



DIRETRIZES

Relatório Final do 6º Fórum Goiano de
Presidentes e Dirigentes Cooperativistas do SESCOOP-GO

Rio de Janeiro, 30 de maio de 2016.

Rio de Janeiro, 30 de maio de 2016.

Ao

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de Goiás

SESCOOP-GO

A/C Sra. Gislaíne Aparecida Lelis
Coordenadora de Formação Profissional e Promoção Social

C/C Sra. Valéria Mendes da Silva – Superintendente

Assunto: Relatório Final do Fórum Goiano de Presidentes e Dirigentes Cooperativistas

Prezada Sra. Gislaíne,

Conforme entendimentos firmados encaminhamos à sua consideração o Relatório Final do Fórum Goiano de Presidentes e Dirigentes Cooperativistas promovido pelo **SESCOOP-GO**.

Atenciosamente,



Mauri Alex de Barros Pimentel, MSc.
Diretor Executivo
SAPIENCE

Member of



IBCO
Instituto Brasileiro dos
Consultores de Organização
Member of ICMCI

RELATÓRIO FINAL
FÓRUM GOIANO DE PRESIDENTES E DIRIGENTES COOPERATIVISTAS
Caldas Novas – GO
12 e 13 de maio de 2016

I – APRESENTAÇÃO

Entender a evolução estrutural do Sistema Cooperativista brasileiro, e a influência que este processo exerceu, e exerce sobre as cooperativas filiadas ao Sistema OCB-SESCOOP/GO, implica em considerar o aumento da complexidade e da diferenciação no funcionamento dos mercados em anos recentes. Esta complexidade e diferenciação mostraram ao Cooperativismo brasileiro, de um modo geral, e ao Cooperativismo goiano, em particular, a necessidade de gerenciar as interdependências do cooperativismo com as demais organizações neste mercado e, também, as interdependências internas ao próprio conjunto de cooperativas. A necessidade de coordenação tendeu a aumentar, nessas condições, como pressuposto para a aquisição de vantagens competitivas, promovendo a emergência e o desenvolvimento de estruturas formais extremamente racionalizadas.

A evolução da estrutura formal do Sistema Cooperativista no Estado, e consequentemente das cooperativas filiadas, está se processando em um contexto altamente institucionalizado: desenhos estruturais das formas de organização do trabalho, de políticas e de programas deverão ser gerados e fortalecidos paralelamente à emergência de produtos e serviços criados a partir de uma nova racionalidade produtiva.

Portanto, é necessário equacionar essas transformações possibilitando a melhor organização das atividades-fim e das atividades-meio das Cooperativas de forma a torná-las ágeis, competitivas, eficientes e capazes de atender aos preceitos da administração moderna e aos interesses dos (as) cooperados (as).

A transformação institucional é necessária para o enfrentamento de problemas como: Intercâmbio, Livre Adesão, Exercício do Poder, Preparação de novas lideranças, Prestação de Serviços, Profissionalização da Gestão e da Direção, Representação política de interesses, Contribuição Cooperativista, Padronização de ações, Ordenamento das Áreas de Ação, Regionalização, Centralização Administrativa e tantos outros desafios administrativos próprios a um sistema empresarial cooperativista em franco desenvolvimento.

No universo competitivo em que vivemos hoje, cada vez mais as organizações são cobradas por uma atuação consistente que contemple o trinômio **eficiência** (fazer certo), **eficácia** (atender aos objetivos) e **efetividade** (promover um impacto positivo nos envolvidos), com o objetivo de maximizar sua proposta de valor aos sócios e clientes, bem como garantir sua sustentabilidade.

As sociedades cooperativas, como organizações inseridas no mercado competitivo global, não fogem a esta regra. Entretanto, por suas características próprias, se veem constantemente diante de inúmeros desafios singulares

relacionados à doutrina e princípios, cultura da cooperação, tratamento jurídico, governança e gestão, bem como a mensuração de desempenho que equilibrem adequadamente sua dupla natureza: econômica e social.

Neste contexto, o Planejamento Estratégico surge como uma das ferramentas gerenciais de maior relevância para as organizações cooperativas contemporâneas, na medida em que analisa não somente o ambiente competitivo no qual se encontram inseridas, mas também define o horizonte de crescimento pretendido e sistematiza o caminho a ser percorrido para o alcance dos objetivos corporativos.

Deste modo, lideranças cooperativas que desejam empreender profundas mudanças organizacionais, com foco na adequação da estratégia/estrutura à nova ordem do mercado competitivo, bem como ao alinhamento às boas práticas de gestão empresarial devem ter no Planejamento Estratégico um importante alicerce para o crescimento corporativo.

O Fórum Goiano de Presidentes e Diretores Cooperativistas teve por objetivo maior discutir a importância do Planejamento Estratégico para o desenvolvimento sustentável e orgânico dos empreendimentos cooperativos do Estado de Goiás, através de debates e troca de experiências sobre esta temática.

Os resultados do deste evento constituem em referências gerais para a consolidação do processo de desenvolvimento institucional do Sistema Cooperativo no Estado de Goiás.

Estas referências, ao propiciar o desenvolvimento de ações sistemáticas e padronizadas, somar-se-ão aos programas e projetos administrativos em curso, em muito favorecendo a evolução política, associativa, administrativa, mercadológica e financeira do Sistema Cooperativista Estadual, para o enfrentamento dos desafios do mundo moderno.

Foi de fundamental importância a participação dos (as) presidentes e dirigentes das cooperativas reunidos (as) nesse Fórum. Suas contribuições foram organizadas, sistematizadas e analisadas de forma que as proposições emanadas deste evento se alinhem às mais legítimas preocupações da comunidade cooperativista estadual com relação aos caminhos possíveis de serem percorridos nos próximos anos.

As sugestões originadas deste Seminário servirão de inspiração para a sistematização de programas, planos e projetos de ação nas Cooperativas, bem como no próprio Sistema OCB-SESCOOP/GO, e que oportunizem a inovação, o empreendedorismo e o engrandecimento do Cooperativismo goiano.

II – OBJETIVO GERAL DO FÓRUM

Apresentar as principais nuances da temática do planejamento estratégico alinhado às particularidades das organizações cooperativas, ressaltando sua importância para o crescimento de desenvolvimento sustentável deste modelo empresarial, com foco no aprimoramento da gestão corporativa e consequente melhoria dos resultados do sistema no Estado de Goiás.

Para atender estes objetivos foram desenvolvidas as seguintes ações específicas:

1. Análise do cenário estratégico do segmento cooperativo estadual a partir do levantamento de dados e informações junto a dirigentes cooperativistas, de modo a viabilizar a análise dos fatores ambientais internos e externos condicionantes da competitividade no estado;
2. Discussão dos aspectos condicionantes da estrutura adotada pelas organizações cooperativas Goianas à luz das boas práticas de governança, e seus impactos no planejamento estratégico destas organizações.
3. Discussão de um modelo de planejamento estratégico alinhado às necessidades e expectativas do cooperativismo goiano, bem como os principais desafios à construção e condução do mesmo frente às exigências do mercado competitivo global.

É importante salientar que o propósito desse evento consistiu no alinhamento de informações técnicas e no exercício dos conceitos considerados importantes no escopo do planejamento estratégico, de modo que os dirigentes cooperativistas do Estado de Goiás fossem capazes de compreender sua relevância técnica, bem como a importância de aplicá-los diligentemente em suas unidades promovendo segurança corporativa e garantindo a competitividade das cooperativas no mercado.

III – EIXOS TEMÁTICOS DAS DISCUSSÕES DOS GRUPOS DE TRABALHO

O encadeamento metodológico do evento se deu a partir da discussão de três pilares conceituais distintos, porém determinantes para a construção e condução do Planejamento Estratégico Corporativo, seguidas de exercícios de construção participativa em minigrupos de modo a sedimentar os conceitos e sistematizar resultados reais e palpáveis para o evento.

Deste modo, após a apresentação e discussão técnica de cada um dos três pilares conceituais apresentados a seguir, os moderadores conduziram a plenária, devidamente dividida em minigrupos, a sistematizar o entendimento dos mesmos em atividades baseadas em metodologias de trabalho e construção participativa.

Para orientar a construção dos grupos, cada pilar conceitual foi analisado à luz de eixos orientativos previamente estabelecidos e discutidos com a plenária. Isso possibilitou a emergência de debates focados em temas vitais para o crescimento e desenvolvimento sustentado do cooperativismo regional, promovendo assim um melhor fluxo de ideias e a maximização da qualidade dos resultados finais.

Foram estruturados os seguintes eixos para as discussões:

Pilar 1: *Economia Cooperativa: Cenário Competitivo Global*

Tema a: Princípios de Economia Cooperativa – Prof. José Horta Valadares.

Tema b: Análise macroambiental e cenário competitivo – Prof. Mauri Pimentel.

Construção participativa: *Cenário Estratégico do Cooperativismo Goiano.*

Eixos orientativos da discussão: Participação; Economia; Controle; Mercado; e Comunicação

Moderação: Prof. José Horta Valadares (PhD) e Prof. Mauri Pimentel (MSc).

Pilar 2: Governança Corporativa: Direção e Gestão de Sociedades Cooperativas

Tema a: Fundamentos de Governança Corporativa – Prof. Mauri Pimentel.

Tema b: Moderna Administração de Cooperativas – Prof. José Horta Valadares.

Construção participativa: Princípios de Governança Corporativa aplicados às Cooperativas.

Eixos orientativos da discussão: Transparência; Equidade; *Accountability*; Sustentabilidade; e Educação.

Moderação: Prof. José Horta Valadares (PhD) e Prof. Mauri Pimentel (MSc).

Pilar 3: Planejamento Estratégico: Importância e Modelagem

Tema a: Estratégia competitiva em Cooperativas – Prof. Mauri Pimentel.

Tema b: Aspectos condicionantes do Plano Estratégico – Prof. José Horta Valadares.

Construção participativa: Desafios à implantação do Planejamento Estratégico.

Eixos orientativos da discussão: Cultura; Gestão; Legislação; Imagem; e Resultados.

Moderação: Prof. José Horta Valadares (PhD) e Prof. Mauri Pimentel (MSc).

Conforme destacado, a metodologia propiciou a apresentação de conceitos técnicos, seguidos de exercícios em grupo que promoveram sua análise crítica. Deste modo, o evento proporcionou aos participantes, não só um conjunto de informações relevantes para a compreensão do Planejamento Estratégico, mas também a materialização dos mesmos em construções práticas que levem a uma melhor assimilação e posterior disseminação dos conceitos nas suas respectivas cooperativas.

IV – RESULTADOS CONCILIADOS

PRIMEIRA PARTE: CENÁRIO ESTRATÉGICO DO COOPERATIVISMO GOIANO – Análise Externa

A análise do cenário estratégico do Cooperativismo Goiano considerou as Ameaças e as Oportunidades do ambiente de atuação das Cooperativas. Para esta análise foi importante observar as condições, variáveis ou situações oferecidas pelo ambiente e que podem ser aproveitadas pelo sistema cooperativista para atender ao seu propósito. Também foram consideradas as condições, variáveis ou situações ambientais que podem impedir o sistema de alcançar seus resultados.

Para esta análise, foram utilizados os seguintes eixos temáticos: a Participação; a Economia; o Controle; o Mercado; e a Comunicação.

EIXO TEMÁTICO: Participação

A análise da participação dos cooperados na cooperativa considerou as estruturas organizacionais, o sistema de governança e da representação de interesses corporativos, os planejamentos institucionais realizados, os relacionamentos institucionais com entidades do cooperativismo, órgãos públicos e privados. Aspectos analisados:

- Adaptação das estruturas organizacionais às exigências da promoção da participação dos cooperados na cooperativa.
- Apropriação e aperfeiçoamento das práticas voltadas à dinamização da participação dos cooperados na cooperativa.
- Aprimoramento da representação e defesa de interesses das cooperativas junto às diversas entidades.
- Aprimoramento dos relacionamentos institucionais e da integração política com entidades do cooperativismo, órgãos públicos e privados.

EIXO TEMÁTICO: Economia

A análise do ordenamento econômico da cooperativa incluiu aspectos relacionados às fontes de financiamento (recursos próprios e de terceiros), à estruturação e logística dos recursos para prestação de serviços, as estratégias de sustentação técnica e operacional. Aspectos analisados:

- Acesso a fontes de financiamento (para negociação de recursos próprios e de terceiros).
- Promoção da autossuficiência por meio da estruturação e redefinição da logística da prestação de serviços (serviços próprios ou de terceiros).
- Estruturação de parcerias estratégicas para redução dos custos operacionais (intercooperação).
- Definição de estratégias de sustentação técnica e operacional.
- Estruturação de negócios em rede de cooperativas.

EIXO TEMÁTICO: Controle

Para esta análise foram considerados aspectos relacionados à geração e compartilhamento de informações para gestão, ao acesso a sistemas informatizados de controle e de gestão de risco empresarial, e a modelos e processos de gestão empresarial dos negócios corporativos. Aspectos analisados:

- Acesso a recursos tecnológicos de informação e processamento de dados para aprimoramento dos processos administrativos e operacionais.
- Acesso a instrumentos de gestão financeira adequados que garantam o desenvolvimento sustentável da cooperativa.
- Acesso a sistemas informatizados de controle e gestão de risco empresarial possibilitando a geração e o compartilhamento de informações

EIXO TEMÁTICO: Mercado

Foram focalizados aspectos da atuação mercadológica, incluindo análise das tendências do mercado, estratégias mercadológicas, marketing institucional e imagem da cooperativa. Aspectos analisados:

- Interação com os diversos nichos de mercado potenciais.
- Estruturação de parcerias estratégicas para melhoria da qualidade dos serviços prestados (intercooperação).
- Estruturação de negócios em rede de cooperativas.
- Investimento em pesquisas e análises de mercado.
- Acesso à informação, pesquisas e análises de mercado.
- Utilização plena das ferramentas de marketing institucional e de comunicação mercadológica.
- Divulgação e preservação da imagem institucional perante o mercado.

EIXO TEMÁTICO: Comunicação

Foram considerados os aspectos educacionais, de comunicação e de responsabilidade socioambiental, incluindo análise das estruturas e dos processos de comunicação, capacitação, treinamento e educação cooperativista, projetos executados e em execução, resultados alcançados, atendimento a grupos específicos (cooperados, dirigentes, colaboradores, público em geral), programas especiais relacionados às práticas da responsabilidade socioambiental. Aspectos analisados:

- Acesso a programas de formação técnica, cooperativista e gerencial do cooperado, dirigentes e colaboradores.
- Ampla aproximação e integração com a comunidade através da participação em ações de responsabilidade socioambiental.
- Dinamização de programas especiais para a prática da responsabilidade social.
- Divulgação e preservação da imagem institucional.
- Utilização plena das ferramentas de marketing institucional e de comunicação.
- Utilização plena das ferramentas de comunicação institucional visando o domínio e difusão das informações e aumento do conhecimento interno.
- Desenvolvimento da comunicação cooperativista direcionada à comunidade em geral.

RESULTADOS DA DISCUSSÃO

PARTICIPAÇÃO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Existência de diversas entidades da sociedade civil organizada nas regiões de atuação das cooperativas (associações rurais, sindicatos, órgãos de classe, etc).	Baixo conhecimento técnico dos cooperados para condução dos negócios cooperativos.
Utilização a estrutura do SESCOOP/GO para treinamento e capacitação em cooperativismo, gestão técnica e preparação de lideranças para sucessão, entre outros.	Falta de informação da comunidade sobre o cooperativismo (pouca visibilidade).
Intercooperação com vistas ao desenvolvimento de redes de cooperativas intra e extra ramos.	Concorrência desleal e predatória em vários segmentos em função da regulação ineficiente dos órgãos fiscais, agravando a infidelidade dos cooperados.
Potencial desenvolvimento de parcerias estratégicas com entidades religiosas, sindicatos, instituições financeiras e organizações do poder público com vistas a melhoria da capacitação, financiamento, segurança e infra estrutura logística no ambiente de negócios cooperativo.	Enrijece da gestão das cooperativas em detrimento de outros modelos de organizações em função da legislação cooperativista vigente.
	Pouca oferta de técnicos especializados em cooperativismo no mercado.
	Perecibilidade da oferta de valor das cooperativas em função dos avanços tecnológicos.
	Pouca representação política em todos os níveis.

ECONOMIA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Disponibilidade de linhas de crédito específicas para capital de giro e financiamento (FCO, ABC, Agricultura familiar, BNDES, etc.)	Dificuldades em acessar às linhas de crédito pelas cooperativas goianas e seus cooperados.
Capacidade de levantamento de recursos a custo baixo via chamadas de capital.	Incertezas das políticas monetárias do Banco Central (juros, câmbio, taxas, etc.) e tributárias (PIS, COFINS, etc)
Possibilidade de criação de fundos de financiamento com recursos próprios da Cooperativa, para dinamizar a relação desta com os cooperados e fideliza-los.	Precariedade da infraestrutura logística do estado (energia elétrica, malha viária, portos, etc).
Ganhos de escala na compra de insumos e venda de produtos através da realização de negócios e investimentos coletivos entre cooperativas (centrais de negócio).	Baixa sinergia, fatores culturais, ausência de mediadores e poucos estudos específicos (benchmark) sobre as vantagens de ações coletivas entre cooperativas dos diversos ramos impedindo ou dificultando estratégias de intercooperação.
Aproximação entre Cooperativa e Cooperado por meio de melhorias nas estratégias de assistência técnica (realização de convênios como o sistema "S" - SENAR, SEBRAE, SENAI - através da OCB/GO).	Carência de capacitação específica das equipes técnicas diretas e indiretas das cooperativas goianas (colaboradores das cooperativas e dos cooperados).
Disponibilidade de potenciais parceiros para terceirização de serviços de modo que as cooperativas possam preocupar-se somente com seu core business.	Carência de profissionalização da gestão das cooperativas goianas.
Grande número de potenciais empreendedores (produtores, trabalhadores, investidores, tomadores de crédito e consumidores) ainda fora dos empreendimento cooperativos.	Ausência de consciência coletiva (formação em cooperativismo) para os cooperados, familiares e sociedade em geral.
	Necessidade de formação da cadeia de sucessão na direção das cooperativas goianas.

CONTROLE	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Disseminação e maximização da utilização da ferramenta tecnológicas de suporte a gestão (IBM-Cognos, ERPs, etc.) nos diversos ramos e sistemas cooperativos.	Instabilidade das redes elétricas, no estado.
Formalização de convênios com os órgãos de justiça dentro do estado ou do país, melhorando o acesso das informações às cooperativas (análise de crédito, perfil de potenciais cooperados, etc).	Atuação de hackers na invasão de sistema causando fraudes e prejuízos para as cooperativas.
Possibilidade de maximização do uso da internet para obter informação sobre as leis que nos regem.	Risco de pane no link dos sistemas das operadoras de Banco de Dados;
Possibilidade de maior integração das cooperativas via organização em rede (sistemas cooperativos) com vistas a redução do riscos operacionais, padronização e melhoria do fluxo de informações para solução de problemas coletivos.	Instabilidade política e econômica causando recessão, arroxo regulatório e prejuízos as cooperativas de diversos segmentos.
Utilização da mídia eletrônica para disseminação do sistema cooperativo goiano, buscando o entendimento da sociedade sobre o funcionamento do sistema cooperativo de modo a contribuir para o melhor controle do mesmo.	Uso das marcas das cooperativas por organizações criminosas, provocando descrédito e desconfiança no sistema.
Espaço para maior comunicação sistêmica entre confederação, centrais e cooperativas singulares.	Fragilidade do sistema de segurança pública por parte do estado: Ex. Ausência de Policiamento Ostensivo.
Oportunidade de aprimorar o sistema segurança da informação para mitigar o risco.	Falta de produtos específicos para cobertura de sinistros, causados por eventos naturais: Ex. Seguro Agrícola.
Disponibilidade de ferramentas para análise e redução de riscos de concessão de crédito (Serasa, SPC, Ética, Rating, Score, etc).	Alto risco ambiental: Fatores climáticos (vendaval, inundações, raios, etc...), prejudicando a economia local.
Parceria dos sistemas cooperativos com instituições de ensino para capacitação de gestores e funcionários por meio de cursos via web, contribuindo para melhoria dos controles.	

MERCADO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Tendência de investimentos em ações de cidadania social e financeira (inclusão, educação, proteção, consumo consciente, etc) com vantagem para as cooperativas pela proximidade com os cooperados.	Tendência de restrição ao crédito pelas instituições financeiras, em especial frente ao nicho de mercado do agronegócio ocasionando inclusive a diminuição das fontes de recursos oficiais para investimento.
Possibilidade de parcerias estratégicas entre cooperativas para desenvolvimento de negócios coletivos de grande alcance em áreas estratégicas (seguros, rede de atendimento eletrônico, meios eletrônicos de pagamento, etc).	Agressividade e capacidade de investimento em marketing da concorrência de grandes grupos econômicos (grandes bancos, multinacionais, etc) de modo a seduzir os cooperados das cooperativas com propostas de valor alternativas.
Investimento em sustentabilidade (social, econômico e ambiental) aproveitando a maior receptividade do mercado a estas iniciativas.	Recessão de mercado em virtude da crise política e econômica do país.
Maximização da divulgação de ferramentas que demonstrem solidez e segurança dos sistemas cooperativos (Ex.: FGCOOP - Fundo Garantidor Cooperativo)	Ausência de patrocínio institucional para implementação de boas práticas de governança e fiscalização por cooperativas dos diversos setores.
Promoção de pesquisas de mercado (aferição da satisfação dos associados) e pesquisas de clima organizacional (aferição da satisfação dos	Alto custo do investimento tecnológico para acompanhar as tendências de mercado relacionado à informatização de serviços, em especial no setor financeiro e de

colaboradores) para avaliação do alinhamento da proposta de valor das cooperativas goianas.	produção agrícola.
Investimentos coletivos em ações de marketing corporativo intra e extra sistemas cooperativos (Ex.: Centrais Sicoob, Sicoob Uni e Sicredi).	Baixa disseminação dos diferenciais competitivos do cooperativismo junto a sociedade em geral.
Atenção especial as tendências tecnológicas do mercado em seus diversos setores para evitar a perda de competitividade das cooperativas em seus segmentos específicos de atuação.	Desarticulação do sistema de cooperativista estadual.
Realização de parcerias com organizações com o objetivo de trazer novos associados, dinamizar a venda de produtos das cooperativas e apresentar os diferenciais competitivos do cooperativismo principalmente diante do atual momento de crise econômica.	

COMUNICAÇÃO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Possibilidade de parceria com o sistema OCB/SESCOOP-GO para realização de projetos de comunicação institucional para maior divulgação do sistema cooperativo do estado e suas vantagens competitivas frente as demais proposta de valor disponíveis.	Dificuldades de comunicação e interação com os órgãos gestores e de forte impacto no desenvolvimento de setores cooperativos (Poder Judiciário, órgãos de segurança pública, Detran, ANTT, Secretaria de transporte, Secretaria de saúde, ANS, BACEN, Governos municipais, estaduais e federal, etc).
Possibilidade de desenvolvimento de projeto institucionais e coletivos de capacitação de agentes de comunicação das cooperativas.	Baixa interatividade e comunicação entre cooperativas do mesmo ramo e de ramos com possibilidade de interação e desenvolvimento de parcerias de negócio.
Sistematização de políticas de comunicação institucional e disseminação do cooperativismo no estado (Ex.: Prática do Dia C).	Falta de uma maior divulgação dos benefícios oferecidos pelo cooperativismo aos usuários dos sistemas cooperativos, em especial transporte e saúde.
Apresentação ao mercado, de maneira institucional e coletiva, a expressividade econômica do cooperativismo goiano (produtividade, capilaridade, etc) de modo a melhorar a credibilidade da sociedade na proposta cooperativa.	Dificuldade de acesso ao crédito e pouca disponibilidade de linhas específicas para determinados ramos do cooperativismo, em especial para o segmento de transportes de carga e passageiros.
Criação de projetos de impacto social e ambiental que exponham positivamente o cooperativismo e traduzam os benefícios que o sistema traz a sociedade como um todo (Ex.: Projeto Sorriso da Uniodonto Goiânia)	Baixa consciência coletiva sobre a relação benefício/custo dos produtos e serviços operados por sociedades cooperativas em especial nos segmentos trabalho, crédito, transporte e agropecuário.
Investimento em estruturas de educação formal e continuada (escolas de formação técnico-profissional voltadas para o cooperativismo) garantindo a formação de jovens, cooperados, sucessores, familiares e comunidade em geral.	
Utilização ostensiva e gestão de resultados das redes sociais como ferramenta de divulgação institucional do cooperativismo goiano.	
Promoção dos ideais e diferenciais cooperativistas através do investimento em pesquisa científica e jornadas acadêmicas.	
Utilização estratégica da disponibilidade de ações de mídia espontânea disponibilizadas ao cooperativismo.	
Produção de campanhas institucionais para rádio, TV, revistas especializadas e demais canais de comunicação de massa para divulgação do cooperativismo goiano	
Criação “Loja virtual do cooperativismo” com vistas a	

divulgar e comercializar os produtos e serviços das cooperativas goianas ao grande público.	
Desenvolvimento de programas institucionais de aproximação da sociedade à proposta cooperativa (palestras, seminários, eventos, etc) através de ações educacionais em escolas e organizações da sociedade civil organizada.	
Investimento em estrutura de assessoria de marketing institucional do cooperativismo goiano com informe publicitário e comunicação em geral.	
Promoção sistemática de pesquisas de opinião e satisfação acerca do entendimento da sociedade em relação a proposta de valor cooperativa com vistas a subsidiar estratégias de comunicação institucional.	

SEGUNDA PARTE: CENÁRIO ESTRATÉGICO DO COOPERATIVISMO GOIANO – Análise Interna

A Análise da aplicação das práticas de Governança Corporativa no Cooperativismo Goiano considerou a visão dos participantes relacionada aos Pontos Fortes e Pontos Fracos interferentes à aplicação dos Princípios de Governança Corporativa nas Cooperativas. Para esta análise foi importante observar as condições, variáveis ou situações internas que, no momento atual, podem ser aproveitadas pelas Cooperativas para adoção dos mecanismos de Governança Corporativa, bem como as condições, variáveis ou situações internas que, no momento atual, podem impedir as Cooperativas de atender a esse propósito.

Para esta análise, foram utilizados os seguintes eixos temáticos: Transparência, Equidade, Prestação de Contas (*Accountability*), Sustentabilidade e a Educação.

EIXO TEMÁTICO: Transparência

Mais do que o desejo de informar é o desejo de disponibilizar, para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.

EIXO TEMÁTICO: Equidade

A Equidade se caracteriza pelo tratamento justo dirigido a todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*) no negócio cooperativo. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

EIXO TEMÁTICO: Prestação de Contas (*Accountability*)

Os agentes de Governança – que são os sócios, administradores (conselheiros de administração e executivos/gestores), conselheiros fiscais e auditores – devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

EIXO TEMÁTICO: Sustentabilidade (*Responsabilidade e Ética Corporativa*)

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Nesse contexto, também deve ser observada a Ética enquanto um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade, de modo a promover o equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado.

EIXO TEMÁTICO: Educação

A Educação constitui processo permanente de desenvolvimento integral e cooperativo das pessoas, ensejando a auto capacidade para a geração de conhecimento e de poder, de viabilizar condições de progresso, formando um verdadeiro conjunto orgânico, onde as diferenças individuais são úteis para o desenvolvimento do próprio grupo. Por meio da Educação são dinamizadas a participação dos cooperados na cooperativa, e a representação de seus interesses corporativos.

RESULTADOS DA DISCUSSÃO

TRANSPARÊNCIA	
FORÇAS	FRAGILIDADES
Organização do quadro social em núcleos regionais, visando facilitar o processo de comunicação e contatos. Através de reuniões periódicas.	Comunicação ineficiente entre os membros da cooperativa (cooperativa/ cooperados, cooperados/ cooperativa e cooperativa/ colaboradores).
Elaboração do planejamento Estratégico com a participação do associado, visando implantar gestão participativa, mantendo instrumentos seguros de acompanhamento sobre as ações previstas, informando seus resultados aos associados.	Distanciamento (barreiras) entre os gestores e os cooperados.
Manutenção de informativo periódico impresso ou digital a respeito de notícias relativas ao agronegócio em geral e dos negócios da cooperativa	Ineficácia de atualização dos cadastros dos cooperados.
Divulgação de informações importantes sobre o trabalho da gestão no SITE da cooperativa.	Dificuldade da cooperativa em divulgar alguns dados para o público que não conhece tecnicamente a atividade
Facilitação do trabalho dos membros do Conselho Fiscal e providenciar a participação de todos nos cursos de aperfeiçoamento do SESCOOP.	Preocupação dos dirigentes de perderem poder para os gestores executivos.
	Desatualização dos estatutos, das normas e regimentos internos que não condizem com a realidade e necessidades da cooperativa.
	Falta de um setor exclusivo para comunicação e marketing junto ao quadro social, os órgãos públicos e a comunidade em geral .
	Pouca participação dos cooperados nos eventos organizados pela cooperativa.
	Falta visibilidade dos valores e benefícios da cooperativa.
	Dificuldade na sucessão, pouca participação das mulheres e jovens.

EQUIDADE	
FORÇAS	FRAGILIDADES
Conhecimento do cooperado (atualização do cadastro) de modo a proporcionar o delineamento de perfis.	Ausência, em alguns ramos de cooperativas, de critérios de viabilidade técnica decorrente de elevados custos individuais pagos por todos. Ex. Produtos de leite muito distante com baixo volume de produção; Posto de Atendimento Bancário distante da matriz com baixo resultado para a cooperativa de crédito.
Prestação de serviços aos cooperados com qualidade e transparência.	Ausência, em alguns ramos de cooperativas, de critérios de distribuição de responsabilidades econômicos e financeiras entre os cooperados ativos e inativos. Ex.: Custos da cooperativa arcado apenas pelos cooperados ativos.
Políticas de pagamento por qualidade baseado em	Ausência de critérios que considerem os cooperados

critérios claros e amplamente discutidos com os cooperados.	com atividades focadas na cooperativa e com tratamento da cooperativa como atividade secundária. Ex.: Cooperado que investe na atividade e o satisfeito com a situação atual; Cooperado que opera exclusivamente com a cooperativa de crédito aquele que opera também com outras instituições financeiras.
Transparência com os colaboradores para o crescimento da cooperativa.	Desconhecimento, por parte de várias cooperativas goianas, do potencial econômico dos seus cooperados para criar políticas que atendam a equidade.
Plano de carreira para os colaboradores.	Desconhecimento, por parte de várias cooperativas goianas, da capacidade produtiva e de consumo dos seus cooperados.
Progressão de benefícios baseados por critérios de participação econômica e social do cooperado na cooperativa.	Dificuldades por algumas cooperativas em levar as políticas de equidade até os cooperados.

PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)	
FORÇAS	FRAGILIDADES
Acompanhamento por parte das auditorias internas e externas, relativo ao cumprimento das normas e regimentos com vistas a efetiva aplicação mesmos.	Falta de Pessoas Capacitadas para assumir Cargos: CONAD e COFIS
Acompanhamento sistemático dos relatórios gerenciais mensais.	Falta de padronização, de periodicidade, no prazo de mandatos: Ex. Mandato de COFIS por um ou dois anos.
Cursos de capacitação e qualificação disponibilizados aos gestores.	Falta Comprometimento efetivo dos gestores: CONAD, COFIS e diretores contratados.
Apoio do sistema da informação na garantia da precisão na prestação de contas.	Uso da Cooperativa em benefício Próprio, pelos diretores.
Sanções legais estabelecidas pelos órgão reguladores (BACEN, ANS).	Fragilidade na segregação de funções com pessoas não qualificadas para exercer cargos na administração, empoderadas por meio de indicações políticas.
Controles externos exercidos pelos cooperados através das assembleias.	Conflito de interesses, entre Conselheiros e Direx, prejudicando as tomadas de decisões.
Coordenadores de núcleo de cooperados, em cooperativas que já implementam tal estrutura.	Altos índices de Inadimplências e Provisões, que desequilibram os Orçamentos de Caixa em função de interferência indevida dos dirigentes em pareceres técnicos gerenciais.
Controle Interno efetivo.	Ineficiência nos processos operacionais, impactando na implementação do Planejamento Estratégico.
Conselho Fiscal atuante.	

SUSTENTABILIDADE	
FORÇAS	FRAGILIDADES
Preocupação financeira com o associados com Adiantamento a depositante (buscar melhores opções de credito).	Falta de indicadores e de medição dos impactos dos projetos sociais realizados.
Divulgação dos deveres e direitos do associado.	Falta divulgação dos resultados atingidos com os projetos sociais realizados.
Processo de preparação de sucessão (preparar colaboradores para cargos diretoria e presidência).	Falta de articulação para realização de projetos coletivos intercooperativos.
Transparência de processos (uma vez que a cooperativa deixa o associado confiante essa cooperativa tende a ter	Falta de identificação das necessidades e expectativas junto à sociedade (parte interessada) antes da

mais credibilidade)	concepção do projeto social.
Informativos periódicos com divulgação de resultados, produtos e serviços aos associados.	Falta de alinhamento do projeto social com as estratégias da própria cooperativa.
Participação dos colaboradores nos resultados da cooperativa. (PPR)	Falta de medidas (controle) para assegurar o cumprimento do comportamento ético de forma preventiva e corretiva .
Fortalecimento do fundo de reserva.	
Vídeo conferencia para comunicação com associados de PAs com diretoria e presidência.	
Programa de capitalização contínua.	
Devolução de capital de 2% mensalmente por ocasião de aposentadoria ou idade de acordo com estatuto.	

EDUCAÇÃO	
FORÇAS	FRAGILIDADES
Produção de palestras e eventos com intuito de promover mais conhecimento, e conseqüente educação aos cooperados e funcionários e sociedade.	Dificuldades na quebra de paradigmas mcom conseqüente resistência a mudanças.
Implementação de escolas de cooperativismo para os filhos de cooperados e colaboradores.	Dificuldades em tomadas de decisões, por se tratar de visões diferenciadas.
Educação continuada em cooperativismo em parceria com Sistema OCB/SESCOOP.	Resistência ao cumprimento de metas elaboradas pelos gestores técnicos.
Abertura da cooperativa para os processos acadêmicos com as universidades, visando o aprimoramento da governança.	Comodismo por ser dono na busca de educação e evolução tecnológica.
Descentralização do conhecimento, assim como disseminação do mesmo, preparando a equipe para não sofrer com perda internas, e produzir um conhecimento equitativo entre membros da cooperativa, facilitando a renovação da equipe.	Falta de programas voltados a cursos técnicos direcionados a cooperados, no sentido de condiciona-lo a busca de melhores resultados do seu custeio, (SESCOOP).
Definição de pré-requisitos técnicos para ocupação dos cargos de governança através de determinação do estatuto.	Falta de informações no sentido da importância de buscar conhecimentos para melhor planejamento e tomada de decisões. (sobre a própria lei do cooperativismo).
Produção de multiplicadores do conhecimento dentro das equipes.	Falta de programas voltados para a educação e conscientização dos usuários das cooperativas prestadoras de serviço (saúde, transporte, etc).
Troca de experiências entre cooperativas	Falta de programas educacionais para ramos específicos do cooperativismo (na área de transporte Resolução 265 já previsto no ensino médio; resoluções ANS; normativos BACEN, etc).

TERCEIRA PARTE: DESAFIOS À IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – DIRETRIZES ESTRATÉGICAS – Linhas de ação

Nesta etapa, buscou-se estabelecer diretrizes para nortear as linhas mestras da ação empresarial, o que se constitui num dos maiores desafios à Implantação do Planejamento Estratégico no Cooperativismo brasileiro.

Para definir as Diretrizes foi sugerido aos participantes que as discussões fossem orientadas pelas perspectivas da Cultura Organizacional, da Gestão, da Legislação, da Imagem e dos Resultados pretendidos pelo sistema cooperativista, embasadas nos seguintes questionamentos:

- Sob a perspectiva da Cultura Organizacional: Que novos conhecimentos, competências e talentos deveremos desenvolver para enfrentar os desafios da implantação do Planejamento Estratégico em nossas cooperativas?

- Sob a perspectiva da Gestão: Quais os desafios que devemos enfrentar em nossa Direção e Gestão relacionados à definição e implantação de processos administrativos para alcançar a excelência operacional?
- Sob a perspectiva da Legislação: Quais os desafios que devemos enfrentar em nosso Planejamento Estratégico relacionados aos aspectos da Legislação aplicada ao Cooperativismo?
- Sob a perspectiva da Imagem: Quais os desafios que devemos enfrentar em nosso Planejamento Estratégico relacionados aos aspectos da Imagem institucional das cooperativas, de seus sistemas cooperativos específicos e do Cooperativismo no Estado de Goiás?
- Sob a perspectiva dos Resultados: Para alcançarmos os Resultados para nossos associados e clientes, quais os desafios que devemos enfrentar? Que valor percebido devemos gerar para os associados e clientes?

RESULTADOS DA DISCUSSÃO

DIRETRIZES PARA A PERSPECTIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL <i>Novos conhecimentos, competências e talentos que deveremos desenvolver para enfrentar os desafios da implantação do Planejamento Estratégico em nossas cooperativas.</i>	
1	Conhecimento da gestão, do mercado, da tecnologia e da produção.
2	Conscientização da importância do conhecimento para gestão empresarial e para o planejamento estratégico de modo a buscar o desenvolvimento de competências relacionada a organização e gestão da cooperativa.
	Desenvolvimento de Competências técnicas nas áreas de comunicação, resiliência, inovação, visão de futuro, melhoria contínua, Governança corporativa dentre outras.
3	Profissionalização de dirigentes e de colaboradores com foco no desenvolvimento de lideranças.
4	Desenvolvimento da Educação e a Comunicação Cooperativista.
5	Desenvolver a visão empreendedora e do espírito inovador para absorção de novos conhecimentos.
6	Alinhar interesses da cooperativa e do cooperado para um bem comum.

DIRETRIZES PARA A PERSPECTIVA DA GESTÃO <i>Desafios que devemos enfrentar em nossa Direção e Gestão relacionados à definição e implantação de processos administrativos para alcançar a excelência operacional.</i>	
1	Adequação das estruturas físicas das cooperativas para comportar equipes competentes com funções bem definidas de acordo com seu conhecimento, principalmente no que tange à temática do planejamento e da gestão de projetos.
2	Administrar conflitos e vaidades individuais que prejudicam o alcance dos interesses coletivos.
3	Implantação do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC e outros mecanismos de acompanhamento dos resultados da gestão cooperativa.
4	Ampliação de investimentos em formação cooperativista e técnica da Diretoria, dos colaboradores e principalmente dos cooperados e suas famílias, criando condições motivacionais para aproximação e formação de sucessores nas cooperativas.
5	Busca pela inovação e implementação de diferenciais tecnológicos com vistas a melhoria contínua.
6	Mudanças da cultura de gestão que gere resultados. Ex.: dificuldade dos gestores e colaboradores em gerar e comunicar resultados.
7	Implantação de políticas de organização do quadro social.
8	Formação de Redes de cooperativas.

DIRETRIZES PARA A PERSPECTIVA DA LEGISLAÇÃO <i>Desafios que devemos enfrentar em nosso Planejamento Estratégico relacionados aos aspectos da Legislação aplicada ao Cooperativismo.</i>	
1	Atualizar o marco regulatório do cooperativismo.
2	Apoiar a definição legal do ato cooperativo.
3	Atualizar os estatutos sociais e regimentos internos das cooperativas.
4	Regulamentar adequada e equitativamente os tributos incidentes sobre as sobras e capital.
5	Apoiar a criação, pelos órgãos de regulação, de uma entidade específica de auditoria cooperativa.
6	Adequar as cooperativas de crédito aos normativos da Resolução 4434/15.
7	Utilizar serviços especializados de consultoria jurídica.
8	Criar de mecanismos internos para adequação de conhecimentos relacionados a aspectos da legislação que são essenciais ao desenvolvimento do cooperativismo (controle interno).

DIRETRIZES PARA A PERSPECTIVA DA IMAGEM <i>Desafios que devemos enfrentar em nosso Planejamento Estratégico relacionados aos aspectos da Imagem institucional das cooperativas, de seus sistemas cooperativos específicos e do Cooperativismo no Estado de Goiás.</i>	
1	Melhorar os sistemas de auditoria para todos os ramos do cooperativismo.
2	Estimular campanhas de melhoria da imagem das cooperativas, reunindo os sistemas cooperativos para divulgar o cooperativismo, através de redes sociais e demais canais de comunicação.
3	Divulgar melhor o fundo garantidor das cooperativas de crédito.
4	Promover a educação financeira junto aos associados.
5	Promover um marketing mais agressivo através de ações corporativas via cooperativas de segundo e terceiro grau (federações, centrais e confederações).

DIRETRIZES PARA A PERSPECTIVA DOS RESULTADOS <i>Desafios para alcançarmos os Resultados e o Valor Percebido para nossos associados e clientes.</i>	
1	Criar infraestrutura administrativa, educacional, operacional e de acompanhamento e controle que ofereça reais condições para implantação de planejamento estratégico.
2	Dirimir resistências dos próprios cooperados em conhecer as leis que regem suas cooperativas (estatuto, regimentos e normas vigentes).
3	Atuar diligentemente na melhoria da qualidade da comunicação e interação entre setores internos das cooperativas, buscando uma maior participação de cooperados e colaboradores nas discussões e proposição de soluções, bem como aprimorar a transparência.
4	Buscar a promoção de maiores incentivos do poder público em, políticas, subsídios e créditos voltadas para as reais necessidades do cooperativismo.
5	Atuar na correção do problema da falta de conhecimento da população sobre o verdadeiro funcionamento das cooperativas, em relação a sua formação, estrutura e objetivos.
6	Reduzir a resistência de dirigentes em adequar a estrutura cooperativa a uma nova modelagem para maximização de resultados.

V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados apresentados no presente relatório, estamos convencidos da completa conclusão dos objetivos do 6º Fórum Goiano de Presidentes e Dirigentes Cooperativistas do SESCOOP-GO, o que entendemos ser contribuição valiosa para que os Administradores e Gestores das cooperativas do estado, possam conduzir a construção e realização dos seus respectivos Planejamentos Estratégicos, podendo avaliar com maior riqueza de detalhes o cenário que se apresenta para o cooperativismo da região.

Vale ressaltar que a proposta de modelagem estrutural adotada para o evento, proporcionou uma maior interação dos participantes presentes, contribuindo não só para a qualidade superior dos resultados ora

apresentados, como também promoveu o desenvolvimento de networkings regionais valiosas para a troca de experiências, bem como para o desenvolvimento de negócios cooperativos futuros.

Por fim, nós da SAPIENCE Consultoria, Auditoria e Treinamento Empresarial Ltda., nos sentimos honrados pela oportunidade de edificar, junto ao Sistema OCB-SESCOOP/GO e aos Dirigentes e Gestores das cooperativas goianas, um caminho mais claro e objetivo para o melhor desenvolvimento do cooperativismo estadual.

Rio de Janeiro, 30 de maio de 2016.



MAURI ALEX DE BARROS PIMENTEL, MSc
Diretor Executivo
SAPIENCE