

## Projeto BRA/21/014

# Diagnóstico da competitividade das cooperativas baianas



## Agenda 2030

Competitividade e Cooperativismo

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

**Bibliografia**

ISBN 978-65-00-82826-9

1. Agenda 2030 e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
  2. Competitividade e cooperativismo
  3. Governança e gestão cooperativista
- 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 Crislangue 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

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACI – Aliança Cooperativista Internacional

ACV – Avaliação do Ciclo de Vida

AMAP – Associations pour le maintien d´une agriculture paysanne

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

CBI – Climate Bonds Initiative

CONFCOOPERATIVE – Federação das Cooperativas Italianas

ACI – Aliança Cooperativista Internacional

ACV – Avaliação do Ciclo de Vida

AMAP – Associations pour le maintien d´une agriculture paysanne

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

CBI – Climate Bonds Initiative

CONFCOOPERATIVE – Federação das Cooperativas Italianas

COONAGRO – Cooperativa Nacional Agroindustrial

COOPSDAY – Dia Internacional do Cooperativismo

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

D.O. – Denominação de Origem

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

ESCOOP – Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo

ESG – Governança Ambiental, Social e Corporativa

GAS – Gruppi di Acquisto Solidale

GESCOOP – Programa de Formação em Gestão de Cooperativa

GLP – Green Loan Principles

GRI – Global Reporting Initiative

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IES – Instituição de Ensino Superior

IG – Identificação Geográfica

ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

MCC – Mondragon Corporación Cooperativa

MIT – Massachusetts Institute of Technology

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

OCEB – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PcD – Pessoa com Deficiência

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SETRE/BA – Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte da Bahia

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Achados e recomendações do estudo .....	9
Figura 2 – Princípios do cooperativismo .....	10
Figura 3 – Tecnologias digitais.....	19
Figura 4 – Percentual de mulheres nas cooperativas diagnosticadas.....	21
Figura 5 – Percentual de jovens nas cooperativas diagnosticadas .....	22
Figura 6 – Percentual de negros nas cooperativas diagnosticadas .....	23
Figura 7 – Quantidade de cooperativas diagnosticadas por ramo .....	25

Figura 8 – Porte das cooperativas diagnosticadas .....	26
Figura 9 – Mercado de atuação das cooperativas diagnosticadas .....	26
Figura 10 – Perfil dos clientes das cooperativas diagnosticadas.....	27
Figura 11 – Depoimento de dirigentes de cooperativas.....	28
Figura 12 – Conhecimento das cooperativas pesquisadas sobre a iniciativa Sou.Coop.....	29
Figura 13 – Cooperativas e planejamento estratégico.....	30
Figura 14 – Organograma formal nas cooperativas diagnosticadas .....	30
Figura 15 – Quadro social das cooperativas diagnosticadas.....	31
Figura 16 – Frequência de reuniões nas cooperativas diagnosticadas .....	31
Figura 17 – Avaliação sobre participação no mercado .....	32
Figura 18 – Marca dos produtos e serviços das cooperativas .....	33
Figura 19 – Prospecção/divulgação dos produtos e serviços das cooperativas.....	33
Figura 20 – Forma de controle financeiro das cooperativas .....	34
Figura 21 – Grau de endividamento das cooperativas.....	35
Figura 22 – Definição sobre preço de vendas – produtos e serviços .....	35
Figura 23 – Acesso a recursos financeiros via cooperativas de crédito.....	36
Figura 24 – Planejamento formal de capacitações junto a líderes cooperativistas .....	36
Figura 25 – Desenvolvimento de funcionários nas cooperativas (plano de formação).....	37
Figura 26 – Avaliação dos cooperados na cooperativa .....	41
Figura 27 – Grau de conhecimento sobre ODS.....	41
Figura 28 – Cooperativas que possuem projetos com foco na redução das desigualdades.....	42
Figura 29 – Inclusão de grupos sub-representados nas cooperativas .....	42
Figura 30 – Percentual de cooperativas que possuem responsável por área de inclusão.....	43
Figura 31 – Plano formal para inclusão e diversidade – cooperativas baianas.....	44
Figura 32 – Envolvimento com desenvolvimento local.....	44
Figura 33 – Cumprimento das legislações ambiental e trabalhista.....	45
Figura 34 – Cumprimento da legislação tributária .....	45
Figura 35 – Lançamento de produtos e serviços das cooperativas nos últimos cinco anos .....	46
Figura 36 – Interação com clientes em redes sociais .....	47
Figura 37 – Alteração dos produtos ou serviços por razões ambientais .....	47
Figura 38 – Padronização dos processos nas cooperativas .....	48
Figura 39 – Mapa de localização das cooperativas baianas entrevistadas .....	71
Figura 40 – Análise das vantagens competitivas .....	72
Figura 41 – Forças de Porter no ramo do transporte .....	73
Figura 42 – Forças de Porter no ramo trabalho, produção de bens e serviço .....	74

Figura 43 – Forças de Porter no ramo do crédito .....	75
Figura 44 – Forças de Porter no ramo agropecuário .....	76
Figura 45 – Forças de Porter no ramo saúde .....	77
Figura 46 – Roadmap: Projeto Igualdade de gênero na cooperativa (ODS 5).....	99
Figura 47 – Roadmap: Projeto Consumo e produção responsável na cooperativa (ODS 12).....	100
Figura 48 – Roadmap: Parcerias e meios de implementação (ODS 17).....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura de trabalho nas cooperativas pesquisadas .....	27
Quadro 2 – Média de idade dos dirigentes das cooperativas.....	27
Quadro 3 – Matriz SWOT das cooperativas baianas.....	80
Quadro 4 – Recomendações para competitividade – Governança .....	81
Quadro 5 – Recomendações para competitividade – Gestão financeira .....	82
Quadro 6 – Recomendações para competitividade – Comunicação .....	82
Quadro 7 – Recomendações para competitividade – ODS.....	83
Quadro 8 – Recomendações para competitividade – Tecnologia.....	84
Quadro 9 – Recomendações para competitividade – Vendas, marketing e inovação .....	85
Quadro 10 – Recomendações para competitividade – Formação e informação .....	85
Quadro 11 – Contribuição das cooperativas com os ODS – Trabalho, produção de bens e serviços.....	86
Quadro 12 – Contribuição das cooperativas com os ODS – Agropecuária .....	86
Quadro 13 – Contribuição das cooperativas com os ODS – Saúde .....	87
Quadro 14 – Contribuição das cooperativas com os ODS – Crédito .....	88
Quadro 15 – Contribuição das cooperativas com os ODS – Consumo.....	88
Quadro 16 – Contribuição das cooperativas com os ODS – Transporte.....	89
Quadro 17 – Aderência dos ramos por ODS .....	90
Quadro 18 – Ações futuras – Trabalho, produção de bens e serviços.....	91
Quadro 19 – Ações futuras – Consumo.....	91
Quadro 20 – Ações futuras – Transporte .....	92
Quadro 21 – Ações futuras – Agropecuária .....	93
Quadro 22 – Ações futuras – Saúde .....	94
Quadro 23 – Ações futuras – Crédito.....	95
Quadro 24 – Alinhamento dos ODS por ramo .....	96
Quadro 25 – Exemplos de Indicação Geográfica (IG) .....	102
Quadro 26 – Mapeamento de parcerias .....	103

# Sumário

<b>RESUMO EXECUTIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>1. PERSPECTIVA HISTÓRICA DO MOVIMENTO COOPERATIVISTA NO MUNDO, NO BRASIL E NA BAHIA.....</b>	<b>10</b>
<b>2. A IMPORTÂNCIA DA COMPETITIVIDADE NAS COOPERATIVAS - PERFIL DO COOPERATIVISMO BAIANO .....</b>	<b>15</b>
<b>3. ANÁLISE DA TIPOLOGIA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS E COMPETITIVIDADE .....</b>	<b>20</b>
<b>4. ADERÊNCIA ATUAL DAS COOPERATIVAS BAIANAS COM OS ODS .....</b>	<b>25</b>
<b>5. ADERÊNCIA DO CONCEITO DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL AO CONCEITO OS ODS.....</b>	<b>40</b>
<b>6. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS BAIANAS ENTREVISTADAS.....</b>	<b>61</b>
<b>7. RECOMENDAÇÕES PARA RESOLVER OS GARGALOS À COMPETITIVIDADE E ADERÊNCIA AOS ODS .....</b>	<b>70</b>
<b>8. DIAGNÓSTICO DA CONTRIBUIÇÃO DAS COOPERATIVAS PESQUISADAS PARA ALCANCE DOS ODS.....</b>	<b>81</b>
<b>9. MAPEAMENTO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS COM POTENCIAL PARA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DAS COOPERATIVAS PESQUISADAS .....</b>	<b>86</b>
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>110</b>

# Resumo Executivo

Este Produto 2 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 diagnóstico acerca da tipologia, do ambiente de negócios e da competitividade das cooperativas na Bahia, com identificação de aderência das cooperativas baianas aos ODS.

Apoiado em pesquisa bibliográfica, o documento traz a síntese das entrevistas realizadas com os dirigentes das cooperativas dos sete ramos integrantes do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia - OCEB, sendo levantados e analisados aspectos como a prática cooperativa, a gestão da cooperativa, a cultura da inovação, a inclusão e diversidade étnico-racial e de gênero nas cooperativas e, por fim, a inserção dos ODS no cotidiano das cooperativas pesquisadas.

Inicialmente, é importante ressaltar que o diagnóstico de competitividade foi construído por: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado da Bahia - SESCOOP/BA. Foi elaborada uma proposta preliminar para discussão, posteriormente analisada pelo PNUD e pelo SESCOOP/BA. Após esta análise, o diagnóstico retornou à instituição contratada, sendo produzida uma segunda versão. Em seguida, a consultoria aplicou o diagnóstico num grupo teste composto por dez cooperativas dos sete ramos existentes. O questionário, então, foi validado por todos os envolvidos para aplicação junto ao grande público das cooperativas registradas na OCEB.

Em paralelo à aplicação do diagnóstico em campo, a equipe realizou uma extensa revisão da literatura envolvendo os temas competitividade e cooperativismo. Para tanto, foram pesquisadas referências bibliográficas em dezenas de instituições geradoras de conhecimento na área do cooperativismo, como Comissão Europeia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado da Bahia – SESCOOP/BA, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Rio Grande do Sul - SESCOOP/RS e o próprio PNUD. Com base nesses conhecimentos, foi possível vincular a revisão de literatura ao resultado dos diagnósticos.

Com a realização das entrevistas, foi possível finalizar 92 diagnósticos sobre a temática da competitividade e sustentabilidade. Como resultado destes materiais, alguns insights se tornaram evidentes:

a) 96% das cooperativas entrevistadas estão integralmente regulares com a legislação ambiental e trabalhista, demonstrando de forma inequívoca o compromisso com o ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico;

b) As cooperativas de crédito e saúde, por fazerem parte de estruturas nacionais e serem reguladas por agências externas (Agência Nacional de Saúde Suplementar- ANS, Banco Central), se obrigaram a ter processos mais justos e parametrizados. Encontra-se algo similar nas grandes cooperativas de transporte e agrícolas, por conta do grau de competitividade que provoca e estimula os envolvidos a melhorarem continuamente;

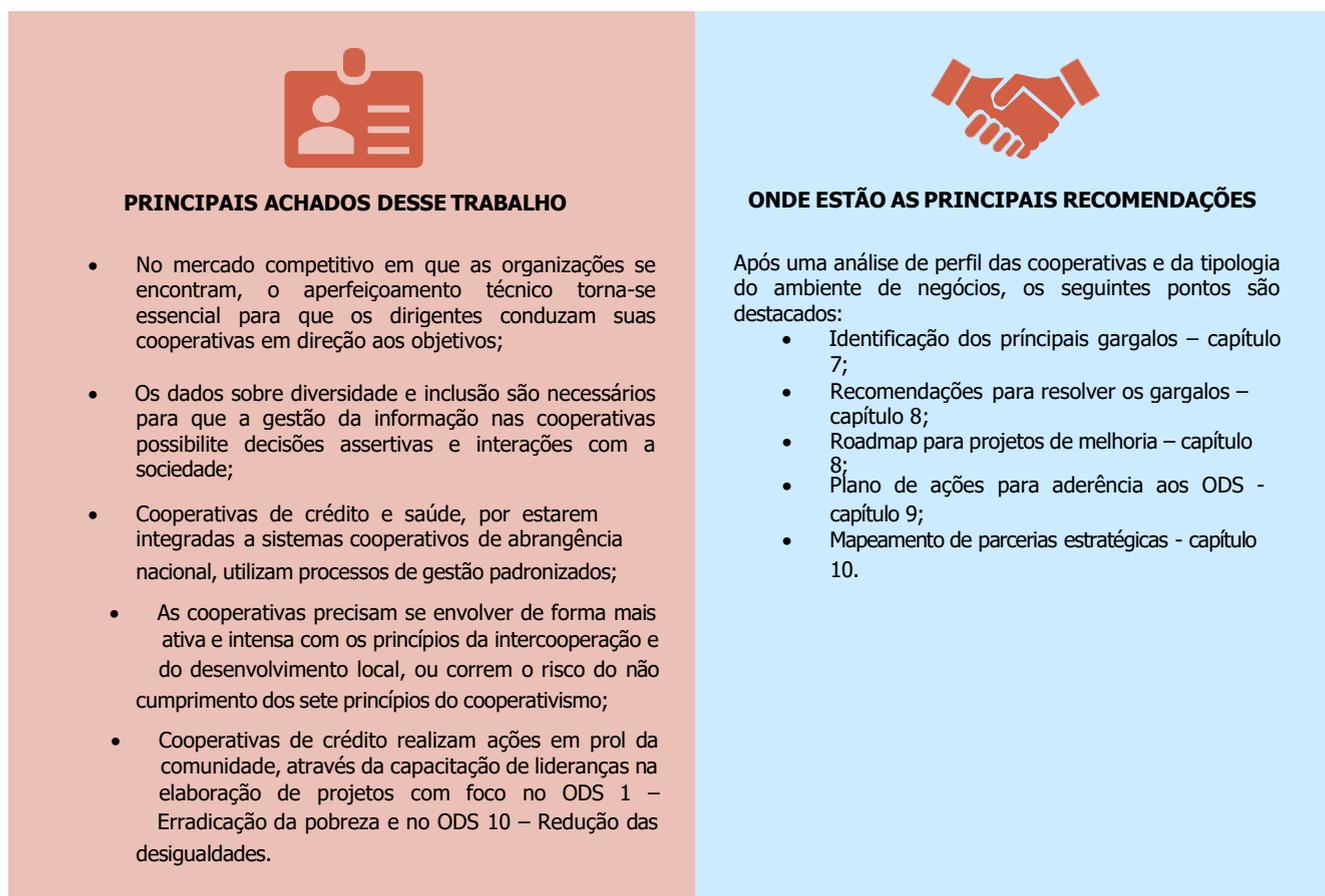
c) Ao analisar o tema da diversidade, as cooperativas ainda não têm gestão da informação sobre as pessoas que fazem parte delas e não demonstram um real desejo em transformar ou atuar nesta causa. Considerando essa realidade, os ODS passam a ser algo ainda conceitual e distante. Eles ainda não se sentem conectados com a pauta dos ODS para alterar sua forma de atuar e obter um resultado diferente;

d) Dois elementos citados expressamente entre os princípios do cooperativismo precisarão de uma maior atenção do Sistema OCEB para estimular as cooperativas a analisarem como ponto de diferencial de interação no mercado: a intercooperação, pouquíssima citada, e o envolvimento com a comunidade. Quanto à intercooperação, com exceção das parcerias de negócios, que se resumem à aquisição de produtos e serviços, raramente é feita. Ainda é um caminho a se percorrer acerca da atuação conjunta para solucionar um problema, por exemplo. Já no segundo caso, o envolvimento com a comunidade é citado em raríssimas ocasiões, apenas em casos de calamidades como enchentes ou em épocas específicas, como Natal. Em consequência, o envolvimento nas discussões de um planejamento municipal ou na decisão de atração de investimentos para a região nem sequer são opções discutidas em reuniões das cooperativas.

Ouvir os envolvidos diretamente para entender o que está ocorrendo é parte essencial do processo de apropriação da realidade, pois assim poder-se-á definir caminhos efetivos para implementação de uma estratégia orientada para a sustentabilidade e a competitividade.

Com o presente diagnóstico, as organizações demandantes do estudo podem construir estratégias de interação com as cooperativas registradas, de forma mais assertiva, tendo como ponto central a implementação de uma robusta estratégia de sustentabilidade e de aumento de competitividade das cooperativas baianas, a partir da implementação da Agenda 2030 e dos ODS.

**Figura 1 – Achados e recomendações do estudo**



**Fonte: Entrevistas realizadas junto a dirigentes cooperativistas.**

# 1. PERSPECTIVA HISTÓRICA DO MOVIMENTO COOPERATIVISTA NO MUNDO, NO BRASIL E NA BAHIA

## 1.1 O cooperativismo no mundo

Embora na antiguidade possam ser encontrados exemplos de ações coletivas que se encaixam, de certa forma, em alguns conceitos de cooperativismo, pode-se considerar que a primeira cooperativa moderna que atende aos princípios universais do cooperativismo surgiu em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, no interior da Inglaterra. Sem conseguir comprar o básico para sobreviver nos mercadinhos da região, um grupo de 28 trabalhadores se uniu para montar seu próprio armazém. A proposta era simples, mas engenhosa: comprar alimentos em grande quantidade para conseguir preços melhores. Tudo o que fosse adquirido seria dividido igualmente entre o grupo. Nascia, então, a Sociedade dos Probos de Rochdale — primeira cooperativa moderna, que abriu as portas para as demais, pautada por valores e princípios morais considerados, até hoje, a base do cooperativismo.

Atualmente, o cooperativismo é um movimento social e econômico de grande impacto, que gera e compartilha riquezas em diversas áreas da sociedade. Está pautado em sete princípios universais, assim estabelecidos:

**Figura 2 – Princípios do cooperativismo**



Fonte: OCB (2022)

Segundo o *World Cooperative Monitor*, atualmente o cooperativismo está presente em 150 países, com mais de 3 milhões de cooperativas que possuem 1,2 bilhões de associados. O setor emprega 280 milhões de pessoas diretamente e contribui com a renda de um número muito superior de pessoas. No ramo agropecuário, são 1,2 milhões de cooperativas no mundo, e outro ramo de destaque é o cooperativismo de trabalho, que possui 11,1 milhões de cooperados (WORLD COOPERATIVE MONITOR, 2021).

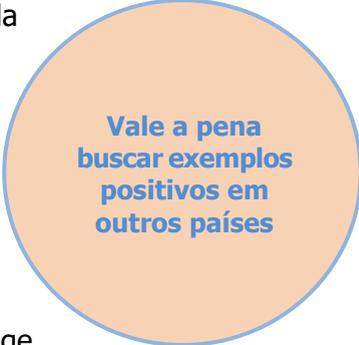
O cooperativismo vem sendo amplamente difundido no mundo. Com o movimento de globalização ocorrido nas últimas décadas, a aproximação e troca de experiências entre as cooperativas tornou-se mais intensa e o potencial de expansão das redes tem aumentado consideravelmente.

Alguns exemplos de sucesso ganharam repercussão mundial, como é o caso da Confederação de Cooperativas Italianas - Confcooperative. Na Itália, o cooperativismo moderno encontrou um campo fértil para se desenvolver, devido à proximidade dos princípios cooperativos com aqueles difundidos pela Igreja Católica. A própria Constituição Italiana reconhece a função social das cooperativas em seu artigo 45.

A Confcooperative é a principal organização de representação, assistência e proteção do movimento cooperativo e das organizações sociais italianas com os números de 17.400 negócios, 527.000 pessoas ocupadas e 81 bilhões de euros em volume de negócios alcançados. Os acionistas representados são mais de 3,1 milhões. Fundada em 1919, a ação desta confederação é inspirada na doutrina social da Igreja Católica, o que está muito claro no artigo 1º do seu estatuto (Confederazione Cooperative Italiane, 2022).

Outro exemplo muito conhecido mundialmente é o da Mondragón, na Espanha. A Mondragón Cooperativa Corporation – MCC é um grupo de produção industrial e de organizações de distribuição sediadas no País Basco e no resto da Espanha, bem como no estrangeiro. É considerada a maior cooperativa de trabalhadores do mundo. Sua filosofia se reflete em seus valores corporativos: intercooperação, participação na gestão, responsabilidade social, inovação, organização democrática, educação e transformação social, entre outros (MONDRAGON, 2022). De acordo com o Relatório Anual de 2021 (MONDRAGON, 2021), a MCC hoje é formada por 95 cooperativas autônomas e independentes, emprega 80.000 pessoas e é reconhecida por sua dimensão humana, pelo impacto social e pela competitividade.

A Mondragon é a maior empregadora do País Basco e uma das mais importantes da Espanha. Representa 65 mil postos de trabalho na Espanha, 788 mil horas de formação acadêmica e 389,8 milhões de euros investidos em 2021 (MONDRAGON, 2021). Finanças, Indústria, Varejo e Conhecimento são as áreas de negócio das cooperativas filiadas. A comprovada capacidade de inovação e a constante adaptação das cooperativas têm sido vitais para a criação de negócios mais competitivos e sustentáveis, e os resultados de 2021 confirmam o compromisso estratégico. Em tempos de mudanças climáticas visíveis no globo, a Mondragon demonstra engajamento na área ambiental. A luta contra as alterações climáticas exige



Vale a pena  
buscar exemplos  
positivos em  
outros países

passos firmes e coordenados, e o envolvimento de todos os intervenientes nesse desafio. A cooperativa deseja inspirar todas as outras e a sua cadeia de valor, juntamente com outros tipos de organizações, para a inclusão nesse processo. Essas são algumas das áreas de gestão que podem ajudar a enfrentar o desafio climático. Destacam-se ações na área de energia limpa (de baixo carbono), gestão ambiental, economia circular e mobilidade sustentável (MONDRAGON, 2021).

Avaliar estes casos de sucesso de cooperativas em outros países pode trazer lições importantes a serem aproveitadas pelas cooperativas brasileiras. Neste sentido, é conveniente tentar identificar boas práticas de competitividade praticadas fora do Brasil, que podem ser adaptadas para o caso brasileiro.

Em visita de cooperativistas do Mato Grosso à Mondragon, a principal percepção foi a de que a educação é a mais importante ferramenta de transformação para as cooperativas brasileiras, tanto a curto, quanto a médio e longo prazo.

Já em relação às cooperativas italianas, o aprendizado de visitas recentes é a organização das cooperativas em consórcios para ganho de escala ou para tutela e promoção de marcas sem perda de identidade das cooperativas individualmente. Este fato começa a ocorrer também no Brasil. O principal exemplo foi a criação

do Consórcio Nacional Cooperativo Agropecuário - COONAGRO, que tem como objetivo a compra conjunta de fertilizantes, com possibilidade de expandir seus negócios para a exploração de jazidas e para a industrialização de insumos (COONAGRO, 2023).

Na Itália, assim como em outros países europeus como França e Espanha, é muito forte a valorização do produto local pela forma de produção, agregando valor e promovendo a identificação por meio da Identificação Geográfica do Produto - IG e Denominação de Origem - DO, como, por exemplo, no caso dos queijos Parmigiano-Reggiano e Grana-padano e dos presuntos Parma e San Danielle. Estes são exemplos que podem ser bem aproveitados no Brasil. Particularmente, as cooperativas do ramo agropecuário da Bahia podem pleitear IGs para seus produtos mais típicos e únicos, protegendo os direitos dos cooperados produtores e potencializando a comercialização, tanto pela abrangência de novas áreas de comércio como pela possibilidade de agregação de valor aos produtos (ver item 9.4).

## 1.2 O cooperativismo no Brasil

De acordo com a OCB (2022) no Brasil, a cultura da cooperação é encontrada desde a época da colonização portuguesa, estimulada por funcionários públicos, militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus. Oficialmente, o cooperativismo brasileiro começou na cidade de Ouro Preto, no estado de Minas Gerais, no ano de 1889, com uma cooperativa de consumo, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. Depois dela, surgiram outras cooperativas em Minas Gerais e nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul.

Segundo a OCB (2022), o cooperativismo está presente em todos os estados brasileiros. Em 31 de dezembro de 2021, existiam no país 4.880 cooperativas registradas no sistema. O sistema congrega 18,8 milhões de cooperados e emprega diretamente 493,2 mil colaboradores. No ano de 2019, o cooperativismo brasileiro passou a se dividir em sete ramos: agropecuário, saúde, crédito, infraestrutura, trabalho, produção de bens e serviços, transportes e consumo.

Ao analisar o cooperativismo no Brasil, observa-se que o ramo agropecuário tem grande influência no setor de produção de alimentos do país. São 1.170 cooperativas atuando nas mais diversas cadeias produtivas, contemplando 1 milhão de cooperados e movimentado 48% do Produto Interno Bruto - PIB do agronegócio brasileiro. Outro setor de grande destaque e em acelerado crescimento é o cooperativismo de crédito, no qual a cooperativa Sicredi de Nova Petrópolis - RS, criada em 1902, é a mais antiga e em operação contínua. Os demais ramos têm uma relevância maior no meio urbano, com destaque para o cooperativismo do ramo saúde, com milhões de brasileiros cooperados.

Entre os diversos exemplos de sucesso do sistema cooperativista que temos no Brasil, merece destaque a iniciativa do SESCOOP/RS, que resultou na criação da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo, no Rio Grande do Sul, segundo descrito em seu site [www.escoop.edu.coop.edu.br/institucional/](http://www.escoop.edu.coop.edu.br/institucional/) com a missão de promover o desenvolvimento sustentável das cooperativas por meio de soluções inovadoras e de excelência na aprendizagem e pesquisa.

Importante frisar que a Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo – ESCOOP surgiu, através de parceria entre o curso de Gestão de Cooperativa - GESCOOP e a Universidade Univates, de Lajeado, com o objetivo de atender às demandas de qualificação das cooperativas gaúchas.. Ela foi credenciada pelo Ministério da Educação em 2011 e pretende formar gestores de cooperativas, buscando qualificar ainda mais o Cooperativismo Gaúcho (ESCOOP, 2022).

As cooperativas têm a capacidade de movimentar organizações e profissionais durante períodos de dificuldades sociais e financeiras, atuando como um mecanismo de inclusão e desenvolvimento. Como o Estado nem sempre consegue sanar todas as dificuldades enfrentadas pela população, principalmente no que diz respeito à geração de emprego e renda, a atividade cooperativa vem sendo apontado por especialistas como uma saída muito bem-vinda, inclusive no Brasil. Além de ser financeiramente vantajoso, tanto para organizações — que conseguem contratar profissionais e serviços por valores mais competitivos — quanto para os trabalhadores — que ampliam seu fluxo de atividade e têm acesso a benefícios de qualidade — há também uma maior qualificação profissional, atendendo às demandas de mercado. O desenvolvimento sustentável proposto pelo cooperativismo, segundo a Organização das Nações Unidas - ONU, também colabora para a erradicação da pobreza, redução da fome e diminuição da desigualdade social. Por essas e outras razões, o cooperativismo tem todo o potencial para se tornar um importante aliado da população, das organizações e do Estado no cenário pós-pandemia do coronavírus, auxiliando na recuperação econômica.

### **1.3 Cooperativismo na Bahia**

O Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia - OCEB tem registradas 185 cooperativas que possuem 271.208 associados, segundo Anuário das Cooperativas Brasileiras de 2022. As cooperativas baianas empregam 3.373 colaboradores diretos, sendo que o cooperativismo de crédito é o ramo que contempla o maior número de cooperados com 67,5% do total, seguido dos ramos de saúde, trabalho, produção de bens e serviços e agropecuário.

O cooperativismo baiano tem grandes desafios e oportunidades para fortalecer a sua competitividade e sua sustentabilidade. O setor do agronegócio vem crescendo de forma significativa, principalmente na região Oeste do estado, onde a produção de grãos em Luís Eduardo Magalhães e Barreiras abre espaço para investimentos em projetos de intercooperação para agregação de valor através da transformação dos produtos da agricultura em proteínas animais, bem como carne suína e frango, com a produção de leite, e carne bovina. As cadeias produtivas de café e cacau, que são tradicionais no estado, estão diante de grandes desafios para a reestruturação das suas competitividades. A produção de ovinos e caprinos é de muito interesse para o cooperativismo, pela sua repercussão socioeconômica. O setor de frutas, verduras e legumes também tem boas perspectivas de produção na Bahia, especialmente com foco na produção orgânica, empregando modernos conceitos de agricultura regenerativa e sustentável.

Como a Bahia tem em torno de 15 milhões de habitantes, o cooperativismo dos ramos de crédito, saúde e trabalho, produção de bens e serviços, tem um território fértil para expansão. Os demais ramos, como infraestrutura, consumo e transporte, também podem crescer muito na Bahia, na medida em que o movimento cooperativista cresce como um todo.

Um diagnóstico realizado pelo SESCOOP/BA, em 2020 e 2021 com oito cooperativas do ramo agropecuário revelou que há necessidade de aumentar ainda mais os esforços com educação cooperativista em toda a sociedade, além de fortalecer a comunicação com os cooperados e com os núcleos familiares para desenvolver o senso de pertencimento e o espírito cooperativista. A melhoria da gestão cria oportunidades de expansão dos negócios, fortalecendo, assim, o cooperativismo.

A responsabilidade social do cooperativismo baiano fica fortemente evidenciada através das atividades do "Dia de Cooperar", ou Dia C. Por meio desse movimento, que tem como finalidade desenvolver ações com as comunidades, as cooperativas praticam os valores e princípios cooperativistas com ações voluntárias voltadas à construção do desenvolvimento sustentável, tanto com o quadro social, como com a comunidade em geral.

Uma pesquisa exploratória bastante robusta sobre cooperativismo na Bahia foi realizada por Caribé, França Filho e Rigo (2021), com base em alguns aspectos analíticos. Primeiro consideram que a história do cooperativismo é parte importante da história da relação entre solidariedade e organizações; depois, que esse fenômeno é indissociável da história do associativismo ou das formas de organizações coletivas baseadas em variados mecanismos de associação humana; finalmente, entendem que o cooperativismo baiano adquire contornos próprios, cujas raízes residem na constituição da Bahia enquanto sociedade e estão vinculadas à compreensão das formas mais antigas de organização dos povos ancestrais da região. Com isso em mente, o estudo revelou que os antecedentes históricos do cooperativismo baiano contemporâneo estão enraizados no legado dos povos ancestrais – povos indígenas e povos negros que aportaram à força, escravizados pelos colonizadores europeus. Esses antecedentes estão presentes nas inúmeras experiências de cooperação e de solidariedade inventadas por tais grupos sociais na luta contra a opressão e pela sua emancipação e nos ideários que acompanham tais práticas, os quais se traduzem nas chamadas cosmovisões.

Por consequência, há um grande espaço para o desenvolvimento do cooperativismo na Bahia. Aragão (2013) demonstra que o associativismo tem sido relacionado a iniciativas utópicas e fora da realidade ou típicas de organizações caritativas. Diversos segmentos sociais na Bahia ainda reagem ao associativismo como se este gerasse formas improdutivas e ineficazes de organização para a produção e distribuição de mercadorias e serviços. Segundo dados do Anuário das Cooperativas Brasileiras de 2022, estavam registradas 185 cooperativas, sendo que os ramos crédito, saúde, trabalho, produção de bens e serviços e agropecuário eram os mais representativos, considerando-se os principais indicadores.



Aragão (2013) demonstra com números que as cooperativas agregam, na Bahia, 107.659 cooperados – portanto, numa estimativa de 3 pessoas por núcleo familiar de cada cooperado, havia cerca 323 mil pessoas diretamente beneficiadas pelo cooperativismo, ou seja, 2,5% da população estadual – estimada na ocasião em 13,5 milhões de habitantes.

Quando se acrescentam as demais formas de associativismo, a exemplo dos empreendimentos de economia solidária, esse percentual duplica. De fato, os 1.611 empreendimentos de economia solidária na Bahia agregam estimadamente 124.047 pessoas, o que permite calcular – usando da mesma métrica anterior, que 372.141 pessoas estão ligadas a esses empreendimentos. Somando-se os dois grupos – os vinculados às cooperativas e os ligados aos empreendimentos de economia solidária –, têm-se 695.141 pessoas, o que elevaria a estimativa do percentual da população estadual ligada ao cooperativismo e associativismo para 5,1%, número ainda muito baixo.

## 2. A IMPORTÂNCIA DA COMPETITIVIDADE NAS COOPERATIVAS

De acordo com Emanoele (2020), numa perspectiva moderna, competitividade é um termo criado para exemplificar a capacidade que as organizações têm de se manter em destaque diante da concorrência. Esse conceito está diretamente relacionado com a capacidade de inovar. Quanto mais as organizações se preocupam com a melhoria dos seus produtos ou dos seus serviços, mais o seu nicho se torna disputado e, por consequência, os produtos ou serviços concorrentes elevam o seu patamar. Assim, mesmo soando estranho para alguns líderes organizacionais, a competitividade é algo essencial para o mercado. Com ela, é possível estabelecer a cultura da inovação nas organizações e entre elas, com a busca contínua pelo aperfeiçoamento dos seus negócios.



É possível ser competitivo no cooperativismo

É possível ser competitivo no cooperativismo, entendendo a diferença entre competitividade e competição. Embora seja uma derivação da palavra competição, o termo competitividade tem um significado bem distinto no mundo dos negócios. Ele trata da capacidade de uma organização formular e implementar estratégias que lhe permitam obter e manter, a longo prazo, uma posição sustentável no mercado.

A sustentabilidade econômica e social tem bastante relação com cooperativas (CAMELO, 2022). Ser competitivo no cooperativismo é colocar no mercado um produto orientado para os desejos e anseios do consumidor. É ter um olhar estratégico e inovador, com foco em resultados, sem deixar de lado valores como a ética, a transparência e o cuidado com a comunidade. De acordo com Camelo (2022), o segredo para ser competitivo, sem deixar de ser cooperativo, está em reconhecer a linha tênue que separa a competitividade da competição.

Atualmente, ainda de acordo com Camelo (2022), somos competitivos quando geramos resultados compatíveis, tanto com os nossos valores, quanto com as oportunidades disponíveis no mercado. Entrar na lógica da competição seria fazer de tudo para suplantar a concorrência, sem considerar os impactos dessas ações na vida das pessoas, no meio ambiente ou na economia local. E esse tipo de comportamento está totalmente desalinhado em relação aos valores do cooperativismo. As cooperativas estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, no qual os consumidores estão mais informados, conectados, exigentes e conscientes do seu papel na cadeia de valores. Nesse contexto, quem gerar maior valor para o cliente terá as melhores chances de sobreviver.

O modelo de negócio cooperativo, pautado pela colaboração e pelo compartilhamento, já carrega características de diferenciação na competitividade. Sendo assim, é primordial avaliar até que ponto a cooperativa tem condições de responder às expectativas e preferências dos seus clientes e cooperados, comparativamente às novas soluções que se apresentam no mercado. O principal diferencial competitivo das cooperativas está no fortalecimento da sua identidade e do seu DNA, com foco nas pessoas e no relacionamento mais próximo com a comunidade e com os cooperados. Assim, o modelo de negócios cooperativista em si representa uma vantagem competitiva, pois gera benefícios simultâneos para a economia, para as pessoas e, em muitos casos, para o meio ambiente. No mundo pós-pandemia de necessidade de recuperação socioeconômica, as cooperativas podem trazer maior contribuição, comparadas às demais organizações, que utilizam modelos de negócios tradicionais.

Willem Berend Bouwman, diretor-presidente da Castrolanda (PR), citado por Camelo (2022), afirma que é necessário entender que competitividade e cooperativismo não estão em polos distintos. A competição no mercado é, sim, necessária para o desenvolvimento, mas ficar refém exclusivamente dela pode trazer problemas enormes a longo prazo. Justamente por isso, as cooperativas vêm se mostrando como um

excelente modelo a ser seguido pelas organizações tradicionais. Bouwman cita exemplos em que, da porteira para dentro, cada cooperativa tem uma característica específica no seu processo de produção e competitividade. Quando chegam na indústria, elas se unem para se tornar ainda mais fortes em relação ao mercado, mantendo a essência e seus valores individuais. Uma cooperativa que conhece bem o seu mercado, os concorrentes, os consumidores e cooperados saberá perceber qual o melhor investimento para se diferenciar e se destacar. Por vezes, um investimento pequeno na direção correta pode abrir mais portas do que um grande investimento sem planejamento e estudo.

Na competição é fundamental conhecer com quem estamos competindo – isto é, os concorrentes. A concorrência existe, pois há uma oferta e um público semelhante, e é fundamental conhecer esses consumidores e suas necessidades. Uma vez que tudo isso está em contínua mutação, é preciso estudar para entender para onde o mercado está caminhando e o que se espera dele no futuro, a fim de não ser surpreendido e ter o seu negócio comprometido.

## **2.1 Os vetores da competitividade empresarial na ótica do cooperativismo**

Para estabelecer a competitividade é preciso que as cooperativas entendam quais são os fatores que exercem influência nessa ação. Conforme Emanuele (2020), esses são chamados de vetores da competitividade.

### **Capital humano**

Esse termo é o que rege o funcionamento de uma organização. As pessoas representam a parte principal do negócio. Para sustentar esse pensamento, é necessário manter os profissionais qualificados. Por isso, é fundamental investir em treinamentos e capacitações para os colaboradores, mantendo-os atualizados quanto às novidades do mercado. Nesse aspecto, as cooperativas têm a vantagem do olhar de cooperação mais evidente do que organizações convencionais, que dão mais destaque à competitividade pura e simples.

### **Inovação**

O conceito de inovação está diretamente relacionado à competitividade. Isso porque a inovação é o que faz com que as organizações se destaquem entre as demais. Por consequência, estas últimas vão sempre procurar melhorar seus produtos e seus serviços.

### **Relacionamento com o consumidor/cooperado**

Nos tópicos anteriores, a autora fala sobre a relação da competitividade com os colaboradores, mas, assim como eles, os clientes são uma parte importante das organizações. Por isso, o relacionamento com o consumidor é fundamental. Ter e manter um bom atendimento é algo indispensável para uma organização. Além disso, a fidelização do cliente está baseada na experiência do usuário com a marca e com os valores da organização com os quais ele se identifica. No âmbito das cooperativas, o relacionamento com os cooperados assume papel crucial, visto que eles podem interagir ora como clientes, que consomem os produtos da cooperativa, ora como “donos do negócio”, pela sua relação societária com a organização. O vetor “relacionamento” está muito ligado ao capital humano. Investir em capacitações da equipe para que os relacionamentos atinjam níveis de excelência é uma estratégia que utiliza bem o vetor de relacionamento.

## Organização e gestão otimizada

Independentemente do tamanho da cooperativa, a quantidade de setores envolvidos é grande. Portanto, é indispensável ter organização. Para se destacar no mercado, as organizações devem possuir um modelo de negócios sólido e sustentável. Dessa forma, criar uma vantagem competitiva aumenta as chances de sucesso do negócio. Vale a pena, portanto, para as cooperativas, buscar modelos de gestão adequados ao cooperativismo e ao modelo de negócio em que atuam.

## Atenção aos movimentos de mercado

Camelo (2022) acrescenta a esses vetores a necessidade de atenção aos movimentos do mercado. As organizações devem se manter em condições de responder às expectativas e preferências dos seus clientes e cooperados, comparativamente às novas soluções que se apresentam no mercado. Nesse aspecto, o influenciador Larry Fink, CEO do fundo BlackRock, destaca as mudanças em 2022 no mundo do trabalho: o surgimento de organizações disruptivas, a importância crescente da sustentabilidade nos negócios e o papel dos acionistas como indutores de processos de sustentabilidade, bem como sua avaliação com os critérios ESG<sup>1</sup> nas organizações. Mais do que nunca, as organizações têm assumido um papel social, mas também precisam se manter competitivas e lucrativas para sua vida em longo prazo, para a expansão de mercado e para a manutenção dos empregos. Nesse último aspecto destacado por Larry, as cooperativas se destacam. A falta de empregos, uma realidade ampliada com a pandemia, demonstrou o impacto político, econômico e social das organizações na sociedade. Destaca-se o conceito de stakeholder como um catalisador dessas mudanças, para ajudar o indivíduo a construir um futuro melhor, impulsionar a inovação, construir economias resilientes e ajudar a resolver alguns dos desafios enfrentados no relacionamento entre empregadores e empregados. Hoje, o público interno avalia o ambiente de trabalho com outra perspectiva depois da pandemia – espera mais inovação e baixos níveis de rotatividade com maior participação nos avanços das organizações.

É interessante destacar outros pontos que Larry Fink aborda como movimento de mercado: 1) disponibilidade de capital, que aumenta o cenário dinâmico de inovação, com o surgimento de muitas startups competindo em pouco tempo com líderes de mercado. Isso provoca uma preocupação dessas organizações em evoluir, crescer e gerar retornos atraentes em longo prazo; 2) a responsabilidade de todas as organizações e de todos os setores por uma transição para um mundo de emissão zero de carbono, o que afetará também a longevidade e sobrevivência das organizações; e 3) o fortalecimento do “G”, a governança contida nos critérios ESG, com os investidores exercendo cada vez mais seu direito de voto como acionistas para colocar a Sustentabilidade e seus critérios ESG na tomada de decisão de forma mais relevante. Levar em consideração essas tendências de movimento de mercado recentes, pode ser um ponto estratégico para as cooperativas desenvolverem ou manterem sua competitividade.

## Digitalização

Em qualquer quadrante de atividade, quando falamos em transformação digital, estamos nos referindo ao esforço que um determinado setor tem feito para se integrar no mundo digital. Desde uma simples presença na web até ter toda a cadeia de valor e negócio digitalizada, estamos perante diferentes velocidades no processo de evolução digital. Os esforços encetados pelas organizações nacionais, nas suas várias dimensões e na exposição do seu negócio ao meio digital, constituem realidades muito diferentes. De acordo com Lima e Queiroz (2022), a digitalização dos processos não se refere à automação pontual em uma atividade, mas sim ao seu redesenho de forma holística e alinhada aos objetivos estratégicos da organização. A tendência

---

<sup>1</sup> ESG é a sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança, em português).

da digitalização já existia antes da pandemia recente, mas foi muito acentuada por ela. A inovação tecnológica é um processo que está passando por um intenso ciclo de aceleração, o que já era de certa forma previsto, mas não com tanta urgência. Essa necessidade imediata se explica pelo trabalho remoto e pelas ferramentas digitais, que foram a principal saída para as organizações e para os profissionais permanecerem em atividade, ao mesmo tempo em que foram atendidas as medidas de isolamento. Mais do que a adaptação quase que forçada a esses processos informatizados e regidos pela internet, a inovação passou a ser uma palavra de ordem para as organizações, de forma geral, e não é diferente para as cooperativas. As organizações, inevitavelmente, terão que se reestruturar, transformar sua própria cultura organizacional e trazer uma nova atratividade para os profissionais do mercado.

É muito importante para qualquer organização explorar esses vetores para aumentar sua competitividade de forma saudável. No ano de 2022, foi celebrada globalmente a edição centenária do Dia Internacional do Cooperativismo - #CoopsDay, e o tema instituído pela Aliança Cooperativa Internacional - ACI foi bastante oportuno: *Cooperativas constroem um mundo melhor*. Pautando-se no princípio cooperativista Interesse pela Comunidade, enquanto o mundo atravessava a pior crise sanitária da história recente, as cooperativas de saúde se destacaram com iniciativas de impacto positivo para toda a comunidade, seja garantindo assistência, seja com ações de responsabilidade social (ABUJAMRA JÚNIOR, 2022). Destaca-se, também, o papel das cooperativas agrícolas, que durante a pandemia continuaram produzindo seus produtos, praticamente sem mudanças significativas de volume de produção, ainda que, em maior ou menor grau, o funcionamento de algumas agroindústrias tenha sido afetado temporariamente devido à proibição de atividades coletivas. Não restam dúvidas de que o modelo cooperativista traz consigo um grande potencial transformador.

De acordo com o secretário-geral da ONU, António Guterres, o cooperativismo se apresenta como um modelo fundamental para a retomada das atividades em um momento pós-pandêmico. As cooperativas podem ser uma poderosa ferramenta para um enfoque centrado nas pessoas, visando a uma recuperação mais inclusiva, resiliente e socialmente justa. Entretanto, para o êxito das cooperativas, será preciso um esforço para a definição de um marco jurídico e regulatório coerente, sólido e de apoio que integre as características especiais do modelo empresarial cooperativo.

De acordo com Lima e Queiroz (2022), a transformação digital é um dos assuntos mais discutidos nos últimos anos no meio corporativo e nas cooperativas. Essa transformação é considerada condição básica para que as organizações possam continuar sendo competitivas em seus mercados. Um estudo realizado pelo Massachusetts *Institute of Technology – MIT* mostrou que organizações consideradas *Digital Masters* apresentam receitas 9% superiores aos seus concorrentes e rentabilidade 26% acima da média das demais organizações do setor. Para ser *Digital Masters*, as organizações devem, entre outros fatores, apresentar alto nível de maturidade em um conjunto de competências chamadas de *Digital Capabilities*. Segundo os autores, essas competências consistem na capacidade da organização em escolher e aplicar as novas tecnologias digitais em oportunidades que gerem alto retorno financeiro. Dentre as novas tecnologias digitais, as principais são:

**Figura 3 – Tecnologias digitais**



**Fonte: Adaptado de Neto, Bonacelli e Pacheco (2020).**

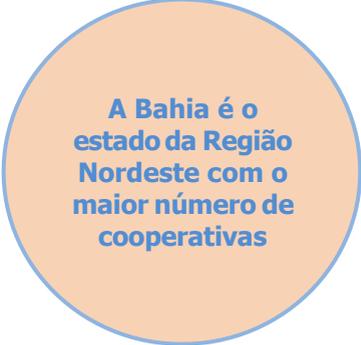
Para aproveitar o potencial da transformação digital, as cooperativas devem repensar seu modelo de operação à luz das ferramentas digitais existentes. Dessa forma, a digitalização dos processos suporta a customização da jornada do cliente e a evolução da estratégia de diferenciação da organização, gerando valor para o negócio.

A transformação digital por meio da digitalização dos processos vai muito além da simples aquisição ou aplicação das novas tecnologias aos processos atuais da cooperativa. É necessário compreender onde as melhores oportunidades estão e como as tecnologias podem viabilizar a redefinição dos processos, tornando-os mais eficientes e ágeis. Essa evolução na forma de atuar permitirá que a organização consiga dar o próximo passo em direção à melhoria da experiência o cliente e/ou cooperado e, no longo prazo, possibilitará evoluções no modelo de negócio.

## 3. PERFIL DO COOPERATIVISMO BAIANO

### 3.1 Perfil das cooperativas baianas

Em 2021, na Bahia, existiam 185 cooperativas registradas no Sistema OCEB/BA. Este número, entretanto, vem crescendo constantemente desde o início da década. O estado responde pelo maior número de cooperativas da Região Nordeste, e é o 10º Maior do país. Os dois ramos do cooperativismo com maior destaque são o cooperativismo de crédito e saúde, porém há potencial de expansão, tanto no número de cooperativas, quanto no número de cooperados em todos os sete ramos. Esta constatação foi feita pelo estudo conduzido pela OCB em 2021 no seu Anuário do Cooperativismo Brasileiro lançado em 2022.



A Bahia é o estado da Região Nordeste com o maior número de cooperativas

Observando a distribuição das cooperativas dentro do estado, é possível conhecer um pouco melhor o padrão de espacialização da atividade econômica. O estudo aponta que a Região Metropolitana de Salvador é a que responde pelo maior número de cooperativas, seguida pelo Portal do Sertão e pelo Sisal, sendo este último o que presenciou maior crescimento de participação no estado.

A caracterização setorial das cooperativas baianas revelou que, em linhas gerais, pode-se observar uma participação muito relevante das atividades ligadas aos serviços, como transporte – sobretudo de passageiros e cargas –, educação, saúde e outras que, se somadas, representam mais de 50% das unidades no estado, com dados de 2021. A agricultura e a pecuária representam as atividades com finalidade explicitamente produtiva com maior participação das cooperativas baianas. A partir da análise desagregada das atividades, pode-se perceber que a agricultura e pecuária possivelmente se refletem também no comércio e na indústria, bem como nas atividades financeiras, com importante participação das cooperativas de crédito rural. Vale salientar, ainda, que os setores de comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas e de indústrias de transformação são caracterizados por uma diversificação, em que uma ampla gama de atividades econômicas possui números diminutos de organizações desta natureza no estado da Bahia.

O volume de emprego nas cooperativas baianas, em relação ao total de emprego, é menor do que para o Nordeste e é significativamente menor do que para o Brasil. Grande parcela das cooperativas baianas não possui empregados, em linha com a tendência do Nordeste, mas contrariamente à tendência nacional. Os 35,9% de estabelecimentos desta natureza, na Bahia, geram em sua maioria, até quatro empregos diretos, ainda que, durante o período analisado, os estabelecimentos de porte maior tenham aumentado. A Bahia não registra nenhuma cooperativa com mais de 500 empregados, e as duas maiores cooperativas existentes são do setor de saúde humana e serviços sociais, com 250 e 499 empregados (Vieira e Rodrigues, 2013). Quase 75% dos empregos nas cooperativas baianas estavam nos estabelecimentos com até 100 vínculos, bastante inferior à média regional e nacional, em que menos da metade estava em estabelecimentos deste porte.

O setor de atividades financeiras era responsável diretamente por 27% do número de trabalhadores nas cooperativas no estado, seguido do setor de saúde e serviços sociais, com 25%. As outras atividades de serviços possuem 13% dos empregos nas cooperativas na Bahia. Outros setores com participação relevante são o de comércio, com 10%, e o de transporte, armazenagem e correio, com outros 10%. Outros segmentos menos expressivos (com 2 a 7% cada) totalizam 15%.

## 3.2 Identificação do perfil étnico-racial e de gênero dos cooperados nas cooperativas pesquisadas

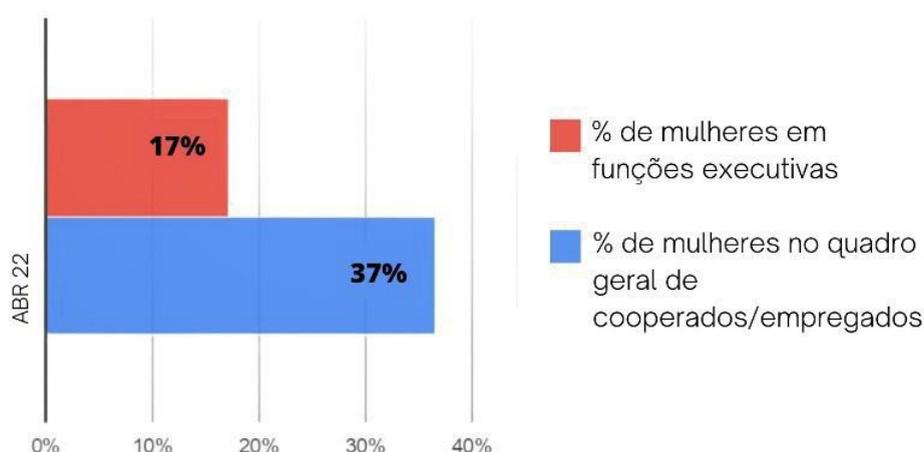
A diversidade, enquanto construção social, é um misto de pessoas com identidades diferentes dentro do mesmo sistema social: pessoas de várias raças, etnias, gêneros, status socioeconômicos, orientações sexuais, religiões, habilidades mentais, físicas ou diferentes gerações. Quando aplicada a uma organização, essa definição inclui diversidades cognitivas (diversidade de ideias) e culturais. A diversidade somente terá valor organizacional quando efetuarmos nesse ambiente a inclusão social.

A baixa representatividade de mulheres, pessoas negras ou das outras dimensões de diversidade acima citadas interferem no potencial estratégico das cooperativas, pois a partir de um determinado estágio, as pessoas terão as mesmas influências, estímulos e decisões. A inovação e a busca por novas soluções vêm justamente das diferentes experiências que esses diferentes grupos possuem e que os farão propor caminhos complementares e com alcance diferenciado dos existentes até então. A sustentabilidade dos negócios se assegura quando há mais análise de cenários, necessidades e formas de resolução de problemas.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população da Bahia é composta por 51% de mulheres e 81% de pessoas negras; ainda assim, esses grupos são sub-representados nas cooperativas, especialmente em posições de liderança.

Segundo estudo de 2013 sobre o perfil das cooperativas baianas – no que se refere à distribuição dos trabalhadores conforme o sexo nos diferentes ramos de atividade –, há setores nos quais ocorre predominância feminina no número de empregos gerados nas cooperativas. São os segmentos de saúde humana, educação, serviços sociais, transporte e crédito. O tema diversidade é pouco explorado nas cooperativas; embora muitas lideranças tenham apresentado seus números reforçando que não há ambiente discriminatório ou exclusão de determinados grupos, os dados evidenciam que não há movimento igualitário de representatividade, reforçando o padrão social heteronormativo que a sociedade carrega em sua história (homem branco, heterossexual e cisgênero). A participação de mulheres no quadro social das cooperativas ainda é limitada, com 37% de representatividade.

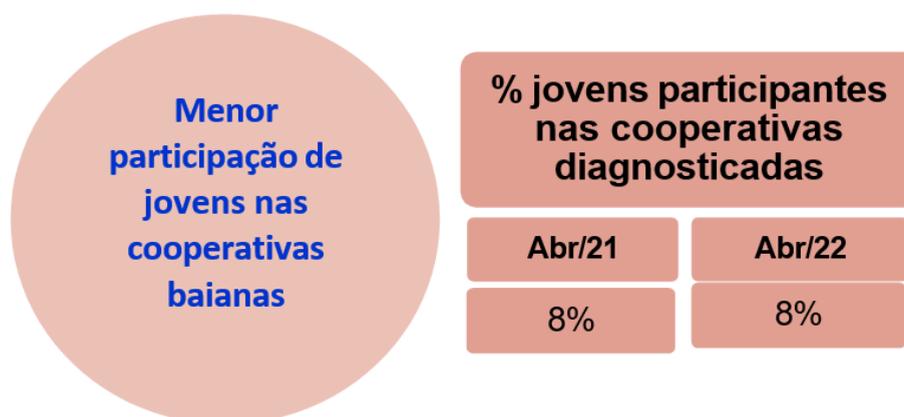
**Figura 4 – Percentual de mulheres nas cooperativas diagnosticadas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Da mesma forma, percebe-se que a presença de jovens nas cooperativas diagnosticadas, não ultrapassa 8% no quadro de associados.

**Figura 5 – Percentual de jovens nas cooperativas diagnosticadas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

A distribuição dos trabalhadores das cooperativas por faixa etária não é significativamente distinta da distribuição de todos os trabalhadores, ou seja, a faixa de idade predominante é a de 30 a 39 anos, com participação significativa da faixa dos 25 aos 29 anos e dos 40 aos 49 anos. A diferença mais perceptível consiste na menor participação dos trabalhadores com mais de 50 anos nas cooperativas em comparação à participação deles no total de empregos, movimento presente em todos os recortes regionais. Na comparação entre os territórios, outra característica marcante é a menor participação dos jovens, com até 29 anos, nas cooperativas da Bahia e do Nordeste em relação ao Brasil (VIEIRA e RODRIGUES, 2013).

### **Análise do perfil étnico-racial e de gênero revelado pelas cooperativas entrevistadas**

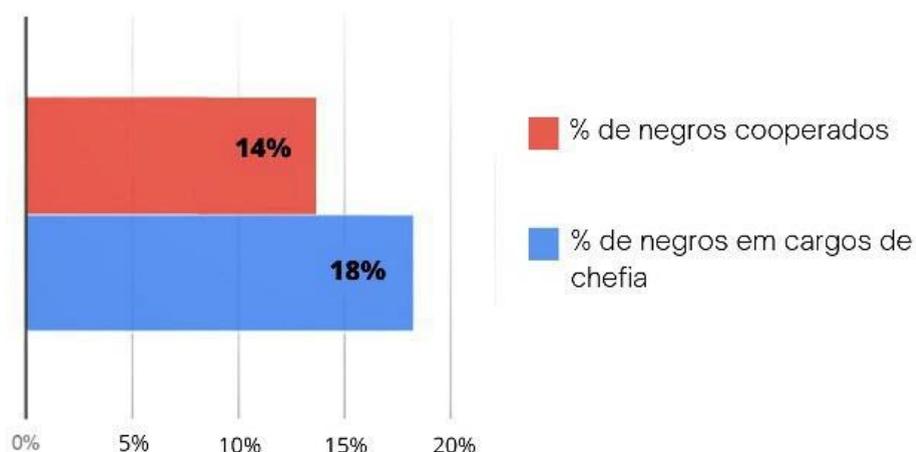
Nenhuma cooperativa entrevistada registra em seus cadastros a etnia dos cooperados que compõem seu quadro, bem como a identidade de gênero e a orientação sexual. Portanto, essa informação foi coletada a partir de estimativa de seus dirigentes. Em relação à participação no corpo de dirigentes, essa informação está disponível, por se tratar de um grupo menor de pessoas, sendo apresentada por inferência, já que não há dados cadastrais.

O Brasil é o segundo país do mundo em população negra, ficando atrás apenas da Nigéria, no continente africano. No entanto, mesmo constituindo a maioria dos brasileiros, o desejo de branqueamento ainda inviabiliza a presença de pessoas pretas em diversos campos da sociedade, incluindo as posições de liderança. É essencial a aplicação de uma educação antirracista, assim como o reconhecimento do silenciamento da história e das culturas africana, afro-brasileira e indígena em relação ao eurocentrismo. Para combater o preconceito e a pouca representatividade de pessoas negras nas posições de poder, o ideal seria fomentar o desejo de mudança quanto à relação entre a inferiorização da identidade negra e a falsa ideia de superioridade branca, que pode estar inconsciente no viés estrutural da sociedade.

A banalização sobre onde a mulher pode atuar reflete ainda o mal da sociedade sob características machistas. Enquanto for normalizada a sua ausência nos espaços de poder ou a atuação somente nas áreas socialmente aceitas para a presença feminina, haverá mulheres altamente capazes tendo seu potencial inexplorado por conta dos vieses de gênero. O que se pode analisar com os dados dos gráficos é que, no caso das mulheres, existe uma parcela de participação na vida cooperativa, mas esses números não se refletem nos cargos de liderança. Quanto às pessoas negras cooperadas, a realidade é distinta e muito abaixo da média, quando

comparada com o volume de pessoas negras na sociedade baiana com 14% do total de cooperados e 18% de líderes nas cooperativas.

**Figura 6 – Percentual de negros nas cooperativas diagnosticadas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

O impacto estrutural de uma sociedade que carrega discriminação enraizada pelo viés de raça, com associação de que pessoas negras estão atreladas a subserviços e pelo viés de gênero onde mulheres são frágeis para determinados ambientes ou posições, se confirma na ausência de dados que evidenciam essa disparidade e na ausência de ações afirmativas para reverter esse atraso na representatividade de pessoas.

Por último, no caso dos jovens, a participação é baixa, principalmente, pela falta de políticas e de ações afirmativas das cooperativas em relação a esse público. Alguns ramos até realizam ações pontuais, porém sem regularidade, algo que, no longo prazo, pode impactar na continuidade dos negócios, já que não há plano ativo de sucessão ou de novos entrantes.

### **Outras informações relevantes sobre o perfil do cooperado baiano**

Conforme Vieira e Rodrigues (2013), as cooperativas baianas foram responsáveis diretamente por 4.197 vínculos de empregos. Isso representou 0,2% do emprego do estado. A intensidade de geração de empregos nas cooperativas da Bahia é menor do que nos demais recortes geográficos analisados. No Nordeste, respondem por 0,3% do emprego da localidade, e, no Brasil, 0,7%, ou seja, mais do que o triplo da taxa verificada na Bahia. A distribuição do emprego nas diferentes regiões mostra que apenas três territórios de identidade concentram mais da metade do emprego destas entidades baianas. A Região Metropolitana de Salvador responde por 29,5% dos empregos, seguida do Portal do Sertão e do Litoral Sul, com 13,7% e 8,7%, respectivamente. Juntos, perfazem 51,9%, segundo dados de VIEIRA e RODRIGUES (2013).

Com relação à escolaridade, em todas as localidades é notável o predomínio dos trabalhadores com o Ensino Médio completo, tanto no emprego total quanto no emprego das cooperativas. Verifica-se, na Bahia, que o percentual de trabalhadores com Ensino Superior completo nas cooperativas é maior do que a média do estado.

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE, um estudo realizado no ano de 2021 aponta que mais da metade de negras e negros baianos trabalham sem carteira assinada. 53% das mulheres negras e 59% dos homens negros na Bahia são autônomos que não

**Percentual de trabalhadores com Ensino Superior é maior que a média do estado**

contribuem para a Previdência Social, ou atuam como “trabalhadores familiares auxiliares” – definição do IBGE para quem trabalha auxiliando familiares sem receber remuneração. Embora a informação não se relacione com ocupação em cooperativas, fica evidente que, pela natureza social das vagas de trabalho das cooperativas, há uma lacuna que pode servir como oportunidade para as cooperativas baianas.

O trabalho de Vieira e Rodrigues (2013) também revela que o tempo de permanência no emprego do trabalhador das cooperativas baianas tem uma característica parecida com o total do emprego no estado, mas com algumas pequenas diferenças, como, por exemplo, a menor participação dos empregados nas cooperativas com tempo de emprego inferior a 5,9 meses.

A remuneração média dos trabalhadores em cooperativas na Bahia é levemente inferior à remuneração média dos trabalhadores baianos. As cooperativas que empregam um menor número de trabalhadores têm, em média, uma remuneração inferior. O setor que possui as maiores remunerações médias é o de atividades financeiras e serviços relacionados.

## 4. ANÁLISE DA TIPOLOGIA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS E COMPETITIVIDADE

### 4.1 Caracterização

Foram entrevistadas 92 cooperativas de sete ramos. Em dois desses ramos, porém, os dados coletados apresentaram pouquíssimas cooperativas existentes, tornando a amostra inapropriada para análises do segmento como um todo. Assim, foram descartados para efeitos estatísticos, mas utilizados na análise global do cooperativismo no estado da Bahia. Cabe ressaltar que o contingente de cooperativas entrevistadas representa 48% das cooperativas registradas na OCEB.

As entrevistas realizadas tiveram a seguinte distribuição, por ramo cooperativo:

**Figura 7 – Quantidade de cooperativas diagnosticadas por ramo**



**Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas.**

Quanto ao porte e abrangência das cooperativas, esclarece-se que, na ausência de um critério formal para classificação das cooperativas, foram utilizados como parâmetro os critérios da legislação tributária brasileira, que enquadra organizações produtivas como microempresas ou empresas de pequeno, médio e grande porte, sempre usando o seu faturamento anual como base.

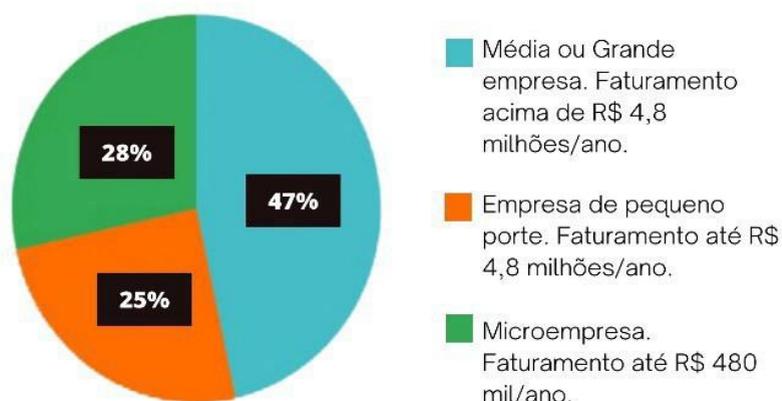
Entre as cooperativas entrevistadas, 47% se enquadram como de médio e grande porte, cujo faturamento<sup>2</sup> é superior a 4,8 milhões de reais por ano. As cooperativas que se enquadram como de pequeno porte possuem um faturamento anual entre 480 mil e 4,8 milhões de reais, representando 25%, e as cooperativas

<sup>2</sup> Faturamento significa movimento econômico financeiro no cooperativismo.

de microporte, com faturamento inferior a 480 mil reais anuais, representaram 28% do total de 92 cooperativas entrevistadas.

O gráfico a seguir apresenta essa proporção nas cooperativas entrevistadas de acordo com sua classificação em relação ao porte de faturamento anual.

**Figura 8 – Porte das cooperativas diagnosticadas**

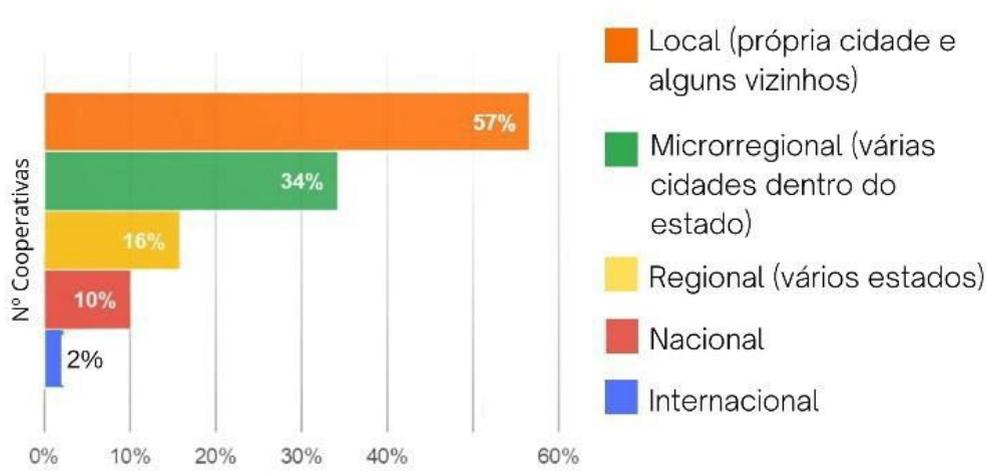


**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Já no gráfico seguinte, pode-se observar que a maior parte das cooperativas atua localmente ou regionalmente, 57% e 34%, respectivamente. Isso se explica pelas características de grande parte das cooperativas que atuam com produtos e serviços de consumo local em seus municípios de origem e nas cidades circunvizinhas.

Importante salientar que, quando se fala em mercado de atuação (Figura 9) e perfil de clientes (Figura 10), o totalizador não necessariamente somará 100%, pois uma mesma cooperativa não atende apenas a um único perfil de cliente ou a uma única área geográfica. Há prioridades, mas não exclusividade. Então, estes números representam uma orientação quanto ao foco da cooperativa.

**Figura 9 – Mercado de atuação das cooperativas diagnosticadas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Com relação à quantidade de cooperados, empregados e terceirizados nas cooperativas, os seguintes dados foram levantados:

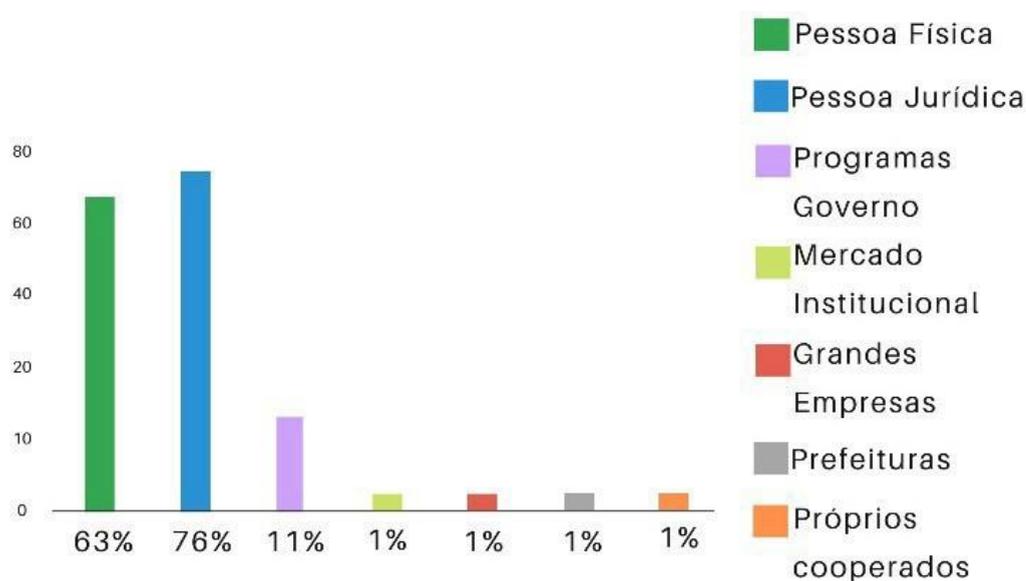
**Quadro 1 – Estrutura de trabalho nas cooperativas pesquisadas**

<b>Estrutura de trabalho nas cooperativas pesquisadas</b>		
<b>Cooperados</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Terceirizados</b>
<b>202.781</b>	<b>2.012</b>	<b>340</b>

**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

O gráfico a seguir mostra o perfil dos clientes das cooperativas entrevistadas.

**Figura 10 – Perfil dos clientes das cooperativas diagnosticadas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Já o Quadro 2 mostra a idade média do corpo diretivo das cooperativas entrevistadas:

**Quadro 2 – Média de idade dos dirigentes das cooperativas**

<b>Média de Idade dos dirigentes das cooperativas</b>	
<b>Corpo Diretivo</b>	<b>Presidente da Cooperativa</b>
<b>48 anos</b>	<b>49 anos</b>

**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

## **4.2 Análise da estrutura – práticas de gestão nas cooperativas**

Neste bloco, foram agregadas as respostas para temas que influenciam ou fortalecem o cooperativismo, como a aplicação dos sete princípios do cooperativismo, os programas e iniciativas do sistema OCB e a

elaboração mínima de um plano de trabalho. Foram analisados o padrão de conformidade e as estratégias das cooperativas.

Quanto aos sete princípios do cooperativismo, foi utilizada uma pergunta aberta: O que o dirigente pensa a respeito do tema? As cooperativas entrevistadas buscam atuar de diversas formas para atender aos sete princípios do cooperativismo, que são (1) adesão livre e voluntária; (2) gestão democrática; (3) participação econômica; (4) autonomia e independência; (5) educação, formação e informação; (6) intercooperação; e (7) interesse pela comunidade. É natural que nem sempre consigam o mesmo resultado em todos eles.

A maior parte dos dirigentes diz que alguns aspectos são mais trabalhados do que outros, como, por exemplo, autonomia e independência, interesse pela comunidade, educação, formação e informação e intercooperação, que acabam sendo trabalhados quando um cooperado ou dirigente provoca uma situação específica ou quando surge um fato que “obriga” a cooperativa a fazer algo, como no caso das enchentes em 2021, que assolaram uma significativa parte do território baiano.

Nas entrevistas realizadas com os dirigentes, todos disseram que praticam a gestão democrática em suas cooperativas, sendo este o princípio mais destacado pelas lideranças. Na Figura 12, trazemos alguns exemplos de respostas à indagação sobre a prática dos sete princípios do cooperativismo.

**Figura 11 – Depoimentos de dirigentes de cooperativas**

a) A Cooperativa busca atender aos princípios cooperativistas em todas as suas atividades e documentos, cumprindo com todas as suas obrigações legais e compromissos com seu cooperados

b) Alguns aspectos são mais levados a sério que outros, como adesão voluntária, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência. Por outro lado, são poucas ações de formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade.

(Depoimentos de Dirigentes de Cooperativa)

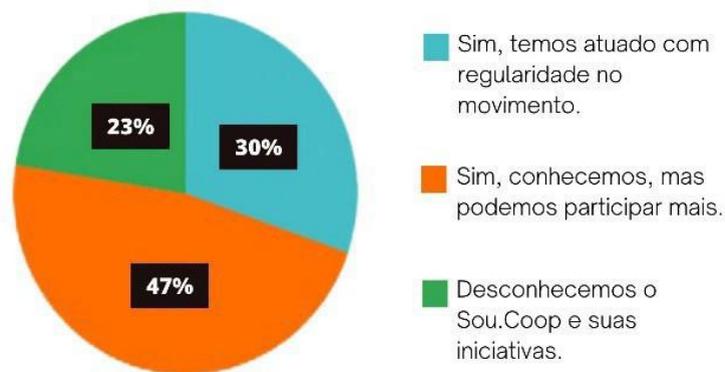
**Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas.**

As cooperativas entrevistadas investem fortemente na gestão democrática, outras na intercooperação e outras na formação e informação. Cada cooperativa, portanto, possui suas prioridades. Quanto às reclamações mais comuns, foi registrada a baixa participação dos cooperados, tanto nos eventos promovidos, como na preparação das atividades – “são sempre os mesmos” que auxiliam na realização.

### **Quanto às iniciativas do movimento Sou.Coop**

O movimento Sou.Coop foi lançado pela OCB para fortalecer o cooperativismo, sendo um modelo de negócio feito por pessoas e para as pessoas. O Sou.Coop busca revigorar o orgulho e unir as cooperativas, conectando pessoas que acreditam num mundo mais próspero, justo e feliz. Com esse movimento, o sistema mostra à sociedade que o cooperativismo é um jeito de empreender colaborativo e de crescimento coletivo, no qual o cooperado é o dono do negócio, a gestão é democrática e o foco vai muito além do desenvolvimento econômico.

**Figura 12 – Conhecimento das cooperativas pesquisadas sobre a iniciativa Sou.Coop**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Para medir o engajamento das cooperativas no movimento e avaliar o impacto da atuação delas na economia do Brasil, a OCB lançou um portal denominado Sou.Coop. Essa plataforma permite que as cooperativas participantes reportem todas as informações do setor de forma unificada, em tempo real e de maneira eficaz, para fortalecer a marca do cooperativismo perante a sociedade em geral. O gráfico da Figura 12 mostra que 23% das cooperativas entrevistadas declararam que ainda desconhecem o Sou.Coop e suas iniciativas propostas, enquanto 47% conhecem a iniciativa, porém acreditam que poderiam participar mais, e, por fim, 30% dizem conhecer o movimento e participar ativamente do mesmo.

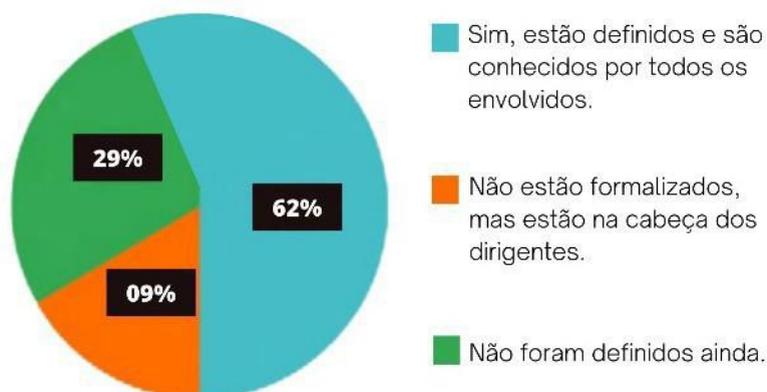
Quanto ao planejamento das cooperativas, entende-se que é importante definir alguns elementos básicos que norteiam as atividades e a sua cultura institucional. A missão é uma afirmação do propósito e do motivo da existência da cooperativa, e estabelece claramente a finalidade para a qual foi criada. Já a visão estabelece o seu cenário futuro, uma evidência de onde se quer chegar e o que se pretende alcançar. Os valores de uma instituição são crenças básicas e princípios inegociáveis que toda administração deve observar nas tomadas de decisão. Importante frisar que o conceito de planejamento estratégico foi disseminado inicialmente no âmbito empresarial e depois ganhou espaço nas mais diferentes organizações. No caso das cooperativas, entendemos que aquelas que possuem um plano de gestão contemplam esses elementos norteadores.

Na Figura 13 são apresentados dados percentuais das cooperativas entrevistadas sobre o planejamento de trabalho. Temos um grupo significativo de 62% das cooperativas com um planejamento elaborado e conhecido por dirigentes, colaboradores e cooperados. Outros 29% ainda não definiram o que pretendem e 9% até possuem uma versão informal, adotada pelos dirigentes, porém sem uma construção elaborada e ampla divulgação formal.

Já o organograma da cooperativa é um instrumento que deve contribuir para formalizar a hierarquia das decisões e de comunicação dentro de uma organização tão complexa como a nossa, dando mais eficácia e harmonia à administração.

Nas entrevistas, observamos que 57% das cooperativas apontam ter um organograma formalmente constituído e de conhecimento dos envolvidos; 23% ainda não possuem organograma formal e 20% têm o organograma, mas ainda não o utilizam na prática cotidiana da cooperativa.

**Figura 13 – Cooperativas e planejamento estratégico**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Para grande parte das cooperativas que não possuem um organograma formal, as decisões são tomadas seguindo o estatuto social, utilizando-se as assembleias ordinárias e extraordinárias, as reuniões de diretoria e do conselho fiscal e a estrutura e o fluxo de tomada de decisões.

**Figura 14 – Organograma formal nas cooperativas diagnosticadas**



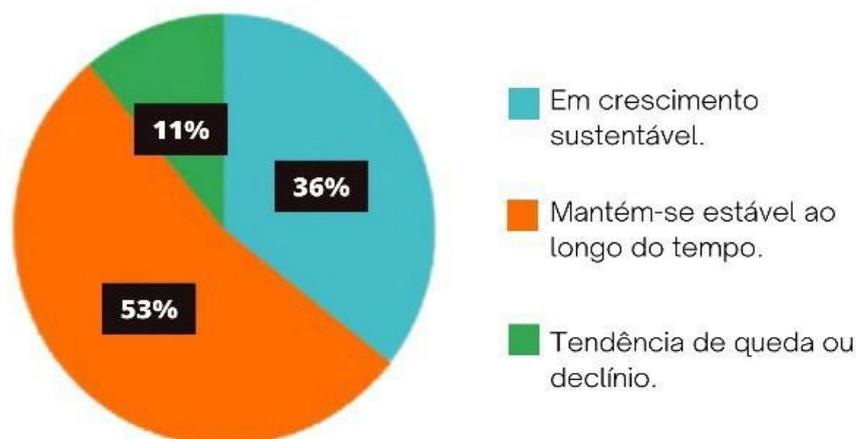
**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas**

Percebe-se, inclusive, que muitas demandas por capacitações para dirigentes, conselheiros, cooperados e gestores das cooperativas se concentram nas áreas de cursos de gestão para conselheiros e dirigentes, empreendedorismo, treinamento para negócios, gestão financeira e planejamento. Também foram enfatizadas as necessidades de capacitações na área de educação cooperativista e associativismo para cooperados e funcionários, para que entendam os conceitos e princípios do cooperativismo, além da sensibilização do quadro social sobre a importância da participação em atividades coletivas.

Quanto ao quadro social, pode-se afirmar que tanto a sustentabilidade, como a competitividade, estão diretamente vinculados a esse critério, pois, no longo prazo, apenas o processo de renovação constante garantirá continuidade à organização. Em síntese, renovação não é apenas uma questão de ganho de escala, mas de sobrevivência da cooperativa como organização social.

Na Figura 15, são apresentados os dados percentuais da posição das cooperativas entrevistadas em relação à movimentação no número de cooperados. A maioria – 53% das cooperativas – manteve-se estável ao longo dos últimos anos, 36% das cooperativas definiram seu quadro social como em crescimento sustentável, enquanto 11% afirmaram estar em declínio.

**Figura 15 – Quadro social das cooperativas diagnosticadas**

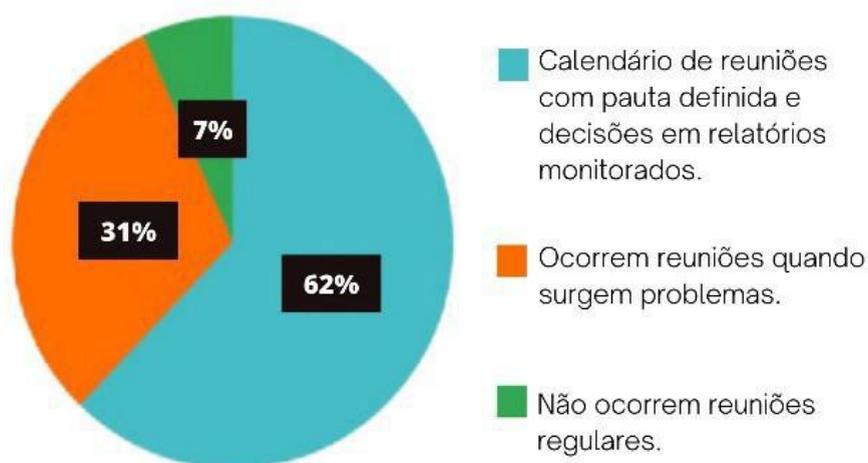


**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas**

Em relação à gestão democrática e participativa, ela apenas pode ocorrer se os cooperados interagirem, ou seja, eles precisam se reunir com uma certa regularidade em suas respectivas instâncias de atuação. Então, para se praticar uma gestão com as vozes de todos os cooperados, são realizadas assembleias onde cada cooperado tem direito a um voto, independentemente do valor maior ou menor de cotas-parte que tenha na cooperativa.

Nesse quesito, de acordo com a Figura 16, 62% das cooperativas afirmam que têm um calendário regular de reuniões entre dirigentes, conselheiros e cooperados. No outro extremo, 7% das cooperativas não realizam reuniões regulares. Outras 31% só realizam reuniões quando há problemas para serem discutidos ou resolvidos.

**Figura 16 – Frequência de reuniões nas cooperativas diagnosticadas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Quando indagado sobre o porquê de tantas reuniões entre diretores e dirigentes com os cooperados, o dirigente de uma das cooperativas pesquisadas mencionou:

*"A maioria das cooperativas faz reuniões quando surgem problemas. Nós organizamos um calendário anual e fazemos reuniões para evitar que os problemas surjam – até porque, entre o surgimento de um problema e a reunião para solução, pode passar tanto tempo que de nada vai adiantar a reunião."*

## **Análise das práticas cooperativas e de gestão reveladas pelas entrevistas**

Neste bloco foram observados cinco quesitos, sendo analisados a participação nas cooperativas, a elaboração de planos de trabalho e o quadro social. Foi possível observar que as cooperativas baianas estão num momento de transformação de um modelo mais empírico/intuitivo para um modelo mais racional/profissional. Como exemplo, no quesito planejamento, 62% das cooperativas já possuem um plano de trabalho formalizado e outras 9% o possuem, mas ainda não formalizaram. Ainda se tem 29% que não o fizeram. Quanto ao organograma, 57% já o utilizam como referência e 20% já o fizeram, mas ainda não o usam no cotidiano. A própria participação no SouCoop corrobora esta observação, pois 30% conhece e participa ativamente do Sou.Coop, enquanto que 47% diz conhecer, mas admite que poderia participar mais.

**Figura 17 – Avaliação sobre participação no mercado**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

## **4.3 Gestão do marketing das cooperativas**

Quando falamos em marketing, referimo-nos ao processo de identificar mercados e entrar em contato com possíveis clientes. De modo geral, as cooperativas têm como ponto forte sua elevada qualificação na operação, ou seja, produzir o alimento, atender um paciente, dirigir o veículo, realizar uma operação de crédito, e assim por diante. As atividades de administração e, principalmente, de comercialização nem sempre fazem parte do rol de habilidades. A seguir, serão tratados vários aspectos inerentes a esse tema.

Quando se fala em marca da cooperativa, tem-se que 63% das cooperativas entrevistadas dizem possuir uma marca registrada e reconhecida pelos clientes. Outras 25% possuem uma marca, mas que nem sempre está registrada ou é indevidamente trabalhada junto ao mercado. Por fim, 12% das cooperativas não possuem uma marca definida.

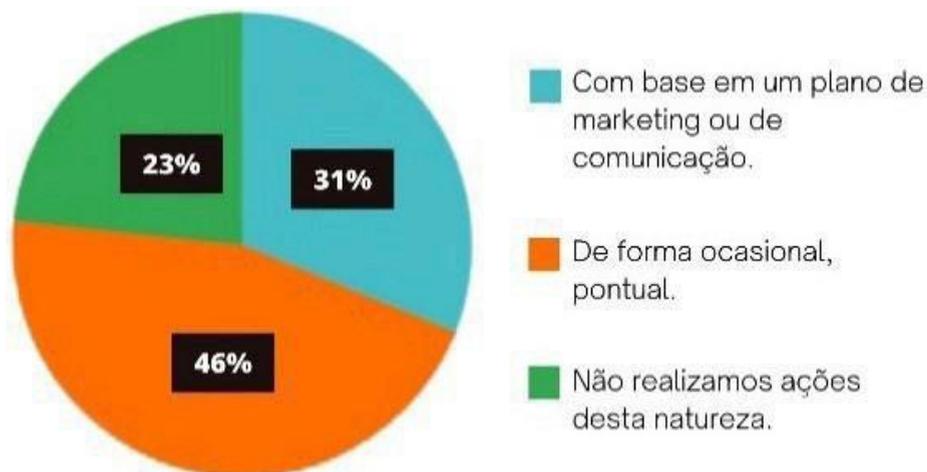
**Figura 18 – Marca dos produtos e serviços das cooperativas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Quando se fala em divulgação e prospecção de mercado, é importante que a regularidade seja um aspecto a ser levado em conta. Pouco adianta fazer divulgação ocasional ou apenas quando a situação está crítica. É fundamental que exista um plano ou projeto de ação concatenado com início, meio e fim. As ações precisam estar interligadas e devem ser permanentemente avaliadas para se corrigir os rumos.

**Figura 19 – Prospecção/divulgação dos produtos e serviços das cooperativas**



**Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas.**

Nas entrevistas, verificou-se que 46% das cooperativas entrevistadas realizam algum tipo de divulgação de forma ocasional ou pontual. Outras 23% simplesmente não o fazem ou utilizam qualquer tipo de divulgação. Por fim, 31% das cooperativas possuem um plano de marketing/comunicação que é utilizado como referência para o seu trabalho cotidiano.

## 4.4 Gestão da cooperativa – finanças

A saúde financeira é fundamental para a sustentabilidade das cooperativas. Nesse sentido, o controle financeiro eficaz, utilizando recursos adequados em termos de tecnologias de informação, transparência e práticas responsáveis, faz com que a cooperativa melhore sua confiança perante os cooperados, clientes e fornecedores.

Quanto aos controles financeiros e situação de caixa, 53% das cooperativas entrevistadas dizem que possuem uma situação positiva de caixa e adotam sistemas de controle sobre medida, por locação ou sob encomenda. Outras 41% possuem uma situação positiva de caixa e utilizam controles básicos de gestão financeira. Por fim, apenas 6% estão em situação deficitária de caixa ou sem controles específicos de gestão.

**Figura 20 – Forma de controle financeiro das cooperativas**

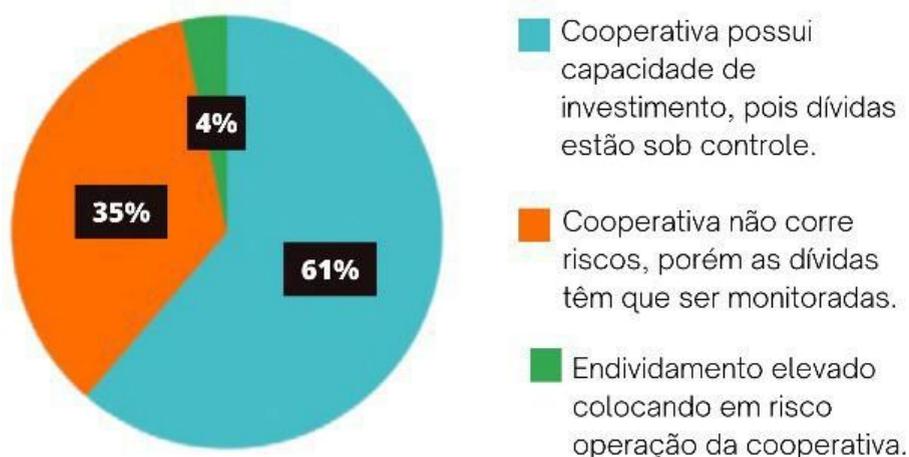


**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Quanto ao grau de endividamento das cooperativas, seu nível de solvência é fator essencial para a credibilidade e sustentabilidade institucional. O equilíbrio financeiro permite à cooperativa fazer novos investimentos.

Essa situação de poder realizar investimentos e ter seu endividamento sob controle se apresenta em 61% das cooperativas. Por outro lado, 35% das cooperativas entrevistadas necessitam ter um monitoramento mais cuidadoso de suas dívidas, mesmo com a cooperativa não correndo riscos. Finalmente, 4% possuem um elevado grau de endividamento que coloca a continuidade da cooperativa em risco.

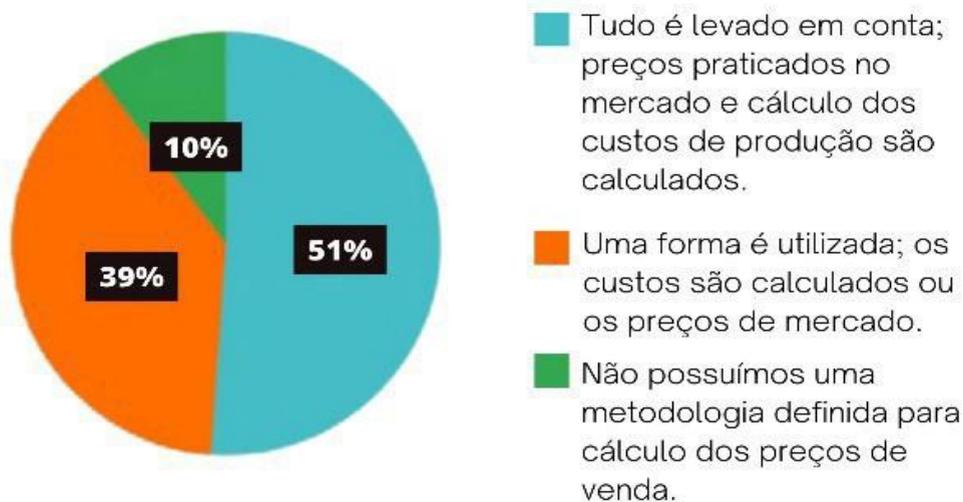
**Figura 21 – Grau de endividamento das cooperativas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

No que se refere à definição do preço de venda dos serviços, pode-se afirmar que existem três modelos bem claros de atuação: para 39% das cooperativas, o dirigente seleciona um modelo, calcula os custos ou usa o mercado como referência no momento da precificação. Outras 51% utilizam as duas abordagens simultaneamente, ou seja, calculam os custos de operação e levam em conta o mercado. Finalmente, tem-se aquelas cooperativas que não possuem uma metodologia definida, as quais totalizam 10% das entrevistadas realizadas.

**Figura 22 – Definição sobre preços de venda – produtos e serviços**

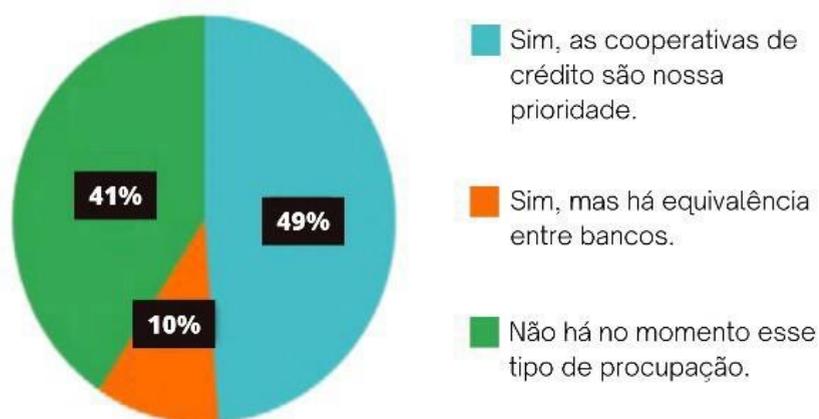


**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

No que se refere aos serviços bancários, existe um leque de instituições financeiras disponíveis no mercado. Contudo, as cooperativas de crédito podem e devem ser as grandes parceiras.

A Figura 23 deixa claro que esse procedimento se altera de cooperativa para cooperativa. Para 49% dos dirigentes entrevistados, as cooperativas de crédito são prioridade. Por outro lado, para 41%, não há esse tipo de preocupação no momento. Por fim, para 10% existe uma equivalência entre os bancos, o que de certa forma não justifica "dar prioridade".

**Figura 23 – Acesso a recursos financeiros via cooperativas de crédito**



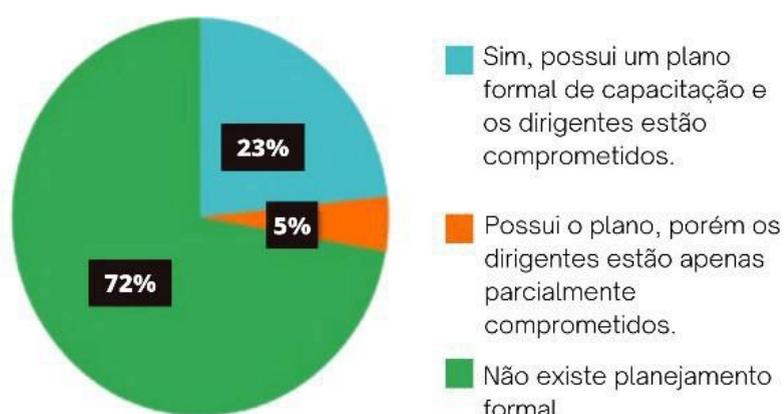
**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Em complemento, as cooperativas foram questionadas sobre seu interesse em obter crédito e a grande maioria diz estar operando com seus próprios recursos.

## 4.5 Gestão da cooperativa – pessoal

Quanto ao planejamento para treinamento e formação de lideranças, pode-se afirmar que é um dos pilares da sustentabilidade das cooperativas no médio e longo prazo. O planejamento é essencial para a existência de lideranças comprometidas para engajar a sociedade. Em 72% das cooperativas entrevistadas não existe um planejamento formal para a capacitação de lideranças cooperativistas. Apenas 23% dizem possuir um plano formal de capacitação com dirigentes comprometidos. Outros 5% dizem possuir um plano, porém os dirigentes estão parcialmente comprometidos.

**Figura 24 – Planejamento formal de capacitações junto a líderes nas cooperativas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Em relação aos colaboradores, as cooperativas precisam compreender que não é mais possível ter uma organização competitiva sem que todos os envolvidos, da direção à base, estejam em condições de realizar suas atribuições com eficácia.

No caso dos colaboradores, tem-se como resultado que 44% das cooperativas não realizam ações de capacitação, outras 29% apenas realizam ações de capacitação quando surgem problemas ou oportunidades e apenas 27% fazem um plano de capacitação que é executado e mantido atualizado.

**Figura 25 – Desenvolvimento de funcionários nas cooperativas - plano de formação**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Se um cooperado não cumpre com o que foi acordado, como fica a sua situação? A participação econômica dos cooperados é um dos princípios do cooperativismo que estabelece um compromisso de fidelização de seus negócios econômicos com a sua cooperativa. Ao se associar, o cooperado assume uma obrigação - de compra ou venda de serviços e produtos. Muitos cooperados têm baixo grau de fidelidade em relação à sua participação econômica com a cooperativa. Monitorar e avaliar esse desempenho pode ser importante para trabalhar iniciativas de educação cooperativista e, com isso, buscar o crescimento dos negócios da cooperativa.

Segundo as entrevistas, em 53% das cooperativas não há um processo formal de avaliação. No outro extremo, 28% realizam um processo formal e regular de avaliação. Por fim, 19% das cooperativas até possuem um processo de avaliação, porém é irregular.

**Figura 26 – Avaliação dos cooperados na cooperativa**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

## **Análise parcial – práticas de gestão na cooperativa**

O bloco relacionado a práticas de gestão cooperativa envolve os temas de finanças, marketing e pessoal. No decorrer das entrevistas, alguns aspectos merecem uma reflexão mais atenta. De um lado, observa-se um forte conservadorismo na gestão financeira das cooperativas entrevistadas, o que se mostra positivo frente às dificuldades que a maioria das cooperativas enfrentou recentemente, com elevado endividamento. Nesse momento, 61% das cooperativas possuem capacidade de investimento e 53% delas possuem um sistema de gestão- seja próprio ou locado para seu controle gerencial. Tanto isso é verdade que a grande maioria das cooperativas afirmou não ver necessidade, no momento, de solicitar algum tipo de financiamento. No marketing, o estilo conservador fica também demonstrado, pois 63% das cooperativas possuem marca própria registrada, 46% fazem divulgação e publicidade e 44% dizem que conseguem disputar o mercado de igual para igual com outros competidores de mercado. Em síntese, as cooperativas afirmam estar fazendo o “dever de casa”. Porém, nesse mercado, talvez isso não seja o suficiente. É provável que as cooperativas baianas tenham que ser mais ágeis e é justamente nesse ponto que deixam a desejar.

No aspecto de gestão das pessoas, em 72% das cooperativas não há um plano de formação de líderes; em 44% das cooperativas não ocorrem capacitações para colaboradores/funcionários a não ser que surjam problemas, em 29% das ocasiões; e 53% das cooperativas não possuem um processo formal de avaliação de desempenho dos cooperados, que é fundamental quando se está orientado para formação de lideranças para a cooperativa. Tais aspectos denotam baixo interesse com a formação de líderes, bem como com a profissionalização da própria cooperativa, podendo resultar em riscos, principalmente, à sustentabilidade da própria cooperativa, tendo em vista que quem faz a diferença numa cooperativa são as pessoas, principalmente as que estão orientadas e motivadas.

## **4.6 Identificação de indicadores de competitividade das cooperativas pesquisadas**

Uma cooperativa deve ser competitiva no mercado, portanto, dois objetivos devem ser permanentemente perseguidos, atender às necessidades dos clientes e construir com os vários agentes do mercado, relacionamentos de longo prazo, pensando em negociações futuras.

Quando estamos dentro da cooperativa, as partes lançam mão de meios pacíficos atuando com transparência e objetividade para resolver suas necessidades e satisfazer os seus interesses por meio de soluções que visem ganhos mútuos – ou

seja, estabelecendo soluções do tipo ganha/ganha ou ainda resultados justos e satisfatórios para todos os envolvidos. Essas características são muito explícitas, na relação cooperados e cooperativa. Essa é a principal vantagem competitiva da cooperativa, uma vez que a organização, ao negociar com outras instituições – sejam organizações convencionais ou outras cooperativas –, embora possa partir para um processo de negociação competitiva pura e simples, possui todas as prerrogativas para uma negociação cooperativa.

Em um processo cooperativo, a relação de confiança entre os negociadores é maior e os riscos envolvidos na negociação são compartilhados. Se necessário, as partes podem até buscar soluções criativas para chegar a um denominador comum. Para sua efetividade, as partes precisam estar alinhadas e dispostas a negociar cooperativamente. Negociar cooperativamente não significa ausência de tensões ou divergências, ou mesmo abrir mão de ganhos. Os problemas existem, mas a forma de resolver os impasses é baseada na criatividade como ferramenta, na flexibilidade como atitude e na comunicação como meio.



**As cooperativas  
precisam definir  
quais são suas  
vantagens  
competitivas**

Um estudo abrangendo 215 cooperativas do território nacional distribuídas em 13 segmentos (VIEIRA et al., 2016), apresentou os seguintes resultados, que foram agrupados em: aspectos físicos, recursos humanos e organizacionais.

Quanto aos aspectos físicos das cooperativas apresentados, o item "ética e respeito ao cooperado" foi de maior importância para as cooperativas. Este item vai ao encontro do cooperativismo, sua filosofia e valores, ao manter a transparência e igualdade com seus cooperados. A "qualidade dos produtos e serviços oferecidos em relação à concorrência" foi o segundo em ordem de importância.

Nas estratificações dos recursos de capital humano, constata-se que o nível estratégico das cooperativas considerou que o ambiente de trabalho dos colaboradores é importante para o alcance de vantagem competitiva. Em sequência estão os itens "benefícios oferecidos pela cooperativa", "recursos humanos" e "qualidade dos serviços prestados aos cooperados". A busca dos gestores das cooperativas em fazer com que os sócios tenham consciência de que são proprietários do negócio passa basicamente pelo recurso humano. O cooperado é a razão de existir de toda cooperativa. Se a cooperativa não demonstrar preocupação com seu quadro social, poderá perder seu principal recurso.

Observou-se que a característica mais importante dos recursos organizacionais é a de "acesso aos gerentes e diretores", seguida de "a marca da cooperativa" e de "nível da reputação da cooperativa entre os cooperados".

Em panorama geral, o item "acesso aos gerentes e diretores da cooperativa" foi o mais importante entre todos os recursos, juntamente com o item "ética e respeito com o cooperado". Com o decorrer do tempo, estes cooperados criam laços com a instituição e geram credibilidade e confiabilidade, elevando a marca da cooperativa, assim como sua reputação.

Pelo estudo, foi possível perceber que as cooperativas prezam pela inter-relação na acessibilidade ao alto escalão, o que pode possibilitar o compartilhamento de ideias provenientes também do operacional. Outro dado relevante foi em relação à imagem das cooperativas perante seus cooperados, a qual é vista com importância pelos gestores. Uma vez que a marca da cooperativa está evidenciada de forma positiva, o nível de reputação da cooperativa, conseqüentemente, deve aumentar. Há uma percepção distinta entre as cooperativas para algumas características, como "ética e respeito ao cooperado", "investimentos que a cooperativa faz para manter sua estrutura" e "os meios de transporte da cooperativa". O recurso humano teve, em sua maioria, percepções semelhantes. Entende-se que, de acordo com sua trajetória, o capital humano das cooperativas é visto como importante para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Percebe-se que as cooperativas atribuem importância semelhante quanto ao respeito ao seu quadro social. Isso reforça a percepção de que o cooperado é o principal *stakeholder* de uma cooperativa. Existe visível preocupação dos gestores em fortalecer a cooperação entre os associados, exercendo um papel fundamental nos ambientes econômico, social e cultural. Vale destacar que a melhor correlação foi encontrada no capital de recurso humano através do item "trabalho em equipe" e "as avaliações feitas pela cooperativa".

## **5. ADERÊNCIA ATUAL DAS COOPERATIVAS BAIANAS COM OS ODS**

### **5.1 Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS**

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS inseridos na Agenda 2030 foram implantados em 2015 após a ONU propor aos seus 193 membros, incluindo o Brasil, novas metas para atingir um desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos. Os 17 ODS representam um apelo global de ações para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas em todo o planeta possam desfrutar de prosperidade e qualidade de vida.

De acordo com Diniz (2021), os governos dos países que fazem parte da ONU são os responsáveis por acompanhar o alcance dos objetivos e metas estabelecidas, mas toda a sociedade é responsável pelo desenvolvimento sustentável, seja ela representada por iniciativas particulares ou por meio de organizações públicas ou privadas. A partir do estabelecido nos ODS, diversas organizações multinacionais começaram a associar suas ações sociais, econômicas e ambientais aos mesmos e às suas respectivas metas, atendendo às demandas dos consumidores em relação a esse tema.

A ONU enfatiza que as organizações, inclusive as cooperativas, devem desempenhar um papel fundamental no cumprimento das 169 metas traçadas nos 17 ODS. O nível de envolvimento e as prioridades de cada um dos 193 países signatários depende da realidade de cada um, mas todos estarão engajados na busca de uma economia próspera e equitativa (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015).

Diante disso, a participação do cooperativismo nessa agenda se torna fundamental para o seu sucesso por conta dos recursos que as cooperativas podem disponibilizar. A adoção de práticas sustentáveis e socioambientais foi vista por muito tempo pelo setor privado como um grande empecilho para a geração de lucro. No entanto, com a transformação da sociedade e com os novos critérios de investimento, as organizações passaram a ver o tema sob nova perspectiva. As cooperativas, em particular, já nasceram de um esforço grupal em torno de um objetivo comum, o que pressupõe um ambiente mais fértil para a adoção completa dos princípios da sustentabilidade. As cooperativas contribuem para que as comunidades possam alcançar o desenvolvimento sustentável ao gerarem e distribuírem riquezas através da adoção de valores como a cooperação e a solidariedade. Não há dúvidas de que, nos lugares onde há cooperativismo forte, os indicadores de desenvolvimento humano são melhores, pois criam empregos, renda e oportunidades para todos.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável apresenta uma oportunidade única para as cooperativas aumentarem a sua visibilidade e influência política. De acordo com Gouveia (2016), o desenvolvimento sustentável está na gênese e é a própria natureza do movimento cooperativo; nesse sentido, as cooperativas podem dar contribuições específicas e substancialmente diferentes de outros tipos de organizações para a adoção dos ODS. Para isso, é necessário adotar estratégias de partilha de experiências, comunicação e influência, de forma coordenada e harmonizada, para explorar plenamente o potencial desse quadro político global.

De acordo com Maffia e Queiroz (2022), o cooperativismo é um modelo de negócio que vai além da geração de sobras. São sociedades formadas pela união e pelo vínculo de confiança entre pessoas, em trabalho feito por todos e para todos. Isso quer dizer que as decisões administrativas e estratégicas não são tomadas por um conselho fechado, mas apresentadas em assembleia geral, em que cada cooperado tem direito a voto,

de forma igualitária. Por esse motivo, dada a responsabilidade de seus dirigentes com o quadro social, possíveis decisões especulativas e precipitadas geralmente são afastadas, o que é comprovado em momentos de crises macroeconômicas, quando as cooperativas assumem papel preponderante para mitigar seus efeitos. Isso acontece devido ao vínculo de confiança, ao efeito multiplicador e à capacitação de contribuição como desenvolvimento local nas comunidades onde estão inseridas.

De acordo com Tello (2021) apud OCEMG, várias organizações – como o Fórum Econômico Mundial e o Business Roundtable – defendem que o capitalismo neste século será baseado em organizações e cooperativas capazes de gerar valor para seus diferentes públicos. Desse modo, a escuta e o entendimento das necessidades e das expectativas são fundamentais para que se crie competência na oferta de valor para todos, resultando em sustentabilidade para as organizações. Ao utilizar os ODS como base para escuta, aborda-se os principais assuntos ambientais, econômicos, sociais e de governança no diálogo com os stakeholders. Além disso, tem-se insumos para definir metas e construir estratégias, não apenas adequadas para os clientes, mas que respondam às demandas da sociedade global para essa década.

As cooperativas que aderirem aos ODS terão ampliadas as chances de conquistarem novos clientes, pelo impacto que os temas causam nos consumidores. Para o cooperativismo, oito ODS são particularmente importantes, embora todos tenham relação com os princípios que regem a filosofia cooperativista:

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

Em relação aos ODS, um dos principais questionamentos efetivados é se as cooperativas conhecem ou não estes conceitos. Após ouvir atentamente os dirigentes, pode-se dizer que 38% das cooperativas entrevistadas já ouviram falar dos ODS, porém não possuem uma ação planejada internamente em relação aos mesmos. Outras 29% não conhecem os ODS, ou seja, caso façam algo em relação a estes conceitos, não é resultado de ação coordenada, mas apenas fruto do acaso. Finalmente, 33% das cooperativas entrevistadas conhecem os ODS e possuem uma atuação efetiva para trabalhar em prol do seu alcance (ao menos em um dos objetivos).

**Figura 27 – Grau de conhecimento sobre os ODS**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Dentre os ODS, o 10 trata da redução das desigualdades. Nesse quesito, parte das cooperativas (44%) não realiza ações nessa direção ou nem mesmo chegou a discutir o tema em reuniões. Outras 32% dizem atuar apenas quando provocadas pelos cooperados ou comunidade. As 24% restantes atuam com uma agenda de ações nessa direção.

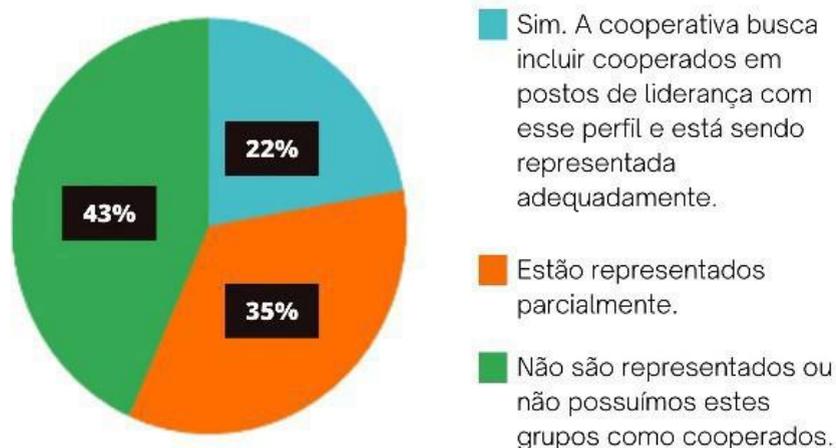
**Figura 28 – Cooperativas que possuem projetos com foco na redução das desigualdades**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Da mesma forma que existem ODS orientados para fora da cooperativa, alguns deles possuem foco interno, como a adoção de medidas objetivas para a inclusão de jovens, mulheres, grupos étnicos sub-representados ou pessoas com deficiência em seu quadro de associados, dirigentes ou colaboradores. Nesse caso, as cooperativas foram questionadas para entender se estes grupos estão ou não representados. Em resposta, tem-se que 43% não são representados ou não possuem estes grupos como cooperados. Outras 22% dizem que buscam incluir cooperados em postos de liderança com este perfil e estão sendo representados. Por fim, 35% dizem estar sendo parcialmente representados.

**Figura 29 – Inclusão de grupos sub- representados nas cooperativas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Um dos questionamentos feitos como pergunta aberta é: "Como a cooperativa, nos seus processos de seleção de funcionários, trata a questão da diversidade? Há especificidades para a diversidade - ODS 5 – Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas)?"

As principais menções feitas foram:

- “Nosso quadro é composto por igualdade para gênero.”
- “Não há política definida e escrita, todavia, o RH trabalha buscando diversificar o quadro de funcionários, inclusive com a quantidade maior de mulheres nos postos de trabalho e lideranças.”
- “Quanto à inclusão de mulheres e jovens, principalmente, ela está ocorrendo, mas não tem sido algo planejado, é espontâneo.”
- “Nunca realizamos nossos processos focados nessa questão da diversidade, mas sim nas competências técnicas. Mas, atualmente, contamos com uma mulher no nosso quadro assumindo a gestão da cooperativa.”
- “Vincula-se a uma perspectiva de mérito. Verifica-se se o/a candidato/a possui problemas de restrição no mercado. ”
- “A cooperativa trabalha com um processo seletivo aberto ao público em geral e não faz qualquer distinção, levando em consideração a capacidade técnica dos candidatos.”
- “Processo de contratação feito pela central. O foco em competências técnicas e comportamentais.”  
“Cooperativa com pouquíssimos funcionários (entre 2 e 3). Contratação usa modelo comum de análise do cargo, dos currículos e indicação de candidatos por vaga.”
- “Processos seletivos divulgados conforme competências técnicas e comportamentais.”
- “Não é tratada ou não pensamos sobre isto (mais de 20 menções).”
- “Já teve ação com PcD, mas hoje não.” “A cooperativa possui público sub representado (mulheres, LGBTQIAP+) no quadro de cooperados, porém isso não ocorreu de forma planejada, foi ocasional e/ou eventual.”
- “Na diretoria temos PcDs e dirigentes negros, porém não foi algo planejado, estimulado. Ocorreu naturalmente. Não há este cuidado no planejamento. Usamos os meios tradicionais de divulgação da vaga e contratação.”
- “A cooperativa segue o princípio da não discriminação e está atenta a atender às demandas de inclusão de diversidade.”
- “Está em planejamento a entrada de jovens aprendizes e PcDs.”

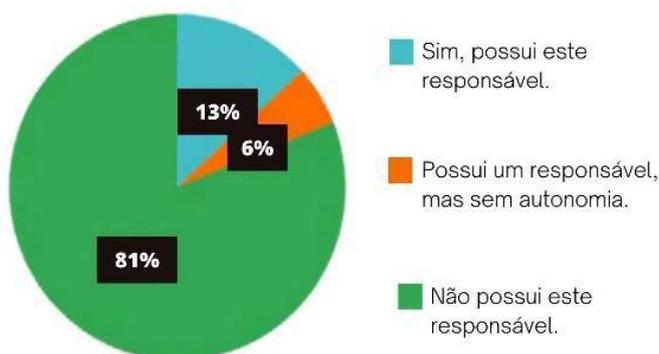
Quanto à diversidade e inclusão dentro das cooperativas, foi perguntado se havia uma área específica na gestão da cooperativa para tratar destes temas. Neste quesito, a grande maioria das cooperativas entrevistadas disse não possuir uma área ou pessoa responsável para tratar dos temas de diversidade e inclusão até o momento, totalizando 81%, enquanto 13% dizem possuir um responsável por esses temas. Já outras 6% dizem possuir um responsável, mas sem autonomia.

Observa-se que existe por parte das cooperativas um trabalho de combate à discriminação, mesmo não sendo algo planejado ou divulgado. Temos 47% das

cooperativas que realizam ambas as iniciativas. Outras 42% adotam uma ou outra dessas atitudes e 11% não realizam nada sob essa ótica.

Inclusão e diversidade são temas que têm espaço para desenvolvimento no cooperativismo baiano

**Figura 30 – Percentual de cooperativas que possuem responsável por área de inclusão**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Dando continuidade, foi questionado se “a cooperativa possui um plano formal para a inclusão e promoção da diversidade”. Neste aspecto, 70% não possuem um plano escrito ou não possuem esse perfil de cooperado. Já outros 20% dizem possuir um planejamento, mas nele os temas promoção da diversidade e inclusão não foram abordados. Por fim, 10% dizem contemplar esses temas em seu planejamento de maneira formal.

**Figura 31 – Plano formal para inclusão e diversidade – cooperativas baianas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

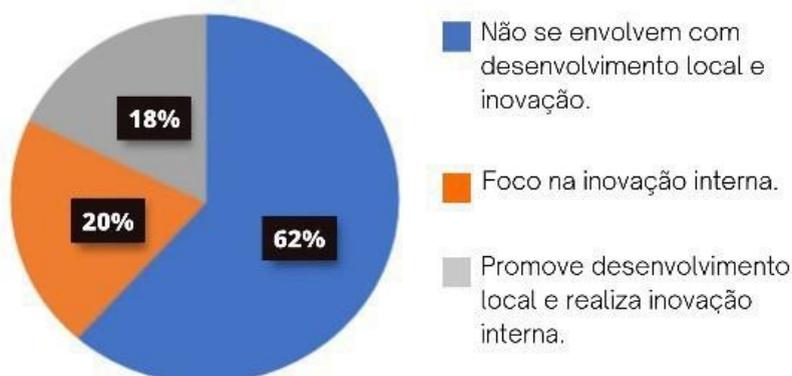
Igualdade de gênero - ODS 5 e Emprego digno - ODS 8 são aspectos essenciais quando pensamos em crescimento econômico sustentável e sociedade mais próspera e equilibrada.

Quanto ao interesse pela comunidade, que inclusive está expresso nos sete princípios do cooperativismo, as cooperativas devem ter um papel de destaque, contribuindo com a comunidade do seu entorno, pois é nele que atuam. Como resultado das entrevistas, tem-se que 62% delas não têm atuado nessa direção, ou seja, não se envolvem com questões locais e nem mesmo em questões que envolvam a inovação interna da organização. Outras 20% têm focado suas iniciativas na inovação

**As cooperativas estão trabalhando para ficar aderentes aos ODS**

interna da cooperativa e apenas 18% têm atuado nas duas vertentes, realizando ações no sentido de promover o desenvolvimento local sem perder de perspectiva o foco na inovação interna.

**Figura 32 – Envolvimento com desenvolvimento local**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Quanto à legislação trabalhista, tributária e ambiental, conseguiu-se observar um elevado grau de responsabilidade por parte dos dirigentes nestes quesitos. Afinal, 96% das cooperativas entrevistadas afirmam estar regulares em relação à legislação trabalhista e ambiental, e 98% delas com a legislação tributária. Por outro lado, apenas 6% delas afirmaram que ainda possuem pendências, mas buscam a plena regularização.

**Figura 33 – Cumprimento das legislações ambiental e trabalhista**

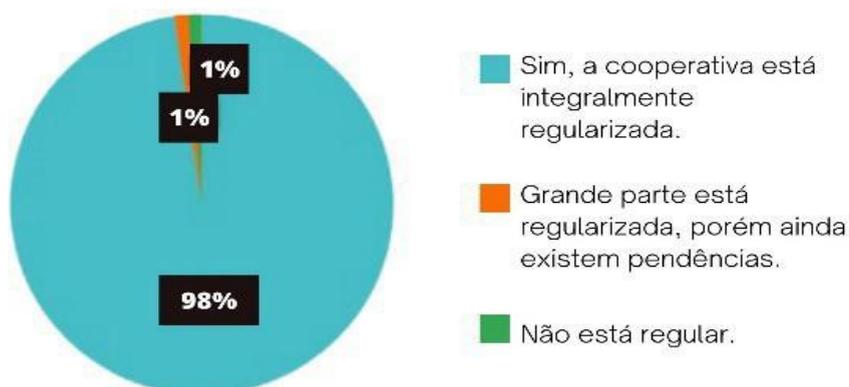


**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

## **Análise da situação atual das cooperativas entrevistadas em relação à incorporação dos ODS**

Neste bloco, que trata do tema ODS, o objetivo foi identificar em que situação as cooperativas se encontram quando se discute essa temática. A cada dia torna-se mais evidente que todos precisam contribuir de uma ou outra forma para o desenvolvimento e fortalecimento dos ODS nas organizações. Não é mais novidade que este será um dos grandes desafios atuais e futuros para as cooperativas. No caso daquelas que foram entrevistadas, tem-se a seguinte situação: No que se refere à legislação, os números também são muito bons, pois 96% das cooperativas estão totalmente regulares quanto aos aspectos ambientais e trabalhistas, enquanto 98% estão regulares com temas relacionados a tributos.

**Figura 34 – Cumprimento da legislação tributária**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Por outro lado, observa-se uma série de elementos que dificultam a disseminação dos ODS na organização. Em 81% das cooperativas entrevistadas (Figura 30) não há um profissional ou área responsável por tomar medidas que estimulem ou alavanquem ações afirmativas. 62% das cooperativas (Figura 32) não se

envolvem em ações locais de infraestrutura e desenvolvimento local, por exemplo. Outras 44% (Figura 28) não realizam/executam projetos com vistas à redução das desigualdades ou redução da pobreza.

Por fim, entende-se que estes resultados são fruto do conhecimento que os dirigentes e os cooperados têm dos ODS (Figura 27): 33% das cooperativas afirmaram conhecer e atuar em prol dos ODS, outras 38% apenas ouviram falar e 29% dizem desconhecer tais princípios. Em síntese, mesmo avançando em algumas áreas no que tange aos ODS, ainda existe um longo caminho a ser percorrido, principalmente quanto aos rumos de inclusão, diversidade, participação na comunidade e projetos para redução da desigualdade e erradicação da pobreza.

## 5.2 Inovação nas cooperativas

Um dos importantes ODS estabelecidos pela ONU é o ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura. Este ODS trata de desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente, incluindo infraestrutura regional e transfronteiriça, para apoiar o desenvolvimento econômico e o bem-estar humano, com foco no acesso equitativo e a preços acessíveis para todos.

Para serem competitivas, as cooperativas precisam estar atentas às inovações tecnológicas, seja para atualizar seus processos, seja para conquistar e manter seu espaço no mercado.

O lançamento de produtos é um dos indicadores de que uma organização está ou não no caminho da competitividade. Isso não é diferente com as cooperativas. Considerando essa realidade, identificou-se nas entrevistas que 54% das cooperativas não lançaram novos produtos ou serviços nos últimos cinco anos. Por outro lado, 13% das cooperativas afirmam ter lançado ao menos um produto ou serviço nesse período e outras 33% lançaram vários produtos ou serviços neste período.

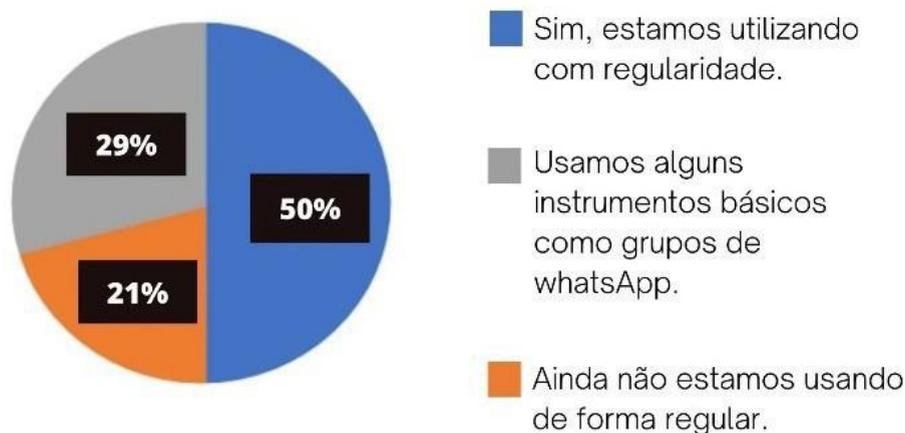
**Figura 35 – Lançamento de produtos e serviços das cooperativas nos últimos cinco anos**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Além de lançar produtos ou serviços, também é necessário comunicá-los de alguma forma. Hoje, uma das formas de maior alcance e menor custo é a utilização das mídias sociais. Embora crescente, a utilização delas não ocorre por igual, e nas cooperativas não seria diferente. Em 50% das entrevistas os dirigentes afirmaram que ainda não estão utilizando as mídias sociais para comunicação com seus mercados e clientes. 29% deles utilizam ocasionalmente alguns instrumentos, como o WhatsApp e outros 21% utilizam as redes sociais com regularidade.

**Figura 36- Interação com clientes em redes sociais**

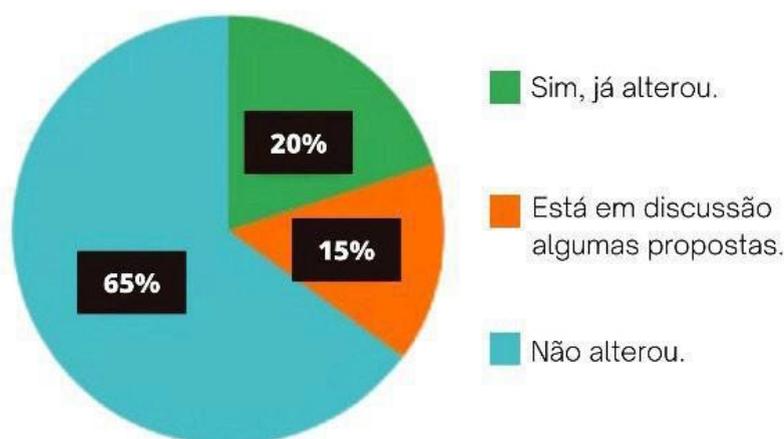


**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Considerando esses novos parâmetros e exigências de desempenho ambiental, surgem a cada dia novos produtos e serviços em linha com os princípios da sustentabilidade ambiental, bem como com os ditames do ESG. Assim sendo, as cooperativas também precisam ajustar seus negócios continuamente. O risco de não reagir às novas exigências do mercado é ser excluído e perder o espaço. Unindo inovação e meio ambiente, os dirigentes foram questionados se no lançamento de produtos ou serviços havia a preocupação com o meio ambiente.

O gráfico a seguir demonstra que 65% das cooperativas não realizaram alterações em seus produtos ou serviços nos últimos 5 anos. Já outras 20% fizeram alguma alteração em seus produtos ou serviços para se adequar aos padrões ambientais e de consumo responsável vigentes. Por fim, tem-se ainda 15% que estão discutindo propostas de alteração em seus produtos ou serviços.

**Figura 37 – Alteração de produtos e serviços nos últimos cinco anos por questões ambientais**



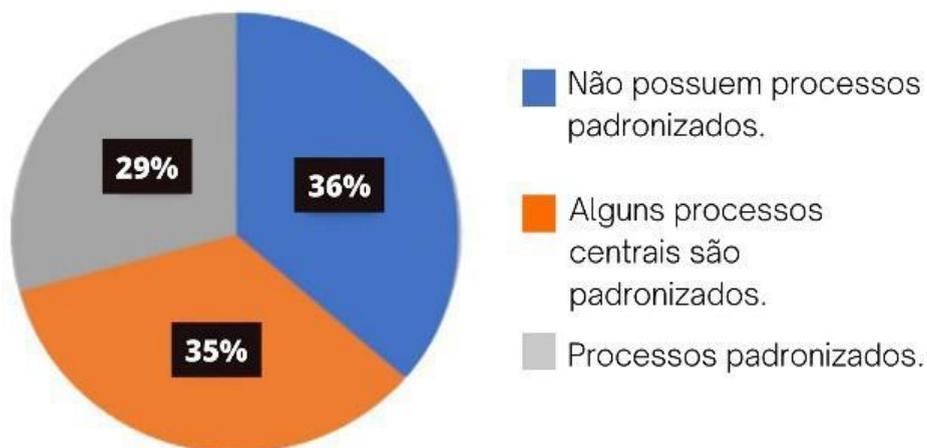
**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

Este tipo de informação denota que, de modo geral, as cooperativas pouco se ocupam dessa problemática, seja por razões financeiras, baixos recursos para investir em inovação ou para não correr riscos, bem como por não acreditarem que o tema seja relevante para seus negócios.

Quanto à padronização dos processos, foi possível identificar, durante as entrevistas, que 36% dos dirigentes

afirmaram não possuir processos padronizados. Outros 35% disseram que alguns processos centrais estão padronizados, mas que ainda há muito por fazer. Finalmente, tem-se que 29% das cooperativas estão com todas as atividades padronizadas.

**Figura 38 – Padronização dos processos nas cooperativas**



**Fonte: Entrevistas realizadas com dirigentes das cooperativas baianas.**

### **Análise da posição das cooperativas entrevistadas em relação à cultura de inovação**

Neste bloco, que trata do tema Cultura da inovação, o objetivo foi identificar em que situação as cooperativas se encontram quando se discute inovação. Não é mais novidade que um dos grandes desafios de uma organização é ser e se manter inovadora. No caso das cooperativas entrevistadas, tem-se a seguinte situação: 54% lançaram novos produtos nos últimos cinco anos e 50% fizeram uso regular das redes e mídias sociais, mas o vínculo com os ODS ainda é pequeno, pois 65% das cooperativas entrevistadas não realizaram alterações de produtos por razões ambientais, denotando como este tema ainda é periférico nos negócios da cooperativa.

Dados como esses podem ser analisados sob uma ótica positiva, pois boa parte das cooperativas tem realizado inovações nos últimos anos. Por outro lado, existe uma leitura crítica que também precisa ser feita, afinal, 65% das cooperativas entrevistadas não realizaram alterações por razões ambientais.

## **5.3 Agenda 2030 e os ODS no contexto do cooperativismo**

### **a) ONU e cooperativismo**

O Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da ONU dedica um capítulo para as cooperativas, no qual são destacadas algumas questões:

**Cooperativas e igualdade:** A igualdade está entre os seis valores orientadores das cooperativas, e a adesão aberta e voluntária é um dos princípios que as cooperativas subscrevem. As cooperativas também contam com um sistema de voto igualitário (um membro, um voto) que garante que os poderes de decisão sejam compartilhados igualmente entre seus membros.

Sendo organizações centradas nas pessoas, as cooperativas concentram-se nas necessidades dos seus membros e das comunidades em que operam, e não apenas no retorno financeiro (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2022).

**Cooperativas e redução da pobreza:** As cooperativas, enquanto organizações de autoajuda, contribuem para a erradicação da pobreza através do progresso econômico e social dos seus membros e trabalhadores, além de estimularem as economias e reforçarem o tecido social das comunidades onde operam (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2022).

**Cooperativas e geração de emprego:** As cooperativas ajudam a criar, melhorar e proteger a renda e as oportunidades de emprego de seus membros, reunindo os recursos individuais limitados dos membros para criar empreendimentos comerciais que lhes permitam participar da produção, participação nas sobras, economia de custos ou viabilização de atividades de risco (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2022).

**Cooperativas e integração social:** As cooperativas promovem a integração e coesão social em face das desigualdades nas capacidades sociais, capacitando e dando voz aos pobres e grupos marginalizados e promovendo a organização de federações e alianças (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2022).

**Cooperativas e globalização:** As cooperativas trabalham para uma globalização justa – que seja fundamentalmente inclusiva, sustentável e centrada nas pessoas – criando entidades organizacionais que promovem a solidariedade entre os povos, maior responsabilidade, parcerias sólidas e regras e padrões mais justos que ofereçam oportunidades equitativas para todos (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2022).

**Cooperativas e conflitos pós-crise, reconstrução e reintegração em áreas de desastre:** As cooperativas, através de um modelo econômico que privilegia a autoajuda e a ajuda mútua, promovem o desenvolvimento econômico e social local. As cooperativas também ajudam a facilitar a reconciliação social e política, fornecem acesso a serviços financeiros e estimulam o emprego, como exemplificado em seu valioso papel na reabilitação de sobreviventes do Tsunami do Leste Asiático (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2022).

## **b) ODS e oportunidades para as cooperativas na Bahia**

O cooperativismo no estado da Bahia pode contribuir de forma expressiva com os ODS, principalmente em relação à geração de oportunidades para o desenvolvimento econômico, o que contribuirá para a erradicação da pobreza, criação de empregos dignos, diminuição da desigualdade, alimentação saudável e fome zero. O cooperativismo pode, ainda, melhorar a qualidade e a acessibilidade à educação, possibilitando boa saúde e bem-estar. O cooperativismo agropecuário tem grandes oportunidades para melhorar o seu desempenho ambiental, produzindo alimentos e preservando os recursos naturais com tecnologias sustentáveis. No ramo da infraestrutura há oportunidades para o cooperativismo com investimentos em projetos de energia renovável, como a fotovoltaica e a eólica. Por fim, vale destacar que o cooperativismo pode, acima de tudo, contribuir para o fortalecimento da organização social com instituições fortes, através da educação cooperativista e do engajamento das pessoas nas causas da sustentabilidade.

De acordo com Ferreira (2019), por essência, o cooperativismo está ligado aos ODS. A sustentabilidade, em especial, quando analisada por seu tripé estruturante – social, econômico e ambiental –, é intrínseca à organização cooperativa. Afinal, o cooperativismo vem como uma alternativa econômica, sem deixar de lado o social, principalmente em função do sétimo princípio, que é o interesse pela comunidade e preocupação com o desenvolvimento sustentável.

Recentemente, o PNUD lançou no Brasil o curso “Integrando a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”, na modalidade de Educação à Distância, com o objetivo de fortalecer as capacidades de gestores públicos, acadêmicos, representantes do setor privado e da sociedade civil na implementação da Agenda 2030 e dos ODS. Dessa forma, criam-se novas oportunidades de parcerias e de engajamentos de pessoas, organizações e instituições organizacionais em ações que contribuam para o alcance dos ODS.

De acordo com Diniz (2021), a título de exemplo, algumas organizações do setor lácteo possuem ações que contribuem para os ODS, como programas de treinamento para os produtores, contribuindo para metas do ODS 1; a recuperação de nascentes e o tratamento de dejetos nas propriedades (ODS 2 e 6); o apoio à implementação de sistemas silvipastoris (ODS 2 e 13); a utilização de fontes de energia alternativas, como a solar (ODS 7); e a reciclagem de resíduos industriais e coleta seletiva (ODS 12). Em outras palavras, as indústrias de laticínios brasileiras possuem ações que contribuem com diversas metas dos ODS.

As cooperativas ajudam as comunidades a atingirem o desenvolvimento sustentável por adotarem valores como cooperação e solidariedade, gerando também emprego e renda. De acordo com Argueta (2022), as cooperativas são importantes agentes transformadores do ambiente socioeconômico. Em um mundo desafiado pela mudança global do clima, por conflitos armados e pela pandemia de COVID-19, a Agenda 2030 e os ODS são o caminho para a recuperação. Para construir o impulso a um desenvolvimento sustentável, transformador e inclusivo, temos o conhecimento, a ciência e a tecnologia. É necessária liderança eficaz de todos os setores e ação ambiciosa.

O Sistema ONU trabalha fortemente com o cooperativismo, inclusive no Brasil. O PNUD firmou, em 2018, uma parceria com a OCB para promoção e alcance dos ODS no país, além da parceria já existente com o SESCOOP.

De acordo com Lazareviciute (2022), é necessário pensar e agir além das fronteiras, colocando o bem-estar das pessoas no centro da ação. A contribuição das cooperativas deve ser reconhecida em razão de serem atores arraigados nos territórios e que estão atentos às necessidades de cada comunidade.

### **c) Parcerias PNUD e cooperativas no Brasil**

No Brasil, o PNUD desenvolve três projetos com o sistema de cooperativas. O primeiro deles é focado em engajar e fortalecer ações para a implementação da Agenda 2030 e o alcance do desenvolvimento humano sustentável. De acordo com Lazareviciute (2022), o projeto teve como foco a análise das contribuições da OCB para os ODS, a formação de multiplicadores, a realização de cursos à distância e a gestão de conhecimento. O projeto envolveu a criação de mecanismos para que as cooperativas pudessem avaliar seus impactos locais, orientadas pelos ODS, aumentando sua visibilidade e competitividade. Em oficinas colaborativas, foram identificadas práticas de responsabilidade socioambiental a serem adotadas pelas organizações, conforme Sumirê apud UNDP (2022). A autora também afirma que o PNUD reconhece a importância das cooperativas, parceiras essenciais do progresso do país. As cooperativas já trazem impactos positivos para as pessoas e para a economia, e um número expressivo dessas organizações está nas cidades de localização remota. O PNUD ajuda a trazer a Agenda 2030 como ferramenta de planejamento e mensuração de resultados, adicionando conhecimento técnico.

A segunda iniciativa envolve as pequenas cooperativas de mineração, em uma parceria entre a OCB, o Ministério de Minas e Energia, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA e outros atores. Em fase de estruturação, a iniciativa visa identificar formas de o setor identificar e replicar boas práticas de sustentabilidade. De acordo com Lazareviciute (2022), é importante reconhecer tanto os desafios do setor

de mineração – nos termos da Agenda 2030 – quanto as boas práticas que estão surgindo para mostrar que a sustentabilidade é possível.

A terceira parceria é com o SESCOOP/BA. Trata-se de um projeto-piloto em fase final de estruturação, cujo foco é a sustentabilidade e a competitividade das cooperativas, com o fornecimento de assessoria técnica e avaliações de impacto. De acordo com Pacheco (2022), a colaboração com o PNUD é fundamental no sentido de fomentar o conhecimento e o desenvolvimento das cooperativas em prol da Agenda 2030. Um dos principais objetivos desse projeto é ajudar cooperativas a adotarem práticas de responsabilidade socioambiental.

## **d) ODS na ótica do cooperativismo**

### **ODS 1 – Erradicação da pobreza**

Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares. Segundo Silva (2011), pode-se caracterizar a pobreza como uma situação de fragilidade social e privação material em que o indivíduo se encontra frente às demandas básicas de sobrevivência e cidadania. O autor também afirma que essa situação gera no indivíduo uma série de incertezas das mais variadas, as quais obedecem a uma escala de necessidades. Assim, combater a pobreza significa combater as principais incertezas que a caracterizam, nas quais se encontram a insuficiência de renda, a precariedade dos serviços públicos e a falta de oportunidades de trabalho decente.

Silva (2011) destaca, em seu trabalho, a questão da erradicação da pobreza e a importância do trabalho associativo, o qual requer uma série de capacidades que não necessariamente estão inseridas na dinâmica capitalista de produção. Portanto, o estímulo a esse tipo de organização do trabalho deveria passar pela criação de uma “cultura cooperativa” para o trabalho, e isso não é uma tarefa simples – exige leis, instituições, apelo popular e políticas públicas coordenadas.

Conforme Sampaio apud ISAE Brasil (2022), o cooperativismo é uma filosofia de vida, além de se constituir uma forma de trabalho. Um conjunto de pessoas que desejam promover um mundo mais solidário, mais humano e sustentável, garantindo um lugar melhor não só para as gerações atuais, mas também para as futuras. O autor também argumenta que as cooperativas nascem para ser autossustentáveis e, na prática, o desenvolvimento sustentável é percebido de forma objetiva. Isso acontece porque, diferentemente do setor privado, as cooperativas não têm como foco principal a geração de sobras, mas sim o bem-estar de todos os seus associados.

Assim, as responsabilidades e as sobras são divididas entre todos, sempre investindo parte dos ganhos em melhorias para a organização. O autor destaca que, dentre as possibilidades de atuação das cooperativas como aliadas na luta contra a erradicação da pobreza, estão as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares - ITCP, constituídas por professores, pesquisadores e estudantes vinculados a uma Instituição de Ensino Superior - IES.

De acordo com a assessoria do site O Presente Rural, no Brasil, segundo dados de 2011, existem 49 ITCPs e 504 cooperativas incubadas, as quais correspondem a 13.073 cooperados.

As pessoas em vulnerabilidade social – aquelas que vivem na extrema pobreza – precisam que todos se unam para lhes assegurar uma vida digna, melhor, sem tantos riscos. Essas pessoas precisam ser empoderadas. Só assim elas sairão da condição sub-humana a que são submetidas todos os dias. Essa é a mais significativa

contribuição que pode ser obtida por meio dos ODS. O autor também destaca as contribuições das cooperativas ao redor do mundo, com destaque para o claro resultado socioeconômico que resulta de suas ações. Há uma crise financeira global que se arrasta há vários anos e muitos países têm sido afetados por essa situação. Muitos bancos, inclusive, têm sofrido com a crise. Entretanto, quando observamos os bancos cooperativos, eles estão crescendo, ganhando espaço entre as pessoas. E a razão para que isso ocorra são os valores e os princípios do cooperativismo. Então, enquanto grandes bancos estão quebrando, as cooperativas de crédito estão ampliando seu número de cooperados. As cooperativas, sem dúvida, têm muito a contribuir para a erradicação da pobreza, a redução das desigualdades e a proteção do meio ambiente.

Haywood (2022) também argumenta, no tocante às formas de atuar na erradicação da pobreza, que as cooperativas podem educar e informar uma imensa quantidade de membros sobre os ODS, e isso será uma significativa contribuição. Além disso, as cooperativas são capazes de advogar efetivamente junto a governos locais e organizações internacionais. Elas podem defender fortemente a necessidade de se trabalhar com o foco de alcançar os ODS. Segundo o autor, as cooperativas apenas precisam encontrar seu lugar nesse processo, para que sua voz seja ouvida fortemente por aqueles que precisam contribuir com a missão de melhorar o mundo.

Conforme o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2020), as ações das cooperativas brasileiras vinculadas ao ODS 1 consolidaram o maior número de ações, atingindo mais de 2,6 milhões de beneficiários em 1.977 cooperativas participantes, distribuídas em 1.247 municípios.

## **ODS 2 – Fome zero e agricultura sustentável**

Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável. O cooperativismo trabalha fortemente no setor de produção alimentícia no mundo inteiro, com ênfase no desenvolvimento de seus associados e das comunidades. Em países onde o cooperativismo é forte, o nível de desenvolvimento é maior, então, o ODS 2 se apresenta como um indicador de melhoria do capital social dos territórios. Com isso, o movimento cooperativista pode ser, sim, um grande parceiro para o combate à fome e à pobreza, e também colaborar com os demais ODS (CHAVES, 2019).

## **ODS 3 – Boa saúde e bem-estar**

Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades. Naturalmente, as cooperativas da área da saúde trabalham diretamente esse tema para seus clientes e cooperados. No entanto, para outras cooperativas, o tema pode ser trabalhado indiretamente em diversos aspectos, desde ergonomia e fornecimento de condições adequadas de trabalho, até palestras educativas sobre saúde e bem-estar. Importante ressaltar que o Sescop/BA, oferece ações a exemplo de oficinas, palestras e eventos sobre bem-estar e qualidade de vida. Entre os principais pode-se citar o Programa Felicidade Interna – FIC; a Caminhada Coopera com a Vida; Olimpíadas Esportivas, entre outros.

## **ODS 4 – Educação de qualidade**

Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, promovendo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos. Sempre que possível, as cooperativas podem oferecer cursos de capacitação para seus cooperados, priorizando as áreas de interesse e de atuação da cooperativa. Na Escoop (RS), por exemplo, o foco maior é a educação. Não obstante, todas as cooperativas estão comprometidas com esse ODS através do 5º princípio, que trata da educação, formação e informação – a cooperativa forma seus membros para que eles possam produzir mais dentro da cooperativa.

Para o atendimento do ODS 4, no Estado da Bahia, o SESCOOP/BA, também promove e realiza uma série de iniciativas, como: Concurso Cultural, Literarte, Feira Literária, Flicoop, Cooperjovem, Fórum Social, Jornadas Pedagógicas, Pós-graduação em gestão de cooperativas, além dos cursos, palestras, workshops, encontros, programas nos mais variados temas voltados para a capacitação e alinhamento de informações necessários ao desenvolvimento das cooperativas integrantes do sistema. Cabe ainda destacar o Bolsacoop – Programa de Aperfeiçoamento Profissional dos Empregados, Dirigentes, Gestores e Conselheiros das cooperativas, e os cursos disponibilizados na plataforma Capacitacoop.

## **ODS 5 – Igualdade de gênero**

Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Conforme Bueno e Knuppel (2016), a igualdade entre homens e mulheres significa equidade de direitos, liberdades, oportunidades de participação, reconhecimento e valorização. Estudos que tratam da questão de gênero sinalizam mudanças que estão ocorrendo em relação à família, como, por exemplo, a busca pela divisão equitativa nas tarefas domésticas e na educação dos filhos.

Nesse contexto, as cooperativas podem se apresentar como um ambiente fértil para impulsionar a igualdade de gênero. Entretanto, mesmo nas cooperativas, ainda é visível o desequilíbrio nesse sentido. Estudos realizados por Salvaro, Estevam e Felipe (2014) evidenciam que as mulheres têm muitos afazeres em casa e acabam deixando de lado a vida na cooperativa. Em situação correlata, Bernardi (2011) descreve a pouca participação feminina nas cooperativas, seja como associada, seja como diretora ou líder de grupo, resultando, assim, num menor envolvimento feminino.

Diante das condições históricas de desvalorização do trabalho da mulher, alguns estudos focaram na questão de participação/visibilidade e empoderamento de mulheres que participam de cooperativas.

Bueno e Knuppel (2016) observam que algumas vezes a não participação de mulheres se deu pelos muitos afazeres domésticos com que se deparam, como cuidar da casa, dos filhos e da produção de mercadorias comercializadas pelas próprias cooperativas em feiras, supermercados e festas. Contudo, a possibilidade de expor as mercadorias citadas para comercialização permitiu a profissionalização das mulheres, visto que essa participação como cooperada contribuiu para a diminuição das desigualdades de gênero e de hierarquias. O empoderamento da mulher pôde ser observado no trabalho de Salvaro, Estevam e Felipe (2014), quando as mulheres deixam transparecer que ganharam liberdade e autonomia por meio da profissionalização adquirida com os cursos que acabaram fazendo. Essa visibilidade feminina na cooperativa só trouxe benefícios, que são argumentados pelos autores quando mencionam que houve aumento da divisão do trabalho em casa, envolvendo os homens nas tarefas domésticas. Nota-se o empoderamento feminino, pois, na tomada de decisões, ambos opinam. Essa conquista se transforma em fonte de orgulho e satisfação pessoal feminina, já que são mulheres capazes de acumular forças pessoais e coletivas.

Tanto nos estudos de Salvaro, Estevam e Felipe (2014) quanto no de Bernardi (2011) as mulheres alegam que as atividades dentro da propriedade e o trabalho doméstico provocam sobrecarga de trabalho. A pouca mobilidade e o desconhecimento sobre as cooperativas provocam um afastamento voluntário das cooperativas e um retorno ao lar. Nota-se que a participação das mulheres foi fortalecida e estimulada depois da realização de eventos e projetos políticos para formação de mulheres líderes, sendo percebido, assim, um início de empoderamento feminino.

Em síntese, nestes exemplos, a participação/visibilidade e o empoderamento de mulheres foram evidenciados, principalmente quando as mulheres foram motivadas a aprender algo novo, demonstrando que o ambiente cooperativo é de fato um ambiente fértil para a prática da igualdade de gênero. Considerando

esse escopo o Sescop/BA, tem realizado Encontros Regionais de Mulheres Cooperativistas e atuado no sentido de fortalecer o Comitê de Mulheres Cooperativistas da Bahia, constituído em 9/2021, com a finalidade de aprimorar a atuação feminina no estado, no âmbito do cooperativismo, a partir da indicação de ações que fortaleçam a representatividade de gênero.

## **ODS 6 – Água limpa e saneamento**

Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos. Para as cooperativas que têm ações de impacto ambiental significativo, como as agrícolas, o comprometimento com esse objetivo representa um desafio constante. Entretanto, há muitas ações possíveis para o engajamento de cooperativas com esse ODS. Arrecadação e envio de água potável para vítimas de catástrofes naturais, arrecadação de recursos para projetos comunitários, participação em mutirões de melhorias em favelas, criação de redes que permitam levar soluções de baixa tecnologia para comunidades que precisem, entre outras, são algumas das possibilidades de ação que podem contribuir para a preservação e disponibilidade deste recurso natural essencial a todos.

## **ODS 7 – Energia acessível e limpa**

Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível da energia para todos. Nesse sentido, além das cooperativas agrícolas – que podem estar eventualmente envolvidas na produção de biocombustíveis e derivados –, o simples comprometimento da cooperativa para investimento em sistemas de aquecimento solar ou de geração de energia elétrica, dentre outras fontes renováveis, pode representar oportunidades de engajamento. Também é possível promover campanhas internas e externas sobre uso consciente de energia, apoio a projetos de pesquisa sobre energia limpa ou participação em projetos de implementação de tecnologias básicas em comunidades. Nesse quesito é relevante citar o workshop promovido pelo Sescop/BA, sobre Energias Renováveis e as iniciativas da Cooperativa de Trabalho Educacional de Irecê - COPERIL e a Cooperativa Educacional de Barreiras - COOPEB que instalaram em suas respectivas cooperativas placas fotovoltaicas com a finalidade de reduzir custos e em paralelo, preservar o meio ambiente.

## **ODS 8 – Emprego digno e crescimento econômico**

Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos. A promoção do trabalho humano é considerada pelas cooperativas como a principal forma de reconhecer, com liberdade e igualdade associativa, a dignidade humana, na participação dos homens e mulheres na criação da riqueza, com vistas à promoção do bem comum, afirma Campos (2022). O autor também destaca que, da mesma forma, é na promoção e no desenvolvimento do trabalho humano por parte de todos que se trava a verdadeira luta contra as desigualdades humanas, vencendo o aumento dos índices de desemprego em diversos países, de forma mais gritante entre os jovens.

Campos (2022) também diz que, quanto ao trabalho decente, a justa participação do trabalhador nos resultados da organização, através de salário que reconheça e corresponda às necessidades individuais e familiares do trabalhador, nas áreas do sustento, da habitação, da educação, da cultura e do lazer, constitui a parte devida a cada trabalhador. O autor também destaca as condições dentro das quais os trabalhadores têm o direito de exercer a sua atividade, considerando os tempos de trabalho e descanso, as instalações em termos de segurança e salubridade e as formas de organização interna relativas ao respeito, apoio e incentivo devidos aos trabalhadores enquanto membros constitutivos da organização.

O cooperativismo permite o desenvolvimento inclusivo, marcando a necessidade de todos os homens e mulheres que nele têm direito e ocasião de participar, pelo trabalho justamente remunerado e decente, desenvolvido em condições individuais, sociais e organizacionais, de respeito e consideração pela dignidade do trabalhador. Campos (2022) cita que, em 2019, na Conferência Internacional do Trabalho e comemoração do centenário da Organização Internacional do Trabalho (OIT), foi aprovada, em Genebra, a "Declaração do Centenário da OIT para o futuro do trabalho", e que no documento foi reconhecido o papel das cooperativas e demais entidades da economia social na geração de "trabalho decente, emprego produtivo e melhores níveis de vida para todos".

Para se enquadrarem no ODS 8, as cooperativas devem buscar promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, além de incentivar a formalização e o crescimento das micro e pequenas empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros. Sugere-se ações como palestras sobre cooperativismo e acompanhamento das condições de trabalho dentro da cooperativa.

## **ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura**

Este ODS trata de desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente, incluindo infraestrutura regional e transfronteiriça, para apoiar o desenvolvimento econômico e o bem-estar humano, com foco no acesso equitativo e a preços acessíveis para todos. Nesse sentido, as cooperativas do ramo de infraestrutura podem contribuir imensamente. De acordo com a INOVACOOP (2021), há mais de 80 anos as cooperativas brasileiras de infraestrutura se dedicam à prestação de serviços básicos como distribuição e geração de energia elétrica, água, saneamento básico e irrigação. Mais recentemente, com a reclassificação promovida pelo Sistema OCB em 2019, o ramo ficou ainda mais amplo. Isso porque as cooperativas habitacionais passaram a fazer parte dele, além da incorporação de novas iniciativas, como a prestação de serviços de telecomunicação. A atuação diversificada reflete bem o papel do cooperativismo, qual seja, atender às necessidades e buscar soluções para seus cooperados e comunidade. Hoje, ao todo, são oito segmentos principais no ramo: água e saneamento; construção civil habitacional; construção civil comercial; desenvolvimento; distribuição de energia; geração de energia; irrigação; e telecomunicações. As cooperativas habitacionais, com 30%, e as de distribuição de energia, com 26%, representam mais da metade do ramo, que conta, no total, com 265 cooperativas e mais de 1,1 milhão de cooperados, segundo dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020 produzido pelo Sistema OCB.

De acordo com a INOVACOOP (2021), uma consultoria internacional para as cooperativas produziu um estudo recente que aponta as tendências das cooperativas relacionadas ao ODS:

- **Planejamentos e processos mais flexíveis:** Em termos de tendências, vislumbra-se a necessidade de estudar os métodos mais eficazes de uso de análise de dados (Data Analytics), aproveitando, por exemplo, tecnologias como a Internet das Coisas para otimizar operações e manutenções. Também será preciso acompanhar atentamente o comportamento das pessoas, para detectar suas principais necessidades em infraestrutura, sobretudo em relação às novas formas de viver e trabalhar. Afinal, a pandemia impôs a necessidade de repensarmos desde as formas de interação social até a intensidade e relevância da tecnologia em absolutamente todos os segmentos – o que afeta diretamente as entregas da cooperativa.
- **Cidades com crise de identidade e em transformação:** Como tendência, os modelos híbridos devem ganhar cada vez mais espaço – e, assim, cidades grandes já não serão o único "imã" a atrair pessoas, ideias e negócios. É possível prever que cidades pequenas passem a demandar infraestrutura de cidades grandes, em especial na área de telecomunicações e imóveis comerciais. Foram intensificados os investimentos de ampliação e construção de novas redes de internet em conjunto com outras cooperativas. Algumas cooperativas parceiras disponibilizam suas estruturas e recursos

financeiros, a exemplo da Cooperativa Agrícola de Água Santa (Coasa), que contribuiu para levar internet para seus associados durante a crise. Atrelada a essa tendência, tem-se também as redes inteligentes de energia elétrica, as smart grids, que já estão bem difundidas nos Estados Unidos e em alguns países da Europa, da Ásia e do Oriente Médio, mas ainda com pouco avanço no Brasil.

- **Meio ambiente, enfoque social e governança:** Como se sabe, a proposta de ESG serve para medir as práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização. Se antes já havia um despertar para a agenda ESG, a pandemia acelerou esse anseio por uma infraestrutura que contemple aspectos ambientais, sociais e de governança, de modo que o seu desenvolvimento contribua para um mundo mais justo, inclusivo e equitativo. Um dos tópicos relacionados ao referido tema é a promoção da eficiência energética, com democratização do acesso aos benefícios gerados por essa infraestrutura. A expectativa é de valorização dos micro e pequenos produtores, com inclusão dos mais vulneráveis nos sistemas financeiros e produtivos. O acesso dos cooperados à energia elétrica fotovoltaica é uma possibilidade atraente. Na prática, os associados podem conseguir reduções de até 80% em seus custos com energia elétrica.
- **Mundo digital e poder público:** Há uma tendência dos entes governamentais de atuarem em frentes de incentivo à economia digital, implementando ou provendo melhorias em acesso à internet, largura de banda e tecnologias de conectividade, as quais incluem o 5G e a nuvem. Ter em foco esses elementos será fundamental para planejar, delinear e colocar em curso projetos de infraestrutura que correspondam aos anseios e às necessidades do momento que vivemos e do futuro próximo. O foco na conectividade tende a se intensificar, com os governos cientes de suas deficiências em infraestrutura digital e empenhados em dirimir essas lacunas para, desse modo, impulsionar o crescimento de suas economias. Com o incentivo a diferentes arranjos produtivos para essa atividade, as novas legislações estimularão o fortalecimento das cooperativas de telecomunicações, além da possibilidade de intercooperação para cooperativas agropecuárias, de infraestrutura e de crédito.
- **Parcerias público-privadas:** Alguns governos devem procurar parceiros e começar a reconsiderar o papel que o setor privado desempenha não apenas na entrega de ativos, mas também na entrega de serviços. Há anos o setor privado vem assumindo um papel mais atuante na entrega e operação de ativos e serviços de infraestrutura, com relevância crescente na captação, no financiamento e no fornecimento da infraestrutura governamental.
- **Novos modelos de financiamento:** Novas opções de financiamento para o setor de infraestrutura têm crescido de forma consistente nos últimos anos, proporcionando, sobretudo aos governos, chances sem precedentes de aproveitar as diferentes fontes de recursos, incluindo capital institucional e fundos sustentáveis, além dos bancos locais e regionais e mercados de capitais. O Sicredi buscou junto ao Banco Mundial uma linha de crédito que vai financiar projetos de energia solar dos cooperados Sicredi em todo o Brasil. Essa é a primeira operação de uma instituição financeira cooperativa brasileira a receber certificação emitida pela Climate Bonds Initiative (CBI), organização internacional que atua para promover investimentos na economia de baixo carbono, estabelecendo as melhores práticas para o mercado em termos de integridade ambiental dos produtos de economia verde. A operação também detém certificação pelo Green Loan Principles (GLP), que atesta que os projetos oferecem benefícios ambientais claros e verificáveis e que os processos de avaliação e seleção, assim como a gestão dos recursos e o seu monitoramento, seguem padrões internacionais.

## ODS 10 – Redução das desigualdades

Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles. Segundo Sen (2001), a desigualdade social é uma condição de acesso desproporcional a recursos econômicos, mas não apenas isso, pois também existe um acesso desproporcional a capacidades e oportunidades. A pobreza é a principal consequência negativa da desigualdade social. Para Sen (2001), a pobreza deve ser vista como a privação de capacidades básicas em vez de meramente um baixo nível de renda, que é o critério tradicional de identificação da pobreza. Para o

autor, essa privação pode nortear vários problemas, tais como mortalidade infantil, subnutrição, doenças crônicas e analfabetismo. Outros fatores que devem ser levados em consideração são idade do indivíduo, localização geográfica e situação de epidemias.

Sendo a redução de desigualdades um dos ODS, é importante destacar como as cooperativas podem se envolver com esse desafio. De acordo com Freitas (2017), os impactos sociais positivos das cooperativas atingem e beneficiam não somente seus cooperados, mas também a população do entorno. No Brasil, especificamente, um dos maiores desafios relacionados aos ODS é o da superação das desigualdades. Esse é um exemplo que se configura como terreno fértil para a atuação das cooperativas. Conhecer a realidade local, transitar entre as instituições e estabelecer relações sólidas são vocações das cooperativas, e também um ativo que elas podem emprestar a toda a comunidade.

Lima (2012) mostra que, com a grande desigualdade criada por momentos de crises e com um Estado considerado desprovido de políticas sociais, fez-se necessária uma iniciativa popular objetivando diminuir a concentração de renda e a miséria. Essa iniciativa pautada em práticas da economia solidária, que são estratégias sociais para a redução das situações de miséria, pobreza e injustiças sociais, ganhou, muito recentemente, um parceiro indispensável: o poder público. Desse modo, o Estado percebeu que esses fenômenos de economia solidária e cooperativismo não são passageiros, ou seja, estão se transformando em políticas de Estado que podem fazer a diferença na vida de muitas pessoas.

De acordo com Campos (2022), o cooperativismo pode se tornar uma ferramenta de vital importância para a redução das desigualdades. Já Santos e Ferreira (2002) expõem que esse autêntico desenvolvimento é benéfico, pois não gera só desenvolvimento econômico aos trabalhadores, mas também prioriza temas mais humanos, como igualdade, equidade e cidadania, com uma maior inclusão da classe marginalizada nos meios de produção. Percebe-se, então, que o cooperativismo não despreza o âmbito econômico, mas impõe certos limites, o que é importante para não negligenciar outras dimensões, fortalecendo, assim, laços sociais e criando maior espírito de cooperação e de um poder comunitário.

Em estudo com uma cooperativa específica (COOPCAP), Lima (2012) mostra que a atividade do cooperativismo mudou a vida dos envolvidos na cooperativa em vários aspectos: econômico, social e até mesmo político. Essa atividade não se refere apenas a uma relação de trabalho, uma vez que eles conseguem investir neles próprios. Além disso, a cooperativa ajuda os cooperados promovendo palestras educacionais, ensinando melhores métodos de plantio, manuseio e de higiene para realizar as suas tarefas. Também possui ensinamentos sobre temas importantes como economia solidária, cooperativismo e sociologia, ajudando, dessa forma, os cooperados a terem um senso crítico da sociedade em que eles estão inseridos e a agirem de maneira mais condizente com seu tipo de trabalho.

O autor ainda mostra que essas atividades, além do crescimento econômico, também produzem o crescimento em outras áreas importantes para que, assim, o desenvolvimento possa ocorrer de forma integral e trazer mudanças satisfatórias tanto do lado social, quanto do econômico, tornando os envolvidos capazes de sustentar suas famílias, com seus filhos devidamente matriculados nas escolas e tendo toda uma atenção à saúde e alimentação, para que, assim, possam ter oportunidades melhores que seus próprios pais. Além disso, a cooperativa fez com que os sócios tivessem um maior poder de venda, pois eliminou-se a figura do atravessador, que ficava com grande parte do lucro da produção de pequenos produtores. Agora eles negociam direto com os compradores, aumentando a lucratividade e a visibilidade dos associados (LIMA, 2012).

Cria-se, conseqüentemente, um senso crítico e deixa-se para trás uma cultura de comodismo e de incapacidade, abrindo espaço para uma sociedade mais direcionada e preocupada com soluções para se

minimizar a miséria do próximo, podendo, assim, mudar a realidade de um país por um todo (LIMA, 2012).

## **ODS 12 – Consumo e produção responsáveis**

Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis. De acordo com a SOCIOECO (2018), o consumo responsável, o consumo consciente e o consumo ético constituem um conjunto de respostas alternativas às consequências sociais e ecológicas da sociedade de sobre-consumo, imposto desde o período do pós-guerra. O comércio justo, os circuitos curtos e os circuitos econômicos solidários, a agricultura orgânica ou apoiada pela comunidade, como as *Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP)* na França, as *Gruppi di Acquisti Solidale (GAS)* na Itália e as cooperativas de consumidores, representam sistemas alternativos de produção, distribuição e consumo que resultam num enfoque econômico alternativo de colaboração entre produtores e consumidores. Também é afirmado pela SOCIOECO (2018) que, com base em princípios de desenvolvimento sustentável, segurança ou soberania alimentar, fortalecimento dos laços sociais, cooperação e retorno a uma alimentação local, saudável e equilibrada, as experiências de consumo alternativo, autoprodução, partilha, reciclagem e simplicidade voluntária constituem o núcleo de uma construção sociopolítica sobre a satisfação das necessidades, a felicidade, a prosperidade, a redistribuição, a partilha de recursos à escala global, a proteção do meio ambiente e a justiça social.

## **ODS 16 – Paz, justiça e instituições fortes**

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. De acordo com Barcelos (2020), os desafios propostos pela Agenda 2030 podem ser atingidos diante de uma convergência de políticas públicas juntamente a um processo longo de mudança cultural, educação para a ética e outras providências transversais. Diante dessa questão, cabe a um programa de voluntariado comprometido com a paz fazer bom uso do seu alcance de relações e ser uma espécie de advogado de posturas cooperativas em prol da não violência e do exemplo de cidadania. De fato, um dos grandes diferenciais dos voluntários de uma organização no relacionamento com a comunidade é o exemplo que podem trazer. Afinal, cidadãos comprometidos com o bem-estar coletivo são, na prática, difusores de uma cultura solidária, de empatia, de justiça social e de tantos outros atributos que, quanto mais exercitados, mais se multiplicam.

Além disso, um programa de voluntariado pode:

- Organizar webinars com especialistas que tirem dúvidas sobre segurança pública de uma forma local ou nacional;
- Promover capacitações on-line sobre como educar as crianças para uma cultura de paz. Para isso, pode-se aproveitar o guia da ONU para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), refletir sobre esse conto infantil a partir de uma contação de histórias on-line ou mesmo discutir de uma forma mais aprofundada o tema, de acordo com o perfil dos voluntários;
- Divulgar a cultura da paz através das redes sociais por meio de um template criado pela cooperativa ou mesmo por iniciativas livres criadas pelos próprios colaboradores;
- Oferecer um workshop on-line sobre comunicação não violenta;
- Disseminar amplamente dicas e informações sobre cultura da paz no ambiente digital, tão habitado pelo ódio hoje em dia.

## **ODS 17 – Parcerias em prol das metas**

Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável. Este objetivo é definido pela ONU como uma forma de fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável. De acordo com TGG (2022), são necessários investimentos e apoio internacional para garantir o desenvolvimento tecnológico inovador, o comércio justo e o acesso ao mercado, especialmente para os países em desenvolvimento. O relatório também afirma que, para que seja possível evoluir nesse objetivo e construir um mundo melhor, os atores precisam ser solidários, empáticos, inventivos, apaixonados e, acima de tudo, cooperativos.

### **e) Cooperativas como facilitadoras na adoção dos ODS**

As principais partes interessadas nos ODS, como a ONU, a OIT e a Aliança Cooperativa Internacional, argumentam que o modelo cooperativo está muito bem posicionado para enfrentar os desafios colocados pelas transições para a sustentabilidade, incluindo a pobreza, questões de desigualdade de gênero e a exclusão socioeconômica. De acordo com Moxom e Dave (2022), três linhas principais de pensamento podem sustentar esse argumento. Em primeiro lugar, os valores e princípios cooperativos originais mantêm uma relação estreita e harmoniosa com as metas e objetivos estabelecidos nos 17 ODS. Em segundo lugar, as cooperativas podem agir de acordo com três papéis simultâneos, uma vez que atuam como organizações sociais, como atores ambientais e como atores econômicos. Em terceiro lugar, as cooperativas também abordam os desafios de governança, promovendo a participação econômica dos membros e facilitando a educação e o treinamento, maneiras pelas quais podem resolver problemas comuns e permitir que as pessoas se responsabilizem por seu próprio desenvolvimento.

Ainda de acordo com Moxom e Dave (2022), os exemplos de contribuições que as cooperativas estão fazendo para os ODS revelam que os objetivos de maior relevância para as cooperativas são igualdade de gênero, trabalho decente, produção e consumo sustentáveis, erradicação da fome e erradicação da pobreza. No entanto, essa seleção não implica dizer que outros ODS não possam ser abordados com sucesso pelas cooperativas, como demonstrado, por exemplo, no ODS 16 – Paz, justiça e instituições fortes, que destaca como as cooperativas podem agir como fonte de confiança e construir pontes entre grupos em conflito.

Além disso, os ODS levam em consideração a força das parcerias. Por meio da cooperação entre as unidades cooperativas – um princípio cooperativo central –, entende-se que fortes parcerias entre essas organizações, mas também dentro delas, podem ser fundamentais para melhorar o papel emergente do movimento cooperativo como ator central na implementação dos ODS.

Moxom e Dave (2022) mostram que isso ocorre em nível global e regional, destacando alguns exemplos importantes, como plataformas regionais de desenvolvimento cooperativo e suas ligações políticas. Não só é importante que as cooperativas unam forças, mas nas partes interessadas externas também o façam, como a sociedade civil e as organizações de comércio ou autoridades locais. Estes são parceiros valiosos para muitas atividades, inclusive para canalizar democraticamente os pontos de vista e as necessidades dos indivíduos para os formuladores de políticas e para defender um ambiente propício para negócios centrados nas pessoas.

Os mesmos autores fizeram uma breve análise de grandes organizações cooperativas nacionais (que aglomeram diversas outras cooperativas menores) e verificaram sua crescente contribuição para a sustentabilidade, que por sua vez tem consequências positivas para a adesão aos ODS, bem como um potencial de replicação a um nível inferior. Também demonstraram, por meio de uma análise da ação das cooperativas em nível de base, o papel emergente que as cooperativas desempenham como atores da sustentabilidade, principalmente para promover o desenvolvimento em benefício das comunidades locais. Os atores cooperativos estão particularmente bem posicionados para facilitar o alcance dos ODS devido às características específicas do modelo cooperativo, incluindo os valores da democracia e da solidariedade,

bem como os princípios da cooperação entre cooperativas e a preocupação com a comunidade.

Com base nos diversos autores citados nesta revisão – e corroborando os apontamentos de Moxom e Dave (2022) –, percebe-se que há uma perspectiva promissora para as cooperativas baianas se tornarem protagonistas na adoção dos ODS em suas atividades. De todo modo, é possível apontar alguns pontos importantes que podem ser aprimorados.

As pequenas cooperativas locais têm potencial para alcançar níveis mais altos de governança para maior apoio e compartilhamento de conhecimento. Já as organizações cooperativas que atuam em nível nacional podem reavaliar estratégias de sustentabilidade para garantir que os ODS sejam simplificados dentro dos procedimentos operacionais. Ambos os tipos de organização podem se comprometer com compromissos que garantirão uma contribuição significativa para alcançar as metas de desenvolvimento sustentável. No nível superior, ainda há um trabalho significativo a ser feito no apoio ao início e ao crescimento de cooperativas como uma forma estabelecida de permitir que as pessoas se responsabilizem por seu próprio desenvolvimento.

Trabalhar no sentido de proporcionar um ambiente jurídico e econômico favorável às cooperativas é também uma área vital em que são necessários mais esforços por parte do poder público. Criar e manter um ambiente de negócios favorável aos investimentos das cooperativas é essencial.

No nível do cooperado, uma melhor comunicação dos vínculos entre os ODS e os valores e princípios cooperativos, particularmente em campos de pensamento emergentes, como pós-crescimento ou pensar a economia além do PIB, também é uma área de interesse. Incentivar investimentos em educação cooperativista na sociedade em geral é outra iniciativa fundamental.

Em todas essas áreas, o movimento cooperativo continuará a trabalhar para garantir que as necessidades e capacidades humanas possam ser atendidas e continuará a defender seus valores e princípios por excelência de forma democrática e participativa.

## **6. ADERÊNCIA DO CONCEITO DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL AO CONCEITO DOS ODS**

Um estudo realizado pela FEA/USP (2017) aponta que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos municípios que possuem cooperativas é maior em comparação aos municípios que não contam com a presença destas. Ou seja, além de ser uma alternativa de acesso ao mercado, esse modelo carrega em si o estímulo ao bem-estar de seus cooperados, colaboradores e comunidade, demonstrando cada vez mais que a cooperação é o único meio de transpor barreiras e superar as adversidades.

Na esteira da evolução desse modelo, as cooperativas provam a cada dia que foram criadas a partir de um olhar alinhado com a sustentabilidade das suas iniciativas, o que beneficia os diversos públicos, proporcionando impacto significativo nos setores em que atuam. Com o advento das discussões em torno do desenvolvimento sustentável, os ODS, os critérios ESG e o Pacto Global tornaram-se guias para que as cooperativas e demais organizações possam consolidar suas ações e contribuir para o alcance de uma nova agenda integrada de sustentabilidade. É importante ressaltar que não se trata apenas de cumprir papel social e agir em prol da preservação ambiental, ainda que a importância desses dois componentes da sustentabilidade seja fundamental, mas há efetiva vantagem econômica para a cooperativa ser sustentável.

Os desafios ligados à promoção de um desenvolvimento que considera a perspectiva social, econômica e ambiental ainda se fazem presentes. A urgência em se compor alternativas que alterem o status quo recai na colaboração e responsabilidade compartilhada dos diversos setores da sociedade (organizações, governos, sociedade civil organizada e outros) em prol desse objetivo. Nesse ímpeto, o cooperativismo é alternativa e modelo capaz de potencializar uma mudança significativa e positiva, promover a cooperação e propiciar aos seus cooperados e comunidade a oportunidade de melhorar suas condições de vida, contribuindo para atingir os ODS com base em pilares ambientais, sociais e de governança. Para isso, basta ampliar a visão do impacto do negócio, mapear essas conexões e tornar público essas conquistas (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2021).

### **a) ODS**

De acordo com o Sescop (2021), o tema da sustentabilidade tornou-se algo recorrente na agenda de desenvolvimento de países, organizações, da sociedade, das lideranças políticas e outras frentes. Porém, apesar de ser um tema amplamente discutido nos últimos anos, a preocupação com o impacto dos padrões de produção e consumo da sociedade, além da percepção da finitude dos recursos naturais, foram questões amplamente discutidas mundialmente somente a partir da segunda metade do século XX. Em face da complexidade das dimensões de desenvolvimento sustentável envolvidas, a ONU, em 2015, propôs uma nova agenda de desenvolvimento sustentável, a Agenda 2030, composta por 17 ODS.

A iniciativa de cumprimento dos ODS se baseia na ideia da responsabilidade compartilhada. De acordo com a Rede Brasil do Pacto Global, esse é um esforço conjunto de países, organizações, instituições e sociedade civil. Os ODS buscam assegurar os direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, agir contra as mudanças climáticas e enfrentar outros grandes desafios do nosso tempo. O setor tem um papel essencial nesse processo como grande detentor do poder econômico, propulsor de inovações tecnológicas e engajador dos mais diversos públicos – governos, fornecedores, colaboradores e consumidores.

Apesar de o Brasil estar no caminho certo na realização dos ODS 4 (Educação), 6 (Água), 7 (Energia limpa), 13 (Mudanças climáticas) e 17 (Parceria), a Rede Brasil do Pacto Global afirma que, se nada for feito, apenas o ODS 7 será alcançado no país em 2030. Em face disso, o Sescop (2021) propõe uma reflexão sobre as ações e os projetos desenvolvidos pelas cooperativas, a fim de visualizar correspondências com tais objetivos, além de reforçar o seu papel social, gerando, assim, mais engajamento. É salutar que o modelo cooperativista sempre busque promover, reforçar e comunicar o seu papel no cumprimento dos princípios, com ações e projetos que possam estar conectados com o alcance dos ODS.

## **b) ESG – Environmental, Social and Governance**

O conceito ESG é usado para descrever o quanto uma organização procura reduzir danos ao meio ambiente, adota as melhores práticas administrativas e se engaja com temas sociais.

**Environmental/Ambiental:** refere-se às práticas corporativas voltadas para a conservação do meio ambiente. Isso inclui a sua atuação sobre assuntos como poluição do ar e da água, biodiversidade, eficiência energética, aquecimento global, emissão de carbono na atmosfera e desmatamento, dentre outros.

**Social/Social:** relaciona-se com a maneira como a organização lida com as pessoas e com a comunidade do seu entorno, ou seja, proteção de dados e privacidade de clientes, diversidade de equipe, engajamento de funcionários, respeito à legislação trabalhista vigente e outros.

**Governance/Governança:** tem relação com a administração organizacional, ou seja, sua conduta corporativa, relação com governos e com políticos, remuneração, existência de um canal de denúncias, composição de conselhos e estrutura de comitês, dentre outros.

Para a organização, o conceito ESG tem ganhado destaque num contexto em que a sociedade valoriza mais negócios que respeitam o meio ambiente, as pessoas e uma boa gestão. São exigências que refletem o comportamento atual dos consumidores, principalmente as novas gerações, que cada vez mais priorizam o consumo de marcas transparentes e responsáveis.

De acordo com um estudo da consultora Boston Consulting Group (BCG), evidências mostram que a performance sobre os pilares ambiental, social e governança contribui para um efetivo sucesso nos negócios e que a velocidade com que estes fatores têm se materializado nas organizações vem crescendo nos últimos tempos.

Estudos apresentam diversos impactos positivos, como maior retorno e até uma melhora em resultados ao longo do tempo. Especialistas globais neste assunto dizem que, até 2030, o conceito ESG será o novo normal para os negócios e finanças. Organizações e instituições de todo porte devem seguir os pilares do termo; é questão de sobrevivência e competitividade, por isso é tão importante que se coloque os critérios ESG em sua agenda.

De acordo com o Sescop (2021), os critérios ESG já eram aplicados desde o princípio do cooperativismo, o que fica evidente com a análise dos sete princípios já apresentados neste documento.

**1. ADESÃO LIVRE E VOLUNTÁRIA.** O primeiro princípio está relacionado à ideia de “portas abertas”, de modo a enfatizar que as cooperativas estão abertas a todas as pessoas aptas a operar com a cooperativa e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa. Adicionalmente, esse princípio reforça o valor da equidade, liberdade e imparcialidade do modelo, promovendo integração e igualdade de oportunidades.

- 2. GESTÃO DEMOCRÁTICA.** O segundo princípio ressalta as características do regime democrático de gestão do empreendimento, a partir da autogestão e de um modelo de governança pautado no controle por parte dos cooperados, na transparência, na participação igualitária nos processos de tomada de decisões nas instâncias designadas como as assembleias reuniões de conselhos e Comitês e na representatividade, por meio da eleição de cooperados aptos a ocupar os cargos definidos por estatuto social. Esse princípio visa garantir a identidade do modelo cooperativista, em que sua governança deve estar aliada à participação igualitária dos cooperados nos processos deliberativos e estratégicos.
- 3. PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS SÓCIOS.** O terceiro princípio remete à constituição e remuneração do capital, conforme estatuto social, do empreendimento cooperativo. Ingressando por meio do aporte do capital social estipulado, os cooperados contribuem equitativamente e são remunerados conforme sua operação junto à cooperativa. Ademais, para que a cooperativa consiga se manter e oferecer melhores serviços aos cooperados, parte do capital é destinada ao desenvolvimento da organização. A aplicação desse princípio torna efetivos os valores da responsabilidade e da solidariedade.
- 4. AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA.** O quarto princípio busca reforçar a relação de independência e autonomia das cooperativas frente a outras organizações. Ou seja, as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- 5. EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO.** O quinto princípio apresenta a preocupação do cooperativismo em relação ao progresso intelectual do seu quadro social e dos colaboradores. O compromisso em promover este princípio está diretamente ligado à importância dada à educação e seu reflexo no desenvolvimento individual, profissional e organizacional. Essa boa prática, enfatizada por esse princípio, se baseia na ideia de que a educação, formação e informação são indutores primordiais para o engajamento, conhecimento e desenvolvimento dos membros, imprimindo reflexo no bom desempenho das cooperativas.
- 6. INTERCOOPERAÇÃO.** O sexto princípio reforça a integração e o fortalecimento do movimento cooperativista através da parceria e cooperação entre as cooperativas, estendendo aos cooperados um trabalho em conjunto através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. A intercooperação é uma das formas pelas quais se pratica o valor da solidariedade, já que é de interesse de qualquer cooperativa que as entidades irmãs, do mesmo e de outros ramos, se integrem e busquem meios de implementação dessas parcerias com o intuito de garantir a perenidade do movimento.
- 7. INTERESSE PELA COMUNIDADE.** O último princípio congrega e evidencia a importância da função e responsabilidade social que o cooperativismo proporciona ao desenvolvimento local. O olhar das cooperativas para o impacto causado no meio em que estão inseridas reforça o compromisso ligado à coletividade e à sustentabilidade de suas comunidades, universo no qual se inserem os seus cooperados. Naturalmente, por ter como foco as pessoas e não o capital, as cooperativas têm o dever de conduzir o desenvolvimento equilibrado das próprias comunidades para o bem-estar de suas populações, visando projetos e soluções que sejam sustentáveis tanto do ponto de vista econômico, quanto sob a ótica social e ambiental.

De acordo com o SESCOOP (2021), pode-se notar que, antes mesmo de se propor os critérios ESG nas organizações sob a perspectiva de desenvolvimento que contempla o tripé econômico, social e ambiental, o modelo cooperativista sempre esteve atento à perspectiva sistêmica de um desenvolvimento perene e

apoiado em bases sustentáveis. Para tornar mais perceptível e figurar essa relação com os critérios ESG, o cooperativismo é regido e amparado por legislações que conferem ampla conexão com tais premissas, apresentando artigos que dispõem sobre direitos e deveres dos cooperados e gestores, composição de conselhos, instituição de fundos obrigatórios para o desenvolvimento social e econômico da cooperativa e cooperados, definição da estrutura de governança baseada na pessoa e mecanismos de controle.

Embora seja relevante estruturar as organizações e seus planejamentos levando em conta a perspectiva ESG, os limites e responsabilidades da iniciativa privada foram ampliados com demandas de novas posturas em relação à sua contribuição, por meio de ações internas e externas ao empreendimento ligadas à promoção de iniciativas associadas ao cumprimento dos ODS da ONU. Entende-se, portanto, que o foco das cooperativas não deve somente estar pautado na preocupação em cumprir com as premissas do ESG, mas transpor tal postura por meio da noção de responsabilidade compartilhada em relação ao meio que se vive (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2021).

### **c) Pacto Global**

Um dos fatores que diferenciam uma organização atualmente é o fato dela fazer parte do Pacto Global, o que lhe confere uma diferenciação positiva ante a possibilidade de atingir competitividade de forma sustentável.

De acordo com o site do Pacto Global – Rede Brasil, o Pacto Global advoga dez princípios universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. Os dez princípios são listados a seguir:

- Direitos Humanos
  - 1- As organizações devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.
  - 2- Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
- Trabalho
  - 3- As organizações devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
  - 4 - A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.
  - 5 - A abolição efetiva do trabalho infantil.
  - 6 - Eliminar a discriminação no emprego.
- Meio Ambiente
  - 7 - As organizações devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
  - 8 - Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
  - 9 - Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
- Anticorrupção
  - 10 - As organizações devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

As organizações que passam a fazer parte do Pacto Global comprometem-se a seguir esses princípios no dia a dia de suas operações. O Pacto chegou ao Brasil em 2003, e hoje é a terceira maior rede local do mundo, com mais de 1,5 mil membros. Os mais de 40 projetos conduzidos no país abrangem, principalmente, os seguintes temas: Água e Saneamento, Alimentos e Agricultura, Energia e Clima, Direitos Humanos e Trabalho, Anticorrupção, Engajamento e Comunicação.

## d) Integração dos ODS nas cooperativas

Frente à importância da temática da sustentabilidade, a proposição de formas para integração dos ODS aos negócios cooperativos pode ser muito útil para auxiliar tanto essas organizações, quanto os planejadores de intervenções de impacto social a assumirem esse desafio como estratégia de competitividade, tendo por motivação central a preocupação com o amadurecimento da responsabilidade social no propósito de gerar valor compartilhado nas localidades onde as cooperativas estão inseridas.

Com isso em mente, este tópico aborda formas de integrar os ODS a serem trabalhados para as cooperativas que assumem esse compromisso. Um desafio a ser resolvido é o fato de que a Agenda 2030 e os ODS foram concebidos e negociados para aplicação ao nível planetário, e depois rebatidos ao nível de país. Evidentemente, é impossível sua aplicação direta a uma organização individual, ou mesmo a um setor econômico ou grupo de organizações. Nesse contexto, é necessário transpor para o nível da ação organizacional os aspectos essenciais dessa agenda.

### Plataforma Co-ops for 2030

A plataforma Co-ops for 2030 é uma campanha para que as cooperativas entendam melhor os ODS, se comprometam com contribuições para alcançá-los (muitas vezes por meio de iniciativas que já existem) e relatem seu progresso.

Além de um material rico para as cooperativas que querem se engajar com a Agenda 2030, essa plataforma apresenta áreas de ação divididas em proteção ambiental, melhoria de acesso a serviços básicos, sistemas de produção de alimentos mais sustentável e erradicação da pobreza.

**Proteção ambiental:** Um dos princípios de todas as cooperativas é a preocupação com a comunidade, o que significa que as cooperativas têm negócios que priorizam o bem-estar do mundo natural. Antes de assumir a responsabilidade social como uma prática corporativa padrão, as cooperativas já exploravam formas de reduzir sua emissão de carbono e tornar suas comunidades mais conscientes sobre a sustentabilidade. As cooperativas são, portanto, parceiras importantes para se atingir a sustentabilidade ambiental até 2030. São exemplos de como as cooperativas podem contribuir para os ODS relacionados à proteção ambiental: aumentar a parcela de energia renovável da energia fornecida aos cooperados, o que está de acordo com o ODS 7 - Energia limpa; reduzir a quantidade de alimentos descartados no pós-colheita, o que está de acordo com o ODS 12 (Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis); reduzir a pegada de carbono da cooperativa, o que está de acordo com o ODS 13 - Ação contra a mudança global do clima. A plataforma apresenta, ainda, diversos outros exemplos.

**Melhoria do acesso a serviços básicos:** As pessoas se unem para formar cooperativas e atender às suas necessidades econômicas, sociais e culturais. Tais necessidades estão muitas vezes relacionadas ao acesso a abrigo, energia, água, mercados, trabalho decente, serviços financeiros ou alimentos frescos e de qualidade, para citar apenas alguns exemplos. Ao criar o acesso a produtos e serviços básicos, as cooperativas preenchem uma lacuna nas comunidades em que operam. O papel das cooperativas na melhoria do acesso é particularmente importante nas áreas rurais. São exemplos de como as cooperativas podem contribuir para os ODS relacionados à melhoria no acesso: aumentar a proporção de alimentos nutritivos nas lojas da cooperativa, o que está de acordo com o ODS 2 - Fome zero e agricultura sustentável; oferecer plano de saúde para os cooperados, o que está de acordo com o ODS 3- Boa saúde e bem-estar; criar mais empregos na cooperativa, de acordo com o ODS 1 - Erradicação da pobreza. A plataforma apresenta ainda diversos outros exemplos.

**Construção de um sistema de alimentos mais sustentável:** As cooperativas agrícolas e de alimentos têm um papel específico na erradicação da fome, melhoria da segurança alimentar e garantia dos meios de subsistência das populações rurais. Elas são a forma mais comum de cooperativa e representam uma parcela substancial da economia das cooperativas globais. As cooperativas ajudam os pequenos produtores agrícolas a resolverem os inúmeros desafios que enfrentam como produtores individuais. Estes desafios incluem o acesso a mercados, informações sobre preços de alimentos e tendências de mercado, insumos de alta qualidade (equipamentos, sementes, fertilizantes), empréstimos para comprar esses insumos e transporte, armazenamento e outras infraestruturas. As cooperativas agrícolas e de alimentos também exercem um impacto em suas comunidades, servindo de plataforma para que os produtores participem dos processos políticos, diversificando o suprimento de alimentos e aumentando a influência dos produtores locais por meio do poder coletivo. Considerando esses benefícios importantes, as cooperativas têm muito a contribuir para um sistema de alimentos mais sustentável. Aumentar a quantidade de produção agrícola dos cooperados é um exemplo de ação que está de acordo com o ODS 2 - Fome zero e agricultura sustentável.

**Erradicação da pobreza:** As cooperativas mobilizam mecanismos de autoajuda que simultaneamente criam oportunidades, ampliam a proteção e facilitam o empoderamento. Esses três elementos – oportunidade, proteção e empoderamento – são vistos como os ingredientes essenciais de qualquer estratégia de redução da pobreza. As cooperativas podem reduzir a pobreza em situações em que o governo e os indivíduos falham. São exemplos de como as cooperativas podem contribuir para os ODS relacionados à redução da pobreza: aumentar a proporção de membros da cooperativa oriundos de favelas ou assentamentos, o que está de acordo com ODS 1 - Erradicação da pobreza; aumentar a proporção de insumos importados de países em desenvolvimento, o que está de acordo com o ODS 17- Parcerias em prol das metas; contratar jovens com menos de 24 anos como estagiários, o que está de acordo com o ODS 1 - Erradicação da pobreza.

A plataforma também aponta caminhos práticos de como comprometer a cooperativa, criar pactos duradouros e buscar recursos para o engajamento.

## **Diretrizes para priorização dos ODS e da Agenda 2020**

Buscando ligar os ODS diretamente à estratégia e ao modelo de negócio das cooperativas, o ISE B3 adotou um conjunto de diretrizes para que isso fosse feito de forma consistente, tanto com a abordagem sobre sustentabilidade organizacional quanto com a Agenda 2030. São elas:

- Manter e reforçar uma perspectiva sistêmica sobre a sustentabilidade empresarial;
- Refletir a essência da Agenda 2030 e tratar os ODS não como lista de afazeres, mas como um conjunto integrado e interdependente dos objetivos rumo a essa agenda;
- Posicionar a Agenda 2030 e os ODS como um tema estratégico;
- Focar especialmente em políticas e boas práticas de gestão;
- Enfatizar a importância dos negócios para a consecução da Agenda 2030 e dos ODS.

A abordagem apresentada pela ONU no Guia dos ODS para as organizações (SDG Compass) sugere um conjunto de diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios, colocando-os no centro do seu planejamento. Este Guia, desenvolvido através de uma parceria entre a Global Reporting Initiative (GRI), UN Global Compact e World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), serve como uma bússola para as organizações definirem metas, implementarem ações, avaliarem e comunicarem resultados dos seus negócios relacionados com os ODS. Trata-se de um guia para alinhar estratégias, mensurar resultados e administrar a contribuição das organizações no atingimento dos ODS.

De acordo com a ONU (2015), as organizações e as cooperativas podem utilizar os ODS a seu favor para moldar, conduzir, comunicar e relatar as suas estratégias, metas e atividades, tirando proveito de uma série

de benefícios. Estes benefícios incluem: possibilidade de identificar oportunidades de negócios futuras; possibilidade de aumentar o valor da sustentabilidade corporativa; fortalecimento das relações com outros atores e incentivo ao desenvolvimento de políticas públicas; estabilização de sociedades e mercados; utilização de uma linguagem comum e uma finalidade compartilhada.

A abordagem proposta pelo SDG Compass compreende cinco etapas (ONU, 2015). A primeira enfatiza o entendimento dos ODS, para que os dirigentes e colaboradores da organização se familiarizem com os ODS e os divulguem internamente. A segunda etapa define as prioridades, procurando identificar quais ODS são mais relevantes conforme a atividade corporativa e quais abordagens estratégicas podem ser adotadas para implementar efetivamente cada um deles. A terceira etapa consiste em estabelecer metas dentro de cada ODS priorizado para ser trabalhado na organização, de forma que seja possível medir e acompanhar a implantação. A quarta etapa consiste na integração propriamente dita das metas e práticas determinadas para trabalhar cada ODS nas atividades rotineiras da organização. Finalmente, a quinta etapa consiste no relato e comunicação, quando não só os colaboradores internos tomam conhecimento das mudanças que foram implementadas, como a organização começa a mostrar para governos e outros atores da cadeia produtiva o esforço que ela emprega para atingir a sustentabilidade de forma alinhada com os ODS. Nesta etapa surgem grandes oportunidades de capitalização para a organização pelo fato de ela estar alinhada com os ODS.

**Passo 1 – Entendimento dos ODS:** De acordo com a ONU (2015), as organizações devem reconhecer a sua responsabilidade – independentemente do porte, setor ou de onde elas operam – em cumprir toda a legislação relevante, manter os padrões mínimos reconhecidos internacionalmente e respeitar os direitos universais. Na prática, esse reconhecimento pode ser feito alterando a estrutura normativa, princípios e diretrizes existentes. Por exemplo, no estatuto social, nas normativas internas, documentos que fixam políticas, planos de gerenciamento ou outros documentos semelhantes, os dirigentes das cooperativas podem fazer constar o seu compromisso com a Agenda 2030, de preferência destacando em quais objetivos a organização se compromete a atuar.

A abordagem proposta no SDG Compass (ONU, 2015) estabelece que os princípios dos ODS direcionam as organizações a respeitarem os direitos universais e a manterem determinados padrões mínimos. Por exemplo, os dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas, cobrindo os direitos humanos e a mão de obra, o ambiente e a anticorrupção, definem a expectativa mínima de qualquer organização que se dedica ao desenvolvimento sustentável. De forma similar, os Princípios Orientadores das Nações Unidas para Empresas e Direitos Humanos são reafirmados e elaborados para que todas as organizações respeitem os direitos humanos. Além disso, há um número de diretrizes que as organizações são aconselhadas a considerar como base para a sua contribuição aos ODS. Essas incluem a Instrução ISO 26000 em Responsabilidade Social e diretrizes mais regionais, tais como as Diretrizes OCDE para Organizações Multinacionais. Ainda de acordo com a ONU (2015), os vários princípios, padrões e diretrizes existentes, bem como outras ferramentas empresariais, podem ser encontrados no site [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) (em inglês).

**Passo 2 – Definir as prioridades:** De acordo com a ONU (2015), nem todos os 17 ODS serão igualmente relevantes para todas as organizações. A extensão com que cada organização poderá contribuir com cada um deles, e os riscos e oportunidades que eles representam individualmente, dependerão de muitos fatores. Ao adotar uma abordagem estratégica para os ODS, a primeira tarefa deve ser realizar uma avaliação dos impactos atuais, potenciais, positivos e negativos que as atividades corporativas têm nos ODS em toda a cadeia de valor. Isso representa um passo importante: caso a cooperativa ainda não possua, deverá mapear a sua cadeia de valor, para que, em cima dela, possa identificar áreas de impacto que se relacionam com os ODS. Depois, deve encontrar os indicadores, conhecer os dados e selecionar prioridades. Recomenda-se que a cooperativa considere toda a cadeia de valor – desde a base de abastecimento e logística de entrada,

passando pela produção e operações, até a distribuição, uso e fim da vida dos produtos – como o ponto inicial para a avaliação do impacto e definição das prioridades. As organizações são incentivadas a iniciar a sua avaliação de impacto, fazendo um mapeamento de alto nível da sua cadeia de valor para identificar áreas com grande probabilidade de impactos negativos ou positivos nas questões que os ODS representam. Deve ser dada a devida consideração aos impactos atuais e à probabilidade de impactos futuros. Por exemplo, se um dos elos da cadeia de valor são os fornecedores de matéria-prima, e o ODS 6 - Água limpa e saneamento foi selecionado como importante para a cooperativa, então ela pode trabalhar junto aos fornecedores para reduzir o consumo de água em regiões com problemas de escassez hídrica. Um outro elo da cadeia de valor poderia ser as operações manuais dentro da cooperativa. Se um dos ODS selecionados como importantes foi o ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico, a organização pode rever seus níveis de remuneração, fornecendo um salário justo para todos os funcionários em todos os locais e em âmbito global. Continuando com os exemplos, caso um dos elos da cadeia de valor seja o uso do produto vendido pela cooperativa e o ODS 13 - Ação contra a mudança global do clima - foi selecionado, a cooperativa pode implementar processos produtivos que minimizem a emissão de gases de efeito estufa ou consumo de energia. Por fim, se o último elo da cadeia de valor for o fim da vida do produto e um dos ODS selecionados for o 12 - Produção e consumo responsáveis, a organização poderá realizar ações buscando melhorar a reutilização e o caráter reciclável dos seus produtos.

Para realizar um processo de mapeamento dessa natureza, há muitas ferramentas que a cooperativa pode utilizar. O SDG Compass cita como exemplos as metodologias de Avaliação de Ciclo de Vida (ACV) e modelos de entrada-saída ampliados ambientalmente (EEIO, na sigla em inglês). Também recomenda que se trabalhe no engajamento com outras partes interessadas, fornecedores, clientes ou outros.

Em seguida, ainda dentro do passo 2, recomenda-se que sejam encontrados indicadores corporativos dos ODS, o que pode ser feito no site do SDG Compass, para depois identificar e coletar dados para cada um dos indicadores selecionados. Não é sempre possível coletar dados diretamente, em razão dos impactos que ocorrem no começo ou no final da cadeia de valor e, ainda, da complexidade da cadeia de valor. O custo e a complexidade de medição devem ser proporcionais ao valor que a medição ajuda a criar. No exemplo anterior, em que o ODS 6 - Água limpa e saneamento foi citado, esta etapa inclui a atividade de venda de tabletes para purificação de água. Os resultados poderiam ser as mudanças que ocorreram na população ativa, e os dados poderiam ser o % de água purificada consumida em relação ao total de água, causando impactos como a redução de incidência de doenças, também medida em percentuais.

De acordo com a ONU (2015), após efetivar essa identificação para todos os ODS, a organização deve ter um entendimento dos seus impactos atuais e potenciais, negativos e positivos sobre o desenvolvimento sustentável. A próxima etapa então é definir as prioridades em todos os ODS. Os seguintes critérios são sugeridos: considerar a magnitude, gravidade e probabilidade de impactos negativos atuais e potenciais, a importância desses impactos para as principais partes interessadas e a oportunidade de reforçar a competitividade através da eficiência de recursos. Considerações adicionais incluem a probabilidade de que a nova regulamentação, padronização, escassez de mercado de materiais ou de mão de obra, interrupções na cadeia de abastecimento, a pressão das partes interessadas ou a modificação da dinâmica de mercado ao longo do tempo podem converter esses impactos negativos em custos ou riscos para a organização. Deve-se avaliar, também, a oportunidade para a sua organização crescer ou obter vantagens a partir dos atuais ou potenciais impactos positivos em todos os ODS. Isso pode incluir oportunidades para inovar, desenvolver novos produtos e soluções ou atingir novos segmentos de mercado.

**Passo 3 – Estabelecer metas dentro de cada ODS:** O estabelecimento de metas de sustentabilidade específicas, mensuráveis e com prazo ajuda a promover as prioridades compartilhadas e a conduzir o desempenho ao longo da organização. As organizações podem estabelecer metas mais significativas e se

comunicar de forma mais eficiente a respeito do seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Para isso, deve-se definir o escopo das metas e selecionar KPIs - indicadores chaves de desempenho, em inglês. Em seguida, deve-se definir a linha de base e selecionar o tipo de meta para então estabelecer o nível de ambição e anunciar o compromisso com os ODS. Estes passos estão bem detalhados na descrição proposta pelo SDG Compass (ONU, 2015).

**Passo 4 – Integração:** Esta etapa implica incorporar as metas nas funções da organização, ou seja, em suas atividades diárias. A ONU (2015) identifica como se pode integrar os ODS: primeiro pela ancoragem de metas de sustentabilidade nos negócios; depois, pela incorporação da sustentabilidade em todas as funções corporativas; por fim, pelo engajamento com parcerias. Dependendo da natureza da organização e dos seus objetivos de sustentabilidade, algumas funções serão mais importantes do que outras. Por exemplo, as metas relacionadas aos fornecedores têm uma chance maior de sucesso se forem de responsabilidade do departamento responsável pela gestão da cadeia de abastecimento. Em todos os casos, o sentimento de apropriação individual pelo progresso em objetivos e metas individuais ajudará na obtenção do sucesso (ONU, 2015).

Muitas práticas estão envolvidas na promoção da mudança organizacional e no apoio à integração, desde a conscientização e treinamento até a utilização de conhecimento e inspiração, acessados por meio de relacionamentos com especialistas externos e outros atores. Os parceiros devem ter por objetivo estabelecer metas compartilhadas, alavancar as respectivas competências essenciais, despolitizar projetos, desenvolver estruturas de governança, criar um arcabouço de monitoramento único, ter foco sobre os impactos, prever as necessidades futuras de recursos e criar um processo de gestão de conhecimento. Para novas parcerias, recomenda-se começar aos poucos, tendo em vista o objetivo de ganhar escala (ONU, 2015).

**Passo 5 – Relato e comunicação:** Depois que tudo estiver funcionando bem, é muito importante comunicar a todos, dentro e fora da organização, sobre os resultados que estão sendo alcançados. Atualmente, a maioria das grandes corporações do mundo divulga o seu desempenho e os impactos da sustentabilidade. Dentre as 250 maiores organizações do mundo, 93% relatam o seu desempenho de sustentabilidade (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015). Além de relatórios formais, as organizações estão crescentemente utilizando uma variedade de canais para comunicar a estratégia e o desempenho da sustentabilidade. Grandes e pequenas organizações se beneficiarão de relatar e comunicar publicamente sua contribuição para os ODS. Os websites corporativos, canais de mídia social e publicidade são algumas das muitas formas efetivas de se comunicar com as partes interessadas em sustentabilidade.

A cooperativa deve relatar os aspectos positivos e negativos do seu desempenho em relação às prioridades definidas no Passo 2. Isso garantirá que o relatório cubra como a organização cumpre as suas responsabilidades relacionadas aos ODS; como aborda os impactos sobre os ODS; e como utiliza suas competências, tecnologias e soluções para contribuir ainda mais para o alcance dos ODS. Além disso, um relatório eficaz considerará as questões de alta importância às partes interessadas. Isso significa responder aos interesses, preocupações e expectativas razoáveis levantados pelas partes interessadas, conforme explicado no Passo 2 com relação às ações da organização e respostas ao ODS, mesmo se o ODS em questão não tiver sido identificado como uma prioridade pela cooperativa. Para cada ODS identificado como relevante, as cooperativas podem divulgar: por que o ODS foi identificado como relevante e como, por exemplo, descrever o processo para definição de prioridades do ODS e qualquer engajamento de partes interessadas utilizado; os impactos significativos, positivos ou negativos, relacionados ao ODS relevante; seus objetivos para o ODS relevante e os progressos realizados na sua obtenção; as suas estratégias e práticas de gerenciamento dos impactos relacionados aos ODS e o alcance das metas por meio de integração em toda a cooperativa, por exemplo, uma descrição das políticas, sistemas e processos, como auditoria.

## 7. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS BAIANAS ENTREVISTADAS

### 7.1 Visão geral

Conforme citado anteriormente, foram aplicados um total de 92 questionários de diagnósticos sobre a temática da competitividade no ambiente cooperativo, nos quais foram abordados temas como prática cooperativa da Bahia, processos de gestão, inovação organizacional e os ODS, com ênfase nos aspectos da diversidade e inclusão de negros, PcDs, mulheres, jovens e LGBTQIAP+.

Importante ressaltar que esta etapa, denominada Produto 2, não compreende apenas o diagnóstico de competitividade das cooperativas, pois foi acompanhada de uma revisão da literatura acerca dos aspectos que compreendem a competitividade no âmbito do cooperativismo. Num segundo momento, foram realizadas entrevistas com os dirigentes das cooperativas envolvidas, com vistas à formulação do diagnóstico, afinal, para a consecução do mesmo, há a necessidade de apropriação da realidade – e isso ocorre apenas quando as pessoas são efetivamente ouvidas. Para viabilização dessas entrevistas, o Sescop/BA forneceu uma listagem em julho/2022 com as cooperativas registradas na OCEB.

Dessas cooperativas, 92 entrevistas foram realizadas com êxito (48% do total), sendo possível coletar as informações necessárias. Já outras 10 cooperativas (5% do total) estão em processo de dissolução ou seus dirigentes simplesmente se negaram a fornecer as informações, seja por falta de tempo, excesso de trabalho ou ainda porque entenderam que o tema não lhes era relevante.

Apresentamos, a seguir, a distribuição das cooperativas entrevistadas por ramo:

- Ramo Infraestrutura = 1 cooperativa entrevistada, de 2 existentes, ou seja, 50% do total;
- Ramo Consumo = 4 cooperativas entrevistadas, de 6 existentes, cerca de 67% do total;
- Ramo Saúde = 18 cooperativas entrevistadas, de 60 existentes, com o cerca de 30% do total;
- Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços = 21 cooperativas entrevistadas, de 40 existentes cerca de 53% do total;
- Ramo Crédito = 12 cooperativas entrevistadas, de 17 existentes, ou seja, 71% do total;
- Ramo Transportes = 13 cooperativas entrevistadas, de 35 existentes com 37% do total;
- Ramo Agropecuário = 23 cooperativas entrevistadas, de 31 existentes, ou seja, 74% do total.

Em relação ao diagnóstico propriamente dito, algumas considerações precisam ser feitas:

- No bloco que compreende o tema Cooperativismo, a proposta é de identificar a prática do cooperativismo no seu cotidiano – o que funciona ou não de fato e de que forma dirigentes e cooperados atuam no seu dia a dia;
- No segundo bloco, a proposta é identificar como estão funcionando os elementos centrais que compõem o processo de gestão da organização – se realizam ou não um planejamento, mesmo que básico, se fazem publicidade, se controlam as finanças profissionalmente ou não, ou seja, se têm uma visão clara de para onde desejam seguir e como pretendem fazer o que visualizam;
- No terceiro bloco, a proposta consistiu em observar o grau de inovação existente na organização. Se é algo que faz parte da cultura, se ocorre eventualmente ou se não é uma prática do cotidiano.
- Por fim, e não menos importante, foi avaliado como a cooperativa lida com os ODS. Se os conhecem ou não e o que eles têm feito em relação aos mesmos. Depois, foram pesquisados os aspectos ligados à equidade étnico-racial, questões de gênero, PcD, LGBTQIAP+ e jovens.

**Figura 39 – Mapa de localização das cooperativas baianas entrevistadas**



1. Cooperativa Agropecuária do Oeste da Bahia;
2. UNIBAHIA;
3. Cooperativa de Produtores Rurais da Bahia;
4. Cooperativa de Produtores de Fibras do Nordeste;
5. COPALEM;
6. Cooperativa de Produtores de Algodão;
7. Cooperativa dos Transportadores Autônomos de LEM);
8. COOPGNP;
9. COOTRAS;
10. Cooperativa Educacional de Barreiras;
11. Cooperativa Bahia Oeste;
12. COOAFOR; 13. Cooperativa de Trabalho Educacional de Correntina.

1. COOPERCUC
2. Coop. Trabalho Educacional de Sobradinho

1. Cooperativa Ser do Sertão; 2. COOPES; 3. Coop. Reg. de Alimentos da Bahia;
4. Tapicitrus; 5. Sicoob Sertão;
6. Cooperativa de Crédito Rural de Mairi;
7. COOPEPS; 8. Unicred Nordeste
9. Sicoob Coopere; 10. COOAITA

1. Cooperativa dos Produtores de Grãos do Semiárido;
2. Cooperativa de Trabalho Educacional de Central - COOPEC;
3. Cooperativa de Trabalho Educacional de Irecê - COPERIL

1. COOCAPROVEBA;
2. Cooperativa de consumo dos empregados propagandistas e vendedores farmacêuticos;
3. Sicoob Central Bahia;
4. Coopesol/Sebrae; 5. Coopersea; 6. Coop. de Radiotaxi dos Motoristas Autônomos de Salvador;
7. Coop. Trabalho dos Fisioterapeutas; 8. Unimed Federação; 9. Uniodonto Salvador; 10. Homecoop;
11. Coopercolo; 12. Lifecoop; 13. Coop Coluna;
14. Coop. Trabalho de Inspetores de Equip. Autônomos;
15. ELINQ; 16. Cooperativa de Trabalho dos Prof. Liberais da Bahia;
17. Cooprot; 18. Táxi Comtas;
19. Coop. Rádio Táxi dos Motoristas Autônomos de Camaçari;
20. Coop. Dos proprietários de veículos especial tipo van;
21. CooperElite; 22. Coop. de Prestação de Serviços de Transportes de Camaçari;
23. Coopervac; 24. COOMAP; 25. UNIMED Bahia de Todos os Santos; 26. Coopervasc; 27. Centralcoop.

1. Cooperativa Mista Agropecuária Conquistense; 2. Unicred Sudoeste;
3. Sicoob Credcoop; 4. Cooperativa de Crédito do Sudoeste Baiano (Sicoob Credconquista); 5. Unimed do Sudoeste;
6. COOHAPROVESBA; 7. Cooperativa dos Produtores de Leite e derivados de Jequié;
8. Cooperativa Mista do Médio Rio Pardo;
9. Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais e Trabalhadores da Economia Familiar de Caatiba;
10. Cooperativa de Trabalho Especializado em Serviços – CTES.

1. COOPASAUD; 2. Aliança Saúde;
3. Cooperativa de Trabalho de Serviços; 4. COOPRETRASE; 5. COOPECANN; 6. UNIMED SAJ;
7. Coop. De Trabalho Educacional de Salinas da Margarida;
8. Cooperlimpa; 9. UNI-ECO; 10. Coop De Condutores de Transp. Escolar – COOPTEJ;
11. Geralcoop – Cooperativa de Trabalho.

1. Cooperativa Agrícola de Gandu;
2. Cooperativa Ouro Verde da Bahia; 3. Cooperativa dos Cacaucultores do Sul da Bahia;
4. COOADESBA; 5. Cooperativa de Crédito Sicoob Norte e Sul;
6. UESCOOP; 7. Cooperativa Odontológica do Sul da Bahia; 8. Unimed Ilhéus;
9. Cooperativa de Trabalho de Consultores Autônomos; 10. UNIODONTO; 11. COOLERG;
12. Sicoob Extremo Sul; 13. UNIMED Extremo Sul; 14. COOEDUC; 15. Unimed Costa do Descobrimento; 16. Cooperativa de Trabalho Educacional de Porto Seguro – COOEPS.

**Fonte: Cooperativas registradas na OCEB entrevistadas para o diagnóstico**

## 7.2 Análise das vantagens competitivas

O modelo das Forças de Porter permite às organizações identificarem seu papel com relação ao mercado e seus clientes, em busca de conhecer melhor os caminhos para obter vantagens competitivas no seu respectivo setor. Existem várias definições para “vantagem competitiva”. Uma das mais aderentes ao dia a dia no mercado é que uma vantagem é o conjunto de atributos ou ações que colocam uma cooperativa à frente de seus concorrentes, por um determinado período.

Os elementos de seu ambiente relacionados com os objetivos da organização dão origem ao que Porter (1989) define como forças competitivas. A partir daí, o autor supõe que uma estratégia eficaz deve levar em consideração o maior objetivo de qualquer organização, que é erigir uma elevada barreira à entrada de novos competidores, aumentando o seu poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários, criando vantagens para seus serviços ou produtos que podem ser observadas como diferença pelos consumidores – gerando, assim, uma forte posição competitiva.

**Figura 40 – Análise das vantagens competitivas**



**Fonte: Porter (1989).**

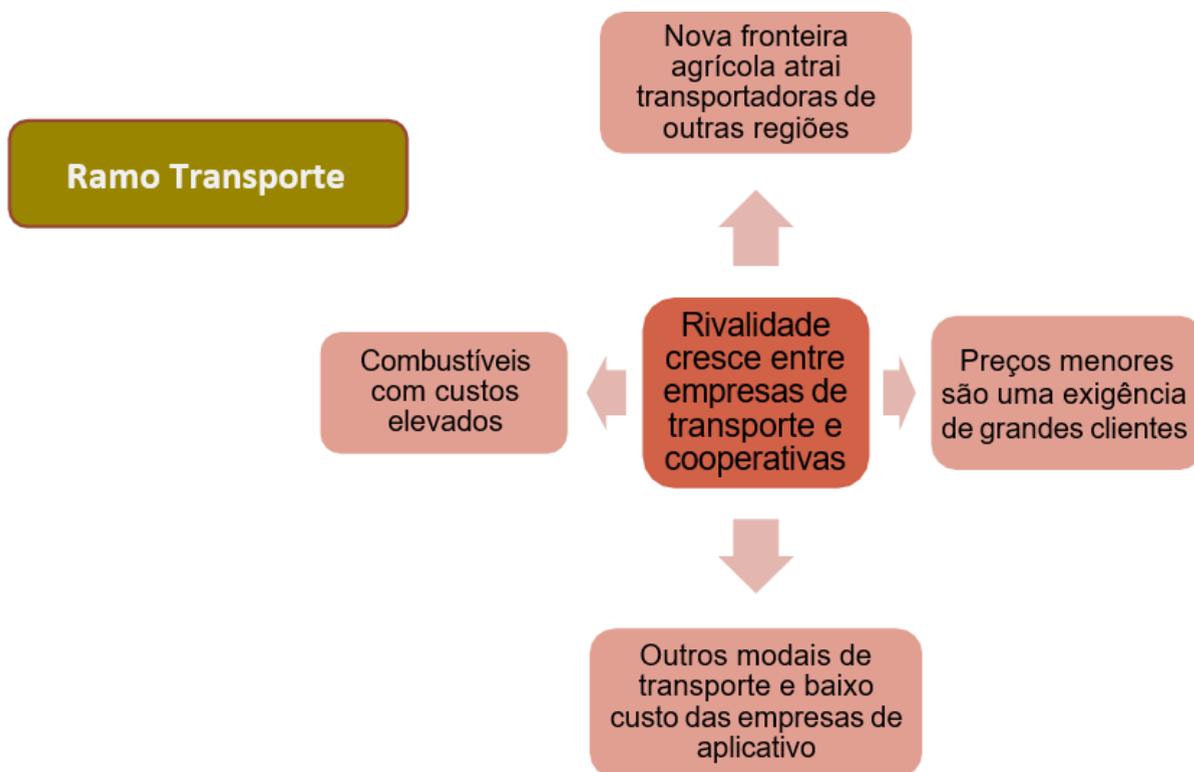
A seguir, serão consideradas as cinco Forças de Porter, partindo dos ramos do cooperativismo e suas inter-relações com as cooperativas pesquisadas.

## Vantagens competitivas – Ramo Transporte

Quando se analisa o Ramo Transporte, as ameaças mais prováveis são preços menores por exigência de clientes e alta dos preços de combustíveis. No que se refere a outros modais, relaciona-se a corporações como Uber e 99, que possuem baixo custo operacional e praticidade para clientes.

Existe ainda a probabilidade e o risco de transportadoras de outras regiões, demonstrar interesse por este novo mercado.

**Figura 41 – Forças de Porter no ramo do transporte**



**Fonte: Adaptado de Porter (1989).**

### **Alternativas e estratégias:**

Controle rigoroso dos custos e finanças da cooperativa (há vários cursos e planilhas disponíveis no mercado – gratuitos, inclusive). Acerca das organizações de transporte de passageiros, é essencial pensar políticas de fidelização e descontos nos valores das corridas.

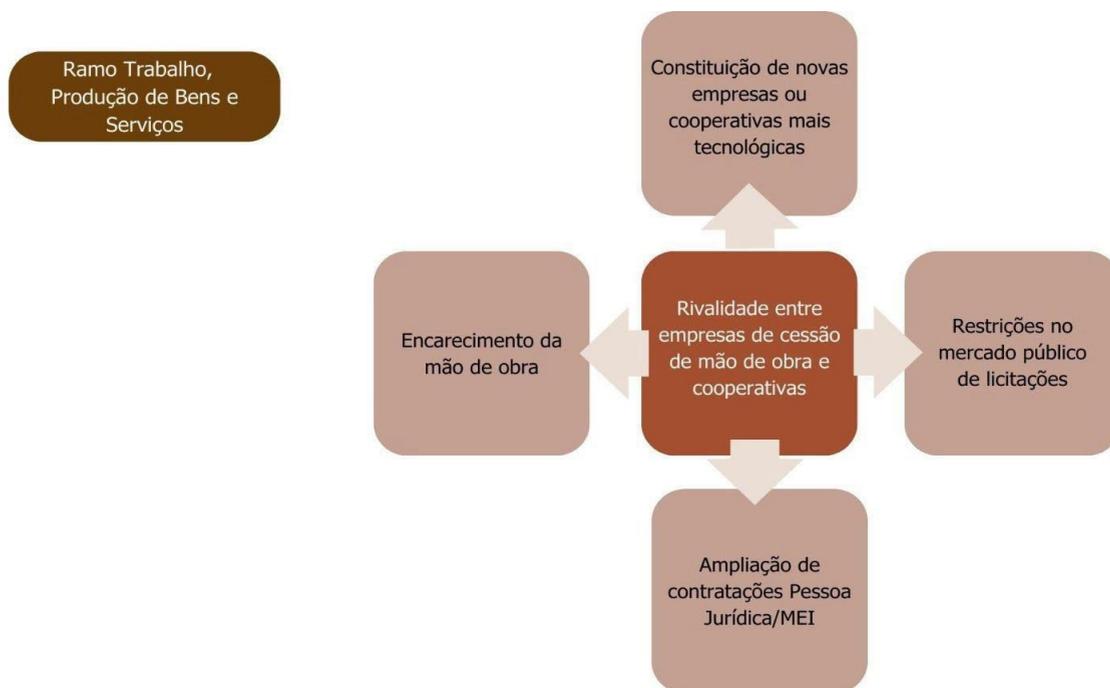
Formalização de grupos de compras passa a ser uma alternativa clara para aquisição de combustíveis e insumos para os veículos.

# Vantagens competitivas – Ramo Trabalho, produção de bens e serviços

Quando se analisa o Ramo Trabalho, produção de bens e serviços as ameaças mais prováveis são licitações cada vez mais restritas e perda de alunos para escolas públicas, principalmente devido à deterioração da renda da classe média nos últimos anos.

A variação média desse indicador para 2020 foi de menos de 0,5 ponto percentual ao mês, com 0,55% em janeiro e 5,25% em dezembro. Em 2021, a inflação dos bens e serviços para a habitação foi maior que em 2020, aumentando em média 1,3 ponto percentual a cada mês, passando de -1% em janeiro para 12,22% em novembro (NASCIMENTO; LIMA, 2022).

**Figura 42 – Forças de Porter no ramo do trabalho, produção de bens e serviços**



**Fonte: Adaptado de Porter (1989).**

## Alternativas e estratégias:

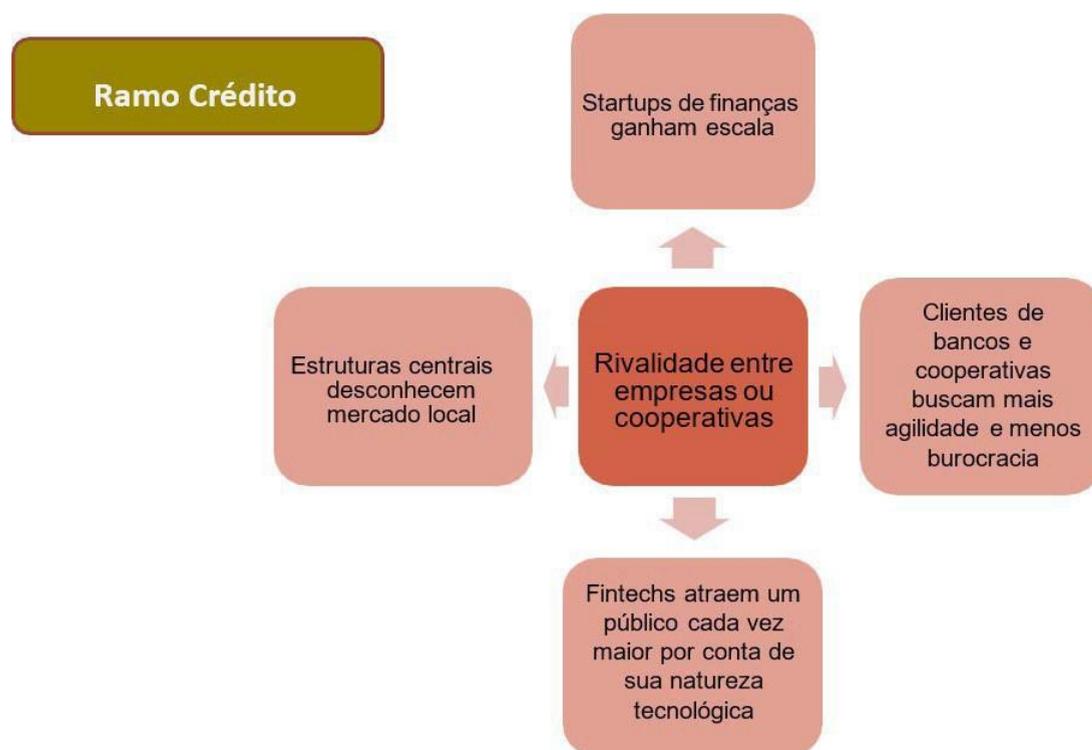
Desenvolvimento de estudos de mercado para cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços atuarem com assessoria técnica para a agricultura; utilização de ferramentas gamificadas para educação/capacitação para escolas/organizações; qualificação para desenvolvimento de estudos técnicos e diagnósticos locais e territoriais.

## Vantagens competitivas – Ramo Crédito

Quanto ao Ramo Crédito, as ameaças mais prováveis são clientes da cooperativa buscando novas alternativas de crédito ou buscando serviços digitais que antes não existiam, particularmente de fintechs ou bancos virtuais, que possuem valor operacional baixo.

Existem ainda clientes buscando novos tipos de serviços financeiros customizados.

**Figura 43 – Forças de Porter no ramo do crédito**



**Fonte: Adaptado Porter (1989).**

### **Alternativas e estratégias:**

O desenvolvimento de serviços orientados para nichos de mercado parece ser o mais pertinente nesse momento de margens reduzidas.

Em paralelo, o investimento em aplicativos, torna-se porta para continuidade, além de interação com o setor de finanças sustentáveis com foco na agricultura sustentável e no financiamento a organizações de base tecnológica.

## Vantagens competitivas – Ramo Agropecuário

Quanto ao Ramo Agropecuário, devemos nos concentrar nas matérias-primas atreladas ao dólar, por exemplo. Organizações do segmento agropecuário utilizando de novas tecnologias, ameaçam cooperativas tradicionais. A rivalidade entre vizinhos facilita o trabalho da concorrência externa.

Figura 44 – Forças de Porter no ramo agropecuário



Fonte: Adaptado de Porter (1989).

### Alternativas e estratégias:

O controle rigoroso dos custos e finanças torna-se fundamental.

O contínuo investimento no aprimoramento técnico na produção, principalmente naquela que interaja com preservação ambiental, redução do uso de recursos naturais e certificação dos processos tornará a agropecuária sustentável e competitiva.

A informação e a formação, tornam o associativismo e o cooperativismo, os instrumentos para competir com a concorrência externa.

## Vantagens competitivas – Ramo Saúde

Em cooperativas de saúde, a maior preocupação deve ser a migração de usuários para a rede pública, também derivado, tal como no processo mencionado no Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços da deteriorização do nível de renda da população.

Outro aspecto preocupante do ramo é a falta de insumos e matérias primas que pode limitar a atuação das organizações cooperativas de saúde.

**Figura 45 – Forças de Porter no ramo saúde**



**Fonte: Adaptado de Porter (1989).**

### **Alternativas e estratégias:**

O desenvolvimento de serviços com preços mais populares tem sido uma alternativa observada por concorrentes em outras regiões do Brasil.

O controle rigoroso dos custos e finanças torna-se fundamental.

## 7.3 Identificação dos principais gargalos que afetam a competitividade

É inegável que há diversos gargalos que limitam a competitividade e o desenvolvimento sustentável das cooperativas baianas. As entrevistas com dirigentes permitem apontar alguns desses gargalos e, em seguida, apontar algumas recomendações para a melhoria da gestão, crescimento das cooperativas e impacto positivo nos ODS.

### 1. Missão e razão de uma cooperativa

- Pouco conhecimento sobre o verdadeiro cooperativismo, relacionados a princípios e valores;
- Pouco senso de pertencimento em relação à cooperativa;
- Muitos cooperados ainda não perceberam que são os verdadeiros donos da cooperativa;
- Falta de uma visão, por parte dos dirigentes e cooperados, de que a cooperativa é uma entidade econômica e precisa gerar resultados para seus associados;
- Falta de iniciativas de intercooperação entre cooperativas.

### 2. Finanças

- Recursos financeiros limitados, impedindo que se corram maiores riscos ou que sejam mais ousados;
- Desconhecimento de técnicas de precificação;

### 3. Os ODS

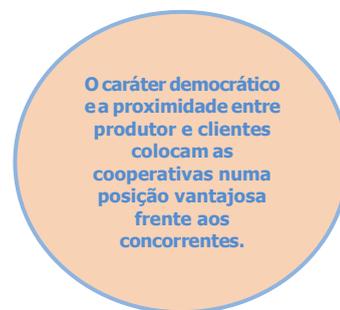
- Grande parte das cooperativas pesquisadas (67%) desconhece os conceitos dos ODS ou, mesmo conhecendo, não possui nenhuma ação planejada;
- Mais de 50% das cooperativas pesquisadas não incluiu formas de contemplar a diversidade nos seus planos de trabalho;
- Apenas 22% das cooperativas pesquisadas inclui grupos de negros, jovens ou PcD em postos de liderança;
- Mais de 80% das cooperativas pesquisadas não possui uma área ou profissional responsável pela implantação de políticas afirmativas internas;
- A maioria das cooperativas pesquisadas não possui uma estratégia de inclusão de jovens, mulheres ou PcD em seus quadros de cooperados ou como colaboradores;
- Baixa participação das cooperativas pesquisadas (32%) em projetos locais ou Comunitários, sejam eles sociais, de infraestrutura ou negociais.

### 4. Tecnologia

- Limitado conhecimento das tecnologias disponíveis e de como podem apoiar no dia a dia de trabalho;
- Baixa formação escolar do quadro social, o que limita a adoção de tecnologias inovadoras com maior velocidade.

## 5. Comunicação

- Baixa participação dos cooperados nas assembleias e reuniões;
- Comunicação deficiente entre a cooperativa, seus dirigentes e os cooperados;
- Deficiências na base cadastral do quadro social, falta de informatização;
- As cooperativas têm poucas informações sobre o cooperado.



## 6. Vendas, marketing e inovação

- As cooperativas não realizam divulgação de seus produtos ou serviços, e quando o fazem é de forma pontual;
- Competição desleal com outros concorrentes no mercado como Uber, por exemplo, no caso do transporte;
- Ausência de estratégias de marketing e comunicação;
- Várias prefeituras e órgãos governamentais impedem a participação de cooperativas em licitações;
- Baixa capacidade de inovação por parte das cooperativas pesquisadas.

## 7. Informação e formação

- Segundo diagnóstico, 44% das cooperativas entrevistadas não realizam ações de capacitação e 29% apenas a realizam quando surgem problemas.

## 7.4 Matriz SWOT

### Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

A partir dos questionários, foi elaborada uma Matriz SWOT, cuja pretensão não é consolidar todos os aspectos descritos no diagnóstico, mas indicar alguns dos itens mais relevantes e trazer à tona elementos citados durante as entrevistas.

Quanto às vantagens comparativas e competitivas, entende-se que o caráter democrático das cooperativas e a proximidade entre produtor e clientes, as colocam numa posição favorável em relação aos concorrentes. Caso se consiga uma gestão orientada para os ODS, equilibrada no aspecto financeiro e inovadora quanto ao mercado, as cooperativas podem, sim, ser mais assertivas e diferenciadas.

### Quadro 3 – Matriz SWOT das cooperativas baianas

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● De modo geral, equipes qualificadas nas cooperativas;</li> <li>● A maior parte das cooperativas possui décadas de atendimento aos clientes;</li> <li>● As cooperativas possuem um nome sólido no mercado;</li> <li>● Transparência dos dirigentes;</li> <li>● Solidez financeira;</li> <li>● Estruturas enxutas, com eficiência e produtividade;</li> <li>● É perceptível que possuem dirigentes com vontade e energia para realizar coisas;</li> <li>● Gestão democrática;</li> <li>● Cooperativas possuem senso de segurança financeira dos investimentos e percepção de riscos apurada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cooperados se comportam como funcionários das cooperativas e não como “donos da cooperativa”;</li> <li>❖ Falta de estratégia de expansão do quadro social;</li> <li>❖ Falhas na comunicação interna e externa;</li> <li>❖ Pouca utilização das mídias e redes sociais;</li> <li>❖ Falta de estratégias de marketing;</li> <li>❖ Dificuldades na renovação do quadro social;</li> <li>❖ Baixa participação de mulheres e jovens, tanto no quadro social como em funções executivas;</li> <li>❖ Baixa participação de negros em funções executivas;</li> <li>❖ Precificação inadequada;</li> <li>❖ Boa parte das cooperativas não faz divulgação regular ou, quando faz, é de maneira pontual;</li> <li>❖ Baixa participação dos associados nas assembleias;</li> <li>❖ Falta de conhecimento e conscientização sobre cooperativismo;</li> <li>❖ Grande parte das cooperativas pesquisadas (67%) desconhece os conceitos dos ODS ou, mesmo conhecendo-os, não possui nenhuma ação planejada;</li> <li>❖ Mais de 50% das cooperativas pesquisadas não incluiu formas de contemplar a diversidade no seu planejamento;</li> <li>❖ Limitado conhecimento das tecnologias disponíveis;</li> <li>❖ Baixa participação das cooperativas pesquisadas (32%) em projetos de infraestrutura locais ou regionais;</li> <li>❖ Baixa formação escolar do quadro social em alguns grupos, o que limita a adoção de tecnologias inovadoras com maior velocidade;</li> <li>❖ A maioria das cooperativas pesquisadas não possui uma estratégia de inclusão de jovens, mulheres, grupos étnicos sub-representados ou PcD em seus quadros de cooperados.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ampliação do mercado agrícola;</li> <li>● Instalação de novas organizações no polo de Camaçari;</li> <li>● Ampliação do turismo de eventos e de lazer com o fim da pandemia;</li> <li>● Estímulo a negócios geradores de impacto social como startups e organizações sociais que vêm demandando crédito;</li> <li>● Novos negócios para cooperativas de trabalho, como assessoria técnica e extensão rural, desenvolvimento de estudo técnicos, diagnósticos e planejamento territorial;</li> <li>● Redes e mídias sociais aproximando clientes de fornecedores de serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Instituições públicas vêm limitando a participação das cooperativas nos processos licitatórios;</li> <li>❖ Incerteza na política agrícola;</li> <li>❖ Taxas de juros elevadas, inibindo atividade econômica e comprometendo possibilidade de Investimento;</li> <li>❖ Baixo investimento dos governos federal e estadual em infraestrutura (estradas, portos, aeroportos).</li> </ul>

**Fonte: Entrevistas com dirigentes das cooperativas.**

## 8. RECOMENDAÇÕES PARA RESOLVER OS GARGALOS À COMPETITIVIDADE E ADERÊNCIA AOS ODS

Após análise da matriz SWOT, sobretudo o quadrante relacionado as fraquezas, assim como os gargalos identificados por meio das análises das entrevistas com os dirigentes das cooperativas, apresenta-se, em formato de tabelas, recomendações que podem resolver os gargalos à competitividade e aderências aos ODS por parte das cooperativas registradas no sistema OCEB.

### EIXO: MISSÃO E RAZÃO DE UMA COOPERATIVA

**Quadro 4 – Recomendações para competitividade – Governança**

EIXO ESTRATÉGICO	GARGALO IDENTIFICADO	RECOMENDAÇÕES PARA RESOLVER GARGALOS	AÇÕES - COMO FAZER
<b>Missão e razão de uma cooperativa propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouco conhecimento sobre o verdadeiro cooperativismo - princípios e valores;</li> <li>Pouco senso de pertencimento em relação à cooperativa;</li> <li>Muitos cooperados ainda não perceberam que são os verdadeiros donos da cooperativa;</li> <li>Falta de uma visão, por parte dos dirigentes e cooperados, de que a cooperativa é uma entidade econômica e precisa gerar resultados para seus associados.</li> </ul>	<p>Aumentar a participação dos cooperados nas assembleias, realizando inclusive pré-assembleias quando for adequado, criar atrativos e ampliar número de associados;</p>	<p>1. Envio de cards de aniversário para cooperados; 2. Eventos celebrativos na cooperativa como o Dia da Mulher, Dia das Crianças etc. visando aumentar senso de pertencimento nas cooperativas.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar o planejamento estratégico e/ou de marketing nas cooperativas que ainda não o fizeram;</li> <li>Atualizar regularmente os planos elaborados</li> </ul>	<p>1. Solicitação ao SESCOOP de consultoria/instrutoria.</p>
<b>Missão e razão de uma cooperativa propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouco senso de pertencimento em relação à cooperativa;</li> <li>Muitos cooperados ainda não perceberam que são os verdadeiros donos da cooperativa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envolver as cooperativas ativamente nas atividades do Dia-C do cooperativismo.</li> <li>Participar ativamente das atividades e treinamentos do sistema OCEB/Sescoop/BA.</li> </ul>	<p>1. OCEB/Sescoop/BA: Montar missões com ações como visitas às cooperativas com o intuito de estreitar laços;</p> <p>2. Ampliação das frequências de reuniões regionalizadas, em formato <i>on-line</i>;</p> <p>Realização de eventos regionalizados como o Dia C; capacitações e encontros.</p>

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo**

## EIXO: GESTÃO FINANCEIRA

**Quadro 5 – Recomendações para competitividade – Gestão financeira**

EIXO ESTRATÉGICO	GARGALO IDENTIFICADO	RECOMENDAÇÕES PARA RESOLVER GARGALOS	AÇÕES - COMO FAZER
Gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos financeiros limitados, impedindo que se corram maiores riscos ou que sejam mais ousados;</li> <li>Desconhecimento de técnicas de precificação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar ou melhorar os controles financeiros utilizados;</li> <li>Definir um modelo de precificação a ser utilizado;</li> <li>Focar em eficiência econômica dos negócios da cooperativa gerando sobras no balanço, criando, assim, uma oportunidade de capitalização dos associados – investimento em cota- parte, poupança familiar.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver um programa de capacitação para gestores de cooperativas com temas como finanças, vendas e inovação. Divulgar de forma maciça nas redes sociais e nos canais tradicionais, como rádios do interior do estado;</li> <li>Reunir as várias instituições que atuam com o setor cooperativista como o SESCOOP, SENAR, SEBRAE, Governo do Estado para desenvolver um programa de capacitação em gestão;</li> <li>Estimular os dirigentes a contratar serviços de consultoria e treinamento ou conhecer aplicativos que possam melhorar seu desempenho.</li> </ol>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Viabilizar formas de acesso a capital como giro nas cooperativas pequenas e investimento para as médias e grandes.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Intercooperação com as cooperativas de crédito. Partindo de eventos regionalizados, estimular os ramos a se encontrarem por meio de eventos como feiras de negócios em formatos <i>on-line</i> ou presencial.</li> </ol>

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## EIXO: COMUNICAÇÃO

**Quadro 6 – Recomendações para competitividade – Comunicação**

EIXO ESTRATÉGICO	GARGALO IDENTIFICADO	RECOMENDAÇÕES PARA RESOLVER GARGALOS	AÇÕES - COMO FAZER
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa participação dos cooperados nas assembleias e Reuniões.</li> <li>Comunicação deficiente entre a cooperativa, seus dirigentes e os cooperados;</li> <li>Deficiências na base cadastral do quadro social, falta de informatização;</li> <li>As cooperativas têm poucas informações sobre o cooperado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir e modernizar os sistemas de comunicação e relacionamento entre os dirigentes e com os cooperados e suas famílias;</li> <li>Revisar os cadastros utilizados atualmente;</li> <li>Identificar o melhor modelo de comunicação com os associados.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sugestão para OCEB/SESCOOP/BA adquirir um sistema de registro e cadastro de cooperativas e estender o programa para que as cooperativas registradas o adquiram;</li> <li>OCEB/SESCOOP/BA desenvolver programa de formação sobre comunicação interna e externa. Também utilizar e gerenciar redes sociais.</li> </ol>

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## EIXO: ODS

**Quadro 7 – Recomendações para competitividade – ODS**

EIXO ESTRATÉGICO	GARGALO IDENTIFICADO	RECOMENDAÇÕES PARA RESOLVER GARGALOS	AÇÕES - COMO FAZER
ODS	Grande parte das cooperativas pesquisadas (67%) desconhece os conceitos dos ODS ou, mesmo conhecendo, não possui nenhuma ação planejada.	Realizar nas cooperativas um trabalho de auditoria nos ODS, apresentando aos dirigentes o que está funcionando e o que está em falta para atuarem de forma mais assertiva em relação aos objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viabilizar palestras e cursos de curta duração sobre os ODS com exemplos práticos do cotidiano, para reduzir o desconhecimento;</li> <li>2. Elaborar materiais de conteúdo para disseminar nas cooperativas registradas. Considerar Agenda 2030 e oportunidades de negócios;</li> <li>3. Nos eventos regionais, realiza palestras e oficinas curtas sobre o tema ODS e desenvolvimento local.</li> </ol>
	<p>Mais de 50% das cooperativas pesquisadas não incluiu formas de contemplar a diversidade nos seus planos de trabalho;</p> <p>Apenas 22% das cooperativas pesquisadas inclui grupos de negros, jovens ou PcD em postos de liderança.</p>	Processos seletivos focados em público subrepresentados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campanha sobre responsabilidade social cooperativista direcionando para inclusão de públicos sub-representados;</li> <li>2. Diálogo comum dentro do Sistema OCEB/BA, acerca da importância da diversidade no mundo do trabalho;</li> <li>3. Plano de Ação comum para que as cooperativas contratem profissionais do público sub- representado.</li> </ol>
ODS	Baixa participação das cooperativas pesquisadas (32%) em projetos locais ou comunitários, sejam eles sociais, de infraestrutura ou negociais.	Viabilizar capacitação aos dirigentes de cooperativas para que tenham condições técnicas básicas para elaborar projetos de apoio social e ambiental.	<p>Disponibilizar, via SESCOOP, cursos sobre elaboração de projetos para as dirigentes de cooperativas registradas;</p> <p>Concurso de boas práticas sociais, com envolvimento das comunidades locais e cooperativas registradas no sistema.</p>

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## EIXO: TECNOLOGIA

**Quadro 8 – Recomendações para competitividade – Tecnologia**

EIXO ESTRATÉGICO	GARGALO IDENTIFICADO	RECOMENDAÇÕES PARA RESOLVER GARGALOS	AÇÕES - COMO FAZER
Tecnologia	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Limitado conhecimento da tecnologias disponíveis;</li><li>2. Baixa formação escolar do quadro social, o que limita a adoção de tecnologias inovadoras com maior velocidade.</li></ol>	Investir em tecnologia da informação para modernizar a gestão.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Inicialmente é necessário fazer um check-up da situação em que a cooperativa se encontra.  Para tanto, o dirigente pode entrar no site da Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI e realizar o seu diagnóstico para identificar em que situação sua cooperativa está. A partir daí, a cooperativa recebe um rol de recomendações, entre cursos e consultorias que poderão ser realizados de acordo com o seu tempo e necessidade;</li><li>2. Caso deseje algo presencial, o Senar e o Sebrae possuem cursos com essa finalidade; apresentar se as possibilidades existentes em termos de tecnologia e o dirigente identifica o que deseja para cada cooperativa.</li></ol>

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## EIXO: VENDAS, MARKETING E INOVAÇÃO

**Quadro 9 – Recomendações para competitividade – Vendas, marketing e inovação**

EIXO ESTRATÉGICO	GARGALO IDENTIFICADO	RECOMENDAÇÕES PARA RESOLVER GARGALOS	AÇÕES - COMO FAZER
Vendas, marketing e inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>As cooperativas não realizam divulgação de seus produtos ou serviços e quando o fazem é de forma pontual;</li> <li>Ausência de estratégias de marketing e comunicação;</li> </ul>	Construção de plano de marketing.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Solicitação de consultoria técnica especializada junto ao SESCOOP;</li> <li>Parcerias com Sebrae para customização de cursos, oficinas e capacitações para as cooperativas;</li> <li>Participar em espaços sociais como o Agenda Bahia, Planos de Desenvolvimento Territorial do Estado – SEI/SEPLAN</li> </ol>
Vendas, marketing e inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competição desleal com outros concorrentes no mercado como o Uber, por exemplo, no caso do transporte;</li> <li>Várias prefeituras e órgãos governamentais impedem a participação de cooperativas em licitações.</li> </ul>	Relação com poder público.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rodas de entendimento sobre cooperativismo;</li> <li>Política de advocacy por parte do SESCOOP. Contratar um especialista em advocacy para cooperativas;</li> <li>Sobre aplicativos de transporte, conhecer a experiência da Bibi car e relação com prefeitura de Araraquara/SP como startup e desenvolvimento de app para cooperativas de transporte de passageiros.</li> </ol>
Vendas, marketing e inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa capacidade de inovação por parte das cooperativas pesquisadas.</li> </ul>	Viabilizar um projeto orientado para o futuro das cooperativas considerando tendências de mercado, plataformas de negócios, internacionalização. Esta iniciativa deveria estar integrada ao Programa de Gestão, que seria amplamente divulgado.	1. Discutir com uma ou algumas delas a possibilidade de realizar palestras sobre como tendências de mercado nas várias regiões do estado poderiam contribuir de forma decisiva para a identificação de novas perspectivas para líderes e dirigentes de cooperativas.

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## EIXO: FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO

**Quadro 10 – Recomendações para competitividade – Formação e informação**

EIXO ESTRATÉGICO	GARGALO IDENTIFICADO	RECOMENDAÇÕES PARA RESOLVER GARGALOS	AÇÕES - COMO FAZER
Formação e informação	Segundo o diagnóstico realizado 44% das cooperativas entrevistadas não realiza ações de capacitação e 29% apenas a realiza quando surgem problemas.	Realizar reuniões de sensibilização com órgãos ou agências estaduais ou federais reguladoras para que sejam alteradas leis ou normas de interesse do sistema cooperativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cursos sobre liderança Orientada para sustentabilidade poderia ser um dos temas a integrar um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Cooperativistas;</li> <li>Incidência junto ao Governo do Estado da Bahia, em conjunto com Senar e Sebrae, para a criação de um Plano Estadual de Educação Cooperativista;</li> </ol>

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## 9. DIAGNÓSTICO DA CONTRIBUIÇÃO DAS COOPERATIVAS PESQUISADAS PARA ALCANCE DOS ODS

### 9.1 Descrição dos trabalhos e ações que estão sendo realizados pelas cooperativas em relação aos ODS

Ao analisar as planilhas, fica evidenciado que ainda há muito por fazer, mesmo sabendo que foram realizadas ações relevantes em determinadas cooperativas. Nos quadros a seguir, serão expostas ações desenvolvidas pelas cooperativas pesquisadas no estudo que se relacionam as metas dos ODS.

**Quadro 11 – Contribuição das cooperativas com os ODS – Trabalho, Produção de Bens e Serviços**

ODS	O QUE ESTÁ SENDO REALIZADO ATUALMENTE
<b>ODS 1 – ERRADICAÇÃO DA POBREZA</b>	Grande parte das cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços atuam na disponibilização de serviços para seus cooperados, como forma de viabilizar o acesso deles a mercados que, por muitas vezes, sozinhos não poderiam alcançar.
<b>ODS 8 – EMPREGO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO</b>	Capacitação dos participantes e acesso a renda por meio do trabalho cooperado.
<b>ODS 10 – REDUÇÃO DA DESIGUALDADE</b>	Prestam um serviço de grande relevância à sociedade através principalmente dos contratos com as prefeituras municipais.
<b>ODS 5 – IGUALDADE DE GÊNERO</b>	Grande parte dos associados nestas cooperativas é do sexo feminino. Em alguns casos, chega-se as 70%. O que ainda não está bem resolvido é o acesso a cargos de liderança, com exceção das cooperativas de serviços educacionais, nas quais praticamente todos os dirigentes são mulheres.
<b>ODS 6 – ÁGUA LIMPA E SANEAMENTO</b>	Grande parte das cooperativas educacionais que fazem parte do ramo Consumo e do ramo Trabalho, produção de bens e serviços possuem programas internos de conservação e preservação da água. Orientação educacional quanto à preservação da água, reutilização da água da chuva, preservação de mananciais e limpeza de rios são alguns dos exemplos.
<b>ODS 17 – PARCERIAS EM PROL DAS METAS</b>	No caso das cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços 100% legalizadas, quem tem atuado como parceiro é o próprio Ministério Público, que as convida para realizar palestras nas cidades da região, disseminando a ideia de uma cooperativa legal e abrindo portas para cidades onde ainda não é prestado esse tipo de serviço.

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

**Quadro 12- Contribuição das cooperativas com os ODS – Agropecuário**

ODS	O QUE ESTÁ SENDO REALIZADO ATUALMENTE
<b>ODS 1 – ERRADICAÇÃO DA POBREZA</b>	As cooperativas agropecuárias da Bahia estão contribuindo de forma expressiva para a difusão de tecnologias e fornecimento de insumos modernos aos seus cooperados. Como resultado ocorre o aumento da produtividade e do volume de alimentos disponíveis para o consumo da população. O aumento da oferta reduz os preços dos alimentos aos consumidores, reduzindo também a fome e a pobreza.
<b>ODS 5 – IGUALDADE DE GÊNERO</b>	Nas cooperativas agropecuárias pesquisadas não foram encontradas ações discriminatórias. Contudo, há apenas algumas iniciativas isoladas de busca ativa do aumento da participação de mulheres no quadro social e nas posições de liderança e direção das mesmas.
<b>ODS 8 – EMPREGO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO</b>	Nas regiões da Bahia onde há presença de cooperativas agropecuárias nota-se um dinamismo econômico diferenciado, com geração de empregos e crescimento da economia, geralmente em clusters e arranjos produtivos locais que incluem micro e pequenas organizações como prestadoras de serviços nas cadeias produtivas agropecuárias. As cooperativas criam empregos formais e dignos.
<b>ODS 9 – INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA</b>	As cooperativas agropecuárias pesquisadas já realizam, parcialmente, ações de industrialização, mas ainda predomina o baixo nível de inovação tecnológica.

ODS	O QUE ESTÁ SENDO REALIZADO ATUALMENTE
<b>ODS 10 – REDUÇÃO DA DESIGUALDADE</b>	Para este ODS, as cooperativas agropecuárias atualmente contribuem de forma parcial, na medida em que geram e compartilham riquezas entre seus cooperados, criando oportunidades para reduzir a desigualdade. Porém, há muitas oportunidades para expandir a contribuição.
<b>ODS 12 – CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS</b>	As mais recentes tecnologias difundidas pelas cooperativas agropecuárias entre seus cooperados têm contribuído para produzir alimentos de forma mais responsável, principalmente em relação à preservação do solo, da água e da biodiversidade, mas ainda há muitos ajustes a serem feitos para atingir a sustentabilidade plena almejada no ODS 12.
<b>ODS 17 – PARCERIAS EM PROL DAS METAS</b>	Há parcerias entre cooperativas agropecuárias e outras instituições, ainda com poucas iniciativas de intercooperação, como as que ocorrem com as cooperativas de crédito, embora não estejam diretamente relacionadas às metas dos ODS.

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

**RAMO SAÚDE:** As cooperativas de saúde têm por essência o atendimento e cuidado, mas isso não faz com que os movimentos em relação ao desenvolvimento sustentável apareçam de modo intencional nas suas ações. Apenas 27% das cooperativas entrevistadas relatam ter paridade de gênero na liderança, mas, ainda assim, sem ações intencionais para o tema.

### **Quadro 13 – Contribuição das cooperativas com os ODS – Saúde**

ODS	O QUE ESTÁ SENDO REALIZADO ATUALMENTE
<b>ODS 5 – IGUALDADE DE GÊNERO</b>	Na maior parte das entrevistas, ficou evidenciado que são poucas as ações com foco neste ODS. Entre elas, pode-se citar a contratação de mulheres em posições de liderança, porém não é algo intencional, planejado. Não há uma política definida e escrita que oriente a busca de mulheres para o atendimento a este ODS; no entanto, as entrevistadas argumentam que buscam diversificar o quadro de funcionários, inclusive com a quantidade maior de mulheres nos postos de trabalho e lideranças.
<b>ODS 12 – CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS</b>	De forma geral, é possível afirmar que não há conhecimento sobre esse ODS junto às cooperativas entrevistadas. Apenas uma cooperativa sinalizou que se preocupa de alguma forma: faz uso de placas solares, diminuiu o uso de copos descartáveis e realiza reaproveitamento da água da chuva. Uma cooperativa apontou interesse em conhecer mais sobre o tema, pois tem predisposição em atuar alinhada aos ODS.
<b>ODS 17 – PARCERIAS EM PROL DAS METAS</b>	Efetivação de várias parcerias entre cooperativas de ramos complementares. Como exemplo, já se observa parcerias com ramo do trabalho, produção de bens e serviços e com o ramo crédito.

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

### Quadro 14 – Contribuição das cooperativas com os ODS – Crédito

ODS	O QUE ESTÁ SENDO REALIZADO ATUALMENTE
<b>ODS 1 – ERRADICAÇÃO DA POBREZA</b>	As cooperativas do ramo de crédito vêm contribuindo significativamente por meio de suporte a projetos vinculados a organizações da sociedade civil que estejam próximas às cooperativas. Os projetos apoiados relacionam-se às áreas de educação financeira, sustentabilidade e cidadania, a partir de lançamento de edital de apoio a pequenos projetos. Essas ações estão vinculadas a um sistema cooperativista no ramo do crédito.
<b>ODS 5 – IGUALDADE DE GÊNERO</b>	Nas cooperativas de crédito pesquisadas não foram encontradas ações discriminatórias, mas há apenas algumas iniciativas isoladas de busca ativa do aumento da participação de mulheres no quadro social e nas posições de liderança e direção. Há um percentual significativo de mulheres cooperadas (cerca de 55%); no entanto, somente cerca de 32% das mulheres ocupam cargos ou funções de liderança.
<b>ODS 8 – EMPREGO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO</b>	Nas regiões da Bahia onde há presença de cooperativas de crédito, nota-se uma inserção das cooperativas vinculadas às dinâmicas de desenvolvimento regional: cadeias produtivas dos territórios de identidade, com geração de empregos e suporte a setores econômicos diversos como agricultura, comércio e serviço, representadas por micro e pequenas organizações, cooperativas e associações de classe e comunitárias. As cooperativas criam empregos formais e dignos. Como as cooperativas de crédito são exímias geradoras de trabalho formal, é importante atentar para inserção de PcDs no seu quadro de colaboradores/as.
<b>ODS 9 – INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA</b>	As cooperativas de crédito pesquisadas lançaram, nos últimos cinco anos, novos produtos e serviços financeiros, principalmente aqueles formatados por sistema de cooperativismo de crédito. Uma das cooperativas pesquisadas, inclusive, lançou uma linha de crédito específica para aquisição de energia fotovoltaica. Há espaço para ampliação de linhas de crédito para impulsionamento de negócios de impacto, finanças verdes e organizações de base tecnológica (startups).
<b>ODS 10 – REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES</b>	Para este ODS, as cooperativas de crédito possuem protagonismo, principalmente nas ações de educação financeira, empreendedorismo para a juventude e apoio a projetos sociocomunitários, junto a organizações sociais que estão nos territórios de atuação das cooperativas.
<b>ODS 12 – CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS</b>	As cooperativas de crédito vêm lançando produtos e serviços financeiros nos últimos anos. No entanto, ajustes de produtos e serviços financeiros relacionando-se a questões ambientais ainda são tímidos, sendo feitos por apenas uma cooperativa pesquisada.
<b>ODS 16 – PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES FORTES</b>	As ações de responsabilidade social corporativa junto à juventude, sobretudo na linha da educação financeira e empreendedorismo, assim como ações de apoio a projetos comunitários junto a organizações sociais do entorno, vêm contribuindo parcialmente para a construção de sociedades mais resilientes e sustentáveis, sobretudo em relação a processos formativos e de qualificação profissional junto a esses públicos sub-representados. Uma cooperativa de mutuários mencionou que, por meio de intercooperação, vem apoiando estruturalmente cooperativas de agricultura familiar na comercialização.
<b>ODS 17 – PARCERIAS EM PROL DAS METAS</b>	Há parcerias com cooperativas de outros ramos, como as agropecuárias e com outras instituições, sendo poucas as iniciativas de intercooperação. No entanto, podem ser ampliadas parcerias com outras organizações nos territórios de atuação das cooperativas de crédito, como prefeituras, associações comunitárias e movimentos sociais.

Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.

### Quadro 15- Contribuição das cooperativas com os ODS - Consumo

ODS	O QUE ESTÁ SENDO REALIZADO ATUALMENTE
<b>ODS 1 – ERRADICAÇÃO DA POBREZA</b>	Participação constante e frequente em projetos de filantropia na cidade e região. Sempre que são convidados participam ativamente, porém não foi possível identificar iniciativas que ultrapassem essa conotação.
<b>ODS 12 – CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS</b>	Na medida do possível, a cooperativa tenta adquirir produtos ambientalmente sustentáveis.

Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo

### Quadro 16- Contribuição das cooperativas com os ODS – Transporte

ODS	O QUE ESTÁ SENDO REALIZADO ATUALMENTE
<b>ODS 8 – EMPREGO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO</b>	Cooperativas de transporte são muito heterogêneas. Transporte de cargas, vans de turismo, serviços de táxi e transporte executivo são os mais comuns. Concentração de mercado, uso de novas tecnologias e custos elevados tornam cada vez mais difícil a participação de transportadores autônomos no mercado. A cooperativa tornou-se uma das melhores alternativas de continuar sendo independente no mercado e simultaneamente não correr o risco da autoexploração, que tem sido tão comum nesse meio, pois melhora o poder de negociação com fornecedores e clientes e lhes dá capilaridade para buscar o mercado junto a grandes organizações.
<b>ODS 17 – PARCERIAS EM PROL DAS METAS</b>	Tem sido muito comum entre as cooperativas de transporte a efetivação de parcerias com foco na intercooperação. Desde parcerias entre cooperativas de transporte de cargas de estados diferentes, até parcerias com instituições cooperativas de crédito ou de saúde, sempre com a finalidade de atender melhor seus clientes, ou o próprio cooperado, com serviços diferenciados. Algumas cooperativas também têm realizado parcerias com unidades do Sest/Senat para apoio aos profissionais em campo.

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## 9.2 Descrição dos trabalhos e ações que poderão ser realizados pelas cooperativas em relação aos ODS

### ADERÊNCIA DOS RAMOS POR ODS

(O que podemos fazer / Possibilidades / Uma visão de futuro).

Quadro 17 – Aderência dos ramos por ODS

ODS/ RAMOS	A CRÉDITO	B AGROPECUÁRIO	C TRANSPORTE	D TRABALHO*	E CONSUMO	F SAÚDE
ODS 1 – ERRADICAÇÃO DA POBREZA						
ODS 2 – FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL						
ODS 5 – IGUALDADE DE GÊNERO						
ODS 6 – ÁGUA LIMPA E SANEAMENTO						
ODS 7 – ENERGIA ACESSÍVEL E LIMPA						
ODS 8 – EMPREGO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO						
ODS 9 – INDÚSTRIA, INOVAÇÃO, INFRAESTRUTURA						
ODS 10 – REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES						
ODS 12 – CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS						
ODS 13 – AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA						
ODS 16 – PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES FORTES						
ODS 17 – PARCERIAS EM PROL DAS METAS						

Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.

LEGENDA = \* FUNDO VERDE: ações que podem ser implementadas para alcançar os ODS.

\* RAMO Trabalho, produção de bens e serviços.

É significativa a quantidade de cooperativas atuando no mercado baiano gerando renda e ocupação digna, mas muitas delas enfrentam dificuldades para continuarem operando.

Claro que a maioria são cooperativas em crescimento que distribuem sobras com regularidade entre seus associados, porém não se pode esquecer aquelas que possuem dificuldades.

## Ramo: Trabalho, produção de bens e serviços

Quando se menciona o ramo cooperativo Trabalho, produção de bens e serviços, nos referimos as cooperativas que atuam na disponibilização de serviços para seus cooperados. No ambiente da OCEB, elas totalizam 31 cooperativas registradas.

**Quadro 18 – Ações Futuras – Trabalho, produção de bens e serviços**

ODS	PROPOSIÇÃO DE AÇÃO
<b>ODS 5 – IGUALDADE DE GÊNERO</b>	Boa parte das cooperativas de trabalho já atuam com um número razoável de mulheres trabalhando no seu cotidiano, seja nas escolas cooperativas, seja nas cooperativas de prestação de serviço. Consequentemente, buscar a igualdade nestes ambientes torna-se mais pertinente, pois as formações educacionais já são similares e a tipologia de trabalho realizada também é igualitária.
<b>ODS 8 – EMPREGO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO</b>	Dar continuidade à contratação e captação de cooperados nos municípios de pequeno porte e em localidades do entorno da sede da cooperativa onde ela ainda não atua. Possibilidade de ampliação do quadro social, atuando nas áreas de reciclagem, limpeza industrial e predial, garantindo, assim, “trabalho digno e crescimento econômico”.
<b>ODS 9 – INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA</b>	Algumas cooperativas já realizam um trabalho de criação/adaptação de equipamentos para que seus cooperados possam trabalhar com menor desgaste físico e maior qualidade e produtividade. Além disso, são poucas as cooperativas que realizam essa atividade. Assim, entendemos que priorizar esse tipo de iniciativa pode facilitar o trabalho de campo dos profissionais e aumentar seus rendimentos, pois serão mais produtivos.
<b>ODS 16 – PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES FORTES</b>	As cooperativas têm sofrido ao longo do tempo um desgaste elevado por conta de problemas na participação em licitações como legislação que gera duvidade. Contudo, algumas cooperativas têm superado essas dificuldades, pois conseguiram parcerias com o Ministério Público do Trabalho, o qual indica as cooperativas para certas cidades onde ainda não existe a coleta seletiva, por exemplo.
<b>ODS 17 – PARCERIAS EM PROL DAS METAS</b>	Fortalecer parcerias com outros órgãos governamentais como prefeituras, secretarias do Governo do Estado, poder judiciário, com vistas a ampliar a possibilidade de participar de licitações, tornando as cooperativas mais conhecidas e mais competitivas no mercado de licitações brasileiro.

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## Ramo: Consumo

O ramo Consumo é composto por um pequeno grupo de cooperativas (apenas seis). Foram entrevistadas quatro delas, sendo uma escola e três cooperativas que realizam compras conjuntas. Dentre os produtos mais adquiridos estão materiais de higiene, limpeza e alimentos. A maior parte dessas cooperativas é de pequeno porte; durante a entrevista, ficou evidenciado que o crescimento não é uma prioridade. Os ODS com maior alinhamento em relação à razão de existir destas cooperativas são:

**Quadro 19 – Ações futuras – Consumo**

ODS	PROPOSIÇÃO DE AÇÃO
<b>ODS 12 – CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS</b>	Considerando a realidade das cooperativas de consumo entrevistadas, entende-se que a principal ação que pode vinculá-las aos ODS é a compra conjunta proveniente de fornecedores ambientalmente sustentáveis. Sem dúvida esta seria a maior iniciativa, pois está 100% orientada para o negócio central da cooperativa.
<b>ODS 17 – PARCERIAS EM PROL DAS METAS</b>	Iniciar uma parceria com as cooperativas da região em que atuam na agricultura familiar, garantindo alimentos mais saudáveis e contribuindo com trabalho digno e desenvolvimento econômico no campo. Sem dúvida, este é um objetivo pelo qual vale a pena se comprometer.

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## Ramo: Transporte

O ramo Transporte é um dos que mais possui cooperativas vinculadas ao sistema OCEB, totalizando 40 organizações. É um ramo altamente diversificado, com cooperativas de transporte de cargas, passageiros, motoristas executivos, taxistas e turismo. Algumas atuam localmente, enquanto outras o fazem nacionalmente. Uma das maiores dificuldades enfrentadas, segundo os dirigentes, é o baixo compromisso dos cooperados para com a cooperativa. Segundo a pesquisa efetivada, os ODS com maior aderência ao ramo são:

### Quadro 20 – Ações futuras – Transporte

ODS	PROPOSIÇÃO DE AÇÃO
<b>ODS 6 – ÁGUA LIMPA E SANEAMENTO</b>	Quando se fala do ramo dos transportes, o impacto nas reservas de água e no consumo é significativo: limpeza de peças, deterioração de peças e carcaças que se infiltram no solo, descarte de óleo em locais inadequados e o consumo em si. Todos esses itens fazem parte de um conjunto que significa desperdício. Além desses fatores, ainda há o saneamento, que é afetado quando o descarte é feito de maneira errônea. Um programa de melhores práticas poderia gerar resultados muito interessantes.
<b>ODS 8 – EMPREGO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO</b>	Algumas cooperativas do ramo se tornaram um dos grandes players do mercado de transporte. Assim como existem pequenas cooperativas do ramo, também existem as grandes, que possuem bom poder de barganha na negociação com fornecedores e clientes. Ampliar o número de cooperados de forma sustentável pode gerar uma vantagem competitiva permanente em relação aos concorrentes.
<b>ODS 9 – INDÚSTRIA, INOVAÇÃO e INFRAESTRUTURA</b>	A indústria automobilística é uma das mais inovadoras que existe. Não seria diferente no ramo dos transportes, pois existem grandes possibilidades de inovação nos processos, de forma a reduzir desde consumo de combustível e melhora na gestão da fila dos motoristas, com o uso de aplicativos e plataformas de atendimento.
<b>ODS 17 – PARCERIAS EM PROL DAS METAS</b>	Tem sido muito comum, entre as cooperativas de transporte, a efetivação de parcerias com foco na intercooperação. Ampliar o universo de parcerias, seja com outras cooperativas ou outros órgãos, pode ser uma alternativa interessante para incrementar negócios, reduzir custos e gerar diversos benefícios aos cooperados.

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## Ramo: Agropecuário

Este ramo é composto por 31 cooperativas agropecuárias, sendo que 23 delas foram entrevistadas.

O ramo possui capilaridade, pois está presente em todas as regiões da Bahia e é um dos grandes responsáveis pela exportação de produtos. As mudanças tecnológicas têm afetado profundamente o ramo, propiciando melhorias na qualidade de vida de produtores, gerando, contudo, enormes desafios, principalmente para os grupos de idade mais avançada que, em muitas ocasiões, não conseguem acompanhar.

Segundo a pesquisa efetuada, os ODS com maior aderência são:

**Quadro 21 – Ações futuras – Agropecuária**

<b>ODS</b>	<b>PROPOSIÇÃO DE AÇÃO</b>
<b>ODS 1 – ERRADICAÇÃO DA POBREZA</b>	Programas de treinamento técnico e gerencial para produtores rurais. Apoio a novas atividades econômicas para agricultores e estruturação de canais de comercialização para o aumento da renda e qualidade de vida das pessoas.
<b>ODS 2 – FOME ZERO AGRICULTURA SUSTENTÁVEL</b> E	Incentivo à difusão e uso de tecnologias que aumentem a produtividade das lavouras e criações, gerando mais eficiência, mais oferta abundante e menores custos dos alimentos para a população em geral.
<b>ODS 6 – ÁGUA LIMPA SANEAMENTO</b> E	Ações voltadas à recuperação de nascentes, matas ciliares e áreas degradadas ou de preservação permanente, tratamento adequado dos dejetos da produção animal, uso correto de defensivos e fertilizantes agrícolas, construção de corredores ecológicos para preservação de fauna nas propriedades rurais. Implantação de sistemas de produção com integração de lavouras, pecuária e silvicultura (ILPF).
<b>ODS 7 – ENERGIA ACESSÍVEL E LIMPA</b>	Estímulo do uso de fontes de energia renováveis, especialmente a fotovoltaica e eólica, além de biogás e etanol produzido a partir de biomassa.
<b>ODS 9 – INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA</b>	Implantação de tecnologias inovadoras do Agro 5.0, tanto no campo como nas agroindústrias, com utilização de agricultura e pecuária de precisão, baseados em tecnologia da informação, conectividade e automação.
<b>ODS 12 – CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS</b>	Implantação de sistemas de reciclagem de resíduos das propriedades rurais e das agroindústrias, com coleta da totalidade de embalagens de agrotóxicos, óleos lubrificantes e metais descartados.
<b>ODS 13 – AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA</b> A	Adoção de sistemas de plantio direto, cobertura do solo, controle de erosão, reflorestamento e demais práticas que permitem sequestrar carbono e reduzir as emissões nos processos produtivos agropecuários, incluindo a eliminação de desmatamento ilegal.

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## Ramos: Saúde

O ramo saúde possui 60 cooperativas em atuação no estado da Bahia. É o maior grupo vinculado ao Sistema OCEB.

Nesse ramo, apenas 7% das cooperativas entrevistadas disseram ter conhecimento sobre os ODS, mas nenhuma apresentou ações estruturadas vinculadas à sua estratégia de atuação de maneira formal. Os ODS com maior aderência são:

**Quadro 22 – Ações futuras – Saúde**

<b>ODS</b>	<b>PROPOSIÇÃO DE AÇÃO</b>
<b>ODS 5 – IGUALDADE DE GÊNERO</b>	Para promover ação intencional de oportunidades de mulheres na liderança, deve-se promover planos de sucessão nas cadeiras executivas das cooperativas, intencionalmente considerando as mulheres com potencial para garantir a diversidade nas decisões de negócio. Deve-se, ainda, aplicar conhecimento de população através de dados demográficos para considerar entre as mulheres a interseccionalidade de mulheres trans, negras, de diferentes gerações e com deficiência.
<b>ODS 6 – ÁGUA LIMPA E SANEAMENTO</b>	Especialmente nas cooperativas que têm em sua linha de atuação o atendimento hospitalar, deve-se analisar o processo de atendimento, limpeza e saneamento para considerar o menor impacto possível, aplicando estudos sobre reutilização segura, jardinagem e controle de consumo com torneiras específicas. Além disso, deve-se considerar tratamento de água para evitar impacto ambiental no descarte nas redes de esgoto.
<b>ODS 8 – EMPREGO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO</b> <b>ODS 10 – REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES</b>	O potencial das cooperativas de saúde está em oportunizar empregos para diferentes perfis da população a partir da diversidade social, racial, de gênero, orientação sexual etc. As cooperativas de saúde podem se vincular a instituições de ensino para estimular o envolvimento dos novos profissionais formados a aderir ao movimento cooperativista, para sustentabilidade do negócio, considerando diversidade primária, secundária e profissional, para permitir maior alcance de entendimento da população. Quanto mais diversos forem os profissionais, melhores as chances de se conectarem com mais perfis de pacientes, entendendo suas necessidades de atendimento. A partir da representatividade, pacientes e profissionais reduzem as distâncias culturais e sociais que historicamente foram criadas para segregar pessoas em espaços de convivência e de poder.

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## Ramo: Crédito

As cooperativas do ramo Crédito totalizam 18 instituições, sendo que 12 delas foram entrevistadas.

Ficou evidenciado, ao longo do diagnóstico, que são organizações muito profissionais, com capilaridade estadual, e que contribuem de forma decisiva para o desenvolvimento socioeconômico das suas regiões por meio do fornecimento de crédito produtivo para cooperativas de diversos ramos, produtores rurais, agricultores familiares e pequenos e médios negócios. Os ODS com maior aderência são:

**Quadro 23 – Ações futuras – Crédito**

<b>ODS</b>	<b>PROPOSIÇÃO DE AÇÃO</b>
<b>ODS 1 – ERRADICAÇÃO DA POBREZA</b> <b>ODS 10 – REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES</b>	Inserção das cooperativas junto às ações de desenvolvimento territorial, sobretudo com maior participação em espaços de construção social das políticas públicas de desenvolvimento rural sustentável. Aprofundamento das ações de educação financeira e empreendedorismo junto à juventude integradas com outras organizações sociais visando ampliar atendimento, resultados e impactos das ações. Inserir monitoramento e avaliação de resultados nos projetos sociais apoiados, na linha de resultados e nos impactos.
<b>ODS 2 – FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL</b> <b>ODS 12 – CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS</b>	Criação de linhas de crédito direcionadas para a agricultura sustentável, sobretudo a produção familiar. Integração com cadeias produtivas sustentáveis.
<b>ODS 17 – PARCERIAS EM PROL DAS METAS</b>	Aproximação com ações de convivência com biomas, particularmente o Semiárido e o Cerrado, integrando com políticas públicas de agroecologia e produção orgânica.
<b>ODS 5 – IGUALDADE DE GÊNERO</b>	Integração no planejamento estratégico ações/projetos/políticas de sucessão geracional e valorização das mulheres no processo de liderança das cooperativas, a partir de promoção em cargos de chefia e nas diretorias das cooperativas.
<b>ODS 7 – ENERGIA ACESSÍVEL E LIMPA</b> <b>ODS 13 – AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA</b>	Criação de linhas de crédito para estímulo à energia solar e a pequenos projetos de biodigestão anaeróbica nas comunidades rurais.
<b>ODS 8 – EMPREGO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO</b>	Inclusão de PcDs e de outros públicos vulnerabilizados nos processos seletivos das cooperativas. Estímulo para associação de cooperados jovens, com ações específicas de marketing e comunicação junto a universidades e institutos de pesquisas.
<b>ODS 9 – INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA</b>	Apoio a projetos de base tecnológica como startups e negócios de base tecnológica, a partir de parcerias com universidades, institutos e incubadoras de negócios.

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

## 9.3 Plano de ação e Roadmap dos ODS por ramo

Diante das prioridades identificadas, desenvolvemos um caminho para a implantação de um projeto orientado para os ODS nas cooperativas do estado da Bahia, conforme tabela abaixo.

**Quadro 24 – Alinhamento dos ODS por ramo**

RAMO DO COOPERATIVISMO	ODS RELACIONADO
<b>Crédito</b>	ODS 17 – Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável
<b>Saúde</b>	ODS 5 – Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
<b>Transporte</b>	ODS 17 – Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável
<b>Agropecuária</b>	ODS 5 – Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
<b>Consumo</b>	ODS 12 – Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis
<b>Trabalho, Produção e Bens e Serviços.</b>	ODS 5 – Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas

**Fonte: Análise das entrevistas, encontros e coleta de dados secundários do estudo.**

Em virtude dessa análise, foi construído um *roadmap* para cada um dos ODS prioritários listados no Quadro 24 como segue; ODS 5, ODS 12 e ODS 17. Eles estão representados nas próximas páginas.

### **Projeto: Viabilizar o Projeto Igualdade de gênero – ODS 5.**

1. Realizar palestras de sensibilização relacionando-se: o que são os ODS e por que o ODS 5 foi selecionado para dirigentes da cooperativa com a finalidade de garantir um compromisso<sup>3</sup> com os dirigentes antes de ir a campo. Revisar os objetivos da cooperativa para confirmar que estão alinhados aos ODS discutidos. Garantia de que o projeto será finalizado e de que não haverá interrupções;
2. Replicar o primeiro passo junto aos cooperados e colaboradores. Apresentar os objetivos do projeto, passos para implantação, dificuldades esperadas, resultados possíveis, exemplos de outras cooperativas com projeto similar e o que todos irão ganhar, em particular acerca dos benefícios do projeto;
3. Criar um grupo de trabalho para identificar a situação atual deste ODS na cooperativa. Estamos em qual situação? Quanto falta para considerarmos que estamos tendo bons resultados? Visitar, se possível, alguma cooperativa que tenha implantado o processo similar de forma exitosa;
4. Definir indicadores de resultado com a finalidade de avaliar durante e ao final do projeto se os resultados esperados estão ou não sendo alcançados;
5. Levantar quais ações serão necessárias para implantação do projeto como tempestade de ideias e filtrar as ações que se entenda como mais relevantes para o alcance do resultado<sup>4</sup>;

<sup>3</sup> Este compromisso é um instrumento muito mais moral do que contratual.

<sup>4</sup> Definir prazos de execução do projeto e das principais atividades; definir os recursos (financeiros, estruturais e humanos) necessários para o desenvolvimento das ações do projeto (caso necessário).

6. Existe a necessidade de alterar alguma regra ou norma, sendo interna ou externa, da cooperativa para fazer o projeto funcionar? Em caso positivo, encaminhar para dirigentes;
7. Monitorar o andamento do projeto, por meio de reuniões regulares e relatórios internos e repassar resultados ou dificuldades a gestores e dirigentes da cooperativa;
8. Estabelecer um canal de comunicação permanente para repassar aos colaboradores e cooperados o andamento dos trabalhos;
9. Avaliação dos resultados de quem participou ativamente ou não, quem poderia iniciar essa jornada com outro ODS, qual o próximo ODS a ser trabalhado;
10. Reiniciar o planejamento do próximo ODS a ser implantado.

### **Projeto: Consumo e produção responsável na cooperativa – ODS 12.**

1. Realizar palestras de sensibilização relacionado-se: o que são os ODS e por que o ODS 12 foi selecionado para dirigentes da cooperativa com a finalidade de garantir um compromisso<sup>5</sup> com os dirigentes antes de ir a campo. Revisar os objetivos da cooperativa para confirmar que estão alinhados aos ODS discutidos. Garantia de que o projeto será finalizado e de que não haverá interrupções;
2. Replicar o primeiro passo junto aos cooperados e colaboradores. Apresentar os objetivo do projeto, passos para implantação, dificuldades esperadas, resultados possíveis, exemplos de outras cooperativas com projeto similar e o que todos irão ganhar, em particular sobre os benefícios do projeto;
3. Criar um grupo de trabalho para identificar a situação atual deste ODS na cooperativa. Visitar fornecedores para compreender a dimensão da situação. Estamos em qual situação? Quanto falta para considerarmos que estamos tendo bons resultados?.
4. Definir indicadores de resultado com a finalidade de avaliar durante e ao final do projeto se os resultados esperados estão ou não sendo alcançados;
5. Levantar quais ações serão necessárias para implantação do projeto, por meio de tempestade de ideias e filtrar as ações que se entenda como mais relevantes para o alcance do resultado<sup>5</sup>;
6. Existe a necessidade de alterar alguma regra ou norma, seja interna ou externa, da cooperativa para fazer o projeto funcionar? Em caso positivo, encaminhar para dirigentes;
7. Monitorar o andamento do projeto, por meio de reuniões regulares e relatórios internos e repassar resultados ou dificuldades a gestores e dirigentes da cooperativa;
8. Estabelecer um canal de comunicação permanente para repassar aos colaboradores e cooperados o andamento dos trabalhos;
9. Avaliação dos resultados sobre quem participou ativamente ou não, quem poderia iniciar essa jornada com outro ODS, qual o próximo ODS a ser trabalhado;
10. Reiniciar o planejamento do próximo ODS a ser implantado.

---

<sup>5</sup> Este compromisso é um instrumento muito mais moral do que contratual.

## Projeto: Parcerias e meios de implementação – ODS 17.

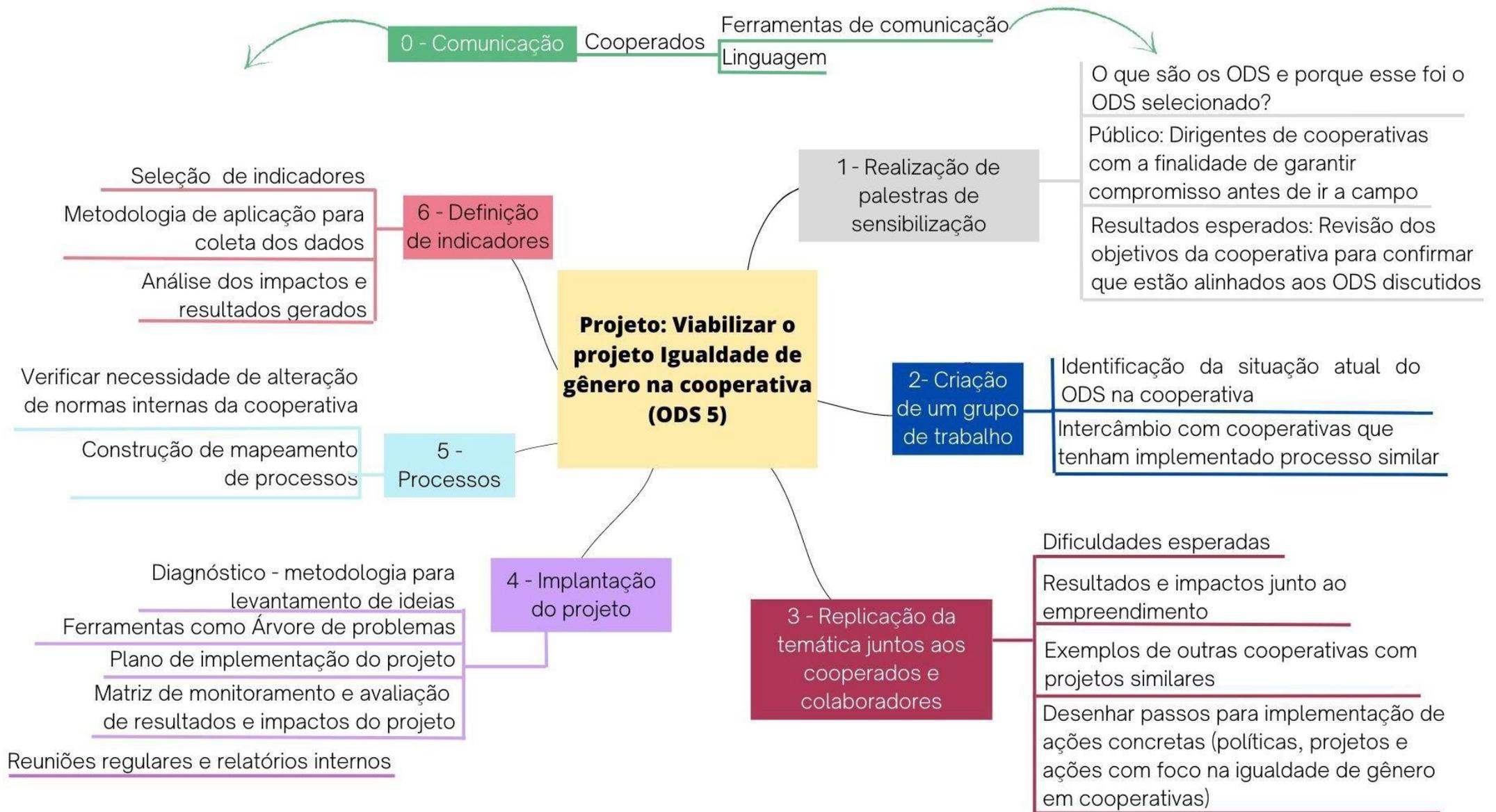
1. Realizar palestras de sensibilização relacionado o que são os ODS e por que o ODS 17 foi selecionado para dirigentes da cooperativa com a finalidade de garantir um compromisso<sup>6</sup> com os dirigentes antes de ir a campo. Revisar os objetivos da cooperativa para confirmar que estão alinhados aos ODS discutidos. Garantia de que o projeto será finalizado e de que não haverá interrupções;
2. Replicar o primeiro passo junto aos cooperados e colaboradores. Apresentar os objetivos do projeto, passos para implantação, dificuldades esperadas, resultados possíveis, exemplos de outras cooperativas com projeto similar e o que todos irão ganhar; .
3. Criar um grupo de trabalho para identificar a situação atual deste ODS na cooperativa. Visitar fornecedores e outras cooperativas de consumo atuantes para *benchmarking* e assim compreender a dimensão da situação. Estamos em qual situação? Quanto falta para considerarmos que estamos tendo bons resultados?;
4. Definir indicadores de resultado com a finalidade de avaliar durante e ao final do projeto se os resultados esperados estão ou não sendo alcançados;
5. Definir quais outras cooperativas e fornecedores serão visitados para *benchmarking* sobre produtos e serviços comercializados;
6. Levantar quais ações serão necessárias para implantação do projeto, por meio de tempestade de ideias e filtrar as ações que se entenda como mais relevantes para o alcance do resultado<sup>7</sup>;
7. Existe a necessidade de alterar alguma regra ou norma interna ou externa da cooperativa para fazer o projeto funcionar? Em caso positivo, encaminhar para dirigentes;
8. Monitorar o andamento do projeto, por meio de reuniões regulares e relatórios internos e repassar resultados ou dificuldades a gestores e dirigentes da cooperativa;
9. Estabelecer um canal de comunicação permanente para repassar aos colaboradores e cooperados o andamento dos trabalhos;
10. Avaliação dos resultados sobre quem participou ativamente ou não, quem poderia iniciar essa jornada com outro ODS, qual o próximo ODS a ser trabalhado;
11. Reiniciar o planejamento do próximo ODS a ser implantado.

---

<sup>6</sup> Este compromisso é um instrumento muito mais moral do que contratual

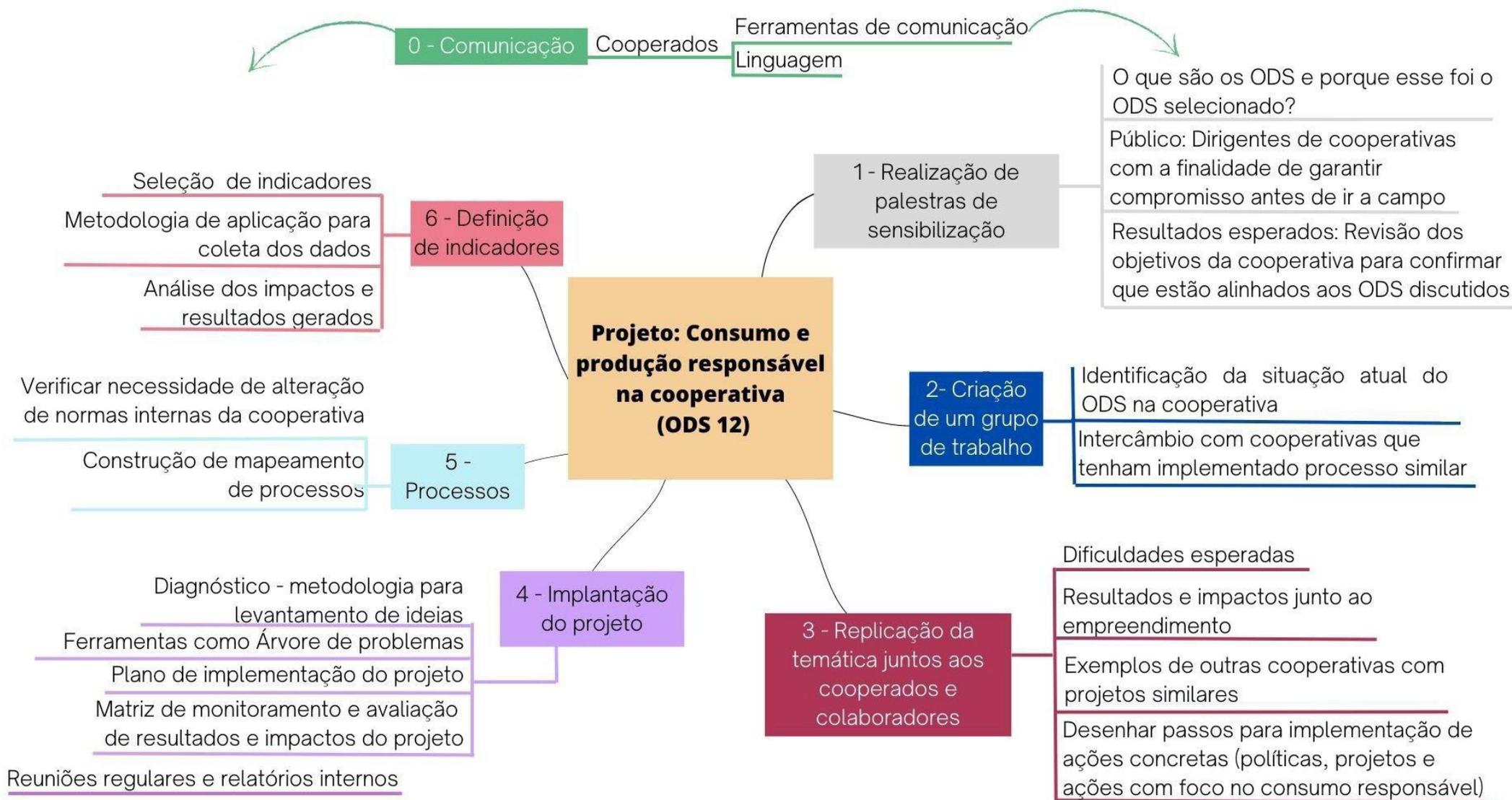
<sup>7</sup> Definir prazos de execução do projeto e das principais atividades; definir os recursos (financeiros, estruturais e humanos) necessários para o desenvolvimento das ações do projeto (caso necessário).

**Figura 46 – Roadmap: Projeto Igualdade de gênero na cooperativa (ODS 5)**



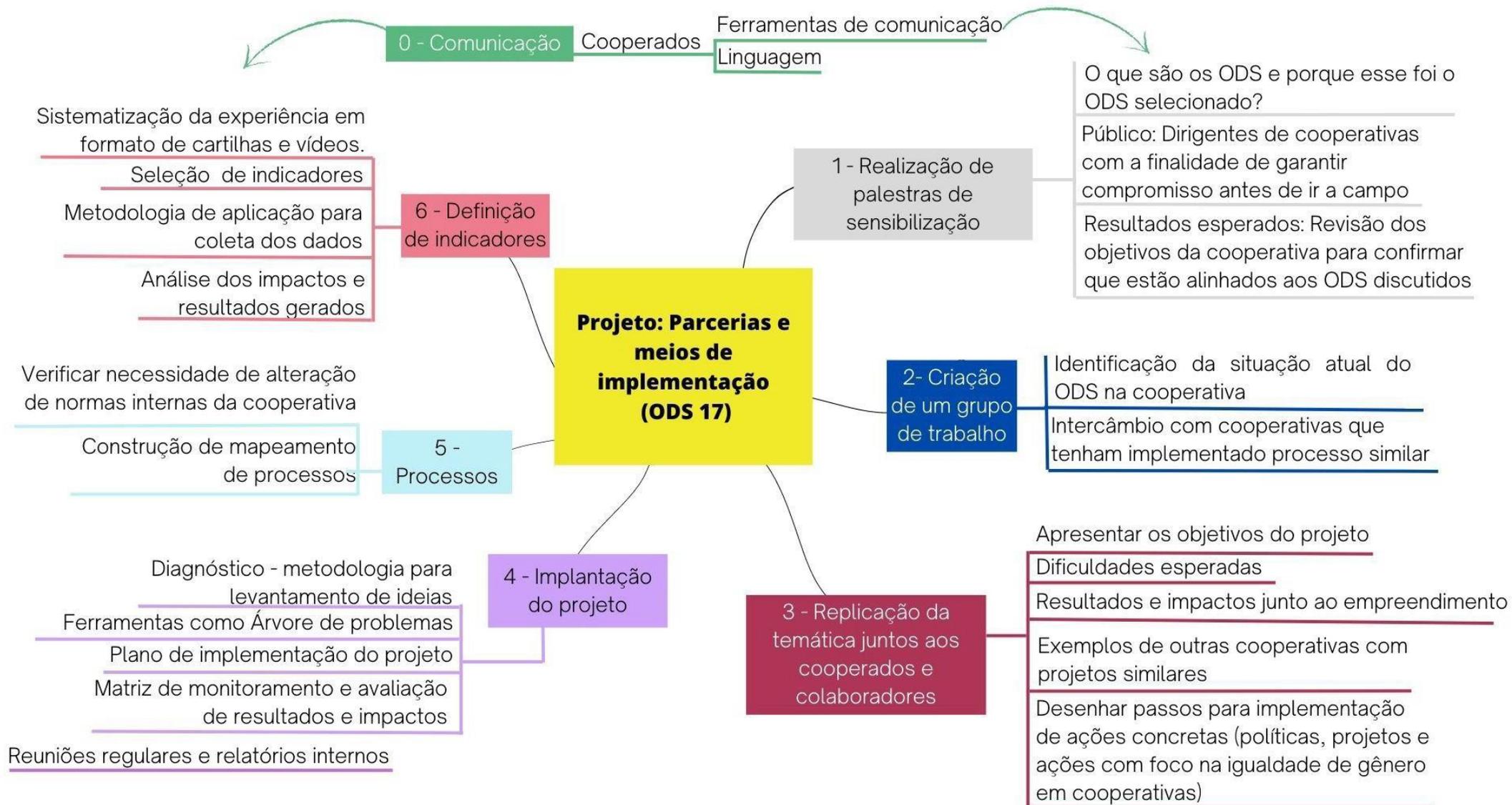
Fonte: Adaptado da Cartilha PNUD – Coletânea Territorialização 2021.

**Figura 47 – Roadmap: Projeto Consumo e produção responsável na cooperativa (ODS 12)**



Fonte: Adaptado da Cartilha PNUD – Coletânea Territorialização 2021.

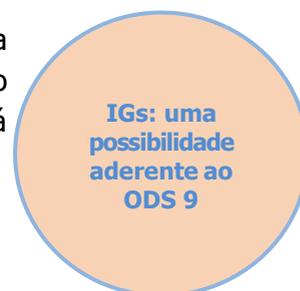
**Figura 48 – Roadmap: Projeto Parcerias e meios de implementação (ODS 17)**



Fonte: Adaptado da Cartilha PNUD – Coletânea Territorialização 2021.

## 9.4 IGs: uma alternativa para o ramo agropecuário

Um exemplo de ação aderente ao ODS 9 é a obtenção de títulos de Indicação Geográfica (IG) para produtos de cooperativas do ramo agropecuário, conforme citado no Capítulo 1, com as cooperativas francesas e espanholas adotando esta prática. No Brasil já existem alguns exemplos semelhantes de IG, conforme se vê no Quadro 25.



Embora a maioria dos processos sejam requeridos por associações de produtores, há diversos exemplos obtidos por cooperativas.

**Quadro 25 – Exemplos de Indicação Geográfica (IG)**

Requerente	Nome da IG	Produto	Ano de obtenção
Cooperativa Agrofamiliar Solidária – COOFAMEL (PR)	Oeste do Paraná	Mel de abelha africana e jataí	2017
Cooperativas dos Produtores Familiares do Vale do Juruá - Central Juruá (AM)	Cruzeiro do Sul	Farinha de mandioca	2017
Cooperativa Mista Agropecuária Witmarsum	Colônia Witmarsum	Queijo	2018
União das Associações e Cooperativas e Produtores de Cajuína do Estado do Piauí – PROCAJUÍNA	Piauí	Cajuína	2014
ORNAPESCA - Cooperativa P.P.A.P.O.M.A. Rio Negro	Rio Negro	Peixes Ornamentais	2014
Cooperativa Mista dos Agricultores Familiares e Extrativistas dos Caetés – COOMAC	Bragança	Farinha de mandioca	2021
Conselho das Cooperativas, Associações, Entrepostos e Organizações de Afins a Apicultura do Pantanal do Brasil – CONFENAL	Pantanal	Mel	2015
Cooperativa dos Produtores de Açafrão de Mara Rosa – COOPERAÇAFRÃO	Mara Rosa	Açafrão	2016

**Fonte: Adaptado de MAPA. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/indicacao-geografica/listaigs>. Acesso em: 10 jun. 2022.**

# 10. MAPEAMENTO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS COM POTENCIAL PARA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DAS COOPERATIVAS PESQUISADAS

Quadro 26 – Mapeamento de parcerias

ORGANIZAÇÃO	DETALHAMENTO	RAMO	O QUE/COMO	COM QUEM
<b>Instituto SICOOB</b>	É uma agência de investimento social, vinculada às estratégias de negócios do Sicoob.	Crédito	1. Viabilizar capacitação aos dirigentes de cooperativas para que tenham condições técnicas de elaborar projetos de apoio social e ambiental	Os parceiros que podem ser envolvidos nesta atividade são SESCOOP, SEBRAE, SENAC e SENAR Bahia. Grande parte destas organizações possui profissionais qualificados na sua lista de fornecedores regulares. Mesmo as que não possuem têm condições de identificar no mercado profissionais com estas qualificações.
			2. Realizar palestras e/ou cursos de curta duração sobre a importância da sustentabilidade como estratégia de atuação nas cooperativas (foco na sensibilização).	Os parceiros que podem ser envolvidos nesta tarefa são o próprio SESCOOP, SENAC e SEBRAE. Como são eventos de curta duração, talvez possam ser realizados na modalidade a distância. Alguns destes parceiros disponibilizam essas palestras como oferta regular no seu calendário de eventos.
<b>GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA - SETRE</b>	A SETRE vem tentando fomentar o trabalho do Conselho Estadual do Cooperativismo, visando trazer órgãos do governo para dialogar. Há necessidade de fortalecimento do conselho e de viabilização de uma presença mais forte das cooperativas com a SETRE.	Todos os ramos	1. Viabilizar linhas de crédito para capital de giro com foco nas pequenas cooperativas que estão em situação precária por conta dos resultados da pandemia. Alguns dos mais afetados foram as escolas e os colégios, agricultura familiar, prestadores de serviços e transporte.	Instituições como a própria SETRE, Desenbahia, CEF e BB poderiam viabilizar linhas de crédito sendo articuladas pelo Sistema OCEB.

Fonte: Análise das entrevistas com gestores das instituições

ORGANIZAÇÃO	DETALHAMENTO	RAMO	O QUE/COMO	COM QUEM
<b>GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA - SETRE</b>			2. Viabilizar linhas de crédito para capital de giro e investimento com foco nas médias e grandes cooperativas que estejam buscando novos projetos ou novos mercados. Nestes casos, as cooperativas de saúde, crédito e algumas do ramo de transporte poderiam ser beneficiadas.	Instituições como a própria SETRE, Desenbahia, BNDES, CEF e BB poderiam viabilizar linhas de crédito sendo articuladas pelo Sistema OCEB.
			3. Estímulo ao processo de integração e intercooperação entre cooperativas do mesmo ramo e também de ramos diferentes. Promover a intercooperação.	O SESCOOP/BA, devido ao seu conhecimento em cooperativas e expertise em eventos do ramo, poderia facilitar e acelerar a abordagem com as lideranças das cooperativas.
			4. Realizar reuniões e encontros de sensibilização com órgãos ou agências estaduais e federais reguladoras para que sejam alteradas leis ou normas de interesse do sistema cooperativo.	Da mesma forma que alguns gargalos necessitam de uma atuação interna dos dirigentes para sua resolução, outros necessitam também da intervenção externa para sua viabilização.  Como se sabe, dificilmente um órgão fiscalizador ouve de forma isenta um pedido específico. Citamos como exemplo o problema que as cooperativas de transporte e trabalho enfrentam nas licitações públicas.
<b>Sistema FAEB / SENAR</b>	O cooperativismo no âmbito da agropecuária é um dos principais mecanismos de abordagem para acesso ao mercado, principalmente se o agricultor for de pequeno ou médio porte. Mesmo assim, uma série de dificuldades se apresentam para esses agricultores.	Agropecuário	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um programa de incentivo à constituição de cooperativas para disseminar a cultura cooperativista, em paralelo com noções básicas (primeiros passos) de gestão de cooperativas.</li> <li>2. Um primeiro passo poderia ser a realização de palestras de sensibilização para o cooperativismo. Há inúmeros profissionais no próprio estado em condições de realizar este tipo de trabalho.</li> </ol>	<p>Para executar um programa dessa natureza, será necessário contar com a participação efetiva de várias organizações – SESCOOP, Secretaria de Estado da Agricultura e Trabalho, SENAR, Federação da Agricultura, Sebrae e outras.</p> <p>Entendemos que um programa como esse não deveria ficar restrito ao ramo agropecuário. A ideia inicial seria criar um programa mais amplo que contemplasse vários setores, cada um com suas especificidades. Outro elemento essencial é o fato de que várias dessas instituições possuem materiais prontos sobre vários desses temas. Para ganhar tempo, poder-se-ia iniciar uma curadoria dos cursos e materiais existentes para consolidação.</p>

**Fonte: Análise das entrevistas com gestores das instituições**

ORGANIZAÇÃO	DETALHAMENTO	RAMO	O QUE/COMO	COM QUEM
<b>Sistema FAEB / SENAR</b>			3. Divulgar de forma maciça os programas de treinamento existentes sobre gestão de cooperativas através de um calendário único de eventos nas redes sociais, mas sem deixar de divulgar nos canais tradicionais, como rádios do interior do estado. Identificar as lacunas ainda existentes e viabilizar novos produtos e serviços de capacitação necessários.	Reunir as várias instituições (o convite poderia partir da OCEB) que atuam no setor cooperativista (Sescoop, Senar, Sebrae, Governo do Estado) para desenvolver uma ferramenta que possibilite essa abordagem junto aos seus clientes. Em paralelo, haverá a necessidade de consolidar os vários cursos e treinamentos existentes para o público cooperativista sobre temas como finanças, gestão de pessoal, mercado e outros.
<b>Instituto Terroá</b>	<p>As atividades mais comuns realizadas pelo Instituto Terroá são as seguintes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadeias de valor inclusivas e sustentáveis;</li> <li>2. Fortalecimento da democracia e da gestão pública;</li> <li>3. Lideranças para o desenvolvimento sustentável;</li> <li>4. Facilitação para o desenvolvimento territorial sustentável.</li> </ol> <p>No que se refere às possíveis parcerias, com as cooperativas, temos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Assessoria técnica junto a cooperativas e setores econômicos;</li> <li>b) Governança cooperativista e interação com áreas de comercialização;</li> <li>c) Finanças;</li> <li>d) Gestão da produção;</li> <li>e) Análise setorial de cadeias produtivas.</li> </ol>	Todos os ramos	1. Realizar estudo setorial sobre cadeias produtivas para que seja possível identificar elos frágeis a serem trabalhados e oportunidades de melhorias e negócios. Os grupos trabalhados pelo Instituto são os de reciclagem e agrícola.	Esse modelo de trabalho necessita de parceiros com metodologia próprias definidas, de forma que seja possível obter uma análise com o grau de profundidade que o tema requer. Parceiros possíveis a serem acionados são Senar, Sebrae e Ministério da Agricultura e Secretaria de Estado da Agricultura e Trabalho.
			2. Cursos sobre liderança orientada para sustentabilidade poderiam integrar um Programa de Desenvolvimento de Liderança Cooperativistas. Acreditamos que existem diferenças estruturais na forma como se vê a liderança tradicional e aquela orientada para a sustentabilidade.	1. Sescoop convida Senar, Sebrae e Instituto Terroá para desenvolver ou atualizar o Programa existente ou desenvolver um modelo inédito.
			3. Viabilizar formas de integrar as cooperativas a novos modelos de acesso a mercado.	1. Sescoop convida o Instituto Terroá e outras instituições que lidam com a comercialização, como o Sebrae para discutir modelos de abordagem.

**Fonte: Análise das entrevistas com gestores das instituições**

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>DETALHAMENTO</b>	<b>RAMO</b>	<b>O QUE/COMO</b>	<b>COM QUEM</b>
<b>DGRV – Coordenação Alemã das Cooperativas</b>	<p>O histórico do grupo DGRV é extenso no Brasil. Há vários anos possui parceria com o sistema OCB, sendo um dos grandes Responsáveis pelo crescimento e profissionalização do ramo de crédito no Brasil.</p> <p>Segundo a diretora da DGRV, Camila Japp, este apoio não é mais necessário há um bom tempo. O grupo das cooperativas de crédito alcançou a maturidade e consegue andar com as próprias pernas. O foco nos últimos anos tem sido as cooperativas da agricultura familiar, cujo foco é a sustentabilidade em suas três vertentes (social, econômico e ambiental).</p>	Crédito e Agropecuária	1. Discutir projetos com foco na sustentabilidade (econômica, social e ecológica) junto aos ramos da agricultura e de infraestrutura.	OCEB pode realizar contatos de aproximação, a partir de 2023, para identificar áreas de convergência e elaborar projeto para um dos ramos citados.
<b>Câmara Brasil Israel de Comércio e Indústria (BRIL Chamber), Governo do Estado da Bahia e OCEB/Sescoop</b>	A troca de conhecimento e experiência nas áreas de cooperativismo, agroecologia e agricultura sustentável, com ênfase em energias renováveis e agricultura regenerativa com Israel, pode alavancar o desenvolvimento destas áreas na Bahia.	Agropecuária	1. Parceria com o Estado de Israel, através da Câmara Brasil Israel de Comércio e Indústria para buscar treinamentos em cooperativismo, missões técnicas e investimentos em estruturas e programas de formação cooperativista.	Intermediação com o Governo do Estado da Bahia para construção de termo de cooperação.
<b>International Cooperative Alliance (ICA) – Aliança Cooperativa Internacional</b>	<p>A Aliança Cooperativa Internacional é uma organização não governamental fundada em 1895. Sua função é unir, representar e servir as cooperativas no mundo todo. Sua função básica é defender a cultura e os princípios cooperativistas.</p> <p>Atualmente, representa mais de 1 bilhão de pessoas como associadas em mais de 3 milhões de cooperativas.</p>	Agropecuária	1. Em parceria com a ICA, a OCB pode contribuir de forma significativa para facilitar o acesso das cooperativas baianas, principalmente em relação a ações estratégicas para conquistar mercados externos.	Conectar as cooperativas da Bahia com programas e projetos da ICA, visando profissionalização de gestores, formação de parcerias estratégicas para acesso a mercado e fortalecimento da atuação das cooperativas nas suas atividades voltadas ao atingimento dos ODS.

**Fonte: Análise das entrevistas com gestores das instituições**

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>DETALHAMENTO</b>	<b>RAMO</b>	<b>O QUE/COMO</b>	<b>COM QUEM</b>
<b>Cooperativa Central Francesa Invivo</b>	A Invivo é uma cooperativa central da França que reúne 220 cooperativas singulares. No Brasil, a Invivo atua principalmente no mercado de defensivos agrícolas, através de uma parceria com o Consórcio Cooperativo Agropecuário Brasileiro (CCAB). A Invivo detém o controle acionário da CCAB no Brasil.	Agropecuário	1. Ampliar a participação das cooperativas agropecuárias baianas nas atividades do CCAB (Invivo) para a compra de insumos agrícolas.	Essa estratégia pode ser desenvolvida por meio da união das cooperativas em forma de intercooperação, ou central de compras, ou ainda compras conjuntas.

**Fonte: Análise das entrevistas com gestores das instituições.**

# CONCLUSÕES

As cooperativas proporcionam um modelo de negócio responsável, democrático e sustentável.

As pessoas cooperam para criar negócios competitivos e responder aos novos desafios da sociedade a partir de um desenvolvimento sustentável. O objetivo é deixar para as gerações futuras um modelo de desenvolvimento melhor para as pessoas e para o planeta.

As cooperativas trabalham para desenvolver tecnologias que são as melhores do mundo e para o mundo: indústrias descarbonizadas, desperdício zero, com produtos e serviços de alto valor agregado e emprego de qualidade. Elas também cooperam com os atores sociais e as autoridades locais, promovendo infraestruturas inovadoras e iniciativas sociais que permitirão alcançar um equilíbrio entre crescimento econômico, proteção ambiental e bem-estar social.

Em um contexto de mercado desafiador, as cooperativas que mais avançam rumo à sustentabilidade costumam alcançar melhores resultados. Para tanto, o conhecimento prévio existente nas cooperativas precisa ser fortalecido e divulgado, de forma a identificar boas práticas de competitividade e valorizá-las. A sustentabilidade deve ser vista não somente por conceitos mais amplos, mas também do ponto de vista negocial. Ao adotar os ODS, a cooperativa pode acessar novos mercados e passar a ter uma imagem mais positiva para a sociedade, com alto valor agregado e melhor acesso a crédito.

Os ODS deixam claro que a sustentabilidade não pode ser alcançada sem uma gestão integrada de variáveis socioeconômicas e ambientais. Isso fica claro quando se percebe que neles estão incluídos elementos relacionados a mudanças climáticas, desigualdade, uso de recursos naturais, produtividade e redução da pobreza. As múltiplas relações entre as diferentes dimensões de sustentabilidade devem ser consideradas na concepção de políticas eficazes orientadas para aumentar o nível de bem-estar das gerações presentes e futuras.

Em relação à competitividade, foram enumerados fatores que determinam o nível de competitividade de uma cooperativa. É importante conhecer os conceitos ligados à competitividade para identificar características que as cooperativas podem apresentar e que as colocam em condições de vantagem do ponto de vista competitivo. Na análise dos vetores que contribuem para a competitividade das cooperativas, destaca-se a questão da digitalização e das reuniões virtuais, que ganharam impulso extra após o evento da pandemia, com a popularização de sistemas e aplicativos, gerando conseqüente aproximação dos usuários aos processos digitalizados. Há, aqui, oportunidades para que as cooperativas possam investir no aprimoramento de seus negócios, atrelando-os à Agenda 2030.

A análise das características das cooperativas mostra que elas são naturalmente alinhadas às questões sociais e ambientais, sendo, portanto, próximas também das diretrizes das Agenda 2030 e ODS. Inclusive, tais características constituem uma vantagem competitiva no acesso ao crédito, dada a existência de programas oriundos de políticas públicas de incentivo à aderência aos ODS e aos princípios da governança socioambiental - ESG.

Exemplos de cooperativismo mundial mostram as possibilidades de replicação ou adaptação de práticas bem-sucedidas para as cooperativas baianas, como investimentos em energia limpa (de baixo carbono), gestão ambiental, economia circular e mobilidade sustentável. No exemplo de cooperativas italianas que lançaram mão da legislação que versa sobre a concessão de Indicações Geográficas (IG), percebe-se as vantagens de potencial de comercialização que podem conseguir dessa forma. A relação de cooperativas brasileiras que já usam IG como um diferencial de seus produtos (item 9.4) pode ser um incentivo às cooperativas baianas para seguirem o exemplo, dado o alinhamento do tema com os ODS.

A caracterização do cooperativismo no Brasil e na Bahia demonstra que o cooperativismo baiano já possui forte aderência com os ODS e com a Agenda 2030, seja pelas atividades econômicas predominantes, seja pelo perfil dos cooperados. Mas, há espaço para melhorias, conforme apontado no Capítulo 8, nas recomendações para resolver os gargalos. Há também espaço para desenvolvimento, e é importante que se aborde tanto a possibilidade de criação de novas cooperativas quanto o crescimento das já existentes, de forma alinhada com os ODS.

Ao abordar os ODS com enfoque no cooperativismo, este trabalho revelou que a Agenda 2030 apresenta uma oportunidade única para as cooperativas aumentarem sua visibilidade e sua influência política, uma vez que o desenvolvimento sustentável está na gênese e é a própria natureza do movimento cooperativo, de sorte que as cooperativas podem dar contribuições específicas e substancialmente diferentes de outros tipos de organizações para a adoção dos ODS.

As formas de integrar os ODS a serem trabalhados para as cooperativas que assumem esse compromisso foram discutidas ao longo deste trabalho. Um problema a ser resolvido é o fato de que a Agenda 2030 e os ODS foram concebidos e negociados para aplicação ao nível planetário, e depois rebatidos ao nível de país. Evidentemente, é impossível sua aplicação direta a uma organização individual, ou mesmo a um setor econômico ou grupo de organizações. Nesse contexto, é necessário transpor para o nível da ação organizacional os aspectos essenciais dessa agenda. A abordagem apresentada no tópico 9.3- Roadmap para competitividade com foco nos ODS traz um exemplo resultante de outro estudo, que propõe um framework para integração dos ODS em cooperativas.

Finalmente, cabe ressaltar que o mercado continuará ficando cada vez mais competitivo. Essa é uma tendência irreversível. Consequentemente, as cooperativas baianas e seus dirigentes precisam se preparar adequadamente para esse momento. Apenas dessa forma será possível competir de forma sustentável e inclusiva.

Sucesso!

## REFERÊNCIAS

ABUJAMRA JÚNIOR, Omar. **Desafios e oportunidades do cooperativismo no pós-pandemia.** *Revista Apólice*, 2022. Disponível em: <https://www.revistaapolice.com.br/2022/08/desafios-e-oportunidades-do-cooperativismo-no-pos-pandemia>. Acesso em: 10 jan. 2023.

ARAGÃO, Gilton Alves. **O cooperativismo como base econômica para uma sociedade transformada.** *Bahia Análise de Dados*, Salvador, v. 23, n. 1, p. 9-85, jan./mar. 2013. Disponível em: <https://www.bahiacooperativo.coop.br/files/publicacoes/989/doc/bahia-analise-e-dados-cooperativismo-junho-2013.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2023.

ARGUETA, Katyna. **Cooperativas são atores-chave no alcance do desenvolvimento sustentável.** *Nações Unidas Brasil*, 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/155502-cooperativas-sao-atores-chave-no-alcance-do-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 10 jan. 2023.

BARCELOS, Bruno. **Dicas de voluntariado para uma cultura de paz.** *Voluntariado Empresarial*, 2020. Disponível em: <https://voluntariadoempresarial.com.br/dicas-voluntariado-cultura-paz>. Acesso em: 10 jan. 2023.

BERNARDI, Cecília Margarida **Agricultura familiar e organizações cooperativas: a luta social das agricultoras familiares camponesas.** 2011. 174 f. Dissertação (Mestrado em Educação nas Ciências) – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2011. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/579>. Acesso em: 18 abr. 2022.

BUENO, Viviane Krupek; KNUPPEL, Maria Aparecida Crissi. **A participação da mulher no cooperativismo: um estudo a partir de pesquisas em relação à temática.** Publica Cresol – Cooperativismo Solidário e Crédito Rural, 2016. Disponível em: <https://publicacresol.cresolstituto.org.br/upload/pesquisa/216.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2023.

CAMELO, Janaína. **É possível ser competitivo e cooperativo ao mesmo tempo?** *Revista Saber Cooperar*, n. 39, 2022. Disponível em: <https://www.somos.coop.br/revista/e-possivel-ser-competitivo-e-cooperativo-ao-mesmo-tempo>. Acesso em: 10 jan. 2023.

CAMPOS, Manuel Canaveira de. **As cooperativas: desenvolvimento e trabalho.** *Cooperativismo em Revista*, 2022. Disponível em: <https://easycoop.com.br/Artigos/723/Informativos>. Acesso em: 10 jan. 2023.

CARIBÉ, Ricardo; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; RIGO, Ariádne Scalfoni. **Cooperativismo na Bahia: um olhar histórico.** Salvador: SESCOOP/EAUFBA/NPGA, 2021.

CHAVES, Alessandro. **Como o cooperativismo colabora com desenvolvimento sustentável.** *Conexao Seguro Unimed*, 2019. Disponível em: <https://conexao.segurosunimed.com.br/como-o-cooperativismo-colabora-com-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 10 jan. 2023.

DINIZ, Fábio Homero. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: oportunidades para as empresas lácteas.** Embrapa – Anuário do Leite, 2021.

ELIJAH, Rim. **Cooperativas agrícolas e seus tipos: prós e contras**. EOS Data Analytics, 2021. Disponível em: <https://eos.com/pt/blog/cooperativas-agricolas>. Acesso em: 10 jan. 2023.

EMANOELE , Alícia. **Conheça a competitividade empresarial e como ela estimula o mercado**. Grupo Voitto, 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/competitividade-empresarial>. Acesso em: 10 jan. 2023.

ESCOOP. Site institucional. 2022. Disponível em: <https://escoop.edu.br>. Acesso em: 10 jan. 2023.

FERREIRA, Geane. **Como o cooperativismo colabora com desenvolvimento sustentável**. Conexão-Seguro Unimed, 2019. Disponível em: <https://conexao.segurosunimed.com.br/como-o-cooperativismo-colabora-com-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 10 jan. 2023.

FREITAS, Márcio Lopes de. **Ações cooperativas transformam o mundo**. Florianópolis: CREA/SC, 2017. Disponível em: <https://portal.crea-sc.org.br/acoes-cooperativas-transformam-o-mundo/?print=pdf>. Acesso em: 10 jan. 2023.

GOUVEIA, Rodrigo. **Contribución de las cooperativas a los objetivos de desarrollo sostenible**. Eje 3. Documentos de Discusión. IV Cumbre Cooperativa de las Américas "Cooperativas: Asociatividad para el Desarrollo Sostenible". Montevideo, 2016. Disponível em: [tps://www.aciamericas.coop/squelettes/ivcumbre/documentos/Eje3\\_RodrigoGouveia.pdf](tps://www.aciamericas.coop/squelettes/ivcumbre/documentos/Eje3_RodrigoGouveia.pdf). Acesso em: 10 jan. 2023.

HAYWOOD, Maxwell. **Cooperativas têm muito a contribuir com a erradicação da pobreza**. Sistema OCB/AP, 2022. Disponível em: <https://amapa.coop.br/diretor-da-onu-afirma-que-cooperativas-tem-muito-a-contribuir-com-a-erradicacao-da-pobreza>. Acesso em: 10 jan. 2023.

INOVACOOP. **Principais tendências para as cooperativas do Ramo Infraestrutura**. Blog, 2021. Disponível em: <https://inova.coop.br/blog/principais-tendencias-para-as-cooperativas-do-ramo-infraestrutura-968e7c734973>. Acesso em: 10 jan. 2023.

ISAE BRASIL. **O cooperativismo como aliado na luta contra a erradicação da pobreza**. Disponível em: <https://isaebrazil.com.br/o-cooperativismo-como-aliado-na-luta-contra-a-erradicacao-da-pobreza/>. Acesso em: 19 mar 2023.

LAZAREVICIUTE, Ieva. **Cooperativas são atores-chave no alcance do desenvolvimento sustentável**. Nações Unidas Brasil, 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/155502-cooperativas-sao-atores-chave-no-alcance-do-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 10 jan. 2023.

LIMA, Flávia; QUEIROZ, Igor. **Vantagem competitiva e digitalização de processos**. Cesar, 2022. Disponível em: <https://www.cesar.org.br/pt/w/vantagem-competitiva-e-digitalizacao-de-processos>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MAFFIA, Clara Pedrosa; QUEIROZ, Eduardo Lima (coord.). **Propostas para um Brasil mais cooperativo: contribuições do cooperativismo para o próximo governo**. Brasília, DF: Sistema OCB, 2022.

MELO, Karla de. **2022 vai testar a competitividade da sua empresa. Você está preparado?** Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2022. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coluna/2022-vai-testar-a-competitividade-da-sua-empresa-voce-esta-preparado>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MONDRAGON. 2021 **Annual Report. 2021.** Disponível em: [https://www.mondragon-corporation.com/urtekotxostena/dist/docs/DESCARGABLE\\_2021\\_EN\\_def.pdf](https://www.mondragon-corporation.com/urtekotxostena/dist/docs/DESCARGABLE_2021_EN_def.pdf). Acesso em: 10 jan. 2023.

MONDRAGON. Site oficial. 2022. Disponível em: <https://www.mondragon-corporation.com>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MOXOM , Jeffrey; DAVE, Mohit. **Cooperatives and the Sustainable Development Goals: The role of cooperative organisations in facilitating SDG implementation at global, national and local levels.** Bruxelas: Coope4Dev/Interntional Co-operative Alliance/ Europe Union, 2022. Disponível em: <https://www.ica.coop/sites/default/files/2022-02/Cooperatives%20and%20the%20Sustainable%20Development%20Goals%20Paper.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2023.

NASCIMENTO, Danilo Moraes; LIMA, Débora Juliene Pereira. **A deterioração da renda no Brasil: uma leitura da inflação nos últimos dois anos.** Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/portal/2022/01/13/a-deterioracao-da-renda-no-brasil-uma-leitura-da-inflacao-nos-ultimos-dois-anos/>. Acesso em 19 mar 2023.

NETO, Victo José da Silva; BONACELLI, Maria Beatriz Machado; PACHECO, Carlos Américo. **O Sistema Tecnológico Digital: inteligência artificial, computação em nuvem e Big Data.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbi/a/bySdpVGyHNkGvYBr5qVgpmh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 19 mar 2023.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** São Paulo: Elsevier, 1989.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **História do cooperativismo.** Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 19 mar 2023.

. Cooperativismo em números. Disponível em: [https://anuario.coop.br/brasil/numeros\\_ramos/](https://anuario.coop.br/brasil/numeros_ramos/). Acesso em: 19 mar 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Especialista fala sobre vantagens do cooperativismo na adoção dos ODS no cotidiano dos negócios.** Disponível em: <https://sistemaocemg.coop.br/noticia/especialista-fala-sobre-vantagens-do-cooperativismo-na-adocao-dos-ods-no-cotidiano-dos-negocios/>. Acesso em: 19 mar 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. SDG Compass. **Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios.** Nova Iorque: ONU, 2015. Disponível em: [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG\\_Compass\\_Portuguese.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Portuguese.pdf). Acesso em: 10 jan. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Cooperatives.** Nova Iorque: ONU, 2022. Disponível em: [https://www.un.org/development/desa/cooperatives/is\\_sues.html#](https://www.un.org/development/desa/cooperatives/is_sues.html#). Acesso em: 10 jan. 2023.

PACHECO , Vanessa. **Cooperativas são atores-chave no alcance do desenvolvimento sustentável.** Nações Unidas Brasil, 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/155502-cooperativas-sao-atores-chave-no-alcance-do-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 10 jan. 2023.

PAPACONSTANTINO George and FERRY, Jean Pisani. **Transformation of Global Governance (TGG).** Florence, Italy 2022

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Guia de Elaboração de Diagnósticos Situacionais Municipais de Indicadores ODS.** Brasília, DF: PNUD, 2021a.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Guia de Identificação de Aceleradores para o Progresso dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** Brasília, DF: PNUD, 2021b.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Guia de Mobilização de Parcerias para o Alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** Brasília, DF: PNUD, 2021c.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Guia de Territorialização e Integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** Brasília, DF: PNUD, 2021d.

ROCHA, Ana Georgina Peixoto; ANJOS, Eliene Gomes dos. **Cooperativismo e associativismo rural na Bahia.** Cruz das Almas: EDUFRB, 2021.

RODRIGUES, Flávia Santana; VIEIRA , Natã. (coord.). **Estudo sobre o perfil das cooperativas baianas.** Salvador: SETRE, 2013.

SALVARO, Giovana Ilka Jacinto; ESTEVAM, Dimas de Oliveira; FELIPE, Daiane Fernandes: **Mulheres em cooperativas rurais virtuais: reflexões sobre gênero e subjetividade.** 2014. Disponível

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104026X2012000100012&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104026X2012000100012&lng=pt). Acesso em: 18 de abril de 2016.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO – SESCOOP/SÃO PAULO. ESG, ODS e cooperativismo. Disponível em: [https://www.sistemaocesop.coop.br/arquivos/imagens/jornalismo/7998\\_433611\\_2021062\\_9111624.pdf](https://www.sistemaocesop.coop.br/arquivos/imagens/jornalismo/7998_433611_2021062_9111624.pdf). Acesso em: 19 mar 2023.

SEN, Amartya; **Desenvolvimento como Liberdade.** Editora da Universidade de Oxford. 2001.

SOCIECO. Consumo responsável. Disponível em: [https://www.socioeco.org/bdf\\_dossier-48\\_pt.html](https://www.socioeco.org/bdf_dossier-48_pt.html). Acesso em: 19 mar 2023.

UNDP. Cooperativas são atores chaves no alcance do desenvolvimento sustentável. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/news/cooperativas-s%C3%A3o-atores-chave-no-alcance-do-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 19 mar 2023.

WORLD COOPERATIVE MONITOR. **Exploring the cooperative economy.** Disponível em: [https://monitor.coop/sites/default/files/2022-01/WCM\\_2021\\_0.pdf](https://monitor.coop/sites/default/files/2022-01/WCM_2021_0.pdf). Acesso em: 19 mar 2023



**OBJETIVOS**  
**DE DESENVOLVIMENTO**  
**SUSTENTÁVEL**

