de trabalho, o qual deverá prever as fases de execução, monitoramento e relatório de avaliação final.

Art. 10º. O plano de trabalho e seu cronograma serão apresentados e validados em conjunto pela equipe técnica do Sescoop/PR e pela cooperativa.

Art. 11. O relatório de avaliação final contará com a identificação das atividades realizadas, os resultados obtidos e a avaliação da cooperativa e dos analistas internos envolvidos no projeto.

CAPÍTULO V
DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 12. Os projetos de orientação deverão fazer referência aos materiais de comunicação institucional a fim de que as cooperativas participantes possam conhecer a atuação do Sistema Ocepar.

Art. 13. Os casos omissos serão solucionados pelo presidente do Sescoop/PR *ad referendum*.

Curitiba, xxx de xxx de xxxx.
(assinado eletronicamente)

PRESIDENTE DO SESCOOP/PR

Anexo 2 – Proposta de novo diagnóstico (virtual)

PROCOOPE

Prezado(a) Cooperativista,

Pedimos que você disponha de 10 minutos do seu tempo apra responder as questões abaixo e nos ajudar a direcionar o atendimento para a sua cooperativa.

Da questão 1 até a questão 10, você deve fazer uma avaliação do quanto o enunciado da questão representa a realidade da sua cooperativa. Nestas questões, a escala vai de 0 a 10.

Caso o enunciado da questão represente fielmente a sua cooperativa, você pode colocar uma pontuação próxima de 10 (ou até mesmo 10, caso você CONCORDE totalmente com a afirmação no enunciado da questão).

Caso o enunciado da questão esteja distante da realidade da sua cooperativa, você pode colocar uma pontuação próxima de 0 (ou até mesmo), caso você DISCORDE totalmente da afirmação no enunciado da questão).

Agradecemos antecipadamente pela sua disponibilidade. Saudações cooperativistas!

* Obrigatória

1. A cooperativa adota rotinas padronizadas para realização de assembleias e atendimento a determinações legais previstas pela Lei 5.764/71 e demais normais (leis e regulamentações) aplicáveis ao ramo de atividade. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Discordo totalmente — Concordo totalmente

2. Os associados estão comprometidos com a cooperativa e conhecem os princípios, valores e vantagens do cooperativismo. *

CULTURA DA COOPERAÇÃO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Discordo totalmente — Concordo totalmente

3. A área comercial está preparada para atender as necessidades da cooperativa quanto à manutenção e prospecção de clientes. *

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Discordo totalmente — Concordo totalmente

4. A área financeira possui práticas padronizadas para manter um fluxo de caixa equilibrado e utiliza indicadores para monitorar o desempenho da cooperativa. *

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Discordo totalmente Concordo totalmente

5. Os cooperados e empregados possuem qualificação técnica especializada para atuar nos negócios da cooperativa. *

FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Discordo totalmente Concordo totalmente

6. Os cooperados e empregados têm boa comunicação e sabem trabalhar em equipe. *

FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Discordo totalmente Concordo totalmente

7. Os dirigentes compreendem a estrutura de governança cooperativa e estão capacitados para formular estratégias para a cooperativa. *

GOVERNANÇA COOPERATIVA

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Discordo totalmente Concordo totalmente

8. Os empregados são adequadamente treinados para sua atividades quanto à saúde e segurança no trabalho. *

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Discordo totalmente Concordo totalmente

9. A cooperativa realiza ações para promover o equilíbrio entre bem estar físico, econômico e emocional dos cooperados, empregados e familiares. *

QUALIDADE DE VIDA

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Discordo totalmente Concordo totalmente

10. A cooperatia realiza ações de preservação ambiental e de integração com a comunidade em que está inserida. *

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Discordo totalmente — Concordo totalmente

11. Qual o nome da sua cooperativa? *

Insira sua resposta

12. A sua cooperativa está registrada na Ocepar/OCB? *

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não sei

13. Qual o ramo da sua cooperativa? *

- ◯ Agropecuário
- ◯ Crédito
- ◯ Saúde
- ◯ Transporte
- ◯ Trabalho e Produção de Bens e Serviços
- ◯ Consumo
- ◯ Infraestrutura

14. A sua cooperativa fatura mais de R$ 38 milhões por ano? *

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não sei

15. Qual o seu nome*

Insira sua resposta

16. Qual o seu e-mail para contato? *

Insira sua resposta

SistemaOcepar

FECOOPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR

Avenida Cândido de Abreu, 501 • Centro Cívico • 80530-000 • Curitiba • Paraná • Brasil
Fone: 55 41 3200 1100
ocepar@sistemaocepar.coop.br • www.paranacooperativo.coop.br