

Produto 4

Relatório de Boas Práticas e Estratégias para Aumento da Competitividade do Cooperativismo na Bahia



Agenda 2030

Competitividade e Cooperativismo

Projeto BRA/21/014 Boas práticas e estratégias para aumento da competitividade do cooperativismo na Bahia. Agenda 2030 competitividade e cooperativismo/ [Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento].— Brasília: PNUD, 2023.

Bibliografia

ISBN 978-65-00-83444-6

1. Boas práticas cooperativistas
2. Governança cooperativista
3. Estratégias de competitividade
- 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

Sumário

Sumário	2
LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS	4
LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE FIGURAS	9
RESUMO EXECUTIVO	10
1. Sistematização de boas práticas quanto a Governança, Diversidade e Inclusão Social, Formação de Preços, Marketing e Logística e Aderência aos ODS	13
1.1 Contextualizando a governança cooperativista	13
1.2 Metodologia de governança sustentável	14
1.3 Governança cooperativista	17
1.3.1 Plano de controle interno.....	17
1.3.2 Boa prática de governança aplicada em uma cooperativa	19
2. BOAS PRÁTICAS COOPERATIVISTAS	23
2.1 Boas práticas - Cooperativas de fora do estado da Bahia	24
2.1.1 Boa prática quanto à Governança	24
2.1.2 Boa prática quanto a Inovação e Crescimento Econômico	26
2.1.3 Boa prática quanto a Diversidade e Inclusão Social.....	27
2.1.4 Boa prática quanto à Redução da Desigualdade	30
2.1.5 Boa prática quanto a Logística	31
2.1.6 Boa prática quanto a Intercooperação.....	34
2.1.7 Boa prática quanto a Consumo e Produção Responsáveis.....	35
2.2 Como essas boas práticas podem apoiar as cooperativas baianas?	36
2.3 Boas práticas – Cooperativas baianas	37
2.3.1 Boa prática quanto a Energia Limpa e Acessível	37
2.3.2 Boa prática quanto a Diversidade e Inclusão Social.....	37
Resultados – Ampliação da diversidade na cooperativa através da participação de PcD no ambiente de trabalho cooperativista	38
2.3.3 Boa prática quanto Consumo e Produção Responsável.....	38
2.3.4 Boa prática quanto a Formação de Preços	39
2.3.5 Boa prática quanto a Governança, Marketing e Logística	40
2.3.6 Boa prática quanto a Governança e Parcerias e Meios de Implementação	41
2.3.7 Boa prática quanto a Diversidade e Inclusão Social.....	41
Resultado – Em 2021, receberam o prêmio O Leão Solidário, destinado a entidades que apoiam ou realizam projetos do terceiro setor realizados ao longo do ano	42
2.3.8 Boa prática quanto a Trabalho Decente e Crescimento Econômico	42
2.4 Por que essas boas práticas devem ser disseminadas em outras cooperativas baianas?	43
3. GARGALOS	44
3.1 Ausência de uma área comercial estruturada na cooperativa	44
3.2 Formulação de preços de produtos e serviços	44

3.3 Desconhecimento dos ODS.....	44
3.4 Poucos projetos locais e regionais de desenvolvimento	45
3.5 Limitada inclusão e diversidade no planejamento da cooperativa	45
4. PLANO DE TRABALHO	46
4.1 Governança.....	46
4.2 Formação de preços de produtos e serviços	47
4.3 Marketing e acesso a mercados.....	48
4.4 Diversidade e inclusão	48
4.5 Erradicação da pobreza	49
4.6 Igualdade de gênero	50
4.7 Indústria, inovação e infraestrutura.....	51
4.8 Consumo e produção responsáveis	51
5. ARTICULAÇÃO COOPERATIVISTA.....	53
UMA ESTRATÉGIA PARA O AUMENTO DE COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS NO ESTADO DA BAHIA	53
6 METODOLOGIA PARA DIVULGAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS	59
7 CONCLUSÕES	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABADEF – Associação Baiana de Deficientes Físicos

ANS – Agência Nacional de Saúde

APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

BAHIATER – Superintendência Baiana de Assistência Técnica e Extensão Rural

BI – Business Intelligence

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

CAPACITACOOP – Plataforma de Ensino a Distância do Cooperativismo Brasileiro

CBI – Climate Bond Initiative

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas

COAMO – Cooperativa Agropecuária Mourãoense LTDA

COMPLIANCE – Conjunto de regras e procedimentos que tem por finalidade manter uma organização em linha com as normas vigentes, sejam elas legais ou internas

CONFCOOPERATIVE – Confederação de Cooperativas Italianas

COONAGRO – Cooperativa Nacional Agroindustrial

COOPAVEL – Cooperativa Agropecuária Cascavel Limitada

COOPEB – Cooperativa Educacional de Barreiras

COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí

COOPERCUC – Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaça

COOPERTRANS – Cooperativa de Transporte de Cargas Químicas e Corrosivas de Mauá

COOPMETRO – Cooperativa dos Transportadores Autônomos de Cargas e Passageiros

COOPSDAY – Dia Internacional do Cooperativismo

COOPSERVI – Cooperativa de Trabalho dos Prestadores de Serviço do Estado da Bahia

COOTRAVALE – Cooperativa dos Transportes do Vale

COPERIL – Cooperativa de Trabalho Educacional de Irecê

C.VALE – Cooperativa Agroindustrial

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

ESCOOP – Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo

ESG – Governança Ambiental, Social e Corporativa

FAPESB – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia

FECOAGRO – Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina

FNQ – Fundação Nacional de Qualidade

GAS – Gruppi di Acquisto Solidale

GESCOOP – Programa de Formação em Gestão Cooperativa

GRI – Global Reporting Initiative

IBAMA – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente

IBGC – Instituto Brasileiro de Gestão Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IES – Instituição de Ensino Superior

IG – Identificação Geográfica

IN – Instrução Normativa

INC – Instrução Normativa Conjunta

ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

HUB DE INOVAÇÃO – Ambientes físicos ou plataformas digitais que abrigam e integram diversos elementos de um ecossistema de inovação

LIBRAS – Língua Brasileira de Sinais

MAPA – Ministério da Agricultura e Pecuária

MCC – Mondragón 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

OCESC – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PAGC – Programa de Acompanhamento da Gestão Cooperativista

PAR – Produto Aurora Rastreado

PcD – Pessoa com Deficiência

PDGC – Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

PRODETER – Programa de Desenvolvimento Territorial

RDC – Resolução da Diretoria Colegiada

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SASSMAQ – Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEMDEC – Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Renda de Salvador (BA)

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SESOL – Superintendência de Economia Solidária e Cooperativismo

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

SICOOB – Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil

SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo

STAKEHOLDERS – Grupos de pessoas ou organizações que possuem algum tipo de interesse pelas ações de certa organização

STARTUP – Organização com modelo escalável e repetível, cuja ideia inovadora provoca impacto na sociedade

SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TEA – Transtorno do Espectro Autista

TMS – Sistema de Gestão de Transportes

UFGRS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – AÇÕES SUGERIDAS PARA A ÁREA DE GOVERNANÇA.....	46
QUADRO 2 – AÇÃO SUGERIDA PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	47
QUADRO 3 – AÇÃO SUGERIDA PARA A ÁREA DE MARKETING E ACESSO A MERCADOS	48
QUADRO 4 – AÇÕES SUGERIDAS PARA A ÁREA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL	49
QUADRO 5 – AÇÕES SUGERIDAS PARA ERRADICAÇÃO DA POBREZA.....	50
QUADRO 6 – AÇÕES SUGERIDAS PARA EQUIDADE DE GÊNERO	50
QUADRO 7 – AÇÕES SUGERIDAS PARA INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	51
QUADRO 8 – AÇÃO SUGERIDA PARA CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS	52
QUADRO 9 – DIVULGAÇÃO SOBRE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS COOPERATIVAS.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – GÊNERO DOS/AS PARTICIPANTES.....	53
GRÁFICO 2 – RAÇA DOS/AS PARTICIPANTES	54
GRÁFICO 3 – PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES DOS/AS PARTICIPANTES	54

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E DIVERSIDADE.....	16
FIGURA 2 – PLANO DE RECOMENDAÇÃO	57
FIGURA 3 – ESTRATÉGIA PARA VIABILIZAR OS ODS EM UMA COOPERATIVA.....	57
FIGURA 4 – REGISTRO DO FINAL DO EVENTO DE ARTICULAÇÃO COOPERATIVISTA DA BAHIA	58

RESUMO EXECUTIVO

Este Produto 4 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 relato das boas práticas e estratégias para aumento da competitividade do cooperativismo na Bahia.

Fazendo uma retrospectiva dos demais relatórios, o Produto 1 foi a formulação de um plano de trabalho e um cronograma. O Produto 2, por sua vez, foi gerado através de entrevistas de campo com dirigentes e líderes de cooperativas na Bahia, sendo possível produzir um diagnóstico organizacional das cooperativas registradas no Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia (OCEB), envolvendo as áreas temáticas de prática cooperativa, gestão organizacional e inovação, além da aderência das cooperativas em relação aos ODS, desenvolvendo, assim, uma criteriosa análise da competitividade das cooperativas baianas.

Com o Produto 3, foi realizado um *benchmarking* a respeito do tema Estratégias de Acesso a Mercados Nacionais e Internacionais, sempre tendo como referência as características e objetivos das cooperativas pesquisadas na segunda etapa do estudo, a partir da efetivação de análises e oportunidades de inserção das cooperativas nos mercados nacionais e internacionais. É importante frisar que, com a identificação das estratégias de acesso, foi apresentado, por meio de encontros remotos e da sistematização dos estudos técnicos, um conjunto de oportunidades de melhoria dirigido às cooperativas baianas.

Esta quarta etapa do estudo propõe a identificação de boas práticas cooperativistas que possam ser replicadas em outras localidades para, assim, ampliar a competitividade das cooperativas baianas, com ênfase na sua aderência em relação aos ODS e em alguns elementos específicos como governança, diversidade e inclusão, formação de preços e, por fim, marketing e logística.

Inicialmente, este relatório apresentará aspectos inerentes à governança cooperativista, integrando boas práticas gerenciais com o macroambiente, sustentabilidade e negócios geradores de impactos socioambientais. A seguir, será apresentado um conjunto de 15 boas práticas de cooperativas de fora do estado da Bahia e outras 10 boas práticas de cooperativas baianas, partindo de aspectos como governança, inovação e desenvolvimento econômico, diversidade e inclusão social, redução das desigualdades, marketing e intercooperação.

Em seguida, serão apresentados elementos relacionados a gargalos, intercalando-se com áreas de gestão – administrativa, financeira, comercial e de gestão de pessoas – e com estratégias de sustentabilidade socioambiental de interação com os ODS, inovação e desenvolvimento local. Partindo dos gargalos observados, substanciados com as entrevistas realizadas junto aos dirigentes das cooperativas registradas no sistema OCEB, será construído um plano de ação relacionando as

macroáreas com principais ações, prazos, justificativas, responsáveis, parceiros e metodologia de implementação.

Por fim, será descrito o evento de entrega do diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, realizado no dia 5 de abril de 2023, no qual foram detalhados o planejamento, a preparação, a execução e as perspectivas de construção de parcerias envolvendo o OCEB, o Sescop/BA, o PNUD, organizações governamentais e instituições de apoio e fomento ao cooperativismo.

Considerando as cooperativas pesquisadas e fazendo relações entre elas, pode-se inferir um conjunto de aprendizados, conforme descritos a seguir:

- A internalização dos ODS nos objetivos estratégicos da cooperativa deve facilitar a execução das ações por parte dos dirigentes e cooperados, pois deixa de ser um projeto externo da cooperativa para se tornar uma atividade regular do seu cotidiano. Algumas ações, inclusive, não necessitam de recursos financeiros expressivos, e sim de um dirigente ou cooperado que se comprometa com o objetivo e identifique os melhores parceiros públicos ou privados para sua viabilização;
- Já se observam iniciativas de cooperativas baianas orientadas para os ODS, conciliando aspectos sociais, ambientais e econômicos em suas decisões. Pode-se falar, por exemplo, das placas fotovoltaicas instaladas numa cooperativa educacional, o que atende aos Objetivos em várias áreas – preservando o meio ambiente, gerando imagem positiva na sociedade e reduzindo custos;
- Pode-se afirmar, também, que um plano de trabalho ou plano estratégico favorece o ambiente cooperativo. Entre as cooperativas baianas entrevistadas, 50% delas ainda não utilizam essa ferramenta de trabalho e, quando o fazem, não incluem temas como inovação ou os ODS. Trata-se de um campo de atuação importante que pode contribuir para a consolidação de ações estratégicas para o cooperativismo baiano.
- O plano de marketing ou de comunicação também é importante, principalmente no cenário de uso massivo de redes sociais e marketing digital. Observou-se que há um baixo uso desse instrumento, encontrado em apenas 31% das cooperativas. Trabalhar essa perspectiva possibilita, inclusive, maior disseminação do cooperativismo no meio digital;
- Cooperativas ainda não vinculam os ODS como estratégia da sua ação à sustentabilidade socioambiental, o que implica uma oportunidade de elaborar formas que permitam conectar as ações já realizadas com os ODS, bem como desenhar novas;
- Observa-se que a lógica tradicional dos negócios norteia a gestão com foco no curto prazo, priorizando resultados operacionais. Os tomadores de decisão, em linhas gerais, aparentam dificuldades em tomar decisões orientadas para o longo prazo que podem gerar sustentabilidade e impactos socioeconômicos duradouros. Assim, várias ideias e propostas com vistas à sustentabilidade são postergadas, pois os resultados de curto prazo são prioridade. Ao incluir o tema

da sustentabilidade no planejamento estratégico, as cooperativas poderão realizar mudanças no longo prazo, fugindo dessa lógica tradicional;

- De modo geral, quando se pensa em sustentabilidade e nos ODS, está se referindo a ações com impacto no médio ou longo prazo. Quase nunca se cogita algo a ser feito hoje para gerar um resultado específico amanhã. Instalar placas fotovoltaicas, por exemplo, demanda quanto tempo? A partir de quando haverá economia efetiva de energia? Fica, então, o dilema: como convencer os cooperados a investirem em algo dessa natureza para se obter melhores resultados amanhã, mesmo sabendo que não haverá sobras hoje?

Diante desses aprendizados, observa-se que é necessário abrir espaços, por parte dos dirigentes, para uma válida e aprofundada discussão. Deve-se avaliar as possibilidades à luz dos princípios cooperativistas, considerando que aspectos como formação, informação e participação são elementos centrais. Acreditamos que, dessa forma, os ODS passarão a fazer cada vez mais parte do planejamento e do cotidiano das cooperativas.

1. Sistematização de boas práticas quanto a Governança, Diversidade e Inclusão Social, Formação de Preços, Marketing e Logística e Aderência aos ODS

1.1 Contextualizando a governança cooperativista

Quando falamos em governança corporativa, estamos nos referindo ao conjunto de políticas, regulamentos e processos que regulam a forma como uma organização, seja ela cooperativa, empresa ou governo, é dirigida ou controlada. Aqui, faz-se referência tanto às relações internas quanto ao ambiente institucional. Desse modo, estão inclusas, no caso específico das cooperativas, as relações com e entre dirigentes, cooperados, fornecedores, bancos, clientes e credores, ou seja, todos os *stakeholders* que, de uma forma ou de outra, possam decidir ou influenciar os objetivos estratégicos da cooperativa. Então, a governança parte de uma estrutura com processos definidos que regem a cooperativa, de forma que ela alcance seus objetivos e que seus negócios sejam bem-sucedidos.

Para isso, é essencial promover medidas de adequação, prestação de contas, transparência e responsabilidade ao longo de toda a estrutura organizacional, ou seja, deve-se impactar do mais alto ao mais baixo nível hierárquico, chegando também aos parceiros internos e externos.

Vale ressaltar que a forma de gerir uma cooperativa tem passado por várias mudanças nos últimos anos. Para mantê-la competitiva no mercado, torna-se cada vez mais necessário ter uma governança transparente e confiável, mesmo não sendo uma obrigação legal para grande parte das cooperativas, com exceção das cooperativas de crédito. Uma pesquisa realizada em 2021 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)¹ apontou que 9 em cada 10 organizações atribuem aos investimentos em governança o seu amadurecimento, principalmente no que diz respeito à prestação de contas e à apresentação de relatórios.

Isso significa que a evolução natural de uma organização junto ao mercado pode ou não ser acelerada de acordo com diferentes fatores, entre os quais as medidas relacionadas aos princípios da governança ou a ausência delas. No pilar Governança e Gestão, uma das estratégias centrais é fortalecer a autogestão do sistema cooperativista e, como um de seus desdobramentos, disponibilizar modelos de governança e sucessão aderentes às necessidades das cooperativas.

¹ Disponível em: <https://exame.com/esg/para-90-das-empresas-abertas-informe-de-governanca-ajuda-no-crescimento>. Acesso em: 6 mar. 2023.

Ao se adaptar os modelos preconizados pelo IBGC para o sistema cooperativista, foi possível identificar quatro princípios em conformidade com o Código das Melhores Práticas de Governança (2015)², aqui descritos:

- **Transparência:** Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposição de leis ou regulamentos;
- **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- **Prestação de contas:** vincula-se à capacidade de prestar contas ao conselho, mercado e demais parceiros de maneira objetiva, confiável e eficiente;
- **Responsabilidade:** associa-se ao compromisso de que a organização terá como meta uma operação mais sustentável, eficiente e responsável.

A partir desses conceitos de governança corporativa, é possível avançar estabelecendo algumas diretrizes com foco na Agenda 2030 e nos ODS que podem vir a fazer parte da pauta das cooperativas, seja no plano estratégico, seja no plano imediato de trabalho.

1.2 Metodologia de governança sustentável

Segundo o IBGC, não é mais possível dispor de uma governança que se ocupe exclusivamente dos aspectos financeiros. O desempenho da organização em relação aos aspectos socioambientais também precisa ser avaliado. Nesse sentido, as cooperativas possuem um diferencial, que é o fato de os cooperados vivenciarem o dia a dia do negócio, tomando decisões e sendo afetados por elas cotidianamente.

Quando mencionamos a governança sustentável, estamos nos referindo ao processo de tomada de decisão que precisa levar em conta aspectos como risco econômico, risco social e risco ambiental. Não se trata apenas de lançar um produto/serviço e calcular o resultado, mas também avaliar todas as implicações sociais e ambientais, antes mesmo de iniciar a produção daquele bem ou serviço.

Para que isso ocorra, o primeiro passo é que os envolvidos, sejam eles dirigentes, cooperados ou colaboradores, conheçam os ODS para que os levem em consideração no momento do planejamento. No presente relatório, foram selecionados oito ODS que possuem maior aderência às cooperativas pesquisadas. São eles:

- ODS 01 – Erradicação da pobreza;
- ODS 05 – Igualdade de gênero;
- ODS 08 – Trabalho decente e crescimento econômico;
- ODS 09 – Indústria, inovação e infraestrutura;
- ODS 10 – Redução das desigualdades;

² Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em: 12 maio 2023.

- ODS 12 – Consumo e produção responsáveis;
- ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes;
- ODS 17 – Parcerias e meios de implementação.

Conhecendo esses e os demais ODS, torna-se mais assertiva a discussão sobre o andamento de certas propostas. Então, perguntas como “Se fabricarmos esse produto, quais serão os efeitos nos ODS identificados?” ou “Caso comercializemos essa mercadoria, quais os efeitos nos ODS?” precisam ser feitas. Assim, os ODS não serão vistos como um projeto dentro da cooperativa, mas como parte da cultura organizacional da mesma.

A estratégia de considerar os ODS como parte essencial do negócio da cooperativa perpassa pela compreensão do cooperativismo de enxergá-la como um caminho na busca do desenvolvimento local. Germina-se, aqui, uma possibilidade de mudar os processos organizativos e a interação da organização com cooperados e comunidades. Essa estratégia pode ser inserida e mensurada através do seguinte tripé: avaliação dos impactos dos negócios da cooperativa, estabelecimento de metas ambiciosas e comunicação transparente dos resultados (REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL, 2018).

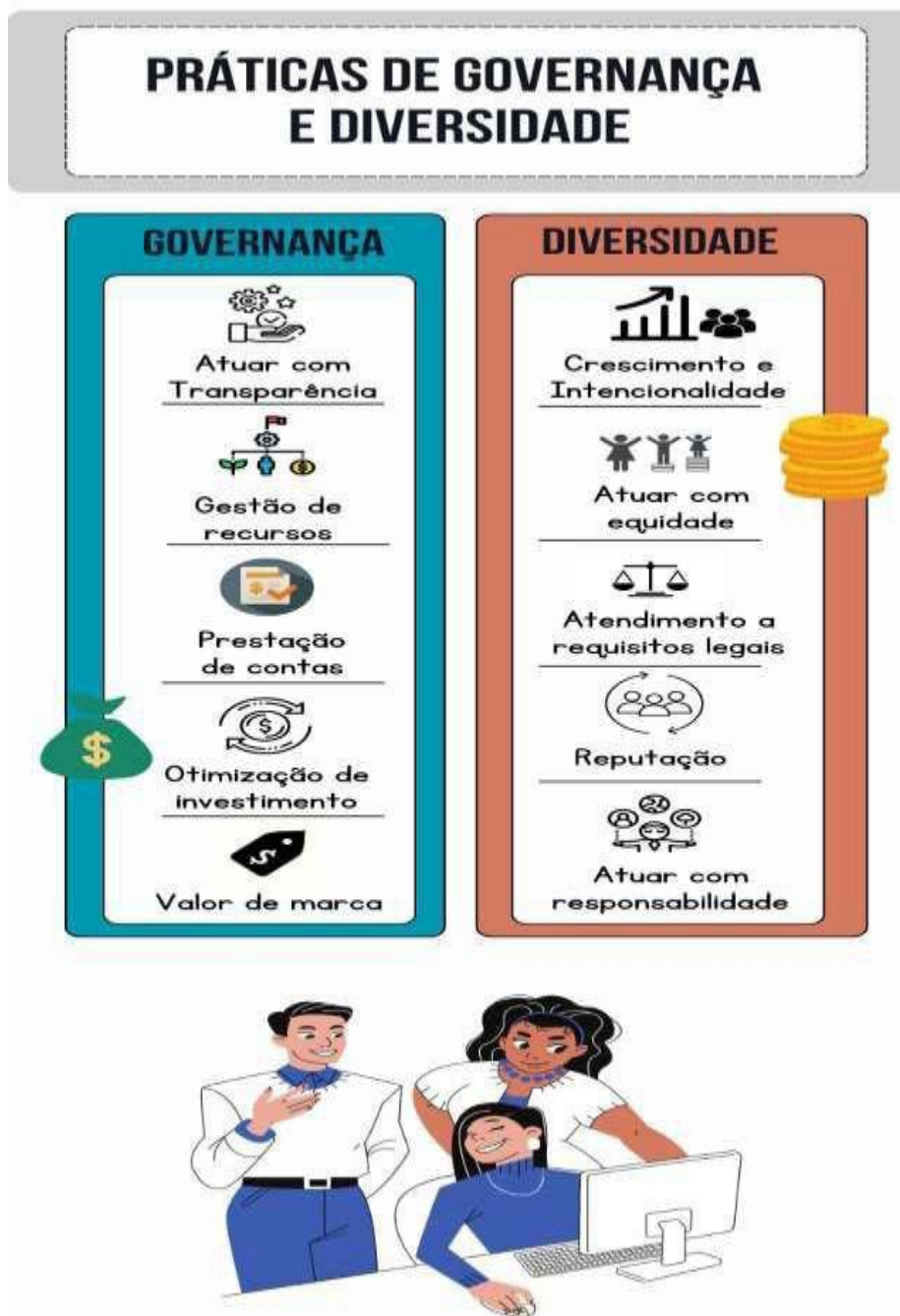
Ora, a própria cooperativa pode selecionar projetos que beneficiem os ODS. Como proposta descrita no *Roadmap* do Produto 2, sugeriu-se partir de ciclos de discussões, por meio de palestras de sensibilização, intercâmbios e ciclos de experiências com organizações de referência em sustentabilidade, negócios de impacto sustentáveis e governança socioambiental para análise de oportunidades mercadológicas, ao se inserir a Agenda 2030 no modelo de negócios das cooperativas. Como exemplo, cooperativas de transportes que realizam projetos de instalação de estações de tratamento de efluentes dialogam com o ODS 09 (Indústria, inovação e infraestrutura) e o ODS 12 (Consumo e produção responsáveis). Assim, tal iniciativa contempla os ODS, atende à legislação ambiental e demonstra de forma inequívoca que a governança sustentável é um caminho sem retorno.

A partir das atividades acima citadas, com a proposta de inserção dos ODS na cooperativa, é conveniente a formação de um grupo de trabalho que atue cotidianamente nesse projeto. Somente desse modo será possível identificar gargalos, objetivos e formas de atuação que tornem o projeto aderente aos objetivos da cooperativa. Isso requer a necessidade de comunicação com toda a estrutura de pessoal da cooperativa, para que não ocorram ruídos e se obtenha resultados efetivos, tanto econômicos quanto sociais e ambientais. Para além da comunicação interna, é essencial considerar a interação com o público externo da organização, principalmente com a utilização das redes sociais, pois isso possibilita demonstrar o cooperativismo como um modelo de negócio que valoriza as pessoas, a sociedade e a natureza, além de contribuir para o desenvolvimento.

Em resumo, os ODS e a Agenda 2030 precisam ser contínua e paulatinamente internalizados pela organização. Isso irá ocorrer a partir do momento que a cooperativa os utilizar como um referencial na tomada de decisões. Assim, para que

seja adotada uma metodologia de governança sustentável, necessita-se de uma governança cooperativa que atue com equidade, transparência e responsabilidade, levando em conta os diferentes graus de profissionalização das cooperativas baianas. Um aspecto que merece uma discussão mais profunda é o fato de que a governança sustentável pode, inclusive, fortalecer a confiança dos membros da cooperativa na instituição. Afinal, ao se falar em transparência, equidade e prestação de contas das ações da cooperativa, é possível gerar maior comprometimento e pertencimento dos cooperados.

Figura 1 – Práticas de governança e diversidade



Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas – adaptado dos autores.

1.3 Governança cooperativista

Considerando-se os diversos tamanhos e graus de profissionalização das gestões existentes, pode-se afirmar que nem todas as cooperativas entrevistadas possuem um modelo de governança estabelecido e formalmente pactuado. Existem, afinal, cooperativas com tamanhos, abrangências e capacidades bastante distintas, algumas com o processo de governança na fase inicial e outras em fase de consolidação.

Foi possível observar, nas entrevistas, que algumas cooperativas avançaram em aspectos como documentação (37%), planejamento (62%), legislação tributária (98%) e legislação ambiental e trabalhista (96%), possibilitando que os critérios de governança cooperativa passassem a estar mais internalizados no seu cotidiano. Assim, os dirigentes analisaram os procedimentos de decisão das cooperativas, sua estrutura organizacional, os mecanismos de controle e os sistemas de *compliance*.

O exercício do processo de governança cooperativista permite, também, uma abordagem de gestão que possibilita a integração da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Esta pode ser estimulada nas cooperativas de uma forma responsável, visando criar valor compartilhado para todos os seus parceiros, tendo como elemento central a sustentabilidade do modelo de negócio.

Um ambiente de trabalho e de negócios mais colaborativo aumenta o engajamento de todos e, conseqüentemente, a produtividade e a rentabilidade. Segundo o Instituto Gallup, “[...] unidades de negócios com trabalhadores engajados têm 23% mais lucro [...]”. Além disso, “[...] equipes com trabalhadores prósperos têm índices de absenteísmo e de acidentes significativamente menores, além de maior fidelidade dos clientes [...]”³. Logo, uma organização que se preocupa de fato com seus cooperados, colaboradores, clientes e o meio ambiente tem mais chances de resistir aos desafios do mercado e superar seus concorrentes.

Na prática, a governança cooperativista significa que o dirigente deve compreender de fato os interesses dos envolvidos com a organização, saber quais são seus direitos e preocupações e atuar de forma objetiva para sua viabilização. Para identificar se está na direção correta, a cooperativa deve avaliar o grau de conformidade dos processos utilizados e desenvolver uma comunicação clara com os envolvidos. Somente assim será possível levantar o grau de conformidade.

1.3.1 Plano de controle interno

Dentre os instrumentos mais utilizados no processo de governança, existe o plano de controle interno. Este plano serve para orientar todos os envolvidos – dirigentes, colaboradores e cooperados – e permite avaliar o grau de conformidade ou *compliance* da cooperativa. O processo de avaliação de verificação da governança gera evidências e resultados que contribuem para a melhoria da gestão.

³ Pesquisa Estado do local de trabalho global: Relatório de 2022. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx?thank-you-report-form=1>. Acesso em: 28. fev 2023.

É importante salientar que as cooperativas não possuem a obrigatoriedade legal de contratar auditorias. Porém, é prática comum que o parecer do Conselho Fiscal emitido para a aprovação das contas anuais apresentadas na Assembleia Geral Ordinária seja apoiado por uma manifestação da auditoria.

Conseqüentemente, entende-se que toda cooperativa deveria, periodicamente, passar por um processo de monitoramento e avaliação dos seus planos de trabalho e de ação, verificando se todas as atividades de gestão estão fluindo de acordo com o planejamento e garantindo que metas e objetivos estejam sendo cumpridos adequadamente. A auditoria é uma avaliação sistêmica, cujo objetivo principal consiste em analisar as operações e sua forma de execução. Assim, é possível garantir mais transparência e confiança nos processos realizados para todos os envolvidos com a vida da cooperativa.

Em geral, na realização de uma auditoria, ao final da verificação, deve-se elaborar um parecer com o percentual de itens “conformes” e “não conformes” ao padrão definido. Assim, é possível identificar as oportunidades de melhoria, pois, ao se constatar uma não conformidade, poder-se-á adotar estratégias com vistas à eficiência dos processos. Além da possibilidade de contratação de auditoria externa, há mecanismos próprios de controle interno em um sistema de gestão que conseguem obter esses resultados, os quais serão mais bem delineados nos próximos parágrafos.

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) e o Programa de Acompanhamento da Gestão Cooperativista (PAGC), disponíveis na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), contribuem de forma decisiva para a implementação de políticas de governança que mudam as cooperativas para melhor. O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) é um dos programas do Sescop voltados ao desenvolvimento da autogestão das cooperativas. Seu objetivo principal é promover a adoção de boas práticas de gestão e de governança pelas cooperativas.

Já o PAGC visa adequar e evidenciar a identidade da cooperativa. Consiste num processo que envolve diagnóstico, orientações e elaboração de um plano de melhoria. As avaliações realizadas identificam se a cooperativa está alinhada com o mercado em relação aos aspectos societários e às práticas do trabalho cooperativista.

De modo geral, para que se realize uma boa auditoria, são necessárias as seguintes etapas:

- Definir objetivos (o que iremos analisar);
- Elaborar um cronograma;
- Adotar uma comunicação clara com a cooperativa;
- Verificar se há pendências anteriores e se foram sanadas;
- Utilizar modelos específicos para avaliação.

1.3.2 Boa prática de governança aplicada em uma cooperativa

Agregar valor a uma marca, produto ou negócio significa não apenas vendê-lo, mas também oferecer inovação, valores, diferenciação, qualidade, satisfação e, principalmente, uma experiência positiva ao parceiro ou cliente, para que este se engaje e se conecte com a marca.

Estudo realizado pelo Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul (SICOOB-SC/RS), disponibilizado no portal *O seu dinheiro vale mais*⁴, apresenta dez boas práticas que podem ser aplicadas pelas cooperativas para avançar em sua estratégia de crescimento e sustentação de negócio, pautadas nos sete princípios universais do cooperativismo. Segundo essa publicação, as boas práticas recomendadas são:

a) Empenhar-se pela disseminação do cooperativismo

A cooperativa deve empenhar-se para difundir a cultura cooperativista para toda a sociedade, com ações educacionais, informativas e de conscientização das pessoas para o engajamento nos princípios universais do cooperativismo.

b) Atuar de forma sustentável

Aplicar os fundamentos e princípios da sustentabilidade ambiental, social e econômica nos seus processos internos, particularmente em práticas que incentivem o uso racional dos recursos, a eficiência econômica e a justiça social, considerando toda a cadeia de valor, em especial a relação com os *stakeholders*. Os membros das cooperativas precisam ser estimulados a aprovar políticas especiais com o objetivo fundamental de contribuir para o desenvolvimento sustentável de suas respectivas comunidades.

c) Estimular a participação dos cooperados

Incentivar o envolvimento nas atividades da cooperativa, fortalecendo o senso de pertencimento e inclusão dos cooperados e suas famílias. Garantir a participação ativa e direta de homens e mulheres cooperados, quer no estabelecimento de diretrizes sociais, institucionais, comerciais e políticas da cooperativa, quer na tomada de decisões.

d) Educar, formar e informar

Investir na formação e educação dos cooperados e da comunidade e mantê-los informados sobre os benefícios e as operações do cooperativismo é essencial para todas as cooperativas. O Sescop/BA oferece uma ampla lista de iniciativas que promovem a educação cooperativista e a educação cidadã voltada ao fortalecimento dos princípios da cooperação.

⁴ Disponível em: <https://www.oseudinheirovalemais.com.br/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

Iniciativas como o Programa Cooperjovem⁵ desenvolvido pelo Sescop desde 2000, é um exemplo. Trata-se de uma ação nacional coordenada pelo Sistema OCB e executada na Bahia através da OCEB e do Sescop/BA. Por meio desse programa, os jovens recebem orientações sobre cooperativismo, cidadania democrática, trabalho em equipe, tomada de decisões e projetos cooperativos.

O Programa Aprendiz Cooperativa⁶, desenvolvido no estado da Bahia, busca incluir jovens no cooperativismo e ajuda as cooperativas a se adequarem à legislação⁷, tendo como ponto essencial a geração de oportunidades de trabalho para jovens.

O Sescop/BA investe na formação de pessoas para o fortalecimento do movimento e da cultura cooperativista, oferecendo treinamentos de formação prática continuada para colaboradores e associados das cooperativas (e seus familiares) em temas que geram benefícios para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das comunidades. No seu portfólio de iniciativas para a formação cooperativista, o Sescop/BA prioriza também a formação de lideranças, dirigentes, membros dos conselhos de administração, conselhos fiscais e gestores, para assegurar boa governança nas cooperativas.

A educação cooperativista incentivada pelo Sescop/BA constitui a base de um cooperativismo forte e consciente, pois, a partir dessa iniciativa, as pessoas passam a compreender a importância da cooperação, da solidariedade, da igualdade, da democracia e da honestidade. Além disso, dissemina-se a importância da ajuda mútua e do papel do voluntariado enquanto elementos fundamentais para o desenvolvimento equilibrado e sustentável.

e) Agir com transparência

O cooperativismo está alicerçado em relações de confiança que dependem de transparência em todos os atos da administração da cooperativa. Oferecer acesso a livros e documentos e apresentar de forma clara, em assembleia, os atos de gestão sobre as contas da cooperativa são boas práticas, essenciais para a sustentabilidade da cooperativa.

f) Ter credibilidade em todas as suas operações

Uma boa prática essencial para a sustentabilidade da cooperativa consiste em aplicar princípios éticos e cultivar os valores do cooperativismo em todas as operações. São eles:

⁵ O Cooperjovem é um programa alinhado com as competências da Base Nacional Comum Curricular e tem por objetivo, por meio da aprendizagem baseada em projetos e com protagonismo da comunidade escolar, promover a: a) Educação cooperativista; b) Educação em- preenedora; c) Educação financeira; d) Educação ambiental. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/servico/7/cooperjovem>. Acesso em: 1 mar. 2023

⁶ Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/servico/6/aprendiz-cooperativo#:~:text=O%20programa%20prev%C3%AA%20a%20participa%C3%A7%C3%A3o,a%20honestidade%20e%20a%20transpar%C3%Aancia>. Acesso em: 01 mar. 2023

⁷ Lei Federal nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, e Decreto nº 5.598, de 01 de dezembro de 2005.

- **Solidariedade:** deve estar presente em todas as instâncias de uma cooperativa. Para além das relações internas, a solidariedade está relacionada aos processos de intercooperação, sobretudo quando se efetiva o trabalho conjunto e/ou a interação das cooperativas, em níveis local, regional e internacional, com o intuito de fortalecer o movimento cooperativo e atender os cooperados de maneira mais efetiva;
- **Liberdade:** é o que permite aos cooperados se associarem à cooperativa e estarem cientes das responsabilidades enquanto tais, sem discriminação de gênero, raça, renda, preferência política ou credo religioso;
- **Democracia:** significa dizer que a sociedade cooperativa, no tocante à sua governança, deve guiar-se pelos princípios próprios da democracia, o que pressupõe a atuação responsável de todos os membros. Votar e ser votado, de acordo com as condições estatutárias, são práticas que constituem direitos e, por consequência, deveres basilares do associado. Participar da vida da cooperativa é condição inarredável para o seu sucesso, cumprindo a quem ocupa a liderança assegurar todas as condições para a prática desse direito-dever, incluindo a instituição de canais e outros mecanismos adequados e transparentes de acesso a informações e participação dos cooperados⁸.
- **Participação:** apresenta-se como um direito e um dever, pois permite a participação livre, mas, em contrapartida, insta à contribuição efetiva.

Ao se integrar a esses valores e princípios, tem-se os pilares que norteiam o trabalho cotidiano dos dirigentes, cooperados e colaboradores das cooperativas.

g) Buscar a qualidade contínua

Por estar inserida em um ambiente de mercado competitivo, a cooperativa deve buscar a melhoria contínua e estar atenta às inovações tecnológicas e às necessidades de profissionalização do seu quadro de colaboradores e cooperados.

h) Valorizar o capital humano

Considerando o Mapa Estratégico do Sistema OCEB⁹ como ferramenta de planejamento e o propósito proposto que prioriza a valorização das relações humanas no cooperativismo. Portanto, valorizar o capital humano é boa prática de gestão essencial para o êxito das cooperativas.

i) Ter interesse pela comunidade

Manifestar interesse pela comunidade do seu entorno é considerado uma boa prática em qualquer modelo socioeconômico, sendo ainda mais imprescindível no caso das cooperativas. O reconhecimento dos benefícios que a cooperativa gera para toda a comunidade valoriza a instituição e fortalece seus negócios e sua sustentabilidade.

⁸ Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 1 mar. 2023.

⁹ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=a8o5o8yC09E>. Acesso em: 6 mar. 2023

j) Os sete princípios que definem o cooperativismo

Os sete princípios universais do cooperativismo são as diretrizes de boas práticas para nortear a atuação das cooperativas de todos os ramos. Ao adotar tais princípios para guiar suas ações estratégicas, a cooperativa estará trilhando os caminhos do verdadeiro cooperativismo, que conduzirão a instituição para o sucesso e para a longevidade.

2. BOAS PRÁTICAS COOPERATIVISTAS

As boas práticas cooperativistas são ações desenvolvidas por cooperativas que geram um resultado superior e consistente ao longo do tempo ou levam a procedimentos exitosos que, devidamente socializados, passam a servir de referência para outras cooperativas. Outra forma utilizada para identificar as boas práticas são as premiações recebidas por federações de cooperativas, organizações da sociedade civil ou órgãos governamentais, os quais avaliam e atestam o procedimento de uma determinada cooperativa.

Cabe esclarecer que, para que uma ação seja considerada uma boa prática, é fundamental que esta seja replicável e passível de adaptação em realidades distintas. A apresentação das boas práticas neste documento foi reunida conforme a localização da cooperativa. Considerando o critério supracitado, foram divididas as boas práticas em dois grupos:

- Boas práticas em cooperativas situadas no estado da Bahia;
- Boas práticas em cooperativas fora do estado da Bahia.

Para a seleção das boas práticas aqui disponibilizadas, considerou-se o conjunto de quatro grandes áreas ligadas à gestão:

- Governança;
- Diversidade e inclusão social;
- Formação de preços;
- Marketing e logística.

Além disso, também foi verificado se houve aderência aos seguintes ODS:

- ODS 01 – Erradicação da pobreza;
- ODS 04 – Educação de Qualidade;
- ODS 05 – Igualdade de gênero;
- ODS 08 – Trabalho decente e crescimento econômico;
- ODS 09 – 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 e meios de implementação.

Outro critério adotado considerou dois aspectos: a) o resultado do diagnóstico realizado, que apontou oportunidades de melhoria nas cooperativas baianas; b) boas práticas reconhecidas em cooperativas de todo o Brasil. Quanto aos resultados do diagnóstico, determinadas áreas ficaram mais em evidência do que outras, indicando o tipo de boa prática que deveria ser pesquisada.

Um número significativo de cooperativas apresentou necessidade de melhoria na governança: 31% das cooperativas pesquisadas não realizam reuniões regulares e outras 7% o fazem apenas quando surgem problemas.

Em relação à utilização de ferramentas de gestão, constatou-se que 24% das cooperativas ainda não possuem um organograma. Outras 17% disseram possuir, mas não o utilizam. Cerca de 33% das cooperativas não construíram plano estratégico e 17% afirmaram ter um plano, embora não haja uma sistematização sobre o mesmo, ficando a cargo dos dirigentes. Por fim, 72% das cooperativas afirmaram não ter um plano para formação de novas lideranças.

Diante desses dados, entende-se como pertinente apresentar um número mais significativo de boas práticas na área da governança.

Quanto ao conhecimento dos ODS, ocorreu algo similar. Das cooperativas entrevistadas, 29% desconheciam os ODS e 38% já ouviram falar. Ora, quando não há conhecimento, não é possível realizar uma ação planejada para aderir aos ODS.

No tocante ao tema da inclusão de jovens, mulheres e pessoas com deficiência (PcD), observou-se que cerca de 43% das cooperativas disseram não possuir estes públicos como cooperados; em 22% das cooperativas pesquisadas há uma política de inclusão destes grupos nos postos de liderança; outras 35% disseram que este grupo está parcialmente representados em cargos de liderança.

Ainda sobre a inclusão, 81% das cooperativas disseram não possuir uma área sobre o tema ou mesmo uma pessoa responsável por políticas e práticas de inclusão na organização. Já 56% das cooperativas pesquisadas alegaram não possuir um plano para estimular a diversidade na organização.

Quanto ao marketing, 23% das cooperativas pesquisadas não realizam ações de prospecção ou divulgação dos seus produtos e serviços, e outras 46% o fazem apenas de forma ocasional.

Diante dessas informações e das boas práticas pesquisadas nas cooperativas, foi realizada uma classificação levando em conta esses critérios.

Ao final, foi obtido um conjunto de 9 boas práticas orientadas para governança, outras 8 com foco no marketing e logística e mais 16 orientadas para os ODS, com ênfase no quesito diversidade e inclusão.

2.1 Boas práticas - Cooperativas de fora do estado da Bahia

2.1.1 Boa prática quanto à Governança

Essa boa prática está sendo recomendada para cooperativas já estruturadas, de médio e grande porte, em qualquer ramo, que têm como objetivo aprimorar sua governança. Segundo o diagnóstico, 50% das cooperativas já possuem plano estratégico.

Ramo: Agropecuário.

Cooperativa: Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda (COAMO)¹⁰.

Qual a boa prática – Novo modelo de governança focado na profissionalização do corpo diretivo ou executivo da cooperativa. Esta prática está sendo realizada pela COAMO, sediada no município de Campo Mourão (PR).

Aderência aos ODS – A boa prática descrita é aderente ao ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes), pois resultou na mudança de um modelo de gestão mais tradicional para outro que tornou as ações mais eficazes.

Envolvidos/como preparar – Os envolvidos são o corpo diretivo da cooperativa. No modelo proposto e adotado desde fevereiro de 2020, há um Conselho de Administração eleito em assembleia, composto por nove membros, todos cooperados.

O Conselho Fiscal é composto por três membros titulares e três membros suplentes. Este formato seguiu o modelo tradicional de administração de cooperativas. Porém, a inovação do novo modelo de gestão consistiu na profissionalização da gestão, com a criação da Diretoria Executiva, composta por sete membros escolhidos pelo Conselho de Administração, contratados no mercado. O Presidente-Executivo e os outros seis diretores da COAMO têm expediente integral na cooperativa. São profissionais com 30 ou 40 anos de trabalho – e experiência em suas respectivas áreas – que buscam excelência nas suas funções. O Conselho de Administração se reúne mensalmente para avaliar e cobrar resultados da Diretoria-Executiva.

Resultados – De acordo com os dirigentes da COAMO, a escolha da Diretoria-Executiva, com profissionais oriundos do mercado e com forte experiência em gestão, vem contribuindo para uma consolidação de processos mais profissionalizados e alinhados às necessidades e aos desafios relacionados às boas práticas de governança estratégica. Isso traz mais assertividade para as ações gerenciais, em alinhamento com os anseios dos cooperados. O modelo de gestão traz, junto com a eficiência administrativa, maior credibilidade e equilíbrio entre o aspecto econômico e social, assegurando a sustentabilidade da cooperativa no longo prazo. O profissionalismo com que a COAMO administra seus negócios permite gerar melhores resultados econômicos e benefícios para os mais de 29 mil cooperados e suas famílias, contribuindo de forma decisiva para a qualidade de vida das pessoas e da comunidade.

Ainda sobre governança, no caso das capacitações, essa boa prática é viável para cooperativas com solidez financeira, dado o volume de investimentos necessários. No que se refere ao intercâmbio de ideias e propostas de melhorias, essa boa prática pode ser relevante para qualquer cooperativa, independentemente do porte ou ramo. Segundo o diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, 44% não realizam ações de capacitação para seus colaboradores.

Ramo: Crédito.

Cooperativa: Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi).

¹⁰ Disponível em: <http://www.coamo.com.br/site/institucional/>. Acesso em: 1 mar. 2023.

Qual a boa prática – Gestão de pessoas e liderança participativa. Cada agência recebe visitas dos principais líderes da cooperativa a cada semestre, para trocas de boas práticas. Além disso, o Sicredi disponibiliza aos seus funcionários uma plataforma com acesso a treinamentos e cursos, muitos deles com conteúdo atualizado pelos próprios funcionários.

Aderência aos ODS – A boa prática descrita é aderente ao ODS 04 (Educação de qualidade) e ao ODS 08 (Trabalho decente e crescimento econômico), principalmente para um ambiente de trabalho mais saudável e a viabilização de espaços para troca de conhecimento.

Envolvidos/como preparar – A plataforma de cursos do Sicredi é uma ferramenta de ensino on-line gratuita e aberta ao público. A iniciativa faz parte da estratégia de educação corporativa do Sicredi, denominada Ecossistema de Aprendizagem¹¹, por meio da qual a instituição organiza trilhas de conhecimento para capacitar seus profissionais e ampliar o seu impacto positivo nas localidades onde atua, promovendo conteúdos de livre acesso sobre educação financeira, desenvolvimento pessoal e cooperativismo.

Resultados – Maior número de pessoas alcançadas nas trilhas de aprendizagem. Disponibilidade de conteúdo de forma acessível.

2.1.2 Boa prática quanto a Inovação e Crescimento Econômico

Essa boa prática está sendo recomendada para cooperativas com investimento regular em tecnologia, em qualquer ramo, focadas na inovação permanente. Segundo o diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, 54% das cooperativas não lançaram novos produtos ou serviços no mercado nos últimos cinco anos e 62% das cooperativas entrevistadas não têm atuado com inovação e nem se envolvem em ações para o desenvolvimento local e regional.

Ramo: Crédito.

Cooperativa: Sistema de Crédito Cooperativo – Regionais Rio Grande do Sul e Minas Gerais (Sicredi RS/MG).

Qual a boa prática – Investimento em inovação no setor agropecuário, com foco em novas tecnologias para auxiliar produtores rurais a desenvolverem suas atividades de forma competitiva e sustentável. Essa prática está sendo realizada pelo Sicredi RS/MG. A instituição é parceira do AGTech Garage¹², um dos maiores *hubs* de inovação do agronegócio. O Sicredi, junto à AgTech Garage, promove e incentiva o programa *Intensive Connection Latam*¹³ com a participação de *startups* na construção de soluções inovadoras para o agronegócio.

Aderência aos ODS – A boa prática descrita é aderente ao ODS 09 (Investimento, inovação e infraestrutura). Destaca-se pela promoção de um ambiente de inovação no setor, agregando valor aos produtos e serviços financeiros e contribuindo para a mitigação dos impactos ambientais no ramo agropecuário.

¹¹ Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/noticias/sicredi-lanca-plataforma-de-cursos-line-e-aberta-ao-publico/>.

Acesso em: 3 mar. 2023.

¹² Disponível em: <https://www.agtechgarage.com/>. Acesso em: 2 mar. 2023.

¹³ Disponível em: <https://www.agtechgarage.com/intensive-connection/>. Acesso em: 2 mar. 2023.

Envolvidos/como preparar – Há o envolvimento de federações de agricultura dos estados, *startups*, organizações líderes em seus segmentos, organizações apoiadoras e o próprio Sicredi. A cooperativa se envolve na seleção de duas *startups* para a validação dos produtos desenvolvidos com produtores rurais associados. Se o resultado for positivo, as soluções e os projetos oriundos delas ficam disponíveis para toda a rede de produtores associados ao ramo agropecuário, proporcionando um ambiente de inovação integrado com as necessidades do setor produtivo.

Resultados – As novas linhas de crédito disponibilizadas pelo Sicredi possibilitaram o desenvolvimento de produtos específicos para a internet das coisas (IoT). Essas linhas foram customizadas para o fortalecimento do ramo agropecuário, com geração e agregação de valor ao negócio e impactos na produtividade e no desempenho produtivo.

2.1.3 Boa prática quanto a Diversidade e Inclusão Social

Segundo descrito no diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, 81% das cooperativas, independentemente do porte e do ramo, não possuem um profissional ou departamento que trate de inclusão ou diversidade junto aos colaboradores e cooperados, e 56% delas não dispõem de um plano que contemple esses temas ou não possuem esse perfil de colaborador. Nesse sentido, há uma oportunidade de trabalhar a questão da diversidade em grande parte das cooperativas. Aqui apresenta-se quatro formas de trabalho que abordam a temática da diversidade.

Ramo: Todos os ramos.

Qual a boa prática – Realização do Dia C. O Dia C acontece para todos os ramos do cooperativismo e ocorre anualmente. No primeiro sábado do mês de julho, tem-se a celebração nacional – “Dia C” é Dia de Cooperar e Dia do Cooperativismo. É um movimento nacional de solidariedade cooperativista e de estímulo à responsabilidade socioambiental das cooperativas. Dado o contexto amplo da ação do Dia C, verifica-se uma oportunidade de incluir o tema da diversidade e dialogar diretamente com os cooperados e com a comunidade que sedia a cooperativa.

Aderência aos ODS – O Dia do Cooperativismo pode ter aderência a vários ODS, uma vez que o tema escolhido muda a cada ano. De maneira geral, a boa prática descrita é aderente ao ODS 08 (Trabalho decente e crescimento econômico), pois conta com a participação de cooperados, colaboradores e comunidade em geral, os quais, juntos, desenvolvem projetos em prol das comunidades em que estão inseridos. Também é aderente ao ODS 05 (Igualdade de gênero), pois os eventos são abertos ao público, com ênfase na participação feminina. Também encontra aderência ao ODS 01 (Erradicação da pobreza) e ao ODS 10 (Redução das desigualdades), uma vez que ocorre arrecadação de doativos para populações mais pobres.

Envolvidos/como preparar – Os envolvidos são todos os cooperados e a comunidade em geral. O Dia do Cooperativismo é um movimento nacional de estímulo à responsabilidade socioambiental nas cooperativas brasileiras e faz parte da agenda estratégica do cooperativismo no país.

Resultados – Os resultados estão relacionados à divulgação do cooperativismo de maneira geral, mas as ações sociais, geralmente realizadas nesse dia, são mais evidentes para a sociedade.

Ainda sobre inclusão e diversidade, pode ser citada a experiência de Santa Catarina replicável a qualquer cooperativa, desde que possua uma estrutura financeira mínima para dar suporte à atividade proposta.

Ramo: Todos os ramos.

Qual a boa prática – Encontro Estadual de Mulheres Cooperativistas. Em Santa Catarina, o encontro é promovido anualmente pelo Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC). No caso da Bahia, esses encontros são organizados e realizados pelo SESCOOP/BA há mais de 10 anos e por alguns ramos cooperativistas.

Aderência aos ODS – A boa prática descrita é aderente ao ODS 05 (Igualdade de gênero), pois destaca a participação da mulher nas cooperativas, em igualdade de condições com os homens. Hoje, mais de 1,2 milhão de mulheres são associadas ao cooperativismo no estado de Santa Catarina – estão presentes em todos os ramos, representando 37,5% do total. Nesses eventos, os temas trabalhados, geralmente, são sobre a relevância da mulher no sistema cooperativista, protagonismo, autoestima, autocuidado e valorização feminina.

Envolvidos/como preparar – O público envolvido de forma direta são as mulheres cooperadas, mas esta boa prática atinge todos os cooperados indiretamente. Trata-se de um evento anual, executado com apoio dos patrocinadores, requerendo apenas organização das instituições envolvidas. Em Santa Catarina, o evento é realizado anualmente e está na 17ª edição. Em 2020 e 2021 sua realização foi suspensa devido à pandemia de COVID-19. Nas últimas edições, houve a participação média de 1.000 mulheres por evento¹⁴.

Resultados – O evento consolida a relevância das mulheres no cooperativismo e oportuniza conhecimento, integração, reflexão e aplicação prática nas áreas em que elas atuam nas cooperativas. O evento é uma vivência de aprendizado e intercooperação, ao mesmo tempo em que atua em prol da equidade de gênero. A divulgação do evento ajuda a atrair novas cooperadas e atrai a atenção para o cooperativismo como um exemplo de sucesso a ser seguido.

No estado da Bahia, por exemplo, há organizações de mulheres executivas que poderiam atuar como mentoras, de forma voluntária. Segundo o diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, 22% das cooperativas entrevistadas buscam incluir em postos de liderança mulheres, jovens e PcD; porém, 43% disseram ainda não possuir esses grupos representados na liderança.

Ramo: Consumo.

Cooperativa: Rede Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Rede COOPER, do estado de Santa Catarina.

¹⁴ Disponível em: <http://www.sescoopsc.org.br/noticia/15280>. Acesso em: 2 mar. 2023.

Qual a boa prática – Capacitação de mulheres para impulsioná-las como líderes nas suas cooperativas. Estão sendo convidadas mulheres em cargos administrativos, mulheres em cargos de chefia e integrantes do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal da cooperativa¹⁵.

Aderência aos ODS – ODS 05 (Igualdade de gênero) e ODS 17 (Parcerias e meios de implementação).

Envolvidos/como preparar – Parceria efetivada pela Rede COOPER com a Todas Group, plataforma de capacitação cuja finalidade é ampliar o número de mulheres em cargos de liderança.

Resultados – Constituição de vínculos cada vez mais sólidos e participação ativa de algumas das executivas no Brasil como mentoras: Camila Farani, especialista em Letramento, Diversidade, Equidade e Inclusão e ex-executiva do Grupo Pandora e Lacoste no Brasil; Gabriela Prioli, advogada e jornalista da CNN Brasil; e Rachel Maia, empresária e uma das empreendedoras do Programa Shark Tank Brasil¹⁶.

Por último, para cooperativas de vários ramos com perfil de público consumidor heterogêneo. A cooperativa deve possuir solidez financeira para realizar os investimentos necessários.

Ramo: Crédito.

Cooperativa: Sistema de Crédito Cooperativo dos estados do PR e SP (Sicredi PR/SP).

Qual a boa prática – Programa Conexões Linguísticas¹⁷. Disponibiliza a clientes e cooperados a Linguagem Brasileira de Sinais (LIBRAS) para tornar a vida dos deficientes auditivos mais fácil. A ideia surgiu a partir de um funcionário portador de deficiência auditiva.

Até o momento, o atendimento está disponível nas agências dos estados do Paraná e São Paulo. Peças publicitárias, canal do *YouTube* e outras ferramentas de comunicação já estão adaptados para esse novo formato.

Aderência aos ODS – ODS 10 (Redução das desigualdades).

Envolvidos/como preparar – Os envolvidos são funcionários e cooperados das instituições. Foi contratada como parceira uma organização especializada no tema. Além da LIBRAS, foram criadas outras formas de interlocução. Outro ponto que merece destaque é a função inédita de atendimento por videochamada em LIBRAS, via *WhatsApp Enterprise* (versão do aplicativo destinada a organizações). A instituição financeira cooperativa é a primeira a utilizar a solução desenvolvida, em parceria com a *Botmaker*¹⁸. A nova funcionalidade se integrará ao atendimento via aplicativo *WhatsApp*. O próximo passo é ampliar o programa para novos idiomas.

¹⁵ Disponível em: <https://www.auroraalimentos.com.br/categoria/lacteos/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

¹⁶ Disponível em: <https://economiasc.com/2022/07/26/cooper-faz-parceria-com-todas-group-para-acelerar-carreira-de-mulheres/>. Acesso em: 06 mar 2023

¹⁷ Disponível em: <https://mundocoop.com.br/destaques-da-revista/diversidade/inclusao-que-vai-muito-alem-das-libras/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

¹⁸ Disponível em: https://botmaker.com/pt?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=br_search_brand&utm_ad_group=bot-maker&utm_content=605571568786&utm_term=botmaker&gclid=Cj0KCQiA0oagBhDHARIsAI-BbgcKsC9Q4r7k5yJ2R8f1wYWJ_EZCGoqHmX-ghQ4gS8Sj881kSUzVvwmsaAudSEALw_wcB. Acesso em: 3 mar. 2023.

Resultados – Criação de vínculos mais fortes com a instituição Sicredi e grande possibilidade de ampliação para outros idiomas, contemplando imigrantes.

2.1.4 Boa prática quanto à Redução da Desigualdade

De acordo com o diagnóstico, 32% das cooperativas pesquisadas trabalham com uma agenda de ações orientadas para redução ou erradicação da pobreza. Assim, ações que visam a redução da desigualdade são acessíveis para todos os ramos cooperativistas, desde que a cooperativa possua uma estrutura financeira compatível para dar suporte a esses profissionais recém-engajados na organização.

Ramo: Agropecuário.

Cooperativas: Cooperativa Agroindustrial (C. Vale)¹⁹ e Cooperativa Agropecuária Cascavel Limitada (COOPAVEL)²⁰.

Qual a boa prática – Geração de emprego digno a imigrantes de outros países.

Aderência aos ODS – Boa prática aderente ao ODS 08 (Trabalho decente e crescimento econômico).

Envolvidos/como preparar – As cooperativas C. Vale e COOPAVEL instituíram um programa de suporte e apoio aos imigrantes relacionado ao processo de legalização. O programa trata de aspectos como documentação, apoio na viabilização de alimentação, vestuário e mobiliário, bem como aulas de português. O público é, em sua maioria, composto por imigrantes provenientes da Venezuela e do Haiti.

Resultados – Melhor entendimento sobre diversidade cultural (como seus representantes se comportam e como melhor atendê-los). Por outro lado, esta ação busca facilitar a vida de centenas de pessoas em situação de vulnerabilidade vindas de outras regiões do mundo.

Ramo: Saúde.

Cooperativa: Confederação Nacional das Cooperativas Médicas (Unimed) do município de Sorocaba (SP)

Qual a boa prática – Programa Adote uma Escola.

Aderência aos ODS – ODS 10 (Redução das desigualdades) e ODS 17 (Parcerias e meios de implementação).

Envolvidos/como preparar – Ao adotar uma escola, uma série de intervenções foi patrocinada pela Unimed Sorocaba. Entre elas, a reforma do forro das salas de aula e da diretoria para melhoria acústica; o espaço “escovódromo”, para higiene bucal; a manutenção dos banheiros e do jardim; e a criação de horta e pomar, onde foram realizados os plantios de árvores nativas e a instalação de uma colmeia de abelhas sem ferrão. Além disso, foram implantados, com apoio da Unimed, acompanhamento pedagógico, reforço escolar, teste de acuidade visual, aulas de inglês, aulas de pintura, atletismo e programa de voluntariado, entre outras ações.

¹⁹ Disponível em: <https://www.cvale.com.br/site/>. Acesso em: 2 mar. 2023.

²⁰ Disponível em: <https://coopavel.com.br/>. Acesso em: 2 mar. 2023.

Resultados – Reconhecimento pelo Tribunal Regional do Trabalho e pelo Ministério Público do Trabalho, que visitaram a escola apoiada pela Unimed para usá-la como referência junto a outras instituições escolares. Além disso, foi possível oferecer à comunidade escolar um ambiente digno para a educação.

2.1.5 Boa prática quanto a Logística

De acordo com o diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, 28% das cooperativas têm dificuldades de acessar mercados, outras 28% têm grande participação no mercado em que atuam e 44% delas disputam mercados em pé de igualdade com concorrentes. Logo, ações que favoreçam a logística podem ser viáveis para cooperativas de médio e grande porte que lidam com transporte regular de produtos.

Ramo: Agropecuário.

Cooperativa: Cooperativa Aurora, no estado de Santa Catarina.

Qual a boa prática – Revisão da roteirização das linhas de coleta de leite. Essa prática está sendo realizada pela Aurora Coop. Com sede em Chapecó (SC), a Aurora Coop é uma cooperativa central, formada por 11 cooperativas singulares dos três estados da região Sul e do Mato Grosso do Sul. Atua no ramo agroindustrial de processamento de carnes de suínos, aves e leite. Antes da implantação desta boa prática, a coleta diária de leite era feita por caminhões fretados pelas cooperativas singulares, tornando ineficiente o transporte até a indústria de lácteos da Aurora, localizada em Pinhalzinho (SC).

A Aurora Coop propôs, então, gerenciar toda a coleta do leite dos cooperados e implantou um modelo mais eficiente, centralizando a roteirização e a coleta nas propriedades, de forma que o transporte fosse otimizado, reduzindo significativamente os custos, o consumo de combustíveis fósseis e a emissão de gases causadores de efeito estufa²¹.

Aderência aos ODS – A boa prática descrita é aderente ao ODS 09 (Indústria, inovação e infraestrutura), pois otimiza um processo que, antes, se mostrava menos eficiente, mais caro e mais poluente. Assim, a partir do investimento em infraestrutura de recepção de leite e da aquisição de novos veículos de transporte, alcança-se uma maior eficácia.

Envolvidos/como preparar – Os envolvidos diretos são as cooperativas singulares, os cooperados produtores de leite e os prestadores de serviços contratados para a realização do frete. Os dirigentes também são envolvidos na montagem da estratégia logística. No caso das cooperativas de leite, é necessário realizar um estudo de logística de transporte buscando estimar o quanto se poderá economizar após a revisão dos roteiros, e, caso seja necessário, construir uma nova central de recepção do leite coletado a partir da elaboração de um projeto, com custos de implantação bem definidos, observando os aspectos legais, ambientais e sanitários.

Resultados – A implantação de uma nova logística de transporte reduz consideravelmente os custos com transporte. Além disso, otimiza o tempo, o que se

²¹ Disponível em: <https://auroracoop.com.br/sustentabilidade/bem-estar-animal/nossos-compromissos/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

reverte em diminuição de custo de produção e melhoria da qualidade do produto. Isso implica uma melhor distribuição de renda e projeta o nome/marca da cooperativa no mercado. Outrossim, com um transporte mais eficiente, há uma redução significativa no consumo de óleo diesel e de emissões de gases que causam efeito estufa. Os ganhos ambientais, portanto, também são significativos.

Ainda no ramo cooperativo do transporte de cargas, observa-se que as cooperativas beneficiadas devem ser mais organizadas e estruturadas, bem como possuir solidez financeira, dado o investimento necessário. Nesse aspecto tem-se a boa prática de logística que integra um componente de tecnologia visto na sequência.

Ramo: Transportes.

Cooperativa: Cooperativa dos Transportes do Vale (COOTRAVALE), sediada no município de Joinville (SC).

Qual a boa prática – A COOTRAVALE utiliza seu aplicativo de gestão de frota²² para apoiar cooperativas menores que não disponibilizam esse tipo de serviço aos seus associados. A intercooperação torna-se um ponto central nesta boa prática.

Aderência aos ODS – ODS 08 (Trabalho decente e crescimento econômico) e ODS 17 (Parcerias e meios de implementação).

Envolvidos/como preparar – Para alcançar a boa gestão da frota algumas ações foram desenvolvidas pela cooperativa, tais como: revisão anual do plano estratégico; certificados e licenças atualizadas junto aos órgãos de controle como Polícia Federal, Civil, Exército, Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA) e Conselho Regional de Farmácia, dada a natureza dos produtos transportados; implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, que utiliza *Business Intelligence* (BI), Indicadores de Desempenho, Sistema de Gestão de Transportes (TMS) e *Logix*; e presença no mundo digital, com a disponibilização de apoio às cooperativas menores através de aplicativo de gestão de frotas.

Resultados – Intercooperação é um dos pontos fortes de destaque nessa boa prática.

Em mais uma boa prática de logística que pode ser utilizada por cooperativas de transportes, tem-se uma prática que utiliza tecnologia na gestão logística.

Ramo: Transportes.

Cooperativa: Cooperativa dos Transportadores Autônomos de Cargas e Passageiros (COOPMETRO), do estado de Minas Gerais.

Qual a boa prática – Aquisição e implantação de *software* e aplicativos para dinamizar a gestão da frota e da cooperativa. Participação em conselhos estaduais da mulher cooperativista.

Aderência aos ODS – ODS 05 (Igualdade de gênero) e ODS 09 (Indústria, inovação e infraestrutura).

Envolvidos/como preparar – Lançamento de um novo portal com interface para celulares²³ e implantação do aplicativo Coopmetro. A tecnologia aplicada à gestão

²² Disponível em: <https://www.cootravale.com.br/servicos/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

²³ Disponível em: <https://portal.coopmetro.com.br/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

de entregas fornece ao cliente acesso a informações detalhadas das operações, localidade em tempo real, tempo de entrega e possíveis ocorrências geradas no processo. Implantação do *Cross Docking* – modelo de gestão logística que permite operações mais ágeis e redução de custos, acelerando o fluxo de mercadorias e evitando armazenagem. Aquisição do sistema *Atlas Governance* para gestão estratégica da cooperativa. Treinamento dos cooperados para uso das ferramentas descritas.

Resultados – Melhoria dos processos e reconhecimento do padrão de qualidade na gestão – a cooperativa recebeu o Troféu Ouro pelo Programa de Excelência em Gestão PDGC instituído pela OCB e pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ).

Segundo o diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, 62% das cooperativas entrevistadas não têm atuado em ações de cunho local e regional. Aqui expõem-se dois exemplos de práticas que associam marketing e logística. Pode ser realizado por todas as cooperativas, independentemente do ramo, mas que possuam solidez financeira de forma que não prejudique suas operações.

Outra experiência para cooperativas de médio e grande porte que lidam com transporte regular de produtos entre os envolvidos na cadeia de valor.

Ramo: Agropecuária.

Cooperativa: Cooperativa Central Aurora Coop do estado de Santa Catarina.

Qual a boa prática – Implantação de sistema de rastreabilidade do leite. O sistema chamado Produto Aurora Rastreado (PAR) executa a rastreabilidade do leite do produtor até o consumidor final de forma totalmente automatizada. Para o usuário final, por meio de um *QR Code* implantado na caixa do leite, é disponibilizada a visualização instantânea de todo o roteiro, desde a fazenda de produção até o supermercado²⁴.

Aderência aos ODS – A boa prática descrita é aderente ao ODS 12 (Consumo e produção responsáveis), pois a rastreabilidade promove um consumo de alimento seguro ao proporcionar um melhor controle sobre possíveis riscos de saúde à população e mais segurança para práticas de correção.

Envolvidos/como preparar – Os envolvidos são os produtores de leite, as cooperativas singulares, a indústria de lácteos Aurolat (pertencente à Aurora Coop) e os consumidores, que ganham na qualidade do produto. Também estão relacionados os transportadores e os varejistas.

O PAR fornece detalhes das etapas de processamento, proporcionando mais transparência, agilidade e confiabilidade, além de reforçar o controle da produção. As informações disponibilizadas aos consumidores incluem origem da matéria-prima, data de produção, unidade produtora, linha de envase, validade do produto, data e horário de início e fim da produção, volume de leite produzido no mesmo lote, número do lote de material de embalagem, fornecedor do leite, análise de qualidade da matéria-prima e data de realização e aprovação do produto. A implantação de um sistema de rastreabilidade passa basicamente pela contratação de uma organização habilitada tecnicamente e possuidora do processo tecnológico necessário para o desenvolvimento do sistema. No caso específico do leite, o sistema de rastreabilidade deve atender às legislações que versam sobre o tema, como a

²⁴ Disponível em: <https://www.auroraalimentos.com.br/rastreabilidade/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 24 /2015, a Instrução Normativa Conjunta (INC) nº 02/2018 e a Instrução Normativa nº 51/2018 do Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA).

Resultados – O sistema de rastreabilidade do leite garante o monitoramento do processo produtivo, além do controle dos parâmetros de qualidade em tempo real. Com a rastreabilidade, as informações são relacionadas a cada caixa de leite, ao invés de um lote. Assim, o sistema permite diagnosticar, solucionar e prevenir eventuais problemas, pois a rastreabilidade expõe minuciosamente as informações de produção e cruza dados ao longo de todos os processos. Como resultado, tem-se a garantia da qualidade e da origem do alimento, uma vez que tal procedimento traz transparência e permite o máximo rigor das autoridades na fiscalização do processo produtivo de lácteos. Além disso, possibilita maior controle em relação a delitos de adulteração e corrupção de produtos alimentícios, facilitando a punição diante de eventuais fraudes.

Para os produtores de leite associados das cooperativas singulares e para a Aurora Coop, o PAR também permite ganhos de rentabilidade, através de aumento das vendas e valorização dos produtos lácteos de sua marca, por meio da preferência dos consumidores.

2.1.6 Boa prática quanto a Intercooperação

Conforme observado no diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, a intercooperação tem sido mais utilizada pelas grandes cooperativas de agropecuária, crédito, saúde e transportes. Ações que possibilitam avanços nessa área podem ser realizadas por cooperativas de vários ramos independente do seu porte. Aqui demonstra-se uma possibilidade realizada.

Ramo: Agropecuário.

Cooperativa: Federação das Cooperativas Agropecuárias de Santa Catarina (FECOAGRO).

Qual a boa prática – Estratégia de intercooperação para compras coletivas²⁵. Dez cooperativas singulares se uniram por meio da criação de uma federação de cooperativas, sendo, portanto, uma cooperativa de 2º grau: a Federação das Cooperativas Agropecuárias de Santa Catarina (FECOAGRO). Assim, as cooperativas se organizaram para a compra conjunta de insumos e a venda de produtos. A estratégia permite a aquisição de insumos e outros recursos necessários para a produção ou o funcionamento de seus produtos. A compra em maior quantidade permite economia de escala e contratos com garantia de qualidade dos produtos adquiridos. Da mesma forma, o fechamento de vendas de produtos produzidos pelos cooperados e entregues nas cooperativas singulares é realizado com vantagens pela FECOAGRO. Essa prática reúne compras para mais de 100 lojas de insumos e supermercados de cooperativas singulares, gerando grandes benefícios e melhores preços para os cooperados.

Aderência aos ODS – A boa prática descrita é aderente ao ODS 12 (Consumo e produção responsáveis), uma vez que a compra conjunta tende a melhorar a qualidade dos insumos adquiridos e provocar economia de escala com consequente

²⁵ Disponível em: <https://economiasc.com/2022/07/26/cooper-faz-parceria-com-todas-group-para-acelerar-carreira-de-mulheres/>. Acesso em: 6 mar. 2023.

redução de custos, refletindo em preços mais justos e melhor qualidade do produto entregue ao consumidor.

Envolvidos/como preparar – Os envolvidos diretos são os gerentes comerciais e administradores das cooperativas, mas os resultados afetam todos os cooperados. O processo se inicia com a identificação de materiais, insumos e produtos comuns às diversas cooperativas singulares, as quais, até então, costumavam fazer suas compras de forma isolada. Uma cooperativa de segundo grau organiza a demanda e a logística para compras em conjunto e, posteriormente, para a distribuição do material adquirido entre suas singulares. No caso de Santa Catarina, a FECOAGRO montou uma Central de Compras estabelecida em Palmitos, na região oeste do estado. No ano de 2022, foram programadas compras em conjunto que atingiram um montante de R\$ 1,5 bilhão, número semelhante ao de 2021²⁶.

Resultados – As compras conjuntas invariavelmente levam a um maior poder de negociação por parte da cooperativa e a uma consequente diminuição de custo, tanto pelo preço, como pela logística. O poder de barganha também leva a contratos com garantia de qualidade do produto adquirido, elevando, por conseguinte, a qualidade do produto entregue pelas cooperativas. Tudo isso contribui para gerar confiabilidade e melhorar a aceitação da marca das cooperativas envolvidas.

2.1.7 Boa prática quanto a Consumo e Produção Responsáveis

Segundo apontado pelo diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, 65% das cooperativas entrevistadas não realizaram qualquer tipo de mudança em seus produtos ou serviços ligada a razões ambientais ou ao consumo responsável. Mudanças dessa natureza atuam na diminuição do potencial poluidor de qualquer atividade produtiva, desde que possua capacidade de investimento. Aqui, demonstra-se uma possibilidade realizada por uma cooperativa.

Ramo: Transportes.

Cooperativa: Cooperativa de Transporte de Cargas Químicas e Corrosivas de Mauá (COOPERTRANS), do estado de São Paulo.

Qual a boa prática – Participação ativa e intensiva em várias iniciativas em prol do meio ambiente, com ênfase na produção responsável e inovação.

Aderência aos ODS – ODS 08 (Trabalho decente e crescimento econômico), ODS 09 (Indústria, inovação e infraestrutura) e ODS 12 (Consumo e produção responsáveis).

Envolvidos/como preparar – Instalar estação de tratamento de efluentes, a partir da separação de água alcalina e ácida; implementar programa de controle de fumaça e ruído; planejar e implementar programa de educação ambiental e coleta seletiva – armazenagem e descarte de resíduos; realizar rigorosa gestão da frota no que concerne à manutenção preventiva; obter certificação ISO 14000, a

²⁶ Disponível em: <https://www.fecoagro.coop.br/intercooperacao-digital-oferecera-produtos-e-servicos-para-cooperados/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

fim de fortalecer sua posição como fornecedora confiável das organizações do setor²⁷.

Resultados – A cooperativa obteve a certificação no Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ)²⁸, direcionada a operadores logísticos que atuam com a indústria química desde o ano de 2004.

2.2 Como essas boas práticas podem apoiar as cooperativas baianas?

Durante as entrevistas que serviram de base para a construção do diagnóstico de competitividade, as cooperativas do estado da Bahia demonstraram capacidade de competir no mercado. Dentre as entrevistadas, 28% delas afirmaram ter grande participação no mercado e 44% disseram que disputam o mercado em pé de igualdade com seus concorrentes.

Essa informação indica que grande parte das cooperativas possui produtos e serviços orientados para as necessidades dos consumidores e que seus dirigentes, mesmo tendo dificuldades em áreas específicas como governança, marketing e aderência aos ODS, conseguem desenvolver um trabalho orientado para os clientes.

Contudo, em várias entrevistas, os dirigentes demonstraram ainda não perceber a importância dos ODS para a melhoria da imagem e a possibilidade de inserção diferenciada no mercado. Em síntese, devido à competição acirrada no mercado, o tempo do dirigente vem ficando cada vez mais escasso, tornando a formulação de novos projetos e o investimento em ideias inovadoras duas realidades ainda distantes do cotidiano da cooperativa.

Outra observação feita pelos dirigentes, relaciona-se ao fato de que muitas cooperativas possuem um número bem reduzido de colaboradores apoiando as ações administrativas. Das 92 cooperativas entrevistadas, 24 delas possuem entre 0 e 5 colaboradores. Há, inclusive, 10 cooperativas que não possuem funcionários. Isso significa que todas as tarefas da cooperativa, sejam complexas ou básicas, são realizadas pelos dirigentes. Esse dado afeta profundamente a forma como uma cooperativa é gerida, pois fica o questionamento: como viabilizar ações sem pessoal para implementar ideias e projetos novos?

Assim, entende-se que as boas práticas serão úteis na geração de novas ideias para os dirigentes e associados das cooperativas. Contudo, será preciso alternar ações mais complexas com outras mais simples, que demandem pouco tempo de execução.

Por fim, vale frisar que boas ideias não surgem apenas no próprio ramo de atuação. Isso também ocorre quando são acessadas experiências exitosas em outros ramos.

²⁷ Disponível em: <https://portal.coopmetro.com.br/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

²⁸ Disponível em: <https://portal.coopmetro.com.br/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

Mesmo que a cooperativa seja do ramo de transportes, pode ocorrer que uma boa prática do ramo de crédito possa ser adaptada à sua realidade e posteriormente utilizada.

2.3 Boas práticas – Cooperativas baianas

Assim como foram observadas e descritas as iniciativas em cooperativas localizadas fora do estado da Bahia, também é possível identificar experiências exitosas em cooperativas que fazem parte do sistema OCEB e SESCOOP/BA. A seguir, serão apresentadas algumas delas.

2.3.1 Boa prática quanto a Energia Limpa e Acessível

Segundo o diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, 29% das cooperativas entrevistadas conhecem os ODS. Ações que visam contribuir com a implementação dos ODS podem ser realizadas por vários ramos cooperativos, independentemente do seu porte. É fundamental envolver os cooperados e colaboradores no desenvolvimento da ação.

Ramo: Trabalho, produção de bens e serviços.

Cooperativa: Cooperativa Educacional de Barreiras (COOPEB).

Qual a boa prática – Nessa cooperativa, várias iniciativas são desenvolvidas, destacam-se a instalação de placas fotovoltaicas com a finalidade de reduzir o consumo de energia elétrica e preservar o meio ambiente.

Aderência aos ODS – Aderência ao ODS 07 (Energia limpa e acessível).

Envolvidos/como preparar – Realizar estudo e orçamento para mudança no sistema de fornecimento de energia da própria cooperativa. Implementação de sistema autônomo de energia limpa.

Resultados – Contribuição para uso consciente dos recursos naturais através da utilização de energia renovável.

2.3.2 Boa prática quanto a Diversidade e Inclusão Social

A ação de cooperativas pode contribuir para maior diversidade e inclusão social no meio cooperativo. Pode ser realizada por várias cooperativas de portes distintos. Talvez seja necessário, portanto, algum investimento prévio em capacitação dos colaboradores e adaptação do espaço físico da cooperativa para eventuais necessidades (pessoas cadeirantes ou com deficiência visual, por exemplo). Nesta seção, apresentam-se dois exemplos com ênfases diferentes. O primeiro, trata da inclusão de PcD no mundo do trabalho, na segunda evidencia-se a participação feminina como liderança cooperativista.

Ramo: Crédito

Cooperativa: Cooperativa Sicoob do Extremo Sul²⁹, no estado da Bahia

²⁹ Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobextremosul/sicoob-extremo-sul>. Acesso em: 03/03/23.

Qual a boa prática – Processo seletivo de pessoa com deficiência realizado pela Sicoob Extremo Sul. Segundo entrevista realizada, a cooperativa inseriu no seu planejamento estratégico a inclusão social de PcD como política de desenvolvimento. A cooperativa deve estar preparada quanto à acessibilidade para contratar um profissional PcD.

Aderência aos ODS – ODS 08 (Trabalho decente e crescimento econômico) e ODS 10 (Redução das desigualdades).

Envolvidos/como preparar – Segundo a entrevista realizada, o funcionamento efetivo do programa perpassa pela decisão estratégica da cooperativa, pela organização do processo seletivo (através do departamento de recursos humanos) e, principalmente, pela empatia dos colaboradores e cooperados, no sentido de criar condições de adaptações para os novos colaboradores.

Caminho para as cooperativas do sistema – O exemplo aplicado pela Sicoob Extremo Sul pode servir de referência para outras cooperativas de ramos diversos, intensificando dois movimentos essenciais: a) a intercooperação, por meio de intercâmbios de conhecimentos; e b) o estímulo à responsabilidade social das cooperativas e ao processo de integração com a diversidade no mundo laboral.

Resultados – Ampliação da diversidade na cooperativa através da participação de PcD no ambiente de trabalho cooperativista.

No mesmo segmento de inclusão social e diversidade, tem-se mais um exemplo de uma cooperativa baiana, com ênfase na questão de gênero.

Ramo: Crédito.

Cooperativa: Sicoob Central.

Qual a boa prática – Programa de Empoderamento Feminino³⁰.

Aderência em ODS – ODS 05 (Igualdade de gênero).

Envolvidos/como preparar – Realização de programas orientados para o público jovem com apoio do Sicoob – com a denominação Programa Mulheres de Sucesso – e participação em eventos locais, voltados para o empoderamento feminino. Acontece em formato de ciclo de palestras, relacionando-se a temas como mercado de trabalho, saúde financeira, empreendedorismo e negócios, sendo essa, uma programação ofertada gratuitamente.

Resultado: Valorização da mulher como liderança cooperativista.

2.3.3 Boa prática quanto Consumo e Produção Responsável

As cooperativas também podem contribuir Para grupos que geram impacto ambiental, independentemente do ramo e do porte da cooperativa. Faz-se necessário realizar os cálculos para viabilizar os investimentos essenciais, como, por exemplo, a implantação de placas fotovoltaicas.

Ramo: Trabalho, Produção de Bens e Serviços.

³⁰Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcentralscrs/noticias//asset_publisher/xAioIaw-POI5S/content/id/113306505?p_r_p_categoryId=1433079. Acesso em: 4/03/2023.

Cooperativa: Cooperativa de Trabalho Educacional de Irecê (COPERIL)³¹.

Qual a boa prática – No que se refere à inclusão, a escola, através dos seus professores e alunos, atende quatro grupos de pessoas vulneráveis: no Ensino Infantil trabalha com creches; no Ensino Fundamental I trabalha com a APAE; no Ensino Fundamental II, com o Lar do Idoso; e no Ensino Médio, com recuperação de dependentes. Além desses, tem-se os projetos orientados para consumo e produção responsáveis, como o de energia solar, com as placas fotovoltaicas, e o de reaproveitamento de água, com reuso da água na área verde da educação infantil. Por fim, há também o trabalho pioneiro na coleta de resíduos sólidos com a reciclagem e a coleta seletiva³².

Aderência aos ODS – ODS 10 (Redução das desigualdades) e ODS 12 (Consumo e Produção responsáveis).

Envolvidos/como preparar – Mudança na grade curricular que orienta e estimula a atuação com os grupos subrepresentados e em situação de vulnerabilidade social, sempre tendo em mente qual período escolar irá se relacionar com o respectivo grupo. Deve-se focar também no aspecto ambiental (reflexões sobre o consumo de água e energia).

Resultados – Reconhecimento público pelo trabalho com grupos vulneráveis e redução das despesas por conta do uso de energia renovável.

2.3.4 Boa prática quanto a Formação de Preços

A formação do preço é um dos componentes mais sensíveis da gestão. Se for estabelecido de modo equivocado, pode levar uma cooperativa a atravessar riscos do ponto de vista da viabilidade econômica. Segundo o diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, 51% das cooperativas entrevistadas possuem um método de formação de preços que leva em conta os custos identificados e um levantamento de preços no mercado em que atuam. Ações que visam elaborar ou melhorar metodologias próprias de precificação são essenciais para todas as cooperativas, sejam elas de pequeno ou grande porte.

Ramo: Trabalho, Produção de Bens e Serviços.

Cooperativa: Cooperativa de Trabalho dos Prestadores de Serviço do Estado da Bahia Ltda (COOPSERVI)³³.

Qual a boa prática – Formação do preço é meticulosamente feita para reduzir riscos. Como nas licitações o grau de competitividade é elevado, há um processo de análise de custos que precisa considerar os interesses dos cooperados.

Aderência aos ODS – ODS 08 (Trabalho decente e crescimento econômico).

Envolvidos/como preparar – Os gestores levam em conta estudos realizados, como balancete e projeções financeiras, além de observarem o comportamento dos preços dos concorrentes, considerando o estudo de mercado.

Resultados – Maior tranquilidade no momento da assinatura de um contrato e manutenção das margens (o que possibilita pagar as sobras aos cooperados).

³¹ Disponível em: <https://coperil.org.br/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

³² Disponível em: <https://coperil.org.br/abai-na-coperil/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

³³ Disponível em: <http://coopservi.com.br/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

2.3.5 Boa prática quanto a Governança, Marketing e Logística

Redes de comercialização são alternativas que podem alavancar as vendas de um determinado produto ou serviço. Tanto cooperativas de pequeno porte, quanto as de grande porte de vários ramos podem se beneficiar de iniciativas desta natureza. É importante ter cuidado para não começar com um projeto grande demais. Um projeto piloto seria o ideal. O próprio SESCOOP/BA poderia fazer o papel de mediador num primeiro momento. Aqui expõem-se dois exemplos sobre governança, marketing e logística.

Ramo: Agropecuário.

Cooperativa: Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaça (Coopercuc)³⁴.

Qual a boa prática – A formação de uma rede de cooperação solidária atuante no Semiárido baiano, com a congregação de nove cooperativas distribuídas em sete territórios de identidade do estado da Bahia. Atuação com fomento à produção da agricultura familiar, por meio do processo de formação dos agricultores familiares para a convivência com o Semiárido³⁵.

Aderência aos ODS – ODS 05 (Igualdade de gênero), ODS 08 (Trabalho decente e crescimento econômico) e ODS 17 (Parcerias e meios de implementação).

Envolvidos/como preparar – Mobilizar os cooperados para realizar uma formação profissional com o intuito de melhorar a qualidade dos produtos. Criar uma rede de cooperação entre cooperados e cooperativas para melhor produzir e comercializar. Criar uma central de comercialização a partir da organização comunitária e do fortalecimento da Coopercuc junto a outras organizações cooperativistas no Território de Identidade do Sertão do São Francisco³⁶.

Resultados – Como resultado, desenvolvimento de marca própria, criação da rede de comercialização e trabalho com produtos das organizações sociais da região. Atualmente, comercializam mais de 4.000 itens. O foco continua sendo a abertura de espaços para que os agricultores familiares possam continuar integrados a uma cadeia de produção sustentável.

Com o avanço tecnológico, a realização de pesquisas de satisfação, atendimento ou similares se tornou viável. Atualmente, mesmo pequenas cooperativas têm condições de realizar esse tipo de ação. Essa boa prática pode ser realizada em vários ramos cooperativos. Segundo o diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, 47% das cooperativas entrevistadas não avaliam o seu desempenho.

Ramo: Crédito.

Cooperativa: Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil (Sicoob Central – Bahia)³⁷.

Qual a boa prática – Pesquisa de satisfação junto aos cooperados.

³⁴ Disponível em: <https://coopercuc.com.br/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

³⁵ Disponível em: <https://www.centraldocerrado.org.br/post/cooperativa-central-da-caatinga-bahia>. Acesso em: 4 mar. 2023.

³⁶ Disponível em: <https://irpaa.org/noticias/1427/bahia-conta-agora-com-central-da-caatinga>. Acesso em: 4 mar. 2023.

³⁷ Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobba>. Acesso em: 4 mar. 2023.

Aderência aos ODS – ODS 08 (Trabalho decente e crescimento econômico).

Envolvidos/como preparar – Realização e divulgação da pesquisa junto aos cooperados para saber o grau de satisfação e como estes se sentem em relação à cooperativa. Criação de ações promocionais para auxiliar o cooperado. Preparação das reuniões com antecedência. Promoção de eventos de educação financeira para os cooperados³⁸.

Resultados – Participação dos cooperados em todas as decisões da cooperativa. Criação de ações promocionais com taxas abaixo do mercado para apoiar o cooperado em situações específicas.

2.3.6 Boa prática quanto a Governança e Parcerias e Meios de Implementação

A iniciativa pode ser viabilizada por várias cooperativas distintas, desde que tenham condições de fornecer profissionais habilitados na execução dos serviços de capacitação. Outra opção seria a cooperativa contratar esses serviços e disponibilizá-los a instituições que necessitam do mesmo.

Ramo: Crédito.

Cooperativa: Instituto Sicoob/Sicoob Central e cooperativas singulares.

Aderência aos ODS – ODS 01 (Erradicação da pobreza), ODS 04 (Educação de qualidade), ODS 10 (Redução das desigualdades) e ODS 17 (Parcerias e meios de implementação).

Envolvidos/como preparar – Capacitação sobre elaboração e gestão de projetos junto a associações e lideranças comunitárias, para que possam participar de edital da instituição para apoio a projetos comunitários. Esses projetos são acompanhados pelas cooperativas singulares e incentivam parceiros externos a elaborarem projetos dentro de pilares como cidadania e sustentabilidade³⁹.

Resultados – Ampliação da relação com as comunidades. Alinhamento com a estratégia do Sicoob e Agenda 2030.

2.3.7 Boa prática quanto a Diversidade e Inclusão Social

As cooperativas contribuem de várias formas com ações que promovem a diversidade e inclusão social. Sendo assim, qualquer cooperativa, independentemente do ramo ou porte pode realizar ações com tal intencionalidade. É necessário não perder de vista o investimento a ser realizado e o prazo. Cabe frisar que não é obrigatório fazer uma ação nos mesmos moldes dessa iniciativa. Caso a cooperativa consiga viabilizá-la, pode realizar adaptações necessárias à sua realidade.

Ramo: Saúde.

Cooperativa: Confederação Nacional das Cooperativas Médicas (Unimed) Extremo

³⁸ Disponível em: <https://www.sicoobcentro.com.br/sicoob-centro-mantem-pesquisa-de-satisfacao-continuada-com-cooperados/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

³⁹ Entrevista com responsável do setor de responsabilidade social do Instituto Sicoob Bahia.

Sul da Bahia⁴⁰.

Qual a boa prática – Projeto de Integração Social Comunitária.

Aderência em ODS – ODS 17 (Parceria e meios de implementação).

Envolvidos/como preparar – Projeto realizado pela Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de Marataízes com apoio da Unimed Extremo Sul. Realiza manutenção de espaços e ações propícias ao desenvolvimento de projetos que incentivem a integração comunitária, a elevação da escolaridade, a inclusão digital e a criação de oportunidades de geração de conhecimento para jovens e crianças.

Resultado – Em 2021, receberam o prêmio O Leão Solidário, destinado a entidades que apoiam ou realizam projetos do terceiro setor realizados ao longo do ano.

2.3.8 Boa prática quanto a Trabalho Decente e Crescimento Econômico

Toda cooperativa de pequeno ou grande porte de qualquer ramo cooperativo deve ter sua documentação em dia. Segundo diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, 98% das cooperativas entrevistadas estão plenamente regulares com suas obrigações tributárias e 96% estão em situação legal no que se refere a suas obrigações trabalhistas e ambientais.

Ramo: Trabalho, Produção de Bens e Serviços.

Cooperativa: Cooperativa de Trabalho dos Prestadores de Serviço do Estado da Bahia (COOPSERVI).

Qual a boa prática – Profissionalização da estrutura administrativa e comercial da cooperativa.

Aderência aos ODS – ODS 08 (Trabalho decente e crescimento econômico).

Envolvidos/como preparar – A participação da cooperativa no mercado se dá por meio de licitações. A cooperativa é toda departamentalizada. Com isso, constituiu-se um setor específico de contratos que estuda as licitações e faz adequações de acordo com o certame.

Deve-se criar um departamento com pessoas especializadas.

Resultado – Aumento do grau de competitividade no mercado ocorre em pé de igualdade com organizações privadas já reconhecidas.

⁴⁰ Entrevista realizada com gestora da cooperativa.

2.4 Por que essas boas práticas devem ser disseminadas em outras cooperativas baianas?

Similarmente ao que ocorre com as cooperativas de fora do estado da Bahia, tem-se aqui uma relação de cooperativas que poderiam ser visitadas e utilizadas como exemplo e referência. Em muitas ocasiões, há inquietações por parte dos cooperados quando são listadas as dificuldades em implementar mudanças, porque boas experiências e referências ainda não estão catalogadas e ainda não há possibilidade de troca de informações acerca das boas práticas implementadas.

Com *insights* gerados no próprio estado da Bahia, torna-se factível o processo de convencimento dos dirigentes baianos, pois os mesmos demonstram maior predisposição a aceitar exemplos locais. Além desse aspecto, o fato de a cooperativa estar inserida no sistema OCEB e SESCOOP/BA demonstra que fazer parte dele é uma vantagem, devido ao acesso a profissionais e à rede de contatos que o integram. Por fim, não se pode esquecer que as cooperativas de uma mesma região vivenciam as mesmas dificuldades e possuem interações com órgãos governamentais, agentes financeiros, fornecedores e grupos de pessoas muito similares. Logo, a experiência de algumas pode contribuir para o avanço de outras que compartilham a mesma área de atuação.

3. GARGALOS

Com base no levantamento das melhores práticas, observou-se a existência de gargalos e fatores limitantes em praticamente todos os ramos cooperativos. Desde aspectos considerados básicos, como inexistência de uma atuação comercial consistente, passando por ausência de metodologia definida para formação de preços, desconhecimento dos ODS, baixa participação nos projetos de desenvolvimento das comunidades que circundam a cooperativa, assim como ausência de práticas mais amplas nos temas da diversidade e inclusão. Dessa forma, expõem-se a seguir alguns dos gargalos a serem superados.

3.1 Ausência de uma área comercial estruturada na cooperativa

No caso de cooperativas do segmento de serviços, durante as entrevistas com dirigentes no processo de diagnóstico, foi comum observar que, em várias ocasiões, os próprios cooperados identificavam e vendiam os serviços da cooperativa. Por um lado, isso demonstra compromisso com resultados; contudo, não é possível manter uma cooperativa funcionando de forma competitiva apenas dessa forma. É prioridade ter uma “área comercial” atuando de forma profissional, prospectando clientes, identificando nichos de mercado, apoiando na identificação de novos serviços e produtos, apoiando ou sugerindo estratégias na formulação dos preços de venda.

3.2 Formulação de preços de produtos e serviços

Desenvolver uma metodologia ou uma técnica específica para formulação dos preços de venda não é uma tarefa simples. O cálculo já é complexo, composto de custos fixos, variáveis, depreciação, impostos e despesas de comercialização, que variam muito a depender do segmento trabalhado.

Além desses aspectos, há ainda a análise de mercado que precisa ser feita antes da decisão de precificação, alinhada com a capacidade do mercado absorver o preço de venda do produto ou serviço. Verificou-se que a maioria das cooperativas atuam com precificação determinada pelos seus custos e a média de preços dos serviços concorrentes. Recomenda-se a especialização na determinação do preço.

3.3 Desconhecimento dos ODS

Ficou evidente, durante as entrevistas, o limitado conhecimento a respeito do que são os ODS e de como as cooperativas podem internalizá-los nas suas rotinas operacionais. Algumas cooperativas entrevistadas conhecem os ODS; no entanto, não os incluem em seus planos de trabalho. Há necessidade de que todos os envolvidos continuem com o trabalho de disseminação dos ODS e de sensibilização acerca da sua importância.

3.4 Poucos projetos locais e regionais de desenvolvimento

Faz parte dos princípios do cooperativismo o envolvimento com a comunidade. As cooperativas foram constituídas para também atuar nessa direção, e não somente viabilizar trabalho para profissionais ou criar mercado para seus produtos ou serviços.

Contudo, o que se observa é que a preocupação maior tem sido com a geração de negócios para se manter em um mercado cada vez mais competitivo. Assim, a participação comunitária fica concentrada em momentos de necessidade, tais como calamidades públicas, ou ações pontuais em datas festivas, como o Natal. Deve-se, portanto, pensar na ampliação de projetos que impactem a comunidade e, conseqüentemente, fortaleçam o movimento cooperativista.

3.5 Limitada inclusão e diversidade no planejamento da cooperativa

Segundo as entrevistas realizadas, 90% das cooperativas não incluem as temáticas de diversidade e inclusão em seu plano de trabalho. Assim, pode-se inferir que, quando surgem bons resultados em algumas cooperativas, eles são ocasionais e não planejados. É preciso mudar esses números de forma radical. Para que isso ocorra, torna-se imprescindível abordar e inserir de forma estruturada essa temática no plano de trabalho.

Todos os gargalos citados estão devidamente tratados no Produto 2⁴¹, incluindo as ações que poderiam ser adotadas para a sua resolução.

⁴¹ Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas.

4. PLANO DE TRABALHO

Diante do resultado do diagnóstico realizado nas 92 cooperativas entrevistadas, tendo em perspectiva os ODS e as boas práticas identificadas e explanadas neste documento, foi possível observar que muito tem sido feito em relação à sustentabilidade.

Serão descritas 21 propostas de ações com detalhamentos sobre como realizá-las, cuidados a serem tomados e possíveis parceiros, distribuídas ao longo de 11 áreas temáticas. Destas 21 propostas, 14 estão vinculadas diretamente aos ODS, em temas como erradicação da pobreza, diversidade e inclusão, equidade de gênero, paz e justiça, parcerias e meios para implementação, trabalho decente e crescimento econômico, redução das desigualdades e consumo e produção responsáveis. Neste contexto, as ações serão melhor detalhadas a seguir.

4.1 Governança

Como observado entre as boas práticas, diversas cooperativas realizam ações de encontros, rodas de diálogos, intercâmbios e visitas de campo por parte da equipe de analistas do SESCOOP/BA. Como alternativa, apresenta-se uma proposição de ações sistematizadas no Quadro 01.

Quadro 01 – Ações sugeridas para a área de governança

AÇÃO	ESTRATÉGIAS	METODOLOGIA	POSSÍVEIS PARCEIROS
1. Realizar eventos, mini - cursos, oficinas, visitas técnicas e intercâmbios direcionados a áreas como cooperativismo, educação financeira, saúde, meio ambiente, planejamento estratégico, missão, visão e valores.	1. Realizar rodadas de palestras/minicursos por regional; 2. Realizar visitas técnicas, em linha de assessoramento técnico, feitas por analistas do SESCOOP/BA ou por organizações credenciadas às cooperativas para capacitações in company; 3. Realizar intercâmbios virtuais com o Instituto Sicoob – referência em boas práticas de parcerias em prol das metas e governança. Pode favorecer a intercooperação; 4. Inserir ação de jogos e dinâmicas por meio de gamificação nos treinamentos e cursos, principalmente junto a grupos de adultos.	1. Utilizar o diagnóstico de competitividade das cooperativas (Produto 2); 2. Construir tabela de monitoramento das cooperativas quanto ao desempenho de gestão para acompanhar a evolução e as medidas corretivas em termos de assessoramento e capacitações; 3. Trabalhar a formação nos temas relacionados a governança e outras temáticas de gestão como aspectos socioambientais, saúde e educação financeira; 4. Elaborar o plano estratégico com revisão da missão, visão e valores quando possível, e traçar ações de monitoramento.	1. Organizações credenciadas no sistema OCEB; 2. Prefeituras municipais; 3. Instituto Sicoob – referência na área de governança.

Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas (Produto 2).

AÇÃO	ESTRATÉGIAS	METODOLOGIA	POSSÍVEIS PARCEIROS
2. Reformular a modelagem de gestão da cooperativa, adotando modelos mais participativos ou descentralizados de decisões. Usar o próprio PDGC como instrumento para análise das oportunidades de melhoria e para rever ou levantar suas metas em um plano estratégico, por exemplo.	1. Realizar visitas técnicas, em linha de assessoramento técnico, feitas por analistas do SESCOOP/BA ou por organizações credenciadas a serem realizadas junto às cooperativas para capacitações <i>in company</i> .	1. Utilizar o diagnóstico de competitividade das cooperativas (Produto 2), em particular os aspectos de governança – 29% das cooperativas não estão formalizadas e 9% não definiram as ações estratégicas; 2. Por meio das informações geradas, é necessária a construção de um tabela de monitoramento das cooperativas quanto ao desempenho da gestão, para acompanhar a evolução e as medidas corretivas em termos de assessoramento e capacitações relacionadas à implementação de planejamento estratégico, planos de ação e ferramentas de monitoramento e avaliação de desempenho.	1. Organizações credenciadas no sistema OCEB; 2. Prefeituras municipais.

Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas (Produto 2).

4.2 Formação de preços de produtos e serviços

Muitas cooperativas, segundo o diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, ainda não possuem um modelo padrão de formação de preços. Sendo assim, recomenda-se, conforme detalhado no Quadro 02, a seguinte ação:

Quadro 02 – Ação sugerida para a formação de preços de produtos e serviços

AÇÃO	ESTRATÉGIAS	METODOLOGIA	POSSÍVEIS PARCEIROS
1. Criar ou desenvolver programa de formação com foco na formação de preço, margem bruta, ponto de equilíbrio e fluxo de caixa para ramos específicos. Tal programa poderia ser utilizado por várias cooperativas vinculadas ao sistema OCEB.	1. Estabelecer parceria com o SEBRAE. Como exemplo, sugere-se um trabalho nos moldes do programa Presença Financeira Rural, para a construção de um produto específico destinado às cooperativas baianas registradas no sistema OCEB; 2. Solicitar formações sobre precificação junto ao SESCOOP/BA.	1. Considerar temáticas a serem abordadas: gestão de contas a pagar e receber, gestão de estoque, gestão de fluxo de caixa, formação de preços, margem bruta e ponto de equilíbrio. Adotar formato modular, presencial e on-line, com consultor com experiência em cooperativismo e gestão financeira; 2. Desenvolver planilhas adaptáveis às realidades de cooperativas que disseram ter sistema básico de gestão (41%) e daquelas (6%) que não têm controle de gestão financeira; 3. Realizar visitas às cooperativas para monitoramento e avaliação de desempenho, com posterior correção nos processos de assessoramento técnico às cooperativas.	1. SENAR/BA; 2. Organizações credenciadas no SEBRAE/BA; 3. SESCOOP/BA.

Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas (Produto 2).

4.3 Marketing e acesso a mercados

Dentre as boas práticas mais citadas pelas cooperativas, destacam-se as parcerias criadas ao longo do tempo com clientes. Algumas são baseadas em aspectos puramente comerciais, com ênfase no preço e na confiabilidade. Outras levam em conta diferenciais competitivos de sustentabilidade, inclusão e diversidade.

Cabe à cooperativa identificar quais são os interesses do mercado e de seus prováveis clientes e, assim, buscar formas de atendê-los. Nessa ação, a cooperativa precisa saber o que deseja alcançar para apoiar a elaboração de um plano de marketing. Recomenda-se contratar um profissional para conduzir o trabalho por conta própria via organizações credenciadas, mas também relacionar-se com parceiros como o SEBRAE. O Quadro 03, a seguir, lista uma ação sugerida para essa importante área estratégica.

Quadro 03 – Ação sugerida para a área de marketing e acesso a mercados.

AÇÃO	ESTRATÉGIAS	METODOLOGIA	POSSÍVEIS PARCEIROS
1. Elaborar o plano de marketing da cooperativa.	<ol style="list-style-type: none">1. Contratar, via organizações credenciadas ao SESCOOP/BA, consultoria para desenvolvimento e prestação de serviço, <i>in company</i>, para as cooperativas – 46% das entrevistadas necessitam desse serviço;2. Utilizar formas de divulgação pontual, já que, 23% não realizam ações de marketing;3. Contratar consultorias técnicas especializadas em estudar mercados, tendências de comportamento do consumidor e regulações específicas, para que as cooperativas possam construir estratégias de acesso a novos mercados.	<ol style="list-style-type: none">1. Utilizar o diagnóstico de competitividade das cooperativas (Produto 2) direcionado à área de marketing e estratégias de acesso a mercado;2. Desenvolver projeto de consultoria técnica para a construção de estratégia de marketing e inteligência de mercado por ramo cooperativista;3. Contratar consultorias especializadas em estudo de mercado por ramo para orientação às cooperativas sobre tendências, comportamento e diferenciais quanto a novos mercados.	<ol style="list-style-type: none">1. SEBRAE;2. Organizações credenciadas, caso possuam expertise na área de inteligência de mercado. Caso contrário, efetivar contratação de organizações especializadas via chamamento público.

Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas (Produto 2).

4.4 Diversidade e inclusão

No que concerne ao quesito inclusão e diversidade, entende-se que o foco, no primeiro momento, poderia ser a inclusão de ações afirmativas no plano estratégico. O sistema OCEB e SESCOOP/BA poderia realizar eventos de apresentação dos ODS. Em continuidade, criar um “banco de ações afirmativas” e divulgá-lo permanentemente. Recomenda-se, complementarmente, conforme sugerido no Quadro 04, as seguintes ações:

Quadro 04 – Ações sugeridas para a área de diversidade e inclusão social

AÇÃO	ESTRATÉGIAS	METODOLOGIA	POSSÍVEIS PARCEIROS
1. Mobilizar cooperativas para inclusão da diversidade na gestão e cooperativismo baiano.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar rodadas de palestras/minicursos por regional; 2. Realizar rodadas expositivas com especialistas na área de diversidade e inclusão para partilharem experiências; 3. Realizar intercâmbio virtual com Sicoob Extremo Sul – cooperativa que vem efetivando ações de inclusão de PcD no ambiente laboral; 4. Criar um prêmio de excelência de diversidade e inclusão para as cooperativas registradas como meio de reconhecimento e valorização das boas práticas; 5. Realizar eventos, encontros e diálogos com instituições como Projeto Fantástico Mundo dos Autistas (FAMA) e Associação Baiana de Pessoas com Deficiência (ABADEF), e compartilhar as experiências de inclusão de autistas e PcD no mundo do trabalho. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar momentos de partilha de experiências com especialistas e cooperativas registradas no sistema OCEB; 2. Construir projeto de premiações por ações de inclusão e diversidade nas cooperativas; 3. Divulgar nas redes sociais, publicações e site da OCEB as boas práticas das cooperativas registradas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto FAMA; 2. ABADEF; 3. SICOOB Extremo Sul.
2. Incluir, nos processos de planejamento, ações afirmativas com vistas à temática da diversidade e inclusão.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar visitas técnicas em linha de monitoramento do planejamento estratégico e do plano de trabalho anual, realizadas por analistas do SESCOOP/BA ou organizações credenciadas a serem realizadas junto às cooperativas registradas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar o diagnóstico de competitividade das cooperativas (Produto 2); 2. Construir um <i>tableau</i> ou tabela de monitoramento do planejamento estratégico quanto a práticas de inclusão e diversidade nas cooperativas. Recomenda-se que se torne um critério para a premiação da cooperativa mencionado acima. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizações credenciadas no SESCOOP/BA
3. Criar um banco de ideias em que as cooperativas possam usar em seus planos estratégicos ou de trabalho.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar, no site da OCEB, um espaço para cooperativas registradas inserirem boas práticas; 2. Identificar projetos executados por organizações sociais com foco na inserção de PcD no mundo do trabalho; 3. Estabelecer parceria com organizações do movimento negro e organização Wakanda⁴² para diálogo sobre oportunidades para afrodescendentes no mundo do trabalho. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular as cooperativas a registrarem suas boas práticas – critério para a premiação sobre bons projetos e práticas de diversidade e inclusão; 2. Dialogar com instituições como Projeto FAMA, Wakanda e ABADEF para desenho de parcerias e eventos para aproximação com as cooperativas do sistema; 3. Realizar campanhas de publicação ou apoio a datas essenciais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto FAMA; 2. ABADEF; 3. Wakanda – Educação Empreendedora.

Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas (Produto 2).

4.5 Erradicação da pobreza

Um dos maiores desafios em projetos com ênfase na erradicação da pobreza é a sua continuidade. Entende-se que, nessa área, as melhores ações a serem desenvolvidas são “pequenos” projetos que permitam dar atendimento sem interrupção a quem necessita. Sendo assim, recomenda-se um gesto concreto no Dia de Cooperar (Dia C), conforme sugerido no Quadro 05 a seguir.

Quadro 05 – Ações sugeridas para erradicação da pobreza

AÇÃO	ESTRATÉGIAS	METODOLOGIA	POSSÍVEIS PARCEIROS
Mobilizar cooperativas para elaboração e execução de ações com foco na erradicação da pobreza.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disseminar as práticas já existentes com as cooperativas registradas que realizam ações sociais em comunidades vulneráveis com foco no bem-estar e na alimentação saudável; 2. Realizar ações regionalizadas com possibilidade de envolvimento das cooperativas, visando fomentar a intercooperação com foco na erradicação da pobreza; 3. Efetivar parcerias com prefeituras, organizações da sociedade civil e associações comunitárias locais; 4. Inserir ações como o evento do Dia C, tendo como objetivo o tema da erradicação da pobreza. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer ação dentro do plano anual do sistema OCEB; 2. Organizar a ação em conjunto com as cooperativas via encontros regionais ou visitas técnicas às cooperativas do sistema; 3. Mobilizar sociedade civil e poder público local previamente e estabelecer regionalmente um grupo de trabalho para planejar, monitorar, avaliar e executar a ação; 4. Identificar, nas comunidades onde estão inseridas, quais demandas são as mais relevantes e analisar a possibilidade de atuação de acordo com as características e potencialidades da cooperativa. 5. Promover e viabilizar uma horta comunitária; 6. Adotar praças com ações sociais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prefeituras; 2. Associação comunitárias locais; 3. Organizações locais da sociedade civil.

Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas (Produto 2).

⁴² Disponível em: <https://www.wakandaeducacao.com.br/>. Acesso em: 05 mar. 2023.

4.6 Igualdade de gênero

Percebe-se que muito tem sido feito no que se refere a este tema, porém, na maioria das vezes, tais ações não são contínuas, mas esporádicas. É fundamental considerar o papel da mulher como liderança nos processos de construção social do desenvolvimento, sobretudo nas organizações cooperativistas.

Neste contexto, recomenda-se, conforme o Quadro 06, a seguinte ação:

Quadro 06 – Ação previstas para igualdade de gênero

AÇÃO	ESTRATÉGIAS	METODOLOGIA	POSSÍVEIS PARCEIROS
<p>Estimular as cooperativas a incluírem nos seus planos a criação de grupos do tipo “Elas pelo Coop” em várias cidades do estado da Bahia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar visitas técnicas, em linha de assessoramento técnico, realizadas por analistas do SESCOOP/BA ou organizações credenciadas junto às cooperativas para capacitações e desenvolvimento de planos de ações <i>in company</i>; 2. Realizar campanhas sobre equidade de gênero nas cooperativas. Ação a ser desenvolvida pela OCEB; 3. Realizar cursos, encontros e rodadas expositivas sobre liderança feminina nas cooperativas; 4. Construir uma publicação sobre líderes nas cooperativas; 5. Criar uma premiação sobre mulheres líderes nas cooperativas; 6. Viabilizar ou promover cursos sobre temáticas que fortaleçam o protagonismo feminino. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar, nas visitas técnicas dos analistas do SESCOOP/BA, temáticas sobre liderança feminina; 2. Anualmente, o SESCOOP/BA, junto com a equipe de comunicação, estabelece um plano estratégico de ação para atender à campanha e divulgar publicações e o prêmio relacionado a lideranças femininas no cooperativismo; 3. Realizar monitoramento contínuo das estratégias implementadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperativas registradas no sistema OCEB.

Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas (Produto 2).

4.7 Indústria, inovação e infraestrutura

Grande parte das cooperativas, segundo o diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas, não se envolve com ações que promovam o desenvolvimento local e elementos de inovação nos negócios. Considerando as cooperativas entrevistadas, 54% não lançaram produtos e serviços nos últimos cinco anos. Para tanto, recomenda-se, de acordo com o Quadro 07, as seguintes ações:

Quadro 07 – Ação sugerida para indústria, inovação e infraestrutura

AÇÃO	ESTRATÉGIAS	METODOLOGIA	POSSÍVEIS PARCEIROS
1. Efetivar parcerias com <i>startups</i> via ABStartups, para desenvolvimento de novos produtos a partir de interação com o mercado e clientes de base tecnológica; 2. Criação de fórum de cooperativas com a pauta de inovação no cooperativismo.	1. Envolver setores de pesquisa e desenvolvimento do estado da Bahia como a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), o Parque Tecnológico da Bahia, o espaço Colabore e HUB de Inovação – com finalidade de desenvolver produtos e serviços demandados pelas cooperativas.	1. Analisar o cenário das cooperativas em alguns ramos com propensão a inovar – como, por exemplo, trabalho, transporte e consumo –, principalmente na oferta de serviços técnicos diferenciados; 2. Realizar alinhamento técnico com setores de inovação do estado como a FAPESB, HUB de Inovação e Incubadora Colabore; 3. Estabelecer uma agenda de encontro do fórum de cooperativas baianas pela inovação.	1. FAPESB; 2. ABStartups Bahia; 3. HUB de Inovação; 4. Incubadora Colabore; 5. Cooperativas dentro e fora do sistema OCB.

Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas (Produto 2).

4.8 Consumo e produção responsáveis

O consumo e produção responsáveis por parte das organizações são influenciados por vários aspectos: mudanças no comportamento da sociedade, como sua maior preocupação com a saúde; aumento da competição, com dezenas de novas organizações entrando no mercado; mudanças legislativas, que alteraram o Plano Nacional de Resíduos Sólidos (PNDR) em 2010 e a aprovação do novo Código Florestal Brasileiro em 2012, os quais fortaleceram a consciência ambiental; mudanças tecnológicas, com disseminação de aplicativos de comunicação e transporte como WhatsApp, Waze e Uber, que afetam a vida da sociedade e, conseqüentemente, de todos os ramos cooperativos, alterando formas de atendimento, comercialização, manuseio e entrega de mercadorias. No Quadro 08 são apresentadas sugestões sobre como atuar frente aos novos desafios.

Quadro 08 – Ação sugerida para consumo e produção responsáveis

AÇÃO	ESTRATÉGIAS	METODOLOGIA	POSSÍVEIS PARCEIROS
1. Disseminação de modos de ação que visam práticas de consumo e produção responsáveis.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar seminários com foco na disseminação do conceito de consumo e produção responsáveis; 2. Realizar rodas de conversas com experiências práticas sob a perspectiva de consumo e produção responsáveis. 3. No caso das cooperativas do ramo agropecuário, criar estratégias de aproximação com órgãos de assistência técnica e extensão rural (ATER) para construção de agendas de assessoria técnica produtiva e gerencial para as cooperativas registradas no sistema; 4. Considerar necessidades das cooperativas agropecuárias no que se refere às demandas de ATER produtivo e relacionar com ofertas de serviços do Senar e da Superintendência Baiana de Assistência Técnica e Extensão Rural (BAHIATER); 5. Fortalecer a parceria com os órgãos de assistência técnica do Estado, conselhos profissionais e associações para aprimorar o atendimento aos envolvidos nas cooperativas com ênfase nas agropecuárias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No que tange às cooperativas do ramo agropecuário, cabe construir um <i>tableau</i> ou tabela de monitoramento das cooperativas, com implicações das demandas de ATER para melhoria da qualificação da produção responsável; 2. Criar agendas de diálogos com organizações prestadoras de serviço de ATER; 3. Fortalecer a parceria com os órgãos de assistência técnica do Estado, com a finalidade de ampliar e aprimorar o atendimento a todos os envolvidos com as cooperativas agropecuárias; 4. Realizar parceria estratégica com Federação da Agricultura do Estado da Bahia e/ou Senar para viabilizar ações de capacitação, consultoria e pesquisa junto às cooperativas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. BAHATER; 2. Senar; 3. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA); 4. Conselhos profissionais; 5. Associações profissionais ou de negócios; 6. Prefeituras; 7. Organizações sociais prestadoras de serviço de ATER; 8. SESCOOP/BA.

Fonte: Diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas (Produto 2).

5. ARTICULAÇÃO COOPERATIVISTA: UMA ESTRATÉGIA PARA O AUMENTO DE COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS NO ESTADO DA BAHIA

Considerando o desenvolvimento do serviço técnico especializado referente à elaboração do diagnóstico acerca da tipologia, do ambiente de negócios e da competitividade das cooperativas baianas, com identificação da aderência das cooperativas aos ODS, foi realizado um encontro com o objetivo de promover uma ação de articulação do cooperativismo baiano diante dos resultados do presente estudo. Para tanto, considerou-se as orientações e a definição da estratégia por parte do PNUD, da OCEB e do Sescop/BA tendo em vista o seguinte objetivo comum: elaborar estratégias para o aumento da competitividade das cooperativas do estado da Bahia.

Após a mobilização das cooperativas para participação no evento, foi possível delinear o perfil dos inscritos. Quanto ao gênero, houve certo equilíbrio nas inscrições recebidas, como demonstra o gráfico abaixo.

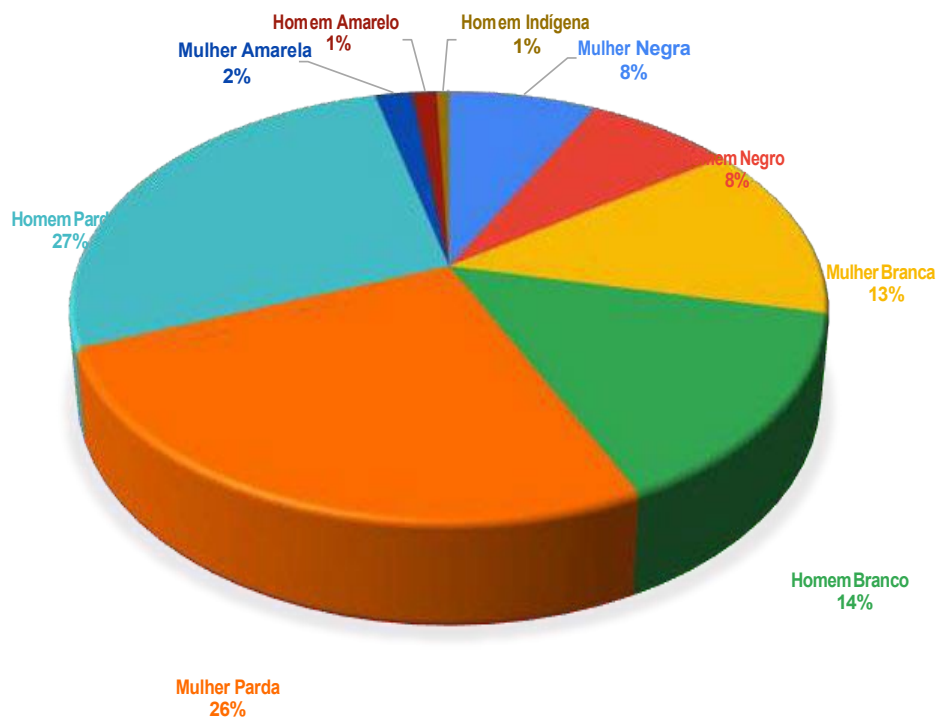
Gráfico 01 – Gênero dos/as participantes



Fonte: Ficha de inscrição dos/as participantes – Google Form.

Ao cruzar as categorias raça e gênero dos participantes, observou-se a predominância de homens e mulheres pardos. A representatividade de pessoas que se reconhecem como negras foi baixa, o que talvez reflita a baixa diversidade das pessoas em postos estratégicos nas cooperativas. O gráfico seguinte dispõe a distribuição encontrada.

Gráfico 02 – Raça dos/as participantes categorizados por gênero

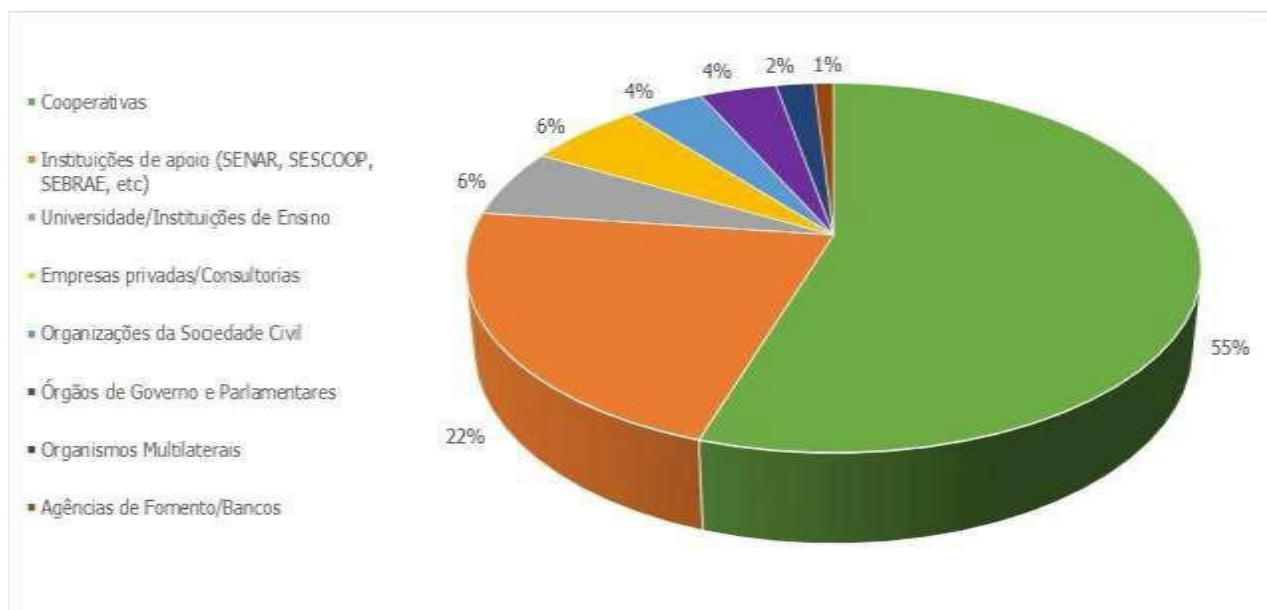


Fonte: Ficha de inscrição dos/as participantes – Google Form.

No que tange às representações organizacionais, observou-se a presença massiva das cooperativas. Este é um fato importante, tendo em vista que o propósito do evento foi a articulação entre as cooperativas. Em seguida, houve maior participação de instituições que atuam na assessoria e organização de cooperativas na Bahia, como SESCOOP, Senar, SEBRAE etc. Houve interesse também de público ligado à universidade, fato importante para promover debates de inovação e formas arrojadas de cooperação no estado baiano.

O gráfico seguinte apresenta a distribuição das representações dos entrevistados.

Gráfico 03 – Perfil das organizações dos/as participantes



Fonte: Ficha de inscrição dos/as participantes – Google Form.

No início do evento, o representante do Sindicato e Organização de Cooperativas do Estado da Bahia – OCEB, destacou a importância do cooperativismo e seu papel no estado da Bahia. “[...] o cooperativismo pode oferecer ao povo baiano um instrumento de trabalho poderoso, democrático, participativo e solidário para que o povo baiano tenha melhor qualidade de vida [...] as cooperativas que tenham mais competitividade, que tenham mais força que a gente possa transformar as matérias primas baianas em produtos acabados e que tenhamos competitividade nos mercados-local, regional e nacional”. Ao articular a força do cooperativismo com os ODS, o representante destacou que “ A OCB criou há alguns anos o Capacitacooop e nesse curso me identificava com os programas dos ODS...e porque não unir o cooperativismo com as questões dos ODS”.⁴³

Em síntese, a discussão sobre articulação cooperativista concentrou-se nas necessidades das cooperativas baianas. Alguns representantes institucionais ressaltaram ações que visam contribuir com a consolidação e o aumento da competitividade das cooperativas baianas. Nesse âmbito, o representante do PNUD destacou que a organização tem trabalhado para “fomentar as potencialidades”, e que o PNUD “[...] vem dando o apoio que é necessário acerca das boas práticas nacionais e internacionais, trazendo um olhar cuidadoso para algumas dimensões que são estratégicas [...]”, e que, além disso, é fundamental “[...] fortalecer as cooperativas para que as mesmas sejam mais sustentáveis, considerando a adesão aos ODS e Agenda 2030... e se as cooperativas baianas aderirem aos ODS elas serão mais sustentáveis e competitivas, a partir de desenvolvimento de ações diferenciadas como prestação de contas, elas, as cooperativas, terão cuidados diferenciados com a questão da energia, com o papel da mulher na sociedade, com as minorias, com a geração de emprego decente [.]”⁴⁴.

Ao observar os resultados do diagnóstico das cooperativas baianas apresentado no evento, o representante do Sistema OCB destacou: “[...] desse diagnóstico provavelmente será criado um plano estratégico – que precisa ganhar aliados – para as cooperativas baianas e servirá para dar *start* nos processos [...]”. O mesmo ressaltou a importância do cooperativismo na economia ao mencionar que, “[.] no ano de 2022, movimentamos R\$ 600 bilhões, com 18,4 milhões de brasileiros já cooperados, e geramos quase 600 mil empregos diretos. Botamos uma meta de que em 2027 nós vamos gerar R\$ 1 trilhão de movimentação econômica, de prosperidade das comunidades onde as cooperativas estão inseridas. E nós teremos 30 milhões de cooperados no Brasil e cerca de 1 milhão de empregos diretos. E vi que na Bahia vocês vão bater essa meta [.]”⁴⁵.

Do ponto de vista das organizações nacionais que tratam do cooperativismo, a representante do Banco do Nordeste (BNB) afirma que já vem trabalhando “[.] na perspectiva de aumentar o apoio, não só o apoio creditício, mas outras ações complementares ao crédito via Programa de Desenvolvimento Territorial (PRODETER). Por isso, temos a área de desenvolvimento territorial, e que seja uma possibilidade de transformar vidas das pessoas cooperadas⁴⁶”. Já a representante

⁴³ Cergio Tecchio – Presidente da OCEB - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia.

O mesmo também representou, no evento, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado da Bahia.

⁴⁴ Leonel Leal Neto – Coordenador do Programa das Ações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, na Bahia.

⁴⁵ Márcio Lopes de Freitas – Presidente do Sistema OCB/Sescoop.

⁴⁶ Marilda Galindo – Gerente executiva de Desenvolvimento Humano do Banco do Nordeste do Brasil – BNB.

da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) pontua que espera “[...] receber os resultados do diagnóstico e também fazer parte dessa rede de estabelecimento da competitividade das cooperativas do estado da Bahia, mas que também seja modelo para outros estados e até mesmo ao Governo Federal [...]”⁴⁷.

Ao tratar das contribuições do poder público estadual ao cooperativismo baiano, o representante da Superintendência de Economia Solidária e Cooperativismo (SESOL) afirmou que vem contribuindo institucionalmente, “[...] fortalecendo os empreendimentos de economia solidária e cooperativismo, no sentido de qualificação das equipes, das diretorias, dos cooperados, dos empreendimentos associativos e cooperativas [...]”⁴⁸. Nessa perspectiva, cabe ampliar o diálogo entre as cooperativas organizadas na União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES) e as que se conectam na OCB.

Diante do exposto, foi possível verificar, na primeira edição da Articulação Cooperativista Baiana, a criação de um ambiente cooperativo com identificação de pontos estratégicos de articulação entre organizações internacionais, instituições nacionais, estaduais e locais com potencial de ação coletiva no alcance de maior competitividade das cooperativas na Bahia. Portanto, sugere-se a realização de eventos dessa natureza que possibilitem a elaboração de um planejamento estratégico para o cooperativismo baiano, estabelecendo metas comuns com capacidade de monitoramento e controle do processo de articulação no território estadual, visando maior competitividade e consolidação do cooperativismo na Bahia.

Além disso, a partir das diversas contribuições, cabe mencionar alguns pontos de sinergia com os aspectos relacionados à governança e aos ODS:

- Observou-se interação positiva dos agentes políticos na construção de políticas públicas que induzam o desenvolvimento territorial, tendo como essencial o fortalecimento das iniciativas de base local e com ênfase na geração de renda e oportunidades, sobretudo por meio de políticas públicas que fortaleçam o cooperativismo, geração de trabalho e renda;
- O alinhamento sobre a importância da disponibilização do crédito como ferramenta de fortalecimento do empreendedorismo e do desenvolvimento local, atrelado a outros elementos que envolvem o território, ações de organização comunitária e o fortalecimento das cooperativas;
- Consenso sobre a importância das cooperativas aderirem aos ODS, não só como melhoria da imagem organizacional, mas também como possibilidade de implementação de ações que repercutam na melhoria da capacidade de gestão. Na equidade de gênero e no respeito às camadas sociais subrepresentadas.

Nesse sentido – de promover os ODS –, dado o consenso observado, foi proposto um plano de recomendação como estratégia de alcance da implementação dos mesmos, como demonstra a figura a seguir:

⁴⁷ Rafaela Arcila – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE.

⁴⁸ Wenceslau Júnior – Superintendência de Economia Solidária – SESOL.

Figura 02– Plano de recomendação



Fonte: Elaboração dos autores.

Ainda sobre os ODS, é possível estabelecer um processo de implementação, conforme descrito a seguir: etapas de sensibilização, formação de um grupo de trabalho, planejamento, monitoramento e avaliação das ações, mantendo-se uma comunicação estratégica e permanente, como demonstrado na figura abaixo:

Figura 03 – Estratégia para viabilizar os ODS em uma cooperativa



Fonte: Apresentação de resultados do diagnóstico.

Ao final do evento de articulação cooperativista, foi realizado um registro da participação, conforme a imagem abaixo:

Figura 04 – Registro do final do evento de articulação cooperativista da Bahia



Fonte: Print da reunião de articulação cooperativista. Dia 05/05/2023

Ao final, foi possível destacar a elevada participação de cooperativas, o interesse dos participantes e a criação de ambiente amplo de debate sobre cooperativismo entre instituições públicas, privadas, cooperativas e instituições de ensino – tudo isso em meio à presença de parceiros estratégicos estaduais, municipais e federais. Nesse sentido, cabem ações que visem aproveitar as articulações iniciadas para que as oportunidades identificadas não se percam ao longo do tempo.

6. METODOLOGIA PARA DIVULGAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS

Após o diagnóstico das cooperativas baianas e o evento de articulação cooperativista, ficou evidente a necessidade de trabalhar a gestão das cooperativas, desenvolver novas ferramentas que facilitem a inovação e promover a internalização dos ODS nas cooperativas integrantes do sistema OCEB e SESCOOP/BA. Dessa forma, entre os instrumentos a serem utilizados, pode-se destacar treinamentos, consultorias, rodadas de negócios e assistência técnica, os quais deverão ser viabilizados nos próximos meses.

Para que essas iniciativas sejam disseminadas em todo o ambiente cooperativista de forma assertiva e coesa, será necessário um intenso processo de divulgação interna no sistema OCEB e SESCOOP/BA junto às cooperativas registradas. Portanto, recomenda-se um conjunto de ações, conforme descritas no Quadro 09, a seguir:

Quadro 09 – Divulgação sobre práticas sustentáveis nas cooperativas

AÇÃO SUGERIDA	DETALHAMENTO DA AÇÃO
1. Desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação focado nos pilares Assistência Técnica e Formação Continuada.	1. Criar um plano estratégico de comunicação institucional – com ênfase na divulgação dos ODS – para fomentar as boas práticas, relacionando governança, sustentabilidade e competitividade como elos de um mesmo objetivo: o fortalecimento das cooperativas.
2. Contratação de um porta-voz referência em sustentabilidade ou identificação interna de um profissional que já faça parte do sistema OCEB e SESCOOP/BA para ser ponto focal na atuação em prol desse tema.	1. Atuar dentro do Sistema OCEB e SESCOOP/BA junto com a equipe de comunicação; 2. Realizar sistematização das boas práticas de governança sustentável nas cooperativas, estimulando-as no assessoramento técnico e acompanhamento das implementações de práticas sustentáveis; 3. Criar, junto com a equipe de comunicação, publicações relacionadas a boas práticas sustentáveis e geração de impacto socioambiental. 4. Participar de capacitações na área da sustentabilidade para atuar assertivamente – caso seja profissional do próprio sistema OCEB e SESCOOP/BA.
3. Utilização de ferramentas de comunicação.	1. Criar conteúdos e publicar em podcasts, relacionando exemplos de boas práticas cooperativistas. Como proposta, um podcast para cada ODS; 2. Construir <i>feeds</i> de notícias utilizando as redes sociais do Sistema OCEB e SESCOOP/BA; 3. Utilizar o canal Papo com o Presidente para entrevistas com lideranças e dirigentes das cooperativas do sistema para apresentação das boas práticas; 4. Usar o e-mail institucional para divulgação das boas notícias dos ramos cooperativos, vinculando links de notícias, artigos e programas de TV/rádio que discutam sustentabilidade.
4. Viabilização de uma premiação para cooperativas sustentáveis.	1. Criar o Prêmio Cooperativa Sustentável, fortalecendo a integração do sistema e socializando as boas práticas socioambientais para a sociedade, fazendo uso dessas informações para lançar anualmente uma cartilha com as boas práticas.

Fonte: Elaboração dos autores.

7. CONCLUSÕES

O conjunto de boas práticas e estratégias aqui apresentadas pode ser utilizado como referência para o aumento da competitividade do cooperativismo baiano. Para que isso ocorra, ressalta-se, será preciso realizar adaptações necessárias ao ambiente de vivência de cada cooperativa. Verificou-se que um grande número de dirigentes contextualizaram a realidade local com algumas práticas descritas quando as mesmas foram observadas.

Conceitualmente, uma boa prática precisa ser passível de replicação. Fundamentalmente, a prática de intercâmbios – na qual cooperativas realizam visitas técnicas ou momentos de diálogos virtuais para conhecer o passo a passo da implementação da boa prática junto a outra cooperativa – pode gerar socialização e trocas frutíferas de conhecimento, além de promover o processo de intercooperação, estimulando a aprendizagem coletiva.

Outro elemento considerado essencial é o desenvolvimento da governança, pois este é um dos pontos centrais no processo de alinhamento aos ODS. Para tanto, é necessário desenvolver ações com foco nos ODS, uma vez que as decisões e ações também precisam passar pelas instâncias decisórias em uma cooperativa. Nesse aspecto, tem sido fundamental a atuação dos sistemas OCEB e SESCOOP/BA, que, com treinamentos e consultorias, contribuem de forma decisiva para o aprimoramento da governança sustentável nas cooperativas.

As ações aqui propostas, para lograrem êxito, necessitam da garantia da cooperativa quanto ao envolvimento de todos. Nesse sentido, não podemos deixar de reforçar a importância da criação de grupos de trabalho que possuam apoio efetivo dos dirigentes da cooperativa, para que iniciativas dessa natureza – implantação dos ODS na cooperativa, tornem-se realidade. Outros aspectos centrais são a comunicação interna e externa que são essenciais para gerar empatia, a satisfação e reconhecimento dos esforços gerados pelos sujeitos que constroem a prática de boa governança cooperativista no cotidiano.

Ferramentas de comunicação como redes sociais, sites e quadros de avisos podem estimular os(as) cooperados(as) a conhecerem mais sua organização, mas também criar um sentimento de pertencimento e identidade.

Considerando essa realidade, acredita-se que as cooperativas poderão liderar as práticas de compromisso com os ODS. Afinal, a Agenda 2030 estabelece o roteiro e os pilares da sustentabilidade, e as cooperativas já trabalham com esses temas cotidianamente, uma vez que seguem os princípios do cooperativismo como norte organizacional.

Dentre os 07 princípios do cooperativismo, vários deles são perfeitamente aderentes aos ODS, como, por exemplo; o princípio da gestão democrática que possui total sintonia com os ODS 5 e 10 que tratam respectivamente da igualdade de gênero e da redução das desigualdades. Outro princípio, com clara aderência é o da educação, formação e informação com o ODS 4 – educação de qualidade, pois em ambos, a preocupação com qualidade e disseminação da educação são prioridade, pois é o principal instrumento, tanto para crescimento pessoal, como coletivo. Importante, nessa perspectiva é o princípio do interesse pela comunidade que favorece a formação de parcerias e alianças para alcançar objetivos comuns, que possui relação com o ODS 17 parcerias e meios de implementação.

É importante ressaltar que o conjunto dos estudos realizados, iniciado com a elaboração de um plano de trabalho e a aplicação de 92 entrevistas de diagnóstico para cooperativas de todos os ramos, seguido pelo *benchmarking* sobre acesso a mercados e finalizado com a pesquisa de boas práticas, integra-se de modo retroalimentador para propiciar um conjunto de informações com um rol de ações concatenadas e capazes de aprimorar o trabalho já realizado pelo sistema OCEB no estado da Bahia.

No intuito de aprimorar os trabalhos realizados pelas cooperativas, seria estratégico a expansão dessas boas práticas para todas as cooperativas presentes no estado, de forma que as próprias cooperativas, sejam no futuro vistas como um agente multiplicador de mudanças na sociedade em que se encontram.

Outro destaque são as iniciativas do sistema OCEB e SESCOOP/BA, ao realizar eventos disseminando a proposta de ampliação das energias renováveis – ODS 7 – Energia limpa e acessível, que se tornaram realidade nas cooperativas educacionais que decidiram investir nessa modalidade de energia. Além de preservar o meio ambiente, estas cooperativas também se tornaram mais competitivas por obter redução de custos e, conseqüentemente, redução nos valores dos preços praticados nas mensalidades, ou seja, um proposta onde todos ganham. O meio ambiente, os clientes das cooperativas e os próprios profissionais que trabalham na cooperativa saem ganhando por terem seus nomes vinculados a uma instituição de referência na comunidade.

O estudo envolveu a elaboração de diagnóstico acerca da tipologia, do ambiente de negócios e da competitividade das cooperativas na Bahia, aliado à identificação da aderência das cooperativas baianas aos ODS. O cooperativismo baiano dispõe, agora, de orientações para aprimorar as iniciativas já desenvolvidas e, com isso, nortear o desenvolvimento e o fortalecimento das cooperativas integrantes do sistema OCEB e SESCOOP/BA.

O diagnóstico revelou uma considerável heterogeneidade das cooperativas, com um significativo número de pequenas entidades nas quais predomina a gestão em processo de profissionalização. Dessa forma, ainda há um grande campo de atuação para tratar de estruturas de gestão mais organizadas, documentadas e sistematizadas. Existem também cooperativas que estão alinhadas com boas práticas de governança, as quais adotam estratégias modernas e se adaptam aos desafios organizacionais. Tais estratégias podem ser aplicadas em outras cooperativas, desde que haja intercâmbios de experiências para que as cooperativas baianas observem e aprendam umas com as outras.

Este estudo revela pistas de ações estratégicas para o movimento cooperativista baiano, bem como, aponta possibilidades de implementação de políticas públicas que promovam um ambiente necessário ao aumento da competitividade, dado o conjunto de informações aqui disponibilizadas. Há amplas possibilidades de aprimoramento da gestão por meio de ações profissionalizantes para as organizações de apoio às cooperativas avançarem e contribuírem cada vez mais com serviços adequados à demanda do cooperativismo baiano. Com efeito, os exemplos de boas práticas bem-sucedidas apresentados no estudo servem de inspiração para impulsionar as mudanças e fortalecer o cooperativismo na Bahia.

Por fim, a materialidade das boas práticas apresentadas destaca o papel das cooperativas baianas na promoção dos ODS e, conseqüentemente, do desenvolvimento sustentável pois com estas propostas de atuação estão priorizando o crescimento econômico sem perder de perspectiva aspectos como igualdade, solidariedade, redução das desigualdades, preservação, entre tantos outros que são essenciais na construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aurora Coop. Nossos compromissos. Disponível em: <https://auroracoop.com.br/sustentabilidade/bem-estar-animal/nossos-compromissos/>. Acesso em: 03 mar 2023

_____. Rastreabilidade. Disponível em: <https://www.auroraalimentos.com.br/rastreabilidade/>. Acesso em: 03 mar 2023

_____. Categoria Láceos (PAR). Disponível em: <https://www.auroraalimentos.com.br/categoria/lacteos/>. Acesso em: 03 mar 2023

Botmaker. Plataforma. Disponível em: https://botmaker.com/pt?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=br_search_brand&utm_ad_group=botmaker&utm_content=605571568786&utm_term=botmaker&gclid=Cj0KCQiA0oagBhDHARIsAIBbgcKsC9Q4r7k5yj2R8f1wYWJ_EZCGoqHmXghQ4gS8Sj881kSUzVvwmsaAudSEALw_wcB Acesso em: 03 mar 2023.

Central da Caatinga. Disponível em: <https://www.centraldocerrado.org.br/post/cooperativa-central-da-caatinga-bahia>. Acesso em: 04 mar 2023.

Cooperativa de Crédito de Servidores da UESC LTDA – UESCOOP. Apresentação. Disponível em: <http://www.uesc.br/uescoop/>. Acesso em: 04 mar 2023.

Confederação Nacional das Cooperativas Médicas – Unimed do município de Sorocaba. Programa Adote uma escola. Disponível em: <http://www.selosocial.com/projeto/1058>. Acesso em: 03 mar 2023.

_____. Unimed Extremo Sul da Bahia. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/site/web/extremosul>. Acesso em: 04 mar 2023.

Cooperativa Agropecuária Mourãoense LTDA. Institucional. Disponível em: <http://www.coamo.com.br/site/institucional/>. Acesso em: 02 mar. 2023.

Cooperativa Agroindustrial- CVale. Histórico da C.Vale. Disponível em: <https://www.cvale.com.br/site/>. Acesso em: 02 mar 2023

Cooperativa Agropecuária Cascavel LTDA- Coopavel. Histórico da Coopavel. Disponível em: <https://coopavel.com.br/>. Acesso em: 02 mar 2023

Cooperativa Educacional de Barreiras – COOPEB. Ação com APAE. Disponível em: <https://www.coopeb.g12.br/coopebbarreiras>. Acesso em: 03 mar 2023.

Cooperativa de Trabalho dos Prestadores de Serviço do Estado da Bahia Ltda – COOPSERVI. Institucional. Disponível em: <http://coopservi.com.br/>. Acesso em: 04 mar 2023.

Cooperativa de Trabalho Educacional de Irecê- COOPERIL. Institucional. Disponível em: <https://coperil.org.br/>. Acesso em: 04 mar 2023.

_____. APAE na Coperil. Disponível em: <https://coperil.org.br/abai-na-coperil/>
Acesso em: 04 mar 2023.

Cooperativa de Transporte de Cargas Químicas e Corrosivas de Mauá – COOPERTRANS. Sobre a organização. Disponível em: <https://coopertrans.com.br/a-empresa/>. Acesso em: 03 mar 2023.

Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Área de Saúde - Lifecoop. Institucional. Disponível em: <https://lifecoop.coop.br/>. Acesso em: 04 mar 2023.

Cooperativa de Trabalho dos Fisioterapeutas da Bahia – Unifisio. Institucional. Disponível em: <https://www.unifisio.org.br/>. Acesso em: 04 mar 2023.

Cooperativa dos Transportes do Vale - COOTRAVALE. Serviços. Disponível em: <https://www.cootravale.com.br/servicos/>. Acesso em: 03 mar 2023.

Cooperativa dos Transportadores Autônomos de Cargas e Passageiros – COOPMETRO. Mundo virtual da Coopmetro. Disponível em: <https://portal.coopmetro.com.br/>. Acesso em: 03 mar 2023

_____. Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade-

Defensoria Pública da Bahia. Estágio Especial é renovado por mais dois anos para promover a inclusão de jovens autistas em parceria da Defensoria e do Projeto FAMA. Disponível em: <https://www.defensoria.ba.def.br/noticias/estagio-especial-renovado-por-mais-dois-anos-para-promover-a-inclusao-de-jovens-autistas-em-parceria-da-defensoria-e-do-projeto-fama/>. Acesso em: 04 mar 2023.

Economia SC. Cooper faz parceria com Todas Group para acelerar carreira de mulheres. Disponível em: <https://economiasc.com/2022/07/26/cooper-faz-parceria-com-todas-group-para-acelerar-carreira-de-mulheres/>. Acesso em: 06 mar 2023.

Entenda o que é o processo de Governança corporativa – Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/governanca-corporativa/>

Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina. Intercooperação digital oferecerá produtos e serviços para cooperados. Disponível em: <https://www.fecoagro.coop.br/intercooperacao-digital-oferecera-produtos-e-servicos-para-cooperados/>. Acesso em: 03 mar 2023.

Gallup Institute. State of the Global Workplace: 2022 Report. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx?thank-you-report-form=1>

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.

Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada. Bahia conta com a Central da Caatinga. Disponível em: <https://irpaa.org/noticias/1427/bahia-counta-agora-com-central-da-caatinga>. Acesso em: 04 mar 2023

IRIO, José Eduardo de Oliveira. Cooperativismo e Economia Social. São Paulo: STS, 1997.

Mundo Coop. Cooperativismo paranaense é sinônimo de vida nova para imigrantes. Disponível em: <https://mundocoop.com.br/destaque/cooperativismo-paranaense-e-sinonimo-de-vida-nova-para-imigrantes/>. Acesso em: 02 mar 2023

_____. Inclusão que vai muito além das libras. Agência Sicredi União PR/SP inova como o primeiro banco acessível para surdos no país. Disponível em: <https://mundocoop.com.br/destaques-da-revista/diversidade/inclusao-que-vai-muito-alem-das-libras/>. Acesso em: 03 mar 2023.

Portal do Cooperativismo Financeiro. História do cooperativismo. Os 7 princípios do cooperativismo. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 01 mar 2023.

Rede Brasil do Pacto Global e Capítulo Brasileiro dos Princípios para educação organizacional responsável. Integração dos ODS na estratégia organizacional. Contribuições da Rede Brasil do Pacto Global para a Agenda 2030. Disponível em: www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/Integracao_ODS_Estrategia_2018.pdf

Programa Cooperjovens. Formar protagonistas na construção de uma sociedade consciente, colaborativa e próspera. Sistema OCB. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/servico/7/cooperjovem>. Acesso em: 01 mar 2023

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Adesão à Agenda 2030 traz mais competitividade às cooperativas baianas. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/news/adesao-agenda-2030-traz-mais-competitividade-cooperativas-baianas>. Acesso em: 20 abr 2023.

Revista Exame. Para 90% das organizações abertas, informe de governança ajuda no crescimento. Disponível em: <https://exame.com/esg/para-90-das-empresas-abertas-informe-de-governanca-ajuda-no-crescimento/>. Acesso em: 06 mar 2023.

SASSMAQ. Disponível em: <https://coopertrans.com.br/ssma/>. Acesso em: 03 mar 2023.

Sistema OCB. Aprendiz Cooperativo. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/servico/6/aprendiz-cooperativo#:~:text=O%20programa%20prev%C3%AA%20a%20participa%C3%A7%C3%A3o,a%20honestidade%20e%20a%20transpar%C3%Aancia>. Acesso em: 01 mar 2023.

Sistema OCEB. Mapa Estratégico 2023-2026- Sistema OCEB. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=a8o5o8yC09E>. Acesso em: 06 mar 2023.

Sistema OCESC. 17º encontro de mulheres cooperativistas tem recorde de público. Disponível em: <http://www.sescoopsc.org.br/noticia/15280>. Acesso em: 02 mar 2023

Sistema de Crédito Cooperativo- SICREDI. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/riograndedonorte/noticias/lideres-do-sicredi-discutem-transformacoes-do-sistema-financeiro-e-evolucao-do-cooperativismo-de-credito/>. Acesso em: 03 mar 2023.

Sistema de Cooperativa Financeiras no Brasil. Programa Mulheres Cooperativistas ocorre de forma descentralizada. Disponível em:

[https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcentralscrs/noticias/-](https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcentralscrs/noticias/)

[/asset_publisher/xAioIawpOI5S/content/id/113306505?p_r_p_categoryId=1433079](#).

Acesso em: 04 mar 2023. _____. Programa Mulheres de Sucesso.

Divulgação. Disponível em: <https://espacoempresariaisaj.com.br/2o-encontro-mulheres-de-sucesso/>. Acesso em: 04 mar 2023.

_____. Sicoob Central Bahia. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobba>. Acesso em: 04 mar 2023.

_____. Sicoob Central mantém pesquisa de satisfação continuada com cooperados. Disponível em: <https://www.sicoobcentro.com.br/sicoob-centro-mantem-pesquisa-de-satisfacao-continuada-com-cooperados/>. Acesso em: 04 mar 2023.

_____. Sicredi lança plataforma de cursos on- line e aberta ao público. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/noticias/sicredi-lanca-plataforma-de-cursos-line-e-aberta-ao-publico/>. Acesso em: 03 mar 2023.

Wakanda Educação Empreendedora. Sobre nós. Disponível em: <https://www.wakandaeducacao.com.br/sobre>. Acesso em: 05 mar 2023



OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

