

Detalhamento Metodológico

Produto 1



Agenda 2030
Competitividade e
Cooperativismo

Projeto BRA/21/014 Detalhamento metodológico. Agenda 2030 competitividade e cooperativismo/ [Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento].— Brasília: PNUD, 2023.

Bibliografia

ISBN 978-65-00-83230-3

1. Aspectos conceituais e metodológicos
 2. Diagnóstico de competitividade
 3. Parcerias estratégicas
- I. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado da Bahia – SESCOOP/BA

O Sistema Oceb é formado pelo Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado da Bahia - SESCOOP/BA. A Oceb representa as cooperativas baianas perante o poder público e a sociedade civil, e é o sindicato patronal das cooperativas baianas. Já o SESCOOP, integrante do Sistema S brasileiro, promove a autogestão e difunde a cultura cooperativista.

REALIZAÇÃO

Cergio Tecchio

Presidente do Sistema Oceb – Bahia - Brasil

Alaerte Arônia Miranda Martins

Representante das Cooperativas Contribuintes

Arnóbio Rios de Almeida

Representante das Cooperativas Contribuintes

Táise da Cunha Cersosimo

Representante dos Empregados em Cooperativas

Antônio José Tarciso de Assunção

Representante do SESCOOP Nacional

DIRETORIA EXECUTIVA

José Alberto Batista dos Santos

Superintendente do SESCOOP/BA

Jussara Lessa Caires

Gerente de Desenvolvimento de Cooperativas

Tássia de Lima Gouveia Ciríaco

Analista de Cooperativismo e Monitoramento

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DA BAHIA - OCEB

Ially Crislangê Carmo Gomes

Superintendente

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)

O PNUD trabalha em 170 países e territórios para erradicar a pobreza enquanto protege o planeta. Apoia os países no desenvolvimento de políticas, habilidades, parcerias e instituições sólidas para que possam sustentar seu progresso.

REALIZAÇÃO

Katyna Argueta

Representante Residente

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento | Brasil

Carlos Arboleda

Representante Residente Adjunto

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento | Brasil

SUPERVISÃO

Maristela Baioni

Representante Residente Assistente

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento | Brasil

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Ieva Lazareviciute

Assessora em Cooperação Descentralizada, Desenvolvimento Territorial e Agenda 2030

Leonel Leal Neto

Coordenador do Escritório de Projetos do PNUD na Bahia

Gabriela Pereira de Jesus Silva

Auxiliar do Escritório de Projetos do PNUD na Bahia

Vanessa Cristina Ferreira de Jesus

Auxiliar do Escritório de Projetos do PNUD na Bahia

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Luciano Milhomem

Chefe da Unidade de Comunicação

Luciana Bruno

Analista de Comunicação

CONSULTORES

Coordenador do Projeto - Airton Spies

Consultor em Gestão de Projetos - Ederaldo Ribeiro

Consultor em Cooperativismo - Marcus Gonçalves Oliveira

Consultora em Cooperativismo - Maridalva Freire Lemos

Consultora em Cooperativismo - Simaia Santos Barreto

Consultora em Diversidade e Inclusão - Ruth Helena Manoel

Diagramador - Juliano Silva Batalha

Revisor - João Daniel Guimarães Oliveira

Sumário

Lista de siglas e conceitos.....	3
Introdução.....	4
Aspectos conceituais e metodológicos do Produto 1.....	6
Aspectos conceituais e metodológicos do Produto 2.....	12
Aspectos conceituais e metodológicos do Produto 3.....	15
Aspectos conceituais e metodológicos do Produto 4.....	17
Questionário de Diagnóstico (modelo para teste)	19
Questionário de Diagnóstico – Competitividade Cooperativa.....	24
Questionário de Diagnóstico – ODS – Contextualização.....	31
Questionário de Diagnóstico – ODS.....	33
Questionário de Diagnóstico – Inovação.....	36
Questões Específicas por Ramo Cooperativo.....	40
Considerações finais.....	45
Referências bibliográficas.....	46
Anexos.....	47
I - Cadastro das Cooperativas.....	47
IV - Plano de Ação.....	48
V - Listagem Preliminar <i>Stakeholder</i> Mapeados.....	49
VI - Roteiro de Entrevistas com <i>Stakeholders</i>	51
Anexos II e III estão em arquivos independentes - EAP e Gráfico de Gantt	

Lista de siglas e conceitos

BENCHMARKING - Processo de estudo de concorrência, podendo ser uma análise profunda das melhores práticas usadas por organizações de um mesmo setor/segmento.

BPM - *Business Process Management*. Gerenciamento de Processos de Negócios.

BSC - *Balanced Scorecard*. Modelo de definição de estratégias a partir do qual se desenha o planejamento de forma mais abrangente.

CANVAS - Ferramenta visual de análise e sistematização de negócios em uma determinada organização.

ESG - *Environmental, Social and Corporate Governance*. Ambiente, Social e Governança.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade.

LGBTQTIA+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Transgêneros, *Queer* (pessoas que transitam entre as noções de gênero), Intersexo (está entre o feminino e o masculino), Assexual e + (utilizado para

incluir outros grupos e variações de sexualidade e gênero).

PcD - Pessoas com Deficiência.

PDGC - Programa de Desenvolvimento Gerencial Cooperativo.

MEG - Modelo de Excelência em Gestão.

MODELO C – Abordagem vinculada a negócios que geram impactos sociais e ambientais. É uma ferramenta que agrega o CANVAS e a Teoria de Mudança da organização.

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

STAKEHOLDERS - Palavra que designa pessoas externas à organização, mas que possuem algum tipo de vínculo com a mesma (acionistas, dirigentes de entidade parceira, entre outros).

IAD - Instituto Alemão de Desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

Este Produto 1 é parte integrante do projeto de cooperação técnica BRA/21/014, celebrado entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado da Bahia (SESCOOP/BA), dedicado a fortalecer a competitividade das cooperativas baianas a partir da implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e da Agenda 2030, contribuindo para a geração de ocupação e renda no estado da Bahia. Para tanto, é efetuado aqui o estudo acerca das estratégias para acesso a mercados nacionais e internacionais.

O estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável é provavelmente o elemento central para o desenvolvimento perene de qualquer organização que atua no mercado. Compreendemos que tal vantagem pode ocorrer de diversas formas, afinal, vários autores têm se debruçado sobre o tema. Porém, em nosso entendimento, alguns conceitos acabam sendo mais aderentes, como o de Milkovich e Boudreau (2000, p. 136) que afirmam que a competitividade ocorre “quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes ou que ele seja incapaz de copiá-la”.

Ao analisarmos a competitividade sob essa ótica, pergunta-se: quais aspectos devemos levar em conta para termos a clareza de que nossas estratégias são apropriadas ou não? Nesse contexto existem, a priori, duas vertentes: uma que olha internamente, para dentro da organização, e outra que observa o ambiente em que nos encontramos e para onde caminhamos. Sob o aspecto interno, a Consult entende que uma gestão assertiva, que funciona de forma integrada e eficaz (financeiro, comercialização, produção/beneficiamento e gestão de pessoas), somada a uma cultura da inovação, sistematizada e definida, torna a empresa mais competitiva no mercado em que atua.

Por outro lado, a empresa como um “ser social” não está isolada. Ela interage, contribui, influencia e é influenciada em todos os momentos, seja com fornecedores, parceiros, órgãos públicos, academia, clientes e sociedade como um todo. Assim, é natural que a competitividade seja analisada não apenas por negócios realizados no curto prazo – estritamente negociais –, mas também por aspectos mais amplos, considerando negócios no longo prazo. Nesse contexto, elementos como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e aspectos como Equidade Étnica e Diversidade passam a ser relevantes para a organização e devem também ser analisados antes de afirmarmos que a competitividade daquela organização é ou não sustentável.

A Consult Consultoria Empresarial foi contratada para realizar o serviço técnico especializado de **elaboração de diagnóstico acerca da tipologia, do ambiente de negócios e da competitividade das cooperativas na Bahia, com identificação da aderência das cooperativas baianas aos ODS.**

Para conseguirmos a resposta se as cooperativas são ou não competitivas, precisamos de informação quanto a alguns aspectos:

- a) Gestão da cooperativa no que se refere ao seu negócio – o *Core Business*;
- b) Gestão da cooperativa no que se refere à sua governança;
- c) Análise do grau de cultura da inovação existente na organização;
- d) Análise do perfil étnico-racial, do nível de inclusão e da diversidade da instituição;
- e) Atuação da cooperativa em relação aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Considerando essa necessidade de informações, propomos a criação de um questionário diagnóstico (Produto 01), com o qual iremos realizar as entrevistas com os dirigentes das cooperativas registradas junto ao Sindicato e à Organização de Cooperativas do Estado da Bahia (OCEB) e com os parceiros estratégicos que influenciam diretamente no cotidiano das cooperativas ou nas suas futuras decisões (Produto 02). Importante ressaltar que as entrevistas com dirigentes e parceiros terão enfoques distintos. Enquanto a entrevista com dirigentes está orientada para aspectos da gestão cooperativa, a entrevista com os interlocutores externos, sendo estes setores da sociedade civil como conselhos de construção de políticas públicas, conselhos profissionais, agências de fomento, bancos públicos, governos (municipal, estadual e federal), entre outros, estará direcionada para a atuação da mesma sociedade e a influência exercida pelo que acontece no ambiente em que ela se encontra (Produto 02).

Com base nas informações levantadas, será possível formular um conjunto de hipóteses e elaborar um plano de recomendações orientado para os seguintes aspectos: governança da cooperativa e o seu negócio; inovação; equidade étnico-racial, inclusão da mulher e do jovem e da diversidade – sempre tendo como fio condutor os ODS (Produto 02). É importante salientar que, em paralelo, continuaremos dando ênfase aos aspectos que influem diretamente na competitividade (como a prospecção de mercado e a comercialização). Para tanto, instrumentos como *benchmarking*, parcerias estratégicas e recortes de nichos serão analisados e avaliados para que os dirigentes decidam sobre quais caminhos deverão seguir (Produto 03).

Por fim, com os dados levantados, as hipóteses formuladas e as recomendações realizadas, será possível consolidá-las em documento único, contendo as melhores práticas e estratégias para as cooperativas baianas (Produto 04). Este documento tem como perspectiva servir de documento-orientador para que o sistema de cooperativas organize suas estratégias e ações junto às cooperativas registradas.

Aspectos conceituais e metodológicos do Produto 01

No Produto 01 serão descritos nossos referenciais teóricos e metodológicos, os quais nortearão a atuação em campo.

Como já mencionado, serão utilizados como referencial teórico conceitos utilizados em outras publicações, as quais orientam para os temas Cooperativismo, Competitividade e Diagnóstico.

Importante mencionar que os manuais citados a seguir – de autoavaliação, de melhorias, de Oslo e institucionais, bem como as Forças Competitivas de Porter – são nossos referenciais para elaboração das perguntas que serão usadas nas entrevistas de diagnóstico junto aos dirigentes (seja no questionário geral, seja nos específicos por ramo cooperativo).

Já os conceitos do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) sobre Competitividade Sistêmica e novamente as Forças Competitivas de Porter serão utilizados como referência para as entrevistas com parceiros estratégicos e *stakeholders*.

Quanto aos aspectos internos, tomaremos como base os seguintes referenciais teóricos: o **Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias** da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) e do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); o **Manual de Oslo**, usado como referência pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para análise da Inovação Organizacional; e os **Manuais de Diagnósticos Institucionais**, usados em organizações comerciais, industriais e agrícolas como o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

O **Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias das Cooperativas** (2ª edição, 2020) faz parte do Programa de Desenvolvimento de Gestão de Cooperativas (PDGC), o qual busca analisar a excelência em gestão. Este manual faz parte da série *Caminho para a Excelência*, a qual tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas sobre o modelo referencial para a governança e gestão das cooperativas, baseando-se no Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do sistema OCB.

Vale descrever o funcionamento do sistema de autoavaliação. O interessado (dirigente) da cooperativa acessa o site do PDGC e preenche dois formulários de autoavaliação. O primeiro verifica o grau de conformidade da sua cooperativa em relação à legislação e aos modelos de gestão esperados para o setor; o segundo avalia o nível de maturidade da estrutura de governança.

O **Manual de Oslo** surgiu em 1990, tendo sua última versão lançada em 2005. Define Inovação como “a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que se

refere às suas características ou usos previstos, ou ainda, à implementação de métodos ou processos de produção, distribuição, marketing ou organizacionais novos ou significativamente melhorados”. Ele é utilizado como referência por todos os países que compõem a OCDE e descreve quatro modelos de Inovação, sendo eles:

1) Produto = quando um bem ou serviço novo é significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos. São melhoramentos significativos: especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso e outras características funcionais.

2) Processo = é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.

3) Marketing = é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

4) Organização = um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Organizações como SENAI, Sebrae e Senar, entre tantas outras, realizam com regularidade diagnósticos organizacionais que permitem aos empreendedores e dirigentes dos mais variados segmentos uma análise do seu negócio, possibilitando a identificação das necessidades de desenvolvimento. Para tanto, utilizam-se dos **Manuais de Diagnósticos Institucionais**. Nestas situações são analisadas áreas como Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia, Legislação, Vendas/Marketing e outros. Importante frisar que o diagnóstico é personalizado por setor ou por organização, sendo possível uma análise por atividade ou tipologia de organização. Ao final do processo, o dirigente recebe uma devolutiva e um plano de ação orientado para suas necessidades específicas.

Quanto aos aspectos externos, basicamente dois materiais orientam a competitividade quando pensamos num determinado setor como um todo. Por um lado, as teorias de Michael Porter sobre as **Vantagens Competitivas** (Diamante de Porter); por outro, o **Guia de Competitividade Sistêmica** utilizado pelo IAD.

É importante ressaltar que os conceitos de competitividade irão **nortear as entrevistas com os stakeholders identificados**. Apresentamos, em anexo VI, uma proposta de roteiro para realização das entrevistas.

Vantagens Competitivas (Porter) - O economista Michael Porter realizou pesquisa em dez diferentes países sobre o tema competitividade, onde analisou as causas da produtividade nas formas como as empresas competem, em vez de tratar as vantagens competitivas tradicionais (como recursos naturais e trabalho). Segundo Porter (1989), a competitividade não ocorre por

igual nas empresas, mesmo sendo na mesma região. A partir dessas observações, ele desenvolveu um modelo denominado Diamante de Porter, conforme demonstrado a seguir:

As 5 Forças Competitivas de Porter:

- **Força 1:** Ameaça de produtos substitutos;
- **Força 2:** Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- **Força 3:** Poder de negociação dos clientes;
- **Força 4:** Poder de negociação dos fornecedores;
- **Força 5:** Rivalidade entre os concorrentes.

A Teoria das Vantagens Competitivas de Porter estará presente na análise dos *stakeholders* (parceiros das cooperativas), e nela consideraremos aspectos relacionados às forças 3, 4 e 5, visando considerar o cruzamento de elementos de cooperação e competição entre as cooperativas no sistema.

Competitividade Sistêmica (IAD) - O Instituto Alemão de Desenvolvimento analisa a competitividade das organizações sob o ponto de vista sistêmico, no qual a competitividade se baseia em medidas inter-relacionadas. Nesse modelo, propõe-se um modelo multinível para análise do desenvolvimento, subdividido da seguinte forma:

- **Nível micro:** esforço que as empresas fazem para se desenvolverem. Organizações cooperam e competem em momentos distintos para obtenção de vantagens competitivas;
- **Nível meso:** aqui nos referimos a políticas regionais e a investimentos em infraestrutura, a exemplo da viabilização de laboratórios e de cursos de especialização, os quais interferem no presente e no futuro da competitividade das organizações;
- **Nível macro:** neste nível nos referimos a aspectos mais amplos como a política cambial, monetária e fiscal, entre outros elementos;
- **Nível meta:** já neste nível nos referimos a elementos mais abstratos como nível de coesão social, disposição das pessoas em aprender e mudar, status social dos empreendedores e outros.

Levando em conta estes pressupostos, decidimos pela criação de um questionário orientado para os dirigentes utilizando a linguagem mais prática possível (sem o uso excessivo de termos técnicos), buscando, com isso, o fácil entendimento dos entrevistados.

Quando falamos em **Competitividade da Cooperativa**, acreditamos que ela precisa estar alinhada com o seu **cliente**, por ser esta a única maneira de obter mais e melhores vendas, e com isso, melhores resultados no mercado em que atua. Nessa situação, há necessidade de as **pessoas** envolvidas precisarem ter **capacidade permanente de aprender** (tanto no sucesso como no fracasso). Em continuidade, se precisamos avaliar sucesso e fracasso, os **resultados precisam ser avaliados em aspectos como** finanças, mercado, produção, tecnologia empregada e **pessoas** envolvidas na cooperativa. Isso significa que precisamos aprender a trabalhar em conjunto, em todas estas áreas, tanto entre seus pares quanto com seus dirigentes.

Por outro lado, quando falamos da **Governança**, acreditamos que os dirigentes da cooperativa precisam ter um norte, **um planejamento**: o que desejamos alcançar, como devemos fazê-lo e até quando iremos alcançar. Ouvir o cliente é importante, mas tomar uma decisão é fundamental. As ações não podem se dar ao acaso; deve existir um **processo planejado**. Para tanto, elementos como **liderança**, estratégia apropriada e aderência às mudanças na **sociedade** são fundamentais. A **comunicação** precisa fluir, pois, quando a mesma não acontece, corremos o risco de que a cooperativa viva à sombra de um dirigente que “toma conta da cooperativa”.

Além desses aspectos centrais, ainda temos parâmetros que consideramos como transversais: os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável; aspectos inerentes à Diversidade e à Equidade Étnico-racial; e Inclusão da Mulher, do Jovem e de Pessoas com Deficiência.

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) - Como fio condutor para as entrevistas temos os ODS, implantados em 2015 após a Organização das Nações Unidas (ONU) propor aos seus 193 membros, incluindo o Brasil, novas metas para atingir um desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos. Os ODS aos quais o edital solicita que seja dada ênfase são:

- 1 - Erradicação da pobreza;
- 5 - Igualdade de gênero;
- 8 - Trabalho decente e crescimento econômico;
- 9 - Indústria, inovação e infraestrutura;
- 10 - Redução das desigualdades;
- 12 - Consumo e produção responsáveis;
- 16 - Paz, justiça e instituições fortes;
- 17 - Parcerias em prol das metas.

Equidade Étnico-racial, Diversidade e Inclusão

Objetivos: mapear aspectos recentes de atuação em diversidade e inclusão na jornada do colaborador e cooperado; e identificar necessidades operacionais e emocionais que impactam na sua jornada.

Justificativa: os ODS são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade, sendo garantida, assim, a inclusão.

O tema da diversidade vem ganhando cada vez mais relevância na sociedade. De maneira progressiva, as empresas vêm sendo cobradas a terem compromissos transparentes e contribuírem de maneira objetiva na inclusão de grupos historicamente minorizados. Ações afirmativas são políticas voltadas para grupos que sofrem discriminação étnica, racial, de gênero, religiosa etc. As políticas afirmativas têm como objetivo promover a inclusão socioeconômica de populações historicamente privadas do acesso a oportunidades.

Já é comprovado que empresas com alta diversidade e ambiente inclusivo desenvolvem os melhores talentos, aumentam o envolvimento dos colaboradores e impulsionam o relacionamento com o cliente.

Além disso, empresas e equipes diversificadas oferecem uma variedade de ideias, perspectivas e oportunidades de aprendizagem. Uma pesquisa da *Development Dimensions International* descobriu que organizações com diversidade, acima da média, têm oito vezes mais probabilidade de estarem entre as 10% melhores em desempenho financeiro.

Metodologia: para identificar as oportunidades e fortalezas das cooperativas do estado da Bahia, será utilizada a metodologia de pesquisa de campo, que é caracterizada por investigações somadas às pesquisas bibliográficas e/ou documentais, com a finalidade de observar fatos e fenômenos da maneira como ocorrem na realidade, por meio da coleta de dados.

A pesquisa será quantitativa e qualitativa, *online* síncrona, respondida de forma aberta para dirigentes e anônima para trabalhadores (caso necessário, através de autopreenchimento). Poderão ainda ser feitos questionamentos específicos diretamente às pessoas, conforme relevância ao objeto da pesquisa. Partiremos de um questionário geral, considerando elementos comuns às cooperativas e a cada ramo do cooperativismo; depois, faremos perguntas específicas que abordarão as peculiaridades daquela organização.

As perguntas serão aplicadas considerando quatro estágios de evolução, a partir dos pilares de visão estratégica, governança e gestão e dimensão social, somados aos dados demográficos, comparando-se o ano de 2021 com o mesmo período de 2022.

Serão usadas como referência as aberturas por natureza do negócio, nível hierárquico e dimensões de diversidade, tais como raça, gênero, gerações, LGBTTQIA+ e PcD.

Saliente-se que a diferença entre as entrevistas com dirigentes das cooperativas e interlocutores dos *stakeholders* reside no **conteúdo**, na **finalidade** e no **formato** das questões.

No caso dos dirigentes, o conteúdo dos questionários se restringe a aspectos de gestão e governança (marketing, vendas, processos etc.) ou aspectos externos (mudanças na sociedade, tendências dos produtos, tecnologias etc.). Inclusive, em algumas dessas perguntas adicionamos perguntas investigativas. Quanto ao formato, as perguntas serão fechadas em sua grande maioria, complementadas por algumas perguntas abertas. Quanto à finalidade deste questionário, consistirá em identificar, da forma mais objetiva possível, o nível de competitividade da cooperativa analisada.

Nas entrevistas com os *stakeholders*, as perguntas serão abertas para que se fale sobre o setor como um todo. Em paralelo, buscaremos obter respostas sobre como se desenha o futuro daquele segmento cooperativo, para onde o setor caminha e quais ações podem influenciá-lo. Ressaltamos que o questionário específico servirá de base para o(a) entrevistador(a) seguir o roteiro com os(as) dirigentes de cooperativas, sempre tendo as vantagens competitivas e competitividade sistêmica como norteadores.

As entrevistas com dirigentes de cooperativas e *stakeholders* serão gravadas, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Os entrevistados, antes do início das entrevistas, serão informados que o material gerado servirá para o projeto *Promovendo a Sustentabilidade e a Competitividade das Cooperativas Baianas*. Para tanto, os entrevistados receberão a informação de que os dados coletados nas entrevistas trazidas servirão única e exclusivamente para fins de diagnóstico do projeto supracitado.

Aspectos conceituais e metodológicos do Produto 02

1. Revisão da literatura (competitividade, cooperativismo e Agenda 2030)

Para proporcionar sustentação às análises e conclusões do Diagnóstico da Competitividade das Cooperativas Baianas, será conduzida uma ampla revisão da literatura sobre os temas relacionados ao cooperativismo e à competitividade de instituições, seus negócios e suas relações com os ODS estabelecidos na Agenda 2030. Serão consultadas fontes bibliográficas disponíveis em bibliotecas e em ambientes digitais, sendo todas listadas ao final do documento.

O conteúdo da revisão da literatura será apresentado em um tópico do Produto 02, com estrutura adequada, para proporcionar um relacionamento do estado atual da arte, com a realidade do *status quo* das cooperativas baianas levantado por meio do diagnóstico realizado.

2. Levantamento de indicadores

Para obter indicadores de desempenho da gestão das cooperativas que participam do programa, serão utilizados documentos disponíveis através do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas (PDGC). Para as demais cooperativas que não estão incluídas no PDGC, seus dados serão obtidos através das entrevistas, complementados com dados de registros e controles, e buscados, sempre que necessário, por meio de *benchmarks* com demais cooperativas do mesmo ramo (sendo eles de outros estados da federação) para as possíveis comparações.

3. Diagnóstico propriamente dito (aplicação/tabulação/hipóteses)

Nossa proposta inicial é realizar todas as entrevistas em formato virtual. Não sendo possível, a entrevista será realizada em modelo presencial. O questionário foi desenvolvido partindo do pressuposto de que todo questionamento necessita de uma evidência para comprovação.

Quando fazemos uma autoavaliação, os respondentes têm dificuldades em anotar as evidências (autoenganos são comuns), fazendo com que o questionário perca sua razão de existir. Então, caso os prazos fiquem exíguos, estamos dispostos a investir em mais dois consultores específicos para a realização das entrevistas.

Em relação aos diagnósticos, pretendemos separar as cooperativas em categorias e por ramos.

4. Recomendações para os gargalos

O diagnóstico pretende revelar o estado atual do desempenho das cooperativas baianas. A comparação dos indicadores atuais com índices desejáveis apontará também possíveis gargalos para o progresso técnico, econômico e social das cooperativas. Pretende-se apresentar recomendações que buscam, fundamentalmente, melhorias na gestão e na ampliação dos negócios das cooperativas com base na sustentabilidade.

Os caminhos e estratégias possíveis para superar os gargalos serão apontados com base em análises de cada situação e fator que constringe o crescimento das organizações.

Serão apontadas recomendações gerais por ramo do cooperativismo, pelas especificidades do setor e para determinadas cooperativas com gargalos comuns, mesmo que pertencentes a ramos distintos.

5. Identificar perfil étnico-racial e de gênero

Para identificar o perfil étnico-racial e de gênero nas cooperativas do estado da Bahia, será utilizada a metodologia de pesquisa de campo, a qual se caracteriza por investigações somadas às pesquisas bibliográficas e/ou documentais, cuja finalidade consiste em observar fatos e fenômenos da maneira como ocorrem na realidade por meio da coleta de dados.

A pesquisa será quantitativa e qualitativa, *online* ou presencial¹, respondida de forma fechada pelos dirigentes das cooperativas. As perguntas serão aplicadas considerando quatro estágios de evolução, a partir dos pilares visão estratégica governança e gestão e dimensão social, somadas aos dados demográficos. Estes dados serão comparados, em relação ao ano de 2022, com o mesmo período de 2021. A natureza do negócio será usada como referência, assim como o nível hierárquico e as dimensões de diversidade (raça, gênero, gerações, afetividade LGBTTQIA+ e PcD).

5.1 Organização dos eventos regionais

Os cinco eventos regionais serão realizados em datas previamente agendadas com o PNUD e o Sescop/BA, com todas as cooperativas da região sendo convidadas para os mesmos.

Nesta atividade, trabalharemos com metodologia de grupo focal, em que serão pormenorizados aspectos relacionados aos dados da pesquisa e à visão de futuro. Em nossa concepção, as reuniões não deverão superar três horas de duração, compreendendo:

- a) Apresentação dos dados preliminares da pesquisa, considerando a escala território/região de atuação;
- b) Roda de diálogos contemporizando os destaques e desafios levantados;
- c) Perguntas norteadoras.

Ao final, esperamos ter uma análise mais qualificada dos dados gerados. A proposta é de mobilizar entre 9 e 15 representantes de cooperativas para cada sessão de grupo focal. A princípio, pretendemos realizar dois grupos focais por região, sendo um em turno matutino e outro no vespertino.

¹ Os momentos presenciais ocorrerão durante os cinco encontros regionais junto às cooperativas. Essas etapas seguirão protocolo de segurança sanitária, de acordo com as legislações municipais e estadual de combate à COVID-19. Caso haja recrudescimento da pandemia, procederemos com mudança para o formato remoto. Outro aspecto relaciona-se à aplicação dos questionários junto aos dirigentes de cooperativas, a ser realizada de forma remota. Caso haja intercorrências com conexões ou outras dificuldades aparentes, poderemos realizar a entrevista em formato presencial.

Com vistas a resguardar a segurança sanitária (derivada da pandemia da COVID-19), vamos restringir a quantidade de participantes ao número máximo de 15 pessoas. A Consult irá produzir os convites e enviar os mesmos para as cooperativas e seus respectivos dirigentes. As confirmações se darão por meios digitais, utilizando-se o canal de comunicação *WhatsApp*, e-mails e chamadas telefônicas.

A expectativa é iniciarmos essa etapa no mês de julho deste ano, ou logo após aplicarmos cerca de 50% dos questionários junto aos dirigentes de cooperativas. Serão designados dois consultores para cada encontro regional, sendo que, para os eventos realizados nas cidades de Salvador e Feira de Santana, buscaremos contar com todos os consultores do projeto presentes.

6. Recomendações para diversidade e questões de gênero

Para propor as recomendações, utilizaremos como referência exemplos de pontos fortes e de boas práticas utilizadas pelas cooperativas, associações e empresas privadas, identificados tanto no Brasil quanto no exterior.

Para essas informações realizaremos trabalho de pesquisa a fim de identificar exemplos pertinentes à realidade local.

7. Mapear parcerias

O processo de mapeamento dos *stakeholders* seguirá a lógica do institucional/governamental, para o privado, e, daquele que possui a maior influência para o de menor influência. Pode-se utilizar o Diagrama de *Venn*² e análise das partes interessadas para melhor visualização dos parceiros junto ao sistema cooperativista baiano.

Nossa previsão inicial é de entrevistar, pelo menos, três *stakeholders* por ramo cooperativo. A proposta é identificar possibilidades de parcerias e, sobretudo, compreender de que forma essas instituições podem influenciar na competitividade das cooperativas. A lista preliminar, a ser usada com os *stakeholders*, encontra-se no anexo V.

² O Diagrama de *Venn*, também conhecido como Diagrama de Venn-Euler, é uma ilustração das relações entre conjuntos ou grupos de objetos que compartilham algo em comum. No caso em questão, utilizaremos a figura geométrica de círculo, posicionada como conjunto, para avaliar o grau de importância e relevância do *stakeholder* junto ao movimento cooperativista baiano. Quanto maior o tamanho do círculo que representa um *stakeholder* (com o nome dele), maior o grau de relevância/importância para o sistema de cooperativas baianas. A perspectiva é ter um mapeamento gráfico dos *stakeholders*.

Aspectos Conceituais e Metodológicos do Produto 03

1. Revisão da literatura sobre estratégias de prospecção de mercados nacionais e internacionais

Consideraremos a revisão da literatura sobre prospecção de mercados nacionais e internacionais, particularmente aquelas vinculadas a estudo de mercado, modelagem e planos de negócios enquanto construção de estratégias comerciais e visualização dos múltiplos mercados direcionados para as cooperativas.

Acerca da modelagem de negócios, também será necessário trazer em vista o modelo C³, que une o Canvas, que privilegia a cadeia de resultados, e a Teoria da Mudança, que se concentra no desenho do negócio, passando por um modelo de negócios de forma integrada e articulando tese de impacto e modelo de negócios. Avalia-se, em suma, a organização como geradora de impacto social e a visualização da importância do retorno econômico nos processos de produção de bens e serviços.

Outros aspectos relacionam-se ao desenvolvimento de uma visão estratégica do negócio, partindo de ferramentas balizadas na BSC (*Balance Scorecard*), a exemplo do mapa estratégico, sendo esse “o conjunto de objetivos estratégicos que se conectam através de relações causais” (BORGES, 2013, p. 37). Foram considerados aspectos como potencialidades de negócios, ambiente de negócios, concorrência e mercado. E, mais uma vez, foi avaliada a modelagem CANVAS como molde para a construção dessa ferramenta gerencial, aglutinando de “maneira coesa, integrada, sistemática e focada” (BORGES, 2013, p. 38) as áreas financeiras, a gestão de pessoas, os clientes, o mercado e os processos internos. Essencial considerar a centralidade dos clientes no desenvolvimento dos negócios.

2. Melhores práticas da atualidade (*benchmarking* N/I) de cooperativas com atuação N/I.

Convém analisar acesso a mercados diferenciados, principalmente integrados com ações que gerem impactos socioambientais nas comunidades de interação das cooperativas. Aspectos como comercialização em rede, geração de impactos locais, gestão profissionalizada, efetividade na gestão dos custos operacionais e boas práticas socioprodutivas são elementos que promovem o diferencial competitivo de organizações que buscam acesso a mercados diversos.

Integra-se a investigação de modelos de negócios referenciais para desenvolvimento de boas práticas de gestão. É essencial considerar as teorias de processos estratégicos sugeridas por Van De Ven (1992) e a descrição do processo de *benchmarking* formulada por Camp (1997). Segundo Camp (1997) o *benchmarking* é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. Trata-se de um processo que começa com uma organização identificando quais são suas forças e fraquezas em relação a organizações concorrentes e não

³ É um CANVAS ajustado para organizações geradoras de impacto socioambiental.

concorrentes que possuem desempenho superior, ou seja, organizações que são capazes de melhor realizar processos necessários a um melhor desempenho.

3. Recomendações de ações (práticas e sob medida para cada ramo) para acessar mercados N/I

Os processos de recomendações de ações precisarão considerar a essencialidade de cada mercado e a capacidade de atendimento das organizações cooperativas, além da disposição destas para visualizar cenários futuros que apontem para a abertura de novos mercados ou que possam remodelar processos de gestão.

A centralidade dos clientes e o desenho dos processos devem partir de aspectos do BPM e de de práticas que unem gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio.

4. Mapear possíveis parceiros estratégicos

A utilização do Diagrama de *Venn* e a matriz de partes interessadas são ferramentas essenciais para o mapeamento dos *stakeholders*, particularmente aqueles que se vinculam como parceiros no desenvolvimento da comercialização das cooperativas, sendo estas naturalmente integradas ao ambiente externo, principalmente com o princípio da intercooperação, o qual está integrado à construção de redes de apoio e cooperação tendo em vista as estratégias de negócios.

5. Metodologia específica para cooperativas pesquisadas por grupo diagnosticado com recorte étnico-racial e de gênero sobre como acessar mercados

Organizações bem informadas sobre as práticas sustentáveis de negócios vêm utilizando o conceito de ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*), com mudanças no seu desenho de gestão interna, aplicando políticas afirmativas – principalmente com a inserção racial, de gênero, geracional e de PcD (pessoa com deficiência) – no desenho de negócios da organização. Além disso, os componentes ambientais e relacionais com grupos sociais externos às organizações contribuem muito para serem um diferencial competitivo no alcance de mercado, principalmente aqueles em que há a importância da certificação dos processos e produtos/serviços disponíveis no mercado.

Aspectos conceituais e metodológicos do Produto 04

1. Identificação de boas práticas e dos gargalos

Entendemos as boas práticas como sendo os bons exemplos gerados por uma organização no que concerne aos seus processos e resultados. Não se trata necessariamente de exemplos fora de série; em certas ocasiões, algo simples acaba gerando um resultado surpreendente para quem decide realizar. No caso específico das cooperativas pesquisadas no estado da Bahia, acreditamos que os exemplos devam ser orientados para aspectos levantados diretamente nas entrevistas realizadas. Dentre os aspectos que mais nos interessam, temos:

- Estratégias de ampliação de mercado ou de receitas;
- Estratégias de aumento da participação do cooperado na instituição;
- Estratégias de ampliação da participação de grupos minoritários como jovens e mulheres;
- Estratégias de gestão interna (compras, marketing, produção, recursos humanos);
- Estratégias de inovação em termos de produtos, serviços, modelo de negócio, entre outros;
- Estratégias de atuação quanto aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Por outro lado, também pretendemos listar e consolidar quais os gargalos nos impedem de avançar no sentido de obter resultados ainda melhores nestas mesmas áreas. Por fim, será feito um trabalho de *benchmarking* que poderá contribuir com ideias e propostas fora do convencional para outras localidades dos mesmos ramos cooperativos.

2. Realização de cinco eventos em formato virtual para divulgação dos resultados dos estudos

Os cinco eventos de apresentação irão propiciar a disseminação dos resultados do projeto aos dirigentes de cooperativas. Iremos realizar um trabalho, junto ao SESCOOP/Ba e à OCEB, de intensa mobilização com vistas a termos o maior número possível de dirigentes nos eventos. Entendemos que nestes eventos regionais, com a facilidade do virtual, não haverá a necessidade de divisão por ramo cooperativo – eles poderão ser, inclusive, multissetoriais. Esta decisão será tomada oportunamente.

Para sua realização, será elaborado um convite a ser enviado por e-mail e via *WhatsApp*. Também será preparada uma apresentação com os resultados consolidados das entrevistas realizadas e as conclusões por tema abordado (gestão inovação, ODS, diversidade etc.). Nossa empresa utiliza a plataforma *Zoom* para comunicação corporativa. Caso não seja possível, poderemos utilizar outra que seja mais conveniente.

3. Temas das reuniões regionais

Como já citado, tanto a apresentação como o relatório final serão produzidos usando a estrutura das áreas temáticas: gestão da cooperativa (conformidade, estratégia / liderança, mercado, operação, gestão de pessoas e finanças), equidade étnico-racial, diversidade, inclusão, inovação

(marketing, processo, produto e modelo de negócios) e os ODS. Quanto à duração do evento, será discutido internamente com as instituições parceiras o melhor dia e hora, bem como a duração.

4. Metodologia para divulgação de boas práticas

Além da apresentação e do relatório final, estamos em discussão sobre outras formas de disseminação das informações coletadas no diagnóstico. Entre as propostas, sugere-se que, ao invés de um portal, seria mais produtivo a utilização da ferramenta MIRO com as informações coletadas no diagnóstico, separadas por ramos cooperativos.

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA TESTE

Orientações

- Os temas Competitividade, Inovação e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável constam como Dimensões da Competitividade.
- 3 Áreas de Negócios (mercado, finanças, gestão de pessoas).
- Os temas Diversidade, Equidade Étnico-Racial, Inclusão da Mulher, Jovens e PcD. constam no questionário de forma transversal, distribuídos ao longo das várias áreas temáticas citadas anteriormente.
- Foram elaboradas perguntas específicas para cada ramo cooperativo.

CADASTRO DAS COOPERATIVAS

Ao iniciar a entrevista, coletar as informações abaixo (algumas inclusive podem ser obtidas antes da entrevista e serem apenas checadas com o dirigente)

- Razão social:
 - Nome fantasia:
 - CNPJ: Data de fundação:
 - Considerando nosso ramo cooperativo, a nossa cooperativa é de:
() Microempresa – até R\$ 480 mil/ano () Empresa de Pequeno Porte – até R\$ 4,8 milhões/ano
() Média ou Grande Empresa – a partir de R\$ 4,8 milhões/ano
 - Corpo diretivo (presidente, tesoureiro etc.):
 - Endereço completo (CEP, e-mail, fone, site):
 - Nome do entrevistado:
 - Breve descrição do produto/serviço principal:
 - Nossos mercados de atuação são de abrangência:
() Local (própria cidade e alguns vizinhos)
() Microrregional (várias cidades dentro do estado)
() Regional (vários estados)
() Nacional
() Internacional
 - CNAE
 - Pessoal envolvido: () cooperados () funcionários () terceirizados () informais
 - Perfil dos clientes: () pessoa física () pessoa jurídica () órgãos/programas de governo
- Caso seja pessoa jurídica, conforme faturamento:
() micro () pequena () média () grande

Parametrização das cooperativas

Quando nos deparamos com a necessidade de encontrar um critério para classificar as cooperativas, acabamos enfrentando um problema bastante comum: a falta de consenso entre os especialistas a respeito do tema. Mesmo outros países ou órgãos distintos de um único país utilizam critérios diferentes, dificultando a seleção mais apropriada.

Como exemplo temos o Gabinete de Estatísticas da União Europeia, que publicou, em 2011, como critério para distinção, o número de pessoas empregadas como sendo o indicador a ser utilizado; desse modo, empresas com mais de 250 pessoas ocupadas são consideradas grande; empresas com um perfil que varia entre 50 e 249 pessoas são médias; empresas com perfil entre 10 e 49 pessoas são pequenas; e empresas com até 10 pessoas são consideradas microempresas.

Já no caso específico do Brasil, dois dos critérios mais utilizados são o do Sebrae (que usa o número de pessoas ocupadas) e o da Secretaria da Receita Federal (que utiliza a receita anual).

No Sebrae, setores de comércio e serviços possuem a seguinte classificação: até 9 funcionários – microempresa; quando possui entre 10 e 49 – pequena empresa; entre 50 e 99 – média empresa; e a partir de 100 – grande empresa.

Já na Secretaria da Receita federal, a classificação se dá por valores de receita. Assim, os limites são de até R\$ 480 mil para microempresas e deste valor até R\$ 4,8 milhões para empresas de pequeno porte. Deste valor em diante temos as médias e grandes empresas.

Em decorrência dessa diversidade de critérios e da falta de consenso, entendemos que o mais prático e objetivo seja utilizar o da Secretaria da Receita Federal, ou seja, a **Receita da Cooperativa**.

Orientações gerais

O questionário possui 46 perguntas, sendo 32 fechadas, 14 abertas e outras 25 investigativas (complemento a uma pergunta fechada).

Neste rol, incluem-se as 11 perguntas transversais que tratam das questões de Gênero, Equidade Étnico-Racial, ODS e Inclusão (de gênero, geracional e de PcD).

Logo no início da entrevista o(a) dirigente será avisado de que ela será gravada e os dados coletados serão utilizados para efeito de pesquisa. Perguntar-se-á se o(a) mesmo(a) concorda.

Pretendemos aplicar o questionário no formato atual e fazer uma avaliação nos testes para promover possíveis alterações caso julgemos necessário.

Para detalhamento, temos 3 questões de Conformidade, 4 de Liderança e Estratégia, 5 de Mercado e Marketing, 5 de Finanças, 9 de Gestão de Pessoas, 12 de Inovação, 15 sobre os ODS (que incluem Diversidade, Inclusão e Equidade Étnico-Racial) e 9 sobre Maturidade Digital.

Cabe, ainda, como forma de esclarecimento, apresentar de que maneira cada referencial metodológico contribuiu para o leque de questões a serem utilizadas no diagnóstico.

Manual de Diagnóstico Institucional (Sebrae, SENAI, Senar) = Deste referencial extraímos conceitos que contribuíram para a elaboração de 11 questões com foco no mercado, nas finanças e na liderança.

Exemplo 1 (liderança): A cooperativa possui um planejamento com Missão, Visão de Futuro, Estratégias e Valores estabelecidos e documentados formalmente?

Exemplo 2 (mercado): A cooperativa possui uma marca própria para seus produtos ou serviços?

Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias = Deste referencial extraímos conceitos que contribuíram para a elaboração de 18 questões com foco em mercado, liderança e pessoas.

Exemplo 1 (liderança): A cooperativa possui um planejamento formal para treinamento e formação de líderes cooperativistas?

Exemplo 2 (pessoal): Como são avaliados os cooperados da cooperativa?

Manual de Oslo = Deste referencial extraímos conceitos que contribuíram para a elaboração de 8 questões com foco em marketing, produto, processo e modelo de negócios.

Exemplo 1 (modelo de negócios): Como tem sido nos últimos 5 anos o relacionamento com outras cooperativas congêneres (próximo, trabalho conjunto, apenas mais um competidor, parceria permanente)? Comente.

Exemplo 2 (produto): A cooperativa lançou novos produtos ou serviços no mercado nos últimos 5 anos?

Competitividade Sistêmica (IAD) = Os conceitos apresentados neste referencial serão utilizados nos roteiros de entrevistas com *stakeholders* e em alguns casos com dirigentes.

Exemplo 1: Existem legislações locais (ambiental, por exemplo) que podem ameaçar ou facilitar o desempenho da cooperativa?

Exemplo 2: Qual política em âmbito estadual/nacional pode influenciar no desempenho das cooperativas deste setor (legislação ambiental, política industrial, política educacional, promoção às exportações)?

Forças Competitivas de Porter = Deste referencial extraímos conceitos que foram prioritariamente utilizados no roteiro de entrevista com os *stakeholders* e nas perguntas específicas por ramo cooperativo.

Exemplo 1: Como tem sido nos últimos 3 anos o relacionamento com outras cooperativas congêneres (próximo, trabalho conjunto, apenas mais um competidor, parceria permanente)? Comente.

Exemplo 2: Nos últimos 5 anos, quais novos serviços foram implantados pela concorrência?

Maturidade Digital (usamos como referencial o Mapa da Digitalização nas MPEs brasileiras) = Deste referencial extraímos conceitos que foram utilizados na elaboração de 9 questões descritas nos blocos de Inovação, Mercado e os ODS.

Exemplo 1 (marketing): Como a tecnologia influencia nos negócios da cooperativa (na prospecção de mercados e clientes, na divulgação de produtos e ofertas)?

Exemplo 2 (marketing): Nos últimos 5 anos, a cooperativa tem utilizado mídias, redes sociais ou sites que permitam a interação com clientes ou o mercado potencial?

É importante lembrar que a mesma pergunta pode contemplar mais de um quesito. Os temas diversidade, inclusão, tecnologia e inovação estão presentes nos temas recursos humanos, planejamento e mercado/marketing.

O questionário de diagnóstico também terá uma ficha de cadastro com os dados básicos da cooperativa entrevistada (CNPJ, endereço, forma de contato, ramo a que pertence, produtos ou serviços que comercializa, entre outros).

Por fim, cada ramo cooperativo terá um conjunto de perguntas específicas para o seu segmento econômico:

SAÚDE – 6 perguntas

INFRAESTRUTURA – 4

TRANSPORTE – 5

CONSUMO – 4

TRABALHO, PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS – 8

AGROPECUÁRIO – 5

CRÉDITO – 4

Nota Técnica:

Após o teste com o questionário do diagnóstico, a equipe técnica irá fazer uma seleção de algumas perguntas e usar instrumentos como o *Google Forms* para ter uma síntese dos resultados mais relevantes para análise rápida das cooperativas participantes do projeto.

Metodologia de Abordagem

Nossa proposta para aplicação dos questionários nas cooperativas segue a seguinte estrutura:

- a) Sescop/Ba enviará informe às cooperativas sobre o trabalho que se inicia, indicando sua finalidade, objetivos, principais etapas e os nomes dos profissionais da Consult LTDA envolvidos no projeto (nós podemos auxiliar na redação do informe, caso desejem);
- b) Este informe terá como anexo um arquivo com o questionário a ser aplicado, sendo solicitado ao dirigente que inicie o seu preenchimento;
- c) A Consult entrará em contato (por telefone, *WhatsApp* ou e-mail) com o dirigente da cooperativa para agendar a entrevista no formato virtual;
- d) Em continuidade, o link do agendamento será enviado (*Zoom* ou *Google Meet*) para acesso do dirigente à entrevista;
- e) No momento da entrada do dirigente na sala virtual de entrevistas, iremos solicitar sua autorização para gravação da mesma e informar que os dados coletados serão usados exclusivamente como estatísticas e dados de uso geral, conforme a LGPD;
- f) Durante a entrevista, o dirigente repassará o questionário (preenchido total ou parcial) para o entrevistador. Em seguida, o dirigente será entrevistado com base nos itens com lacunas de informação ou que tenham gerado dúvidas;
- g) O entrevistador informará dos próximos passos (reunião regional, tabulação dos dados e apresentação dos resultados). Em seguida, agradecerá ao dirigente e se despedirá do mesmo;
- h) Internamente, os consultores realizarão as tabulações dos dados e formularão as hipóteses para cada um dos ramos trabalhados.

PLANO B (caso o dirigente não tenha preenchido nada do questionário)

Os itens A, B, C, D e E permanecem iguais.

f) O consultor designado realizará a entrevista em sua totalidade com todas as perguntas listadas no diagnóstico.

g) Solicitaremos aos dirigentes que preencham posteriormente a tabela com os números de mulheres, negros, jovens e pessoas com deficiência (antes e agora).

Na sequência, a aplicação seguirá conforme a proposta anterior.

QUESTIONÁRIO DO DIAGNÓSTICO - Competitividade Cooperativa

(conformidade, liderança/estratégia, marketing/mercado, finanças, governança e pessoal).

A Competitividade pode ser entendida como a capacidade das organizações executarem estratégias assertivas com a finalidade de manter e/ou ampliar mercado, obtendo as sobras necessárias para sua continuidade.

Área Temática - CONFORMIDADE

1- De que forma a cooperativa atua para atender aos sete princípios do cooperativismo?

2- A cooperativa conhece e participa da iniciativa Sou.Coop?

- Sim, temos atuado com regularidade no movimento.
- Sim, conhecemos, mas podemos participar mais.
- Desconhecemos o Sou.Coop e suas iniciativas.

Em caso de desconhecimento sobre o Sou.Coop, que caminhos a cooperativa poderia adotar para se integrar?

3- A cooperativa possui um organograma formal de tomada de decisões conhecido pelos seus cooperados?

- Sim. É utilizado como referência para o dia a dia da instituição.
- Possui, mas na prática ainda não é utilizado.
- Não possui um organograma formal.

Em caso de não possuir um organograma formal, como a cooperativa toma decisões?

Área Temática – LIDERANÇA/ESTRATÉGIAS

4- A cooperativa possui um planejamento com Missão, Visão de Futuro, Estratégias e Valores estabelecidos e documentados formalmente?

- Sim, estão definidos e são conhecidos por todos os envolvidos.
- Não estão formalizados, mas estão na cabeça dos dirigentes.
- Não foram definidos ainda.

Caso o planejamento tenha sido elaborado, foi utilizada alguma tecnologia para elaboração do mesmo?

5- O compromisso com a não discriminação e com a promoção da diversidade e inclusão (ODS 05 - Igualdade de Gênero) consta no regimento interno ou no código de conduta da cooperativa e da sua agenda da liderança?

- Realiza ambas.
- Realiza ao menos uma das ações.
- Não realiza nenhuma das ações mencionadas.

Como a cooperativa lida com as questões de diversidade no seu dia a dia?

6- Evolução do quadro social da cooperativa está em:

- Em crescimento sustentável.
- Mantém-se estável ao longo do tempo.
- Tendência de queda ou declínio.

7- Comentários/observações gerais sobre a área temática.

Área Temática – MARKETING/MERCADO

8- A cooperativa possui uma marca própria para seus produtos ou serviços?

- Sim, reconhecida e registrada.
- Sim, mas não foi registrada ou trabalhada ainda.
- Não existe uma marca definida.

Caso não possua uma marca definida ou que não tenha sido trabalhada, o que a cooperativa deseja fazer?

9- Como é realizada a prospecção/divulgação de mercados para os produtos ou serviços?

- Com base em um plano de marketing.
- De forma ocasional, pontual.
- Não realizamos ações desta natureza.

Caso desejem fazer algo, por onde desejam iniciar? Estudo de Mercado? Plano de Negócios? Plano de Marketing?

10- Como a tecnologia influencia nos negócios da cooperativa (na prospecção de mercados e clientes, na divulgação de produtos e ofertas)?

11- Participação no mercado:

- Grande participação com marca reconhecida.
- Disputamos mercado em pé de igualdade com outros concorrentes.
- Dificuldade de acesso a mercados.

12- Comentários/observações gerais sobre a área temática.

Área Temática – FINANÇAS

13- Como são controladas as finanças da cooperativa?

- Situação positiva de caixa com sistema de controle sob medida (*software*).
- Situação positiva de caixa com os controles básicos de gestão (receitas e despesas).
- Situação deficitária de caixa ou sem controles específicos de gestão.

Quais os planos para melhorar os controles financeiros da cooperativa?

14- Como é definido o preço de venda dos produtos e serviços?

- Os preços praticados no mercado são mapeados e todos os custos de produção são calculados antes da definição de preço. Todas essas informações são levadas em conta na definição.
- Os preços são definidos a partir do cálculo dos custos ou a partir dos preços praticados pelo mercado.
- Não possuímos uma metodologia definida para cálculo dos preços de venda.

O que pretendem fazer para ter uma metodologia mais assertiva e coerente?

15- Qual o grau de endividamento da cooperativa?

- Cooperativa possui capacidade de investimento, pois dívidas estão sob controle.
- Cooperativa não corre riscos, porém as dívidas têm que ser monitoradas.
- Endividamento elevado colocando em risco operação da cooperativa.

Caso a operação esteja em risco, quais seus planos de recuperação? Algo está em andamento?

16- Quando nos referimos a serviços bancários, a nossa cooperativa atua prioritariamente em parceria com as cooperativas de crédito?

- Sim, as cooperativas de crédito são nossa prioridade.
- Sim, mas há equivalência entre bancos.
- Não há no momento esse tipo de preocupação.

A cooperativa tem planos de acessar crédito via cooperativas de crédito ou outros agentes de fomento?

17- Comentários/observações gerais sobre a área temática.

Área Temática – GESTÃO DE PESSOAS
(cooperados e funcionários)

18- Muitas cooperativas possuem um setor que cuida das pessoas (RH). A cooperativa possui uma forma de inclusão de jovens, mulheres, grupos étnicos sub-representados ou PcD (pessoas com deficiência) em seu quadro social, nos conselhos ou entre os dirigentes (ODS 05 - Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas; ODS 08 - Promover o crescimento econômico sustentável, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos)?

- Sim. A cooperativa busca incluir cooperados em postos de liderança com este perfil e está sendo representada adequadamente.
- Estão representados parcialmente.
- Não são representados ou não possuímos estes grupos como cooperados.

19- Como a cooperativa, nos seus processos de seleção de funcionários, trata a questão da diversidade? Há especificidades para a diversidade (ODS 05 - Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas)?

20- A cooperativa tem uma área, instância (um comitê, por exemplo) ou pessoa responsável para garantir a implementação de ações de promoção da diversidade e inclusão junto aos funcionários (ODS 05 - Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas)?

- Sim, possui este responsável.
- Possui um responsável, mas sem autonomia.
- Não possui este responsável.

21- Como desenvolvemos os funcionários (empregados) na cooperativa?

- Existe um plano de capacitação atualizado e monitorado regularmente.
- São realizadas capacitações quando surgem problemas ou oportunidades.
- Não são realizados eventos ou capacitações.

Como pretendem capacitar os funcionários nos próximos anos? Há um plano desenhado de capacitação?

22- A cooperativa avalia a percepção e satisfação de seus funcionários quanto ao clima organizacional ou iniciativas para a promoção da diversidade e inclusão (ODS 05 - Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas)?

- Avalia regularmente ambas.
- Avalia eventualmente uma ou outra.
- Não avalia.

Como sabemos se os funcionários estão satisfeitos?

23- A cooperativa possui um planejamento formal para treinamento e formação de líderes cooperativistas?

- Sim, possui um plano formal de capacitação e os dirigentes estão comprometidos.
- Possui o plano, porém os dirigentes estão apenas parcialmente comprometidos.
- Não existe planejamento formal.

Já foi realizado algum levantamento de necessidade de capacitação com os cooperados?

24- Há reuniões regulares dos cooperados com os dirigentes (ou entre estes) para se discutir o dia a dia dos trabalhos?

- Calendário de reuniões com pauta definida e decisões em relatórios monitorados.
- Ocorrem reuniões quando surgem problemas.
- Não ocorrem reuniões regulares.

Caso seja importante, qual a dificuldade em sua implantação?

25- Como são avaliados os cooperados da cooperativa?

- Avaliação formal e regular.
- Existe processo de avaliação, porém irregular.
- Não há processo formal de avaliação.

Caso haja interesse, como poderia ser realizada esta atividade de avaliação dos cooperados?

26- Comentários/observações gerais sobre a área temática.

DIAGNÓSTICO - ODS - Contextualização

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, Diversidade e Inclusão da Mulher, Jovens e Pessoas com Deficiência (PcD)

Entendemos que não teremos um futuro sustentável se determinadas atitudes não forem iniciadas e realizadas de forma cotidiana nas organizações (sejam elas empresas privadas, cooperativas ou órgãos públicos, entre tantos outros). Descreveremos, a seguir, os objetivos mais aderentes às iniciativas a serem desenvolvidas com as cooperativas no estado da Bahia, bem como suas respectivas metas.

Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares

1.a - Garantir uma mobilização significativa de recursos a partir de uma variedade de fontes, inclusive por meio do reforço da cooperação para o desenvolvimento, para proporcionar meios adequados e previsíveis para que os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, implementem programas e políticas para acabar com a pobreza em todas as suas dimensões.

Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas

5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública;

5.b Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres.

Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos

8.2 Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra;

8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros;

8.5 Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor;

8.6 Até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação;

8.10 Fortalecer a capacidade das instituições financeiras nacionais para incentivar a expansão do acesso aos serviços bancários, de seguros e financeiros para todos.

Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação

9.3 Aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas, particularmente em países em desenvolvimento, aos serviços financeiros, incluindo crédito acessível e sua integração em cadeias de valor e mercados;

9.4 Até 2030, modernizar a infraestrutura e reabilitar as indústrias para torná-las sustentáveis, com eficiência aumentada no uso de recursos e maior adoção de tecnologias e processos industriais limpos e ambientalmente corretos, com todos os países atuando de acordo com suas respectivas capacidades;

9.c Aumentar significativamente o acesso às tecnologias de informação e comunicação e se empenhar para oferecer acesso universal e a preços acessíveis a internet nos países menos desenvolvidos, até 2020.

Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles

10.2 Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.

Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis

12.2 Até 2030, alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais.

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis

16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

17.9 Reforçar o apoio internacional para a implementação eficaz e orientada da capacitação em países em desenvolvimento, a fim de apoiar os planos nacionais para implementar todos os objetivos de desenvolvimento sustentável, inclusive por meio da cooperação Norte-Sul, Sul-Sul e triangular;

17.16 Reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento;

17.17 Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.

DIAGNÓSTICO

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

27- A cooperativa conhece os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e possui alguma prioridade em relação a eles?

Sim, conhecemos os ODS e atuamos em nossa cooperativa para trabalhar em prol do seu alcance.

Sim, ouvimos falar dos ODS, porém não temos uma ação planejada em relação a eles.

Não conhecemos os ODS.

Comente seus objetivos.

28- A cooperativa obedece às leis brasileiras de combate à discriminação e se manifesta em relação a comportamentos e práticas que não contemplem a equidade de oportunidades (ODS 05 - Igualdade de gênero; ODS 08 - Trabalho decente e crescimento econômico).

- Realiza ambas.
- Realiza ao menos uma delas.
- Não realiza.

29- A cooperativa possui projetos com foco na redução das desigualdades (ODS 10 - Redução das desigualdades) e/ou na erradicação da pobreza (ODS 01 - Erradicação da pobreza)?

- Sim. Atua com uma agenda de ações nessa direção.
- Sim, atuamos, mas apenas quando somos provocados pela comunidade ou cooperados.
- Não realizamos ações nessa direção ou não chegamos a discutir esse tema em reuniões.

Como a cooperativa lida com a comunidade do entorno? Pretende desenvolver alguma ação nesse aspecto?

30- A cooperativa contempla formalmente a promoção da diversidade e inclusão (ODS 05 - Igualdade de gênero) em seu planejamento estratégico ou plano de gestão (quando este existe)?

- Sim. Contempla formalmente.
- Possui um planejamento, mas não aborda esse tema.
- Não possui um planejamento escrito ou não possui esse perfil de cooperado.

Comente suas iniciativas nessas áreas.

31- A cooperativa possui envolvimento em questões locais como desenvolvimento da infraestrutura, fomento à inovação ou industrialização inclusiva e sustentável (ODS 09 - Indústria, inovação e infraestrutura)?

- Cooperativa tem realizado ações no sentido de promover a inovação internamente e contribui com ideias e propostas tanto no ambiente local como regional.
- Cooperativa foca suas iniciativas na inovação interna ou no desenvolvimento da região quando provocada.
- Cooperativa não tem atuado nessa direção e não se envolve em ações locais/regionais.

Caso exista interesse, em quais iniciativas a cooperativa pretende se envolver?

32- A cooperativa tem atuado na viabilização de parcerias público-privadas, multissetoriais ou da sociedade civil a fim de realizar ações para promoção do desenvolvimento local ou parcerias de negócios (ODS 17 - Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável)? Comente.

33- As legislações trabalhistas (ODS 08 - Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos), tributária e ambiental (ODS 12 - Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis) têm sido cumpridas pela cooperativa?

- Sim, a cooperativa está integralmente regularizada.
- Grande parte está regularizada, porém ainda existem pendências.
- Não está regular.

Caso a resposta tenha sido b ou c, comente quais dificuldades enfrenta para a regularização.

34- Comentários/observações gerais sobre a área temática.

DIAGNÓSTICO - INOVAÇÃO

Entendemos por inovação a capacidade das organizações de criar, desenvolver ou executar ações diferenciadas no que tange ao marketing, processo, produto ou modelo de negócios. Existem basicamente dois tipos de inovação: a incremental e disruptiva.

Inovação em MARKETING

35- De que forma a cooperativa está utilizando da tecnologia para compreender os clientes (identificar necessidades), as mudanças da sociedade (novos comportamentos, novas demandas) ou ainda para apoiar na customização de produtos ou serviços?

36- Nos últimos 5 anos a cooperativa tem utilizado mídias, redes sociais ou sites que permitam a interação com clientes ou o mercado potencial?

- Sim, estamos utilizando com regularidade.
- Usamos alguns instrumentos básicos como grupos de *WhatsApp*.
- Ainda não estamos usando de forma regular

Em caso negativo, a cooperativa tem algum plano nesse sentido?

37- A cooperativa ofertou versões inovadoras (customizadas, por exemplo) de seus produtos ou serviços nos últimos 5 anos? Caso positivo, foi utilizada alguma tecnologia para tal finalidade?

- Possui versões mais elaboradas do produto e/ou serviço, com a tecnologia tendo papel importante no desenvolvimento do mesmo.
- Surgiram versões inovadoras, baseadas em vendedores e no serviço de atendimento ao cliente.
- Apenas com os produtos originais (sem alterações significativas).

Comente.

Inovação em PRODUTO

38- A cooperativa lançou novos produtos ou serviços no mercado nos últimos 5 anos?

- Lançou vários produtos ou serviços.
- Lançou apenas um produto ou serviço nos últimos 5 anos.
- Não lançou novos produtos ou serviços.

A cooperativa costuma testar esses produtos/serviços antes de lançar no mercado? Fazer um protótipo, por exemplo.

39- A cooperativa alterou produtos ou serviços nos últimos 5 anos por razões ambientais ou consumo responsável (ODS 12 - Produção responsável)?

- Sim, já alterou.
- Não alterou.
- Está em discussão algumas propostas ou não se aplica à nossa cooperativa.

Inovação em PROCESSO

40- Existem várias tecnologias (*Google Drive, e-learning*, reuniões à distância) que apoiam o processo de inovação, a integração com fornecedores e parceiros, a atuação junto a faculdades / universidades e centros de pesquisa, o trabalho colaborativo entre profissionais mesmo estando em locais diferentes. Nos últimos 5 anos, estes mecanismos têm sido adotados?

- Sim, temos adotado vários desses instrumentos com vistas à inovação constante.
- Trabalhamos na ideia quando somos procurados ou quando surgem propostas.
- Não atuamos ainda dessa forma, exceto em alguns poucos momentos, quando provocados.

Caso algo tenha sido feito, pode descrever em que situações foram usadas? Caso ainda não tenham utilizado, existem planos nesse sentido?

41- Nos últimos 5 anos os processos têm sido padronizados/documentados? Caso positivo, instrumentos como armazenagem de dados ou segurança de dados têm sido utilizados?

- Sim, todas as atividades estão padronizadas/normatizadas e com acesso aos que efetivamente utilizam.
- Alguns processos considerados centrais estão padronizados, porém não existe essa preocupação com segurança de dados.

() Os processos não estão padronizados até o momento.

Caso seja necessário, existe alguma dificuldade em realizar essa padronização?

Inovação em MODELO DE NEGÓCIOS

42- Como tem sido nos últimos 5 anos o relacionamento com outras cooperativas congêneres (próximo, trabalho conjunto, apenas mais um competidor, parceria permanente)? Comente.

43- A cooperativa conseguiu ampliar seu patrimônio nos últimos 5 anos? Caso positivo, de que forma tem demonstrado essa evolução?

44- O que a cooperativa tem feito nos últimos 5 anos para inserir jovens e mulheres de famílias cooperadas (ODS 05 - Igualdade de gênero) e no cotidiano das decisões cooperativas?

45- O que a cooperativa tem feito nos últimos 5 anos para crescer sua estrutura, ou seja, incrementar sua competitividade para se posicionar melhor no mercado (ODS 08 - Crescimento econômico)?

46- Na atualidade existem dezenas de ferramentas digitais, aplicativos e *softwares* para aumentar vendas, melhorar desempenho, reduzir custos ou todos eles simultaneamente. Listamos a seguir um conjunto desses instrumentos. Quais a cooperativa passou a usar nos últimos 5 anos?

- () Comércio eletrônico.
- () Vendas on-line.
- () Sites com interação com clientes.
- () Mídias e redes sociais.
- () Acesso à banda larga.
- () Certificado digital.
- () Serviços de nuvem para armazenagem.
- () Digitalização de documentos/processos.
- () Qualificação da equipe via *e-learning*.
- () Teletrabalho ou Atendimento Remoto.
- () CRM (gestão de relacionamento com clientes).
- () *Softwares* específicos.
- () Aplicativos para trabalho em equipe (*Google Drive*, por exemplo).
- () Atendimento automatizado.

Quais os planos da cooperativa em relação à utilização de tecnologia de modo geral?

PERGUNTAS ESPECÍFICAS PARA CADA RAMO COOPERATIVO

Este leque de perguntas deverá ser utilizado nas entrevistas de teste com os dirigentes. Assim, será possível selecionar as mais relevantes, considerando a finalidade do diagnóstico.

SAÚDE

Aproveitando as possibilidades tecnológicas, o teletrabalho foi adotado pela cooperativa (no setor administrativo ou no atendimento aos usuários)?

Têm sido criados conteúdos específicos para grupos de usuários aproveitando facilidades como internet e redes sociais?

Têm sido criados planos para os mais diversos grupos de usuários/classes sociais (planos premium, populares)?

Os planos têm sido competitivos no mercado em relação à concorrência? Caso positivo, como pode afirmar?

Os pacientes têm liberdade para escolher os médicos? Se positivo, em qual modalidade de plano?

Qual a força dos nossos fornecedores ou clientes no sentido de afetar nossas receitas ou sobras?

TRABALHO, PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

As novas tecnologias têm permitido que sejam desenvolvidos novos projetos educacionais?

Aproveitando a tecnologia disponível, o teletrabalho e o ensino a distância têm sido utilizado com regularidade? Se sim, de que forma?

As novas tecnologias – como armazenagem de dados em nuvem – têm sido utilizadas para coletar e tratar dados de clientes potenciais ou atuais?

Quais novos serviços foram implantados nos últimos 5 anos (ensino integral, ensino bilíngue, lazer diferenciado, laboratório de ciências ou informática)?

O que tem sido feito nos últimos anos para manter as mensalidades em patamares de preços competitivos?

Como tem sido a participação em eventos de capacitação dos cooperados? Existe um planejamento formal?

Como a sua cooperativa (educação) tem trabalhado com a inclusão escolar para PcD?

Como os fornecedores/clientes influenciam as decisões no âmbito financeiro?

TRANSPORTE

Com as novas tecnologias disponíveis nos últimos anos, a cooperativa conseguiu implantar algum serviço novo ou competitivo em relação aos concorrentes?

Nos últimos 5 anos, quais novos serviços foram ofertados pela cooperativa aos seus cooperados (compras conjuntas, por exemplo)?

A cooperativa tem ampliado suas vendas de serviços nos últimos anos? De que forma? Se não, o que pretende realizar?

A cooperativa promove ações com foco na qualidade de vida dos motoristas (ODS 08 e 12 - Trabalho decente e produção responsável) através de convênios com clínicas médicas ou de exames?

Como os fornecedores/clientes influenciam as decisões no âmbito financeiro?

Nos últimos 5 anos, quais novos serviços a concorrência implantou que não existiam antes?

AGROPECUÁRIO

No caso da agricultura familiar, quais têm sido os principais meios de ampliar mercado? Feiras locais, vendas no comércio local/regional, contratação de vendedores, Venda para distribuidores ou atacados em volumes maiores? Comente.

Grande parte das cooperativas que atuam na agricultura familiar comercializa seus produtos prioritariamente junto a programas governamentais como o PPAB (Programa Alimenta Brasil) e o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), editais das forças armadas e programas de exportações. Pergunto; qual o grau de dependência destes “clientes”? Algo tem sido feito para alterar essa realidade? É possível migrar para outros ou outra forma de comercialização?

Sem políticas públicas para agricultura familiar, qual a estratégia para manutenção do negócio cooperativo nesse ramo?

A cooperativa vem buscando certificar seus produtos para alcance de mercados diferenciados?

A cooperativa vem utilizando internet 4G ou 5G (quando possível) no manejo produtivo (exemplo: uso de drones para melhor análise do solo e aplicação de agrotóxico de forma mais direcionada)?

A cooperativa utiliza práticas/processos que integrem produção e preservação ambiental (ILPF, uso de técnicas agroecológicas, reuso de insumos da própria produção etc.)?

Quais novos produtos foram implantados nos últimos 5 anos para os clientes?

CRÉDITO

A cooperativa vem investindo em projetos comunitários?

A cooperativa vem desenvolvendo planos de expansão conforme as demandas dos locais/territórios de atuação?

Com a chegada de outras cooperativas de crédito do mesmo ramo e de outros estados, qual tem sido a estratégia para não perder mercado?

Como a cooperativa interage com as políticas públicas de fomento ao crédito (microcrédito, PRONAF etc.)?

Quais novos serviços foram implantados nos últimos 5 anos para os cooperados?

CONSUMO

A cooperativa tem conseguido manter preços de venda competitivos no mercado?

A cooperativa, nos últimos 5 anos, aproveitou as facilidades digitais para ampliar mercado ou receitas? Se sim, como?

Como tem sido feito o relacionamento com os consumidores, tendo em vista a disponibilidade de internet, armazenagem de dados, redes sociais e outros?

Como os fornecedores/clientes influenciam as decisões no âmbito financeiro?

As novas tecnologias têm permitido que sejam desenvolvidos novos projetos educacionais?

Aproveitando a tecnologia disponível, o teletrabalho e o ensino à distância têm sido utilizados com regularidade? Se sim, de que forma?

As novas tecnologias – como armazenagem de dados em nuvem – têm sido usadas para coletar e tratar dados de clientes potenciais ou atuais?

Quais novos serviços foram implantados nos últimos 5 anos (ensino integral, ensino bilíngue, lazer diferenciado, laboratório de ciências ou informática)?

O que tem sido feito nos últimos anos para manter as mensalidades em patamares de preços competitivos?

Como tem sido a participação em eventos de capacitação dos cooperados? Existe um planejamento formal?

Como a sua cooperativa (educação) tem trabalhado com a inclusão escolar para PcD?

INFRAESTRUTURA

As compras conjuntas têm sido uma prática constante na cooperativa ou não se aplicam à nossa realidade? Comente.

Como os fornecedores/clientes influenciam as decisões no âmbito financeiro?

A utilização de materiais menos agressivos ao meio ambiente é considerada ou não se aplica a nossa realidade?

Quais novos serviços foram implantados nos últimos 5 anos para os cooperados?

Estatísticas nas cooperativas

Número absoluto de empregados	Número absoluto de empregados	Mulheres	Mulheres	Mulheres na liderança	Mulheres na liderança
(em abril de 2021)	(em abril de 2022)	(em abril de 2021)	(em abril de 2022)	(em abril de 2021)	(em abril de 2022)

Número absoluto de cooperados / empregados em 30 de Abril de 2021	Número absoluto de cooperados / empregados em 30 de Abril de 2022	% de mulheres no quadro geral de cooperados / empregados em 30 de Abril de 2021	% de mulheres no quadro geral de cooperados / empregados em 30 de Abril de 2022	% de mulheres em cargos executivos em 30 de Abril de 2021	% de mulheres em cargos executivos em 30 de Abril de 2022
---	---	---	---	---	---

Número absoluto de empregados (em abril de 2021)	Número absoluto de empregados (em abril de 2022)	Mulheres (em abril de 2021)	Mulheres (em abril de 2022)	Mulheres na liderança (em abril de 2021)	Mulheres na liderança (em abril de 2022)
Número absoluto de cooperados / empregados em 30 de Abril de 2021	Número absoluto de cooperados / empregados em 30 de Abril de 2022	% de mulheres no quadro geral de cooperados / empregados em 30 de Abril de 2021	% de mulheres no quadro geral de cooperados / empregados em 30 de Abril de 2022	% de mulheres em cargos executivos em 30 de Abril de 2021	% de mulheres em cargos executivos em 30 de Abril de 2022

Negros (em abril de 2021)	Negros (em abril de 2022)	Negros na liderança (em abril de 2021)	Negros na liderança (em abril de 2022)
% de negros no quadro geral de cooperados / empregados em 30 de Abril de 2021	% de negros no quadro geral de cooperados / empregados em 30 de Abril de 2022	% de negros em cargos executivos em 30 de Abril de 2021	% de negros em cargos executivos em 30 de Abril de 2022

Jovens ativos (de 16 a 28 anos)	Jovens ativos (de 16 a 28 anos)	% Atendimento meta	% Atendimento meta
------------------------------------	------------------------------------	--------------------	--------------------

(em abril de 2021)	(em abril de 2022)	(em abril de 2021)	(em abril de 2022)
<p>Indicar se a cooperativa possui mapeamento de jovens participantes nos cursos e reuniões das cooperativas de Abril de 2020 a Abril de 2021</p>	<p>Indicar se a cooperativa possui mapeamento de jovens participantes nos cursos e reuniões das cooperativas de Abril de 2021 a Abril de 2022</p>	<p>% jovens participantes em 30 de Abril de 2021</p>	<p>% jovens participantes em 30 de Abril de 2022</p>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar a elaboração, podemos afirmar que o trabalho a ser desenvolvido será desafiador, mas nos sentimos em plenas condições de executar a tarefa proposta.

Todas as metodologias, instrumentos e procedimentos apresentados são de conhecimento e domínio da equipe técnica da Consult LTDA. Além disso, ficou evidenciado, através da elaboração deste detalhamento, que as instituições parceiras (como PNUD e SESCOOP/Ba) estão comprometidas com o êxito da iniciativa. Várias contribuições dos parceiros foram dadas para a melhoria desta proposta e todas foram cuidadosamente analisadas.

Os prazos de cada produto e do projeto como um todo são justos e passíveis de execução, desde que respeitados os tempos para cada atividade proposta.

Acreditamos que de forma integrada e transparente conseguiremos obter êxito ao fim desta empreitada e assim contribuir positivamente para que PNUD e SESCOOP/Ba deem continuidade ao trabalho coerente, exitoso e diligente que vem realizando ao longo dos anos.

Respeitosamente,



Ederaldo Ribeiro
Diretor Consult Ltda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Porter, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 27. Edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989

Borges, Dobson Ferreira. Os Es da gestão. São Paulo: Ser Mais, 2013.

Camp, Robert C. Benchmarking dos Processos de Negócios. RJ: Ed. Qualymark, 1997.

Milkovich, George T. e Boudreau John W. Administração de RH. SP: Ed Atlas, 2000.

Brose, Markus. Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos. 1. Edição, Porto Alegre, RS: Tomo Editorial, 2001

Ribeiro, Ederaldo e Mauro, Newton. Diagnóstico empresarial: Livro do participante – Módulo III – SEBRAE/DF, Brasília, DF: SEBRAE/DF, 2018

Autores, diversos, Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 2. Edição, OCDE / FINEP, Brasília / D F / Brasil, Traduzido 2004

Autores, Diversos, E Agora Presidente - 1. Edição CACB - Confederação das Associações Comerciais do Brasil - Brasília / Brasil, 1999

Autores, Diversos, Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias. 2. Edição. SESCOOP, Brasília / DF / Brasil, 2020.

Autores, Diversos, Maturidade Digital das MPEs Brasileiras. 1. Edição ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial e FGV - Fundação Getúlio Vargas.2021.

https://pt.wikipedia.org/wiki/diagrama_de_venn

<https://simigualdaderacial.com.br/site/o-que-sao-e-como-surgiram-as-politicas-afirmativas/>

<https://www.economia.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/01/ODS-indicadores.pdf>

<https://crescimentum.com.br/4-formas-de-promover-diversidade-e-inclusao-nas-organizacoes/>

<https://www.pulses.com.br/blog/empresas-com-boas-praticas-de-diversidade-e-inclusao/>

<https://blog.mettzer.com/pesquisa-de-campo/>

<https://www.ipea.gov.br/cts/pt/central-de-conteudo/noticias/noticias/296-metodologia-para-auxiliar-na-formacao-de-equipes-diversas-e-premiada-pela-abde-e-bid>

<https://pp.nexojornal.com.br/Dados/2021/02/11/A-desigualdade-racial-e-de-g%C3%AAnero-no-mercado-de-trabalho-no-Brasil>

ANEXOS

ANEXO I

CADASTRO DAS COOPERATIVAS

- Razão social:
 - Nome fantasia:
 - CNPJ: Data de fundação:
 - Considerando nosso ramo cooperativo a nossa cooperativa é de:
() Micro ou Pequeno Porte () Médio Porte () Grande Porte

 - Corpo diretivo (presidente, tesoureiro etc.)
 - Endereço completo (CEP, e-mail, fone, site):
 - Nome do entrevistado:
 - Breve descrição do produto/serviço principal:
 - Nossos mercados de atuação são de abrangência:
() Local (própria cidade e alguns vizinhos)
() Microrregional (várias cidades dentro do estado)
() Regional (vários Estados)
() Nacional
() Internacional

 - CNAE
 - Pessoal envolvido () cooperados () funcionários () terceirizados () informais
 - Perfil dos clientes () pessoa física () pessoa jurídica () órgãos/programas de governo
- Caso seja pessoa jurídica, conforme faturamento:
() micro () pequena () média () grande

ANEXO IV
PLANO DE AÇÃO

COOPERATIVA:	Data:
Ação:	
Resultado esperado:	
Como:	
Recursos:	
Prazo Final:	

ANEXO V

LISTAGEM PRELIMINAR *STAKEHOLDERS* MAPEADOS

SETOR DA SOCIEDADE	ORGANIZAÇÃO	PESSOA DE REFERÊNCIA	OBSERVAÇÃO
Agência de fomento	Superintendência do Banco do Nordeste-Fortaleza		Ramo: geral
Agência de fomento	Agência de Fomento do Estado da Bahia-Desenbahia		Ramo: geral
Agência de fomento	Superintendência do Banco do Brasil-Bahia		Ramo: geral
Governo Estadual	Superintendência de Economia Solidária e Cooperativismo/ SETRE		Ramo: geral
Prefeituras Municipais	Secretaria de Desenvolvimento, Emprego e Renda		Algumas situações em que cooperativismo local é referência nos municípios
Sistema S	Sebrae e Senar/FAEB		Ramo: geral
Governo Estadual	SEAGRI		Ramo: cooperativas agropecuárias
Governo Estadual	SDR		Ramo: cooperativas agropecuárias (foco agricultura familiar)
Governo Federal	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento- MAPA (representante na Bahia ou Nordeste)		Ramo: cooperativas agropecuárias
Sociedade civil	Associação de Agricultores e Irrigantes da Bahia- AIBA		Ramo: cooperativas agropecuárias
Governo Estadual	AGERBA- Agência		Ramo: cooperativas de

	Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transportes e Comunicações da Bahia		transporte
Prefeituras Municipais	Secretarias de Trânsito e Transporte		Em municípios onde há prevalência de cooperativas de transporte
Associação empresarial	Câmara de Dirigentes Lojistas da Bahia e Municipais- CDLS		Ramo: cooperativas de consumo
Associação empresarial	Associação Baiana de Supermercados- ABASE		Ramo: cooperativas de consumo
Conselho profissional	Conselho Estadual de Medicina da Bahia- CREMEB, COREN-BA, Crefito 7, CRO-BA		Ramo: cooperativas de saúde
Governo Estadual	Superintendência de Desenvolvimento do Trabalho- SETRE		Ramo: cooperativas de trabalho
Conselho profissional	Conselho Estadual de Engenharia e Arquitetura da Bahia- CREA/BA		Ramo: cooperativas de infraestrutura
Associação empresarial	Sindicato das Empresas de construção civil da Bahia		Ramo: cooperativas de infraestrutura

ANEXO VI

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM *STAKEHOLDERS*

Por definição, os *stakeholders* são todos aqueles que influenciam ou são influenciados pela organização, ou seja, possuem interesses. Alguns são privados (fornecedores, clientes, parceiros), outros são públicos (bancos públicos, universidades, centros de pesquisa, órgãos de governo etc.). Como balizadores para formulação das perguntas, usamos o Diamante de Porter e o modelo de Competitividade Sistêmica do IAD.

Nossa proposta de interlocução com os *stakeholders* abrange basicamente duas finalidades:

- a) identificar possibilidade de parcerias ou discussão de oportunidade que não observamos ainda durante as entrevistas com o dirigente;
- b) identificar como esses interlocutores podem exercer influência (positiva ou negativa) nas cooperativas baianas (através de leis, normas regulamentos, projetos inovadores, entre outros).

Alguns questionamentos:

Como a instituição X observa o ramo cooperativo Y baiano neste momento?

Existe, na sua visão, parceria entre as cooperativas (intercooperação) ou é uma relação comum de competição entre elas?

Você vê as cooperativas como organizações competitivas? Onde poderiam melhorar?

Quais trabalhos conjuntos têm sido realizados entre sua instituição e as cooperativas? Algo mais poderia ser realizado?

Neste ramo há possibilidade de novos produtos ou competidores surgirem a qualquer momento?

Existem legislações locais que podem ameaçar ou facilitar o desempenho da cooperativa?

Qual política mais influência no desempenho das cooperativas (legislação ambiental, infraestrutura, política educacional, política tecnológica, promoção às exportações)?

Quando vamos para um ambiente macro, quais fatores determinam o sucesso ou fracasso da cooperativa (política fiscal, política de câmbio, política monetária, proteção ao consumidor)?

As pessoas envolvidas na cooperativa X estão prontas para competir (disposição para aprender, capacidade de formular visões de futuro coletivas)?



OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

