

# PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA OCB 2025-2030



# PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA OCB 2025-2030





**PRESIDENTE:** Márcio Lopes de Freitas

**SUPERINTENDENTE:** Tania Regina Zanella

**GERENTE GERAL DA OCB E CNCOOP:**

Fabíola Da Silva Nader Motta

**GERENTE GERAL DO SESCOOP:**

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

Setor de Autarquias Sul, Quadra 04, Bloco “I”

CEP: 70070-936 – Brasília-DF

Tel.: (61) 3217-2150

[www.somoscooperativismo.coop.br](http://www.somoscooperativismo.coop.br)

**REALIZAÇÃO**

Sistema OCB – Gerência de Planejamento

Unidade Nacional

**COORDENAÇÃO TÉCNICA**

Fábio Estorti de Castro

Kátia Caixeta Valim Buzar

Raquel Rodrigues

Zeide Lúcia Gusmão Cunha Gomes

**APOIO TÉCNICO**

Falconi Consultoria

**EQUIPE TÉCNICA**

Ana Paula Andrade Ramos

Arthur Gomes Nery

Augusto Marques Guimarães

Carina Cristiane Batista Melo

Clara Pedroso Maffia

Débora Márcia Bruno Ingrisano

Eduardo Jonathan Ramos e Silva Sampaio

Fernanda Zampietro Belisário

Fernando Bueno Fernandes

Guilherme Souza Costa

Hellen Beck De Souza

Hugo De Castro e Andrade

Ivan Figueiredo Mafra

Juliana Marise

Laila Costa Damasceno

Luciana Alves dos Santos Peres

Luiz Fernando Cordeiro Nogueira

Maria do Carmo Viana de Rezende

Maurílio Araujo Alves

Renata Palma Maia

Rodrigo Lima Rangel

Samara Caroline de Araujo

Sanller Bosco Lopes Nonato

Silvia Mayumi Nawa Nakamai

Susan Miyashita Vilela

Thais Nascimento Mendes

Thiago Borba Abrantes

# SUMÁRIO

**1. Apresentação.....05**

**2. Diferenciais do Plano  
Estratégico 2025-2030.....07**

**3. O Futuro  
do Cooperativismo.....09**

**4. Construção do  
Plano Estratégico.....17**

**5. Implementação  
da Estratégia.....37**

**6. Desdobramento  
da Estratégia.....39**

**7. Próximos Passos.....42**





## 1. APRESENTAÇÃO

## **Caros cooperativistas e parceiros do Sistema OCB,**

É com grande satisfação que apresento a vocês nosso mais recente Plano Estratégico, fruto de um trabalho intenso e colaborativo, guiado pelo compromisso de fortalecer e transformar o cooperativismo brasileiro. Este documento representa nossa visão coletiva para o futuro, estabelecendo diretrizes claras e objetivos ambiciosos que nortearão nossas ações nos próximos anos.

Em tempos de rápidas mudanças e desafios crescentes, um planejamento estratégico robusto e bem-estruturado se torna ainda mais essencial. Ele nos proporciona clareza de propósito e direção, permitindo-nos navegar com segurança e assertividade em um cenário econômico e social cada vez mais complexo. O cooperativismo, com seus valores e princípios, tem um papel crucial na construção de uma economia mais justa e inclusiva. Para cumprirmos essa missão com excelência, precisamos de um plano que nos oriente e motive.

Nosso Plano Estratégico foi desenvolvido com base em um profundo entendimento das necessidades e expectativas de nossas cooperativas e seus membros. Orientados pelas diretrizes legitimadas no maior Congresso Brasileiro do Cooperativismo, identificamos oportunidades e definimos ações concretas para alcançá-las. Esse processo nos assegura que estamos sempre alinhados com os objetivos e aspirações do nosso movimento, permitindo-nos avançar com confiança e determinação.

Este documento não é apenas um conjunto de diretrizes, mas sim um reflexo do nosso compromisso com a excelência e a inovação. Ele é um convite para que todos nós, cooperados, colaboradores e parceiros, trabalhem juntos de maneira coesa e determinada, fortalecendo nossas bases e ampliando nosso impacto positivo na sociedade. O futuro do cooperativismo depende da nossa capacidade de planejar e executar com eficiência, mantendo sempre vivos os valores que nos distinguem e inspiram.

Agradeço a todos que contribuíram para a elaboração deste Plano Estratégico. Juntos, continuaremos a construir um cooperativismo forte, resiliente e capaz de transformar realidades.

Vamos em frente, com coragem e determinação, rumo a um futuro próspero para todos.

**Márcio Lopes de Freitas**  
**Presidente do Sistema OCB**



## 2. DIFERENCIAIS DO PLANO ESTRATÉGICO 2025-2030

## 2. DIFERENCIAIS DO PLANO ESTRATÉGICO 2025-2030

Antes de abordarmos o processo de construção e o escopo do Plano Estratégico 2025-2030, é essencial destacar que este novo ciclo incorpora diferenciais que reforçam ainda mais a atuação integrada e sistêmica do Sistema OCB, de suas entidades e organizações estaduais, com um foco central na maximização da entrega de valor para as cooperativas brasileiras. Esses diferenciais são:

- **Alinhamento ao BRC<sup>1</sup> Tri e diretrizes do 15º Congresso Brasileiro do Cooperativismo<sup>2</sup> (CBC) como orientação ao planejamento estratégico:** a construção do Plano Estratégico 2025-2030 foi guiada pelas diretrizes do 15º CBC, em alinhamento com as dimensões do BRC 1Tri, promovendo um processo de planejamento estratégico integrado e coordenado. Esse alinhamento reforça a coesão do Sistema e evita a duplicidade de esforços ou a implementação de estratégias concorrentes, assegurando uma direção única e bem definida.
- **Visão de futuro para o Sistema OCB:** a definição de uma visão de futuro clara e compartilhada para o Sistema OCB estabelece direções e aspirações que orientam o foco e a atuação de todas as entidades. Essa visão é construída de maneira a mobilizar e articular os esforços, fortalecendo a coesão e a relevância do Sistema.
- **Missão unificada para o Sistema OCB:** diferentemente do Plano Estratégico 2021-2024, o ciclo 2025-2030 adotou uma missão unificada para todo o Sistema OCB, englobando a CNCoop, OCB, SESCOOP e suas organizações nacionais e estaduais. Essa missão única reforça a identidade sistêmica e promove uma atuação mais integrada e complementar entre as entidades, alinhada ao propósito cooperativista.
- **Objetivos estratégicos sistêmicos e integrados:** os objetivos estratégicos foram elaborados para atender a uma abordagem sistêmica e não individualizada por entidade, promovendo sinergia e oportunidades de colaboração entre as diferentes organizações. Essa estrutura permite uma atuação alinhada e fortalece o impacto das iniciativas do Sistema, respeitando, ao mesmo tempo, as particularidades e especificidades de cada entidade, além de fomentar oportunidades de integração na atuação das entidades.

<sup>1</sup> Brasil Mais Cooperativo 1 trilhão de prosperidade é um desafio lançado ao movimento cooperativista em 2022. O objetivo é atingir 30 milhões de cooperados, 630 mil empregados e R\$ 1 trilhão de faturamento até 2027.

<sup>2</sup> Evento ocorrido entre 14 e 16 de maio de 2024, onde foram discutidas diretrizes para orientar o modelo de negócio das cooperativas nos próximos cinco anos.



### 3. O FUTURO DO COOPERATIVISMO

## 3. O FUTURO DO COOPERATIVISMO

### 3.1 Tendências e incertezas

O objetivo dessa seção é demonstrar as tendências e incertezas críticas no macroambiente e no ambiente do Cooperativismo que forneceram os subsídios para a elaboração do Planejamento Estratégico 2025-2030 do Sistema OCB e para as reflexões das Diretrizes Estratégicas do Cooperativismo, debatidas no 15º CBC - Congresso Brasileiro do Cooperativismo.

O levantamento foi elaborado com base na metodologia PESTAL<sup>3</sup>, que consiste em uma análise de fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, e se orienta para os fatores macro do ambiente externo ao negócio. Desse modo, é possível identificar elementos que podem impactá-lo positivamente ou negativamente nos próximos anos.

#### *Tendências do macroambiente<sup>4</sup> e do ambiente de atuação do cooperativismo*

Uma tendência pode ser definida como um evento cuja direção e sentido estão suficientemente consolidados para admitir uma continuidade no futuro. Em outras palavras, uma tendência é algo cujo efeito já foi sentido no passado, intensifica-se no presente e há alta probabilidade de continuar ocorrendo no futuro.

Apresentamos as tendências mapeadas para o macroambiente e ambiente de atuação do cooperativismo:

#### Tendências do Macroambiente



<sup>3</sup> PESTAL é uma ferramenta de gestão que visa avaliar o cenário externo de uma empresa, identificando ameaças e oportunidades no mercado

<sup>4</sup> Referem-se a mudanças amplas e de longo prazo em fatores externos que afetam organizações, mercados e sociedades como um todo.

Dentre as tendências do macroambiente analisadas para o planejamento estratégico do Sistema OCB, destaca-se a escassez de recursos naturais, com um esperado aumento na demanda por água, energia e alimentos até 2030, enquanto a oferta não acompanha esse crescimento. A transição para uma nova matriz energética, com ênfase em energias renováveis, é outra tendência chave, especialmente no Brasil, que se destaca nesse setor.

O crescimento populacional global impulsionará a demanda por alimentos, embora a produção não deva acompanhar completamente essa demanda.

O envelhecimento populacional exige adaptações nas cooperativas, particularmente no ramo de saúde, para atender a um público mais idoso e preocupado com o bem-estar.

A urbanização crescente apresenta tanto oportunidades quanto desafios para a infraestrutura urbana, com uma grande parte da população se mudando para áreas urbanas, especialmente na América Latina.

A agenda de sustentabilidade e ESG<sup>5</sup> está se tornando cada vez mais relevante, com a adoção crescente de práticas responsáveis, o que representa uma vantagem competitiva para as cooperativas.

As inovações em novas tecnologias, como Inteligência Artificial, Internet das Coisas e Tecnologia Espacial, estão impulsionando a eficiência e inovação, oferecendo novas possibilidades de crescimento. A segurança cibernética torna-se essencial em um ambiente digitalizado, com a necessidade de proteger dados e sistemas.

O crescimento da economia compartilhada<sup>6</sup> e a adoção da economia circular<sup>7</sup> indicam mudanças significativas nos modelos de negócio, focando em sustentabilidade e eficiência de recursos. O Sistema OCB está atento a essas tendências para alinhar suas estratégias e aproveitar as oportunidades emergentes.

### Tendências do ambiente de atuação do cooperativismo



<sup>5</sup> ESG - é a sigla em inglês para Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança). Refere-se a um conjunto de padrões e boas práticas que avaliam o desempenho de sustentabilidade de uma organização.

<sup>6</sup> A economia compartilhada, também conhecida como economia colaborativa, é um modelo econômico que se baseia na troca e compartilhamento de bens e serviços entre pessoas, plataformas e organizações.

<sup>7</sup> A economia circular é um modelo econômico inovador e sustentável que se baseia na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de recursos.

As tendências do ambiente de atuação referem-se a mudanças e padrões emergentes específicos dentro do setor ou mercado em que uma organização opera. Essas tendências são influenciadas tanto pelo macroambiente quanto pelo microambiente, que se relaciona ao conjunto de fatores e forças próximas que impactam diretamente a operação e o desempenho de uma organização.

Entre as tendências do ambiente de atuação do cooperativismo analisadas para o planejamento estratégico do Sistema OCB, destaca-se a oferta de novas linhas de crédito, com um aumento na demanda por produtos financeiros específicos para o desenvolvimento sustentável, especialmente no agronegócio. As cooperativas de crédito desempenham um papel crucial na distribuição de crédito rural, facilitando o acesso de pequenos e médios produtores a recursos financeiros.

A oportunidade de expansão de mercado é impulsionada pelo crescimento populacional e pela demanda crescente por alimentos. A produção agrícola no Brasil deve crescer significativamente até 2030, com avanços tecnológicos e ganhos de produtividade. Isso abre oportunidades para as cooperativas ampliarem suas exportações e se beneficiarem de um mercado mais eficiente.

A crise na saúde psicológica apresenta-se como um desafio relevante, exacerbado pela pandemia de Covid-19 e por causas multifatoriais. Esse cenário demanda atenção das cooperativas de saúde para atender à crescente conscientização e demanda por serviços de saúde mental e bem-estar.

O desenvolvimento do tema de diversidade e inclusão está ganhando força, com instituições buscando criar ambientes mais inclusivos e representativos. Embora muitas cooperativas ainda estejam no início desse caminho, a promoção da diversidade pode gerar um ambiente mais justo e inclusivo, além de contribuir para o crescimento econômico.

A mudança no perfil do consumidor, acelerada pela pandemia, destaca o crescimento do e-commerce e a busca por práticas de consumo mais sustentáveis e focadas no bem-estar. Consumidores estão cada vez mais conscientes do impacto ambiental e buscam uma vida saudável, o que exige das cooperativas a adaptação para atender a essas novas expectativas e comportamentos.

### ***Incertezas críticas do macroambiente e do ambiente de atuação do cooperativismo***

As incertezas críticas são eventos futuros cuja trajetória ainda é pouco definida. Sendo assim, mudanças nessas incertezas críticas podem resultar em múltiplos cenários futuros.

Abaixo estão as incertezas identificadas para o macroambiente e ambiente de atuação do cooperativismo:

### Incertezas críticas do macroambiente



Dentre as incertezas críticas do macroambiente analisadas para o planejamento estratégico do Sistema OCB, destaca-se o desempenho da economia nacional, que apresenta variações em indicadores como PIB e inflação, gerando dúvidas sobre o futuro da renda da população, estabilidade dos juros, disponibilidade de crédito e demanda por bens e serviços. A crise do custo de vida também é uma preocupação, com o aumento dos preços de bens essenciais sem correspondente aumento nos rendimentos, o que impacta o padrão de vida das famílias.

A volatilidade geopolítica, exemplificada por conflitos, como as guerras entre Israel e Hamas e entre Rússia e Ucrânia, traz incertezas quanto ao fluxo migratório, flutuações nos mercados financeiros, instabilidade nas cadeias de suprimentos globais, aumentos nos preços de energia e de commodities, além de decisões de investimento e estratégias empresariais em nível global.

As adaptações às mudanças climáticas e desastres naturais de grande porte são outra fonte de preocupação, com eventos climáticos extremos se tornando mais frequentes e intensos, levantando questões sobre a capacidade de controle e mitigação desses desastres. O surgimento de novas pandemias também é uma ameaça real, com fatores como aumento populacional, da mobilidade e as mudanças climáticas aumentando a probabilidade de novas crises de saúde global.

A economia internacional também enfrenta desafios, como a desaceleração do crescimento e inflação ampliada em diversos países, criando incertezas sobre o comportamento dos preços e o crescimento global. Essas incertezas exigem atenção e preparação por parte das cooperativas, que precisam se adaptar a um ambiente cada vez mais complexo, dinâmico e imprevisível.

## Incertezas críticas do ambiente de atuação do cooperativismo



As incertezas críticas do ambiente de atuação do cooperativismo abrangem múltiplos desafios que impactam diretamente o setor. A insegurança jurídica, decorrente da morosidade judicial e da complexidade tributária, impõe uma dúvida sobre a evolução das regras de tributação aplicáveis às cooperativas.

O marco regulatório e a fiscalização também se apresentam como fatores de incerteza, já que a diversidade do cooperativismo e a complexidade das políticas públicas geram discussões contínuas. A imagem das cooperativas, embora tenha melhorado nos últimos anos, ainda enfrenta desafios quanto ao reconhecimento pleno de seu papel pela sociedade.

Além disso, a intercooperação, embora incentivada, permanece subutilizada, trazendo dúvidas sobre o avanço da colaboração entre cooperativas e diferentes ramos de atividades. O aprimoramento da governança e gestão é outro ponto sensível, com a modernização sendo essencial, mas ainda um obstáculo significativo para o desenvolvimento.

A qualificação da mão de obra e a retenção de talentos se colocam como desafios crescentes, exigindo das cooperativas estratégias eficazes para atrair e manter profissionais capacitados em um mercado cada vez mais competitivo.

A análise das tendências e incertezas críticas contribuiu para o processo de planejamento estratégico ao trazer reflexões importantes, das quais se destacam:

- As cooperativas enfrentam um ambiente dinâmico e complexo, exigindo adaptação e inovação para superar desafios e aproveitar oportunidades. Organizações que investem em soluções sustentáveis e práticas inclusivas podem construir uma reputação positiva e acessar novas oportunidades de mercado.
- O investimento em tecnologia é essencial para adaptação e crescimento, mas as incertezas econômicas trazem desafios à gestão financeira e ao planejamento. A intercooperação é vista como uma estratégia importante para fortalecer a resiliência por meio do compartilhamento de recursos e conhecimentos.

## 3.2 Cenários

Outra etapa importante para a análise do futuro do cooperativismo foi a elaboração de cenários, com base em variáveis selecionadas por sua relevância e conexão com as tendências atuais identificadas para o Cenário Estratégico de 2025 a 2030.

Essas variáveis incluíram: Estabilidade Política, Tensões Geopolíticas, Cenário Econômico Nacional e Internacional, Investimentos em Sustentabilidade, Tecnologia e Educação, e as Pandemias.

O comportamento dessas variáveis foi analisado em quatro cenários: **Crescimento, Estabilidade, Desaceleração, Instabilidade e Crise**, que oferecem uma visão abrangente das possíveis evoluções do Brasil e do cooperativismo de 2025 a 2030.

1. **Crescimento:** o país está politicamente estável e investe em negócios sustentáveis, infraestrutura e tecnologia, fortalecendo sua posição internacional. Há abundância de recursos para financiamento, impulsionando o cooperativismo, especialmente nos setores de crédito e agro, com potencial de expansão em energias renováveis. O movimento cooperativista cresce junto com o país, podendo aumentar exportações, firmar parcerias internacionais e ampliar seu impacto social ao expandir o número de cooperados e cooperativas.
2. **Estabilidade:** o Brasil apresenta menor fragmentação política, com entidades públicas melhorando o ambiente jurídico e tributário. Investimentos em P&D fornecem inteligência tecnológica às cooperativas, aumentando sua competitividade. A inovação e a redução da capacidade de oferta de produtos e serviços de alguns países possibilita que as cooperativas conquistem novos mercados internacionais. A economia verde pressiona as cooperativas, especialmente no Agro, a reduzir impactos socioambientais. Reformas no sistema educacional, que abrem oportunidades para a maior disseminação dos princípios cooperativistas para crianças e jovens, se fortalecem aos poucos na sociedade, atraindo novas gerações ao movimento.

3. **Desaceleração:** o país enfrenta fragmentação política que gera baixa eficácia nas políticas públicas, impactando o desenvolvimento cooperativista. O aumento das exportações de commodities beneficia o ramo Agropecuário, mas a entrada de dólares prejudica a competitividade internacional dos demais ramos, focando-os no mercado interno. O ramo agropecuário sofre com mudanças climáticas, pressionando investimentos em P&D com apoio governamental limitado. O ramo Crédito tem a oportunidade de crescer devido à baixa oferta externa de crédito. Para manter resultados, é crucial fortalecer a intercooperação, já que a imagem das cooperativas melhora de forma irregular e a educação continua em declínio.
4. **Instabilidade e crise:** o país enfrenta instabilidade prolongada, com alta inflação e desvalorização da moeda, levando à paralisação de investimentos em sustentabilidade, inovação, tecnologia e educação. O ramo Agropecuário ainda acessa crédito privado, mas é impactado pelo baixo dinamismo nas exportações e mudanças climáticas. Nesse cenário, o cooperativismo ganha destaque como um refúgio econômico, atraindo novos grupos e promovendo crescimento. A intercooperação torna-se essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso dos ramos e do movimento cooperativista.

Cada cenário apresenta oportunidades e ameaças distintas, que devem ser consideradas na definição de estratégias para mitigar riscos, incertezas e potencializar oportunidades.

De acordo com a conjuntura atual, é mais provável que se vivencie, até 2030, o Cenário 2: Estabilidade. Entretanto, é crucial o preparo para as outras possibilidades, garantindo estratégias eficazes em todas as situações.

A construção do Plano Estratégico do Sistema OCB 2025-2030 foi um processo robusto, contando com diversas etapas para a sua conclusão.



## 4. CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

## 4. CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

### 4.1 Diagnóstico

O diagnóstico inicial seguiu um fluxo estruturado para garantir uma compreensão abrangente e precisa das necessidades e percepções das lideranças do Sistema OCB e do movimento cooperativista. Primeiramente, foram conduzidas entrevistas detalhadas com lideranças-chave do Sistema OCB e do movimento cooperativista, visando captar *insights* profundos e identificar questões cruciais.

Em seguida, foi realizada uma pesquisa nacional com as cooperativas, com o objetivo de reunir as principais percepções dos respondentes sobre as questões atuais e futuras mais latentes para o movimento cooperativista brasileiro.

Os resultados dessa pesquisa foram então discutidos em grupos focais<sup>8</sup>, onde se tratou principalmente dos temas mais urgentes e relevantes identificados.

Por fim, todas essas informações foram combinadas com as tendências, incertezas e cenários previamente mapeados, resultando em um diagnóstico consistente que fundamenta a construção do planejamento estratégico.

#### 4.1.1 Entrevistas

Ao todo, foram realizadas 12 entrevistas com lideranças do Sistema OCB e 16 entrevistas com lideranças do cooperativismo. O diagnóstico destacou desafios e oportunidades, especialmente nas áreas de representação, cultura cooperativista, intercooperação, capacitação de pessoas, governança, negócios, sustentabilidade, comunicação e inovação. São eles:

- **Representação:** necessidade de melhoria na representação das cooperativas e dificuldade no atendimento das especificidades devido à alta heterogeneidade entre os ramos e regiões;
- **Cultura Cooperativista:** disseminação dos princípios cooperativistas e fortalecimento da educação cooperativista;
- **Intercooperação:** promoção da intercooperação entre cooperativas;
- **Pessoas:** capacitação e profissionalização de cooperados e lideranças;

<sup>8</sup> Técnica de pesquisa qualitativa que consiste em reunir um grupo de pessoas para discutir um tema, produto ou ideia, cujo objetivo é coletar informações por meio da interação entre os participantes.

- **Governança:** profissionalização e sucessão das lideranças;
- **Negócios:** competitividade, abertura de mercados e internacionalização;
- **Sustentabilidade:** adoção de práticas de ESG e promoção da diversidade e inclusão;
- **Comunicação:** necessidade de melhorar a comunicação sobre os princípios e valores cooperativistas;
- **Inovação:** investimento em tecnologia e inovação para manter a competitividade;
- **Gestão:** profissionalização da gestão.

#### 4.1.2 Pesquisa Nacional

A Pesquisa Nacional do Cooperativismo, realizada com o apoio fundamental das organizações estaduais na divulgação e sensibilização para as cooperativas, contemplou questões quantitativas e qualitativas e obteve 1571 respondentes. Os resultados confirmaram os desafios em cultura cooperativista, inovação, questões financeiras, comunicação e negócios, além da necessidade de maior desenvolvimento nas áreas de ESG e governança. Foi constatado um apoio satisfatório ao Sistema OCB, com 89% dos respondentes avaliando-o como bom ou excelente.

#### 4.1.3 Grupos Focais

Grupos focais foram formados, com segmentação de ramos, para discutir e identificar causas e oportunidades relacionadas aos principais desafios de cada temática abordada durante a Pesquisa, resultando no aprofundamento de prioridades como comunicação, cultura cooperativista, representação, pessoas, intercooperação, gestão e sustentabilidade. As necessidades de capacitação e de fortalecimento das lideranças também foram temas recorrentes.

### 4.2 Temas estratégicos

A partir das etapas realizadas, foram eleitos 07 temas estratégicos, que geraram 10 questões estratégicas e se tornaram insumos para as diretrizes do planejamento estratégico.

Os temas estratégicos identificados foram:

1. **Comunicação:** divulgação externa dos princípios, benefícios e casos de sucesso do cooperativismo e promoção da imagem das cooperativas para a sociedade.
2. **Inovação:** incentivo à inovação, adoção de novas tecnologias e apoio necessário para a implementação destas.
3. **Representação:** conscientização sobre o movimento cooperativista, sua cultura e suas necessidades, por meio de uma comunicação estratégica e do desenvolvimento de uma

representação política, institucional e jurídica eficientes. Também aborda o relacionamento entre o Sistema OCB e as cooperativas.

4. **Negócios:** potencialização dos negócios das cooperativas, englobando a expansão para novos mercados, internacionalização, promoção do empreendedorismo cooperativista e outros itens relacionados.
5. **ESG:** adesão à agenda de Sustentabilidade, a qual inclui a preservação ambiental, a promoção social, o desenvolvimento de movimentos de diversidade e inclusão, e a comunicação eficiente das ações realizadas.

Também estão incorporados nessa temática aspectos de governança, como a transparência das contas, engajamento dos cooperados, capacitação e profissionalização das lideranças e o estabelecimento de uma sistemática eficiente de sucessão.

Além disso, diz respeito ao sistema de gestão das cooperativas (estratégico, tático e operacional), assim como à capacitação e profissionalização dos cooperados, empregados e lideranças, ao desenvolvimento técnico dos recursos humanos e à promoção da qualidade de vida e do ambiente de trabalho.

6. **Intercooperação:** comunicação estratégica sobre esse princípio, de modo a criar e divulgar oportunidades para a intercooperação, incentivando a realização de troca de experiências e melhores práticas.
7. **Cultura cooperativista:** divulgação interna do conjunto de princípios e valores cooperativistas, além dos fundamentos éticos que guiam o funcionamento das cooperativas.

Para cada tema, foram definidas questões estratégicas e as respectivas alavancas que impulsionam as mudanças. Por exemplo, no tema de comunicação, será fundamental fortalecer os canais de comunicação e adequar a linguagem às diferentes audiências. Já em inovação, será importante desenvolver uma cultura de dados e acelerar a adoção de novas tecnologias.

## 4.3 Construção das propostas de diretrizes

O desenvolvimento das propostas de diretrizes para o movimento cooperativista foi iniciado com a identificação de sete temas estratégicos, escolhidos com base na sua relevância para enfrentar os desafios atuais e futuros do cooperativismo, seguidos por uma análise detalhada dos problemas de cada um.

Foram realizadas oficinas estaduais e nacionais, sendo esta última segmentada por diferentes ramos do cooperativismo, para desenvolver propostas específicas de diretrizes para cada tema com base nas questões estratégicas e nas alavancas de atuação.

Ao todo, foram gerados 1.933 insumos que resultaram em 248 propostas, discutidas e votadas em salas temáticas. Essas salas abordaram os temas: Comunicação, Cultura Cooperativista, ESG - Ambiental, ESG - Gestão, ESG - Governança, ESG - Social, Inovação, Intercooperação, Negócios e Representação, considerando suas implicações e relevância para o movimento cooperativista.

Foram definidas 10 diretrizes de cada tema, resultando em 100 diretrizes gerais, das quais 25 foram selecionadas como prioritárias através de votação baseada nos critérios de impacto e urgência.

Esse processo participativo garantiu que as diretrizes fossem representativas das necessidades do movimento cooperativista.

As diretrizes priorizadas por tema foram:

#### **Comunicação:**

- Definir públicos estratégicos, selecionar canais de comunicação e adaptar a linguagem para atingir todos os públicos (crianças, jovens e adultos) de forma eficaz, acessível e inclusiva;
- Promover ações de sensibilização e engajamento da comunidade escolar e da sociedade em geral sobre os princípios e benefícios do cooperativismo, por meio de eventos, campanhas educativas e programas de educação continuada.

#### **Cultura Cooperativista:**

- Difundir o cooperativismo na educação formal brasileira em todos os níveis (do ensino básico ao técnico e superior), por meio de parcerias com escolas, universidades e órgãos educacionais;
- Promover a formação das lideranças cooperativistas para fortalecer o seu papel como promotoras e multiplicadoras da cultura cooperativista dentro de suas organizações e no movimento.

#### **ESG – Ambiental:**

- Comunicar à sociedade brasileira e internacional os impactos positivos das ações ambientais realizadas pelas cooperativas;
- Promover a educação ambiental dos cooperados e colaboradores para conscientizar e orientar as práticas das cooperativas.

#### **ESG – Governança:**

- Capacitar os dirigentes a fim de garantir uma cultura de tomada de decisão baseada em dados;
- Promover a sucessão nas cooperativas, com diretrizes claras e aplicáveis, de forma a garantir a perenidade e a sustentabilidade dos negócios.

### **ESG – Social:**

- Investir no desenvolvimento profissional e educacional dos cooperados e colaboradores, oferecendo oportunidades de aprendizado contínuo, programas de capacitação e incentivos para o aprimoramento de habilidades, visando promover o crescimento pessoal e profissional de todos;
- Realizar estudos que demonstrem os benefícios e impactos positivos da presença das cooperativas no desenvolvimento social das comunidades onde estão inseridas.

### **ESG – Gestão:**

- Aprimorar as qualificações das lideranças e cooperados em gestão, fortalecendo as habilidades e conhecimentos para a promoção de uma gestão eficaz, estratégica e orientada para resultados;
- Promover programas de incentivo para uma maior participação de jovens e mulheres na gestão da cooperativa.

### **Inovação:**

- Promover a prática da intercooperação como ferramenta para potencializar a inovação e reduzir custos com tecnologias nas cooperativas;
- Promover uma maior disseminação das soluções em inovação e tecnologia disponibilizadas pelo Sistema OCB para as cooperativas.

### **Intercooperação:**

- Ampliar a conscientização para o consumo dos produtos e serviços das cooperativas dentro do próprio sistema cooperativista;
- Promover eventos, encontros, feiras, intercâmbios e fóruns para fortalecimento da intercooperação entre diferentes ramos e cooperativas.

### **Negócios:**

- Capacitar lideranças e equipes das cooperativas para desenvolver uma mentalidade orientada para as necessidades dos clientes e/ou cooperados, com foco na agregação de valor;
- Expandir o uso de novas tecnologias e inovação, como inteligência artificial, pelas cooperativas, para gerar automações, ganho de eficiência e impulsionar o crescimento dos negócios;
- Promover a prática da intercooperação como ferramenta para potencializar os negócios das cooperativas;
- Promover ações de educação e conscientização, tanto para os cooperados quanto para as comunidades em geral, destacando os benefícios econômicos e sociais do cooperativismo como modelo de negócio rentável.

### **Representação:**

- Ampliar o relacionamento entre o sistema cooperativista e os três Poderes, incluindo o Ministério Público e os tribunais de contas, na construção de legislações e políticas públicas de interesse do cooperativismo em âmbito estadual e nacional;
- Atuar junto ao Governo Federal para adequar a tributação do INSS do cooperado autônomo;
- Atuar pela defesa do ato cooperativo nas legislações, normativos tributários e decisões judiciais;
- Fortalecimento da Lei 5.764/1971, com a modernização de dispositivos que ampliem a transformação digital e as fontes de financiamento das cooperativas;
- Reforçar fontes orçamentárias e adequar linhas de crédito oficiais para todos os segmentos do cooperativismo, garantindo a continuidade das atuais políticas de fomento ao modelo de negócio cooperativista.

## **4.4 Revisão da identidade organizacional**

A revisão da identidade organizacional do Sistema OCB foi realizada para alinhar a organização às novas demandas do cooperativismo contemporâneo, com base nas diretrizes do 15º CBC.

Uma oficina com líderes do Sistema OCB discutiu a construção de uma nova identidade, considerando riscos globais e tendências emergentes. O foco foi posicionar o Sistema como uma rede colaborativa de impacto.

As discussões geraram propostas de revisão para o propósito, missão, visão de futuro e valores organizacionais, que foram consolidadas e refinadas com o apoio das organizações estaduais e da equipe interna. A nova identidade organizacional reflete os desafios atuais e está alinhada com uma visão de futuro comprometida com a entrega contínua de valor e aprendizado constante.

Apresentamos os elementos da identidade organizacional do Sistema OCB para o Plano Estratégico 2025-2030:

### **Propósito**

Transformar o mundo em um lugar mais justo, próspero e com melhores oportunidades para todos por meio do cooperativismo.

### **Visão de Futuro**

Ser referência na representação e no desenvolvimento do cooperativismo brasileiro.

### **Missão**

Fortalecer a competitividade do cooperativismo brasileiro e seu impacto positivo na sociedade por meio da representação, defesa e desenvolvimento das cooperativas.

## Valores Organizacionais

- **Juntos fazemos mais e melhor**

Valorizamos a cocriação, colaboração e a união de diferentes habilidades e perspectivas para alcançar objetivos comuns que superam as capacidades de qualquer um de nós isoladamente.

- **Foco em excelência**

Somos comprometidos com a qualidade e agilidade em cada projeto, decisão e interação.

- **Geração de valor**

Nos desafiamos a criar soluções inovadoras que superem as expectativas dos nossos clientes contribuindo significativamente para seu sucesso.

- **Respeito**

Buscamos um ambiente onde cada opinião é importante, cada contribuição é valorizada e cada indivíduo é tratado com dignidade e consideração.

## 4.5 Objetivos estratégicos

A construção dos objetivos estratégicos do Sistema OCB apresentou dois focos principais: o desenvolvimento do cooperativismo e o desenvolvimento interno do Sistema OCB.

Para o desenvolvimento do cooperativismo, os objetivos estratégicos foram baseados nas diretrizes do 15º Congresso Brasileiro do Cooperativismo e nos insumos coletados durante o processo de revisão. Esses objetivos refletem as necessidades do Sistema OCB e do movimento cooperativista em geral. O foco está em promover uma atuação integrada e sustentável, alinhada às demandas e desafios contemporâneos.

Para o desenvolvimento interno do Sistema OCB, foram identificados cinco temas principais: Governança, Gestão, Pessoas, Tecnologia e Relacionamento com Partes Interessadas. Com base nesses temas, foi realizada uma reflexão interna sobre o futuro até 2030, resultando em direcionadores estratégicos que guiaram a formulação dos objetivos. Após revisão com as organizações estaduais, os principais objetivos estratégicos foram definidos.

O resultado foi um conjunto de objetivos estratégicos que guiam tanto a gestão interna do Sistema OCB quanto a atuação no cooperativismo de forma integrada, buscando promover um desenvolvimento sustentável e impactante até 2030.

A seguir, estão apresentados os objetivos estratégicos definidos, primeiro para o desenvolvimento do cooperativismo (finalístico) e depois para o desenvolvimento do Sistema OCB (gestão interna):

## Objetivos estratégicos para o desenvolvimento do cooperativismo:

- **Fortalecer a defesa e a representação política, sindical e institucional do cooperativismo.**  
**Síntese do objetivo:** expandir e solidificar a presença e influência do cooperativismo em diversas esferas políticas e institucionais, apoiando frentes parlamentares e promovendo educação política.
- **Atuar no aperfeiçoamento do marco regulatório do cooperativismo e das políticas públicas.**  
**Síntese do objetivo:** monitorar, avaliar e atuar em regulações e políticas para fortalecer o ambiente legal e institucional do cooperativismo, priorizando os temas relevantes para o movimento.
- **Fortalecer a cultura cooperativista.**  
**Síntese do objetivo:** desenvolver e implementar diretrizes e estratégias educacionais inovadoras e inclusivas, com o objetivo de disseminar o cooperativismo e promover sua identidade entre cooperados e na sociedade.
- **Fortalecer a governança e a gestão das cooperativas.**  
**Síntese do objetivo:** promover o desenvolvimento e a participação de lideranças, com foco na tomada de decisões estratégicas, inclusão e adesão a políticas de governança sustentáveis e éticas.
- **Fomentar práticas de sustentabilidade pelas cooperativas.**  
**Síntese do objetivo:** apoiar as cooperativas na adoção de práticas sustentáveis, com foco em adaptação climática, transição energética e promoção da diversidade e inclusão.
- **Capacitar e desenvolver as lideranças, colaboradores e cooperados.**  
**Síntese do objetivo:** capacitar e desenvolver lideranças, colaboradores e cooperados, promovendo aprendizagem contínua, gestão estratégica, inovação e competitividade por meio de ferramentas educacionais, programas de qualificação e análise de mercado.
- **Potencializar os negócios cooperativistas.**  
**Síntese do objetivo:** oferecer consultoria e apoio para o desenvolvimento de negócios, incentivando a intercooperação e abertura de mercados, com foco em crescimento e competitividade.
- **Fomentar a inovação no cooperativismo.**  
**Síntese do objetivo:** impulsionar a inovação no cooperativismo por meio da cultura de inovação, intercooperação, acesso a recursos financeiros e disseminação de soluções tecnológicas.
- **Promover a imagem do cooperativismo e comunicar seus benefícios.**  
**Síntese do objetivo:** fortalecer a comunicação estratégica e a campanha “SomosCoop” para ampliar o reconhecimento e a percepção positiva do cooperativismo na sociedade.
- **Potencializar a geração de dados e a disseminação de conhecimentos sobre o cooperativismo.**  
**Síntese do objetivo:** fortalecer a geração de dados e a disseminação de conhecimento sobre o cooperativismo, destacando seus impactos, promovendo debates, e realizando estudos estratégicos e de inteligência de mercado.

## Objetivos estratégicos para o desenvolvimento do Sistema OCB:

- **Fortalecer a representação institucional do Sistema OCB.**  
**Síntese do objetivo:** reforçar a defesa dos interesses do Sistema OCB junto ao poder público, aprimorando os processos de representação e promovendo o fortalecimento da estrutura sindical.
- **Fortalecer a imagem e a comunicação do Sistema OCB.**  
**Síntese do objetivo:** desenvolver estratégias de divulgação da atuação e resultados do Sistema OCB, consolidando sua imagem e aprimorando a gestão de crises.
- **Potencializar a governança do Sistema OCB.**  
**Síntese do objetivo:** fortalecer a governança do Sistema OCB com ênfase na transparência, decisões orientadas por dados e compromisso com a sustentabilidade, garantindo a perenidade do negócio.
- **Promover a gestão orientada por resultados no Sistema OCB.**  
**Síntese do objetivo:** promover uma gestão orientada por resultados no Sistema OCB, com foco na melhoria de processos, eficiência operacional, gestão de indicadores e metas, e fortalecimento do atendimento às cooperativas.
- **Aprimorar o portfólio do Sistema OCB com foco no cliente e na geração de valor.**  
**Síntese do objetivo:** desenvolver soluções alinhadas à estratégia e focadas na geração de valor, com base nas necessidades e expectativas dos clientes.
- **Fortalecer a cultura digital e a inovação no Sistema OCB.**  
**Síntese do objetivo:** expandir a infraestrutura e governança de dados, promovendo a inovação com políticas para o uso ético e seguro da tecnologia.
- **Impulsionar times de excelência no Sistema OCB.**  
**Síntese do objetivo:** fomentar o desenvolvimento contínuo e o senso de pertencimento das equipes, promovendo redes de colaboração em todas as esferas do sistema.

Os objetivos estratégicos do Sistema OCB estão dispostos no mapa estratégico em três dimensões: “Representação e defesa”, “ESG e Gestão” e “Negócios”. Essas dimensões representam a categorização dos objetivos com alinhamento aos pilares do BRC 1Tri. Entretanto, alguns objetivos são transversais, como é o caso de “Promover a imagem do cooperativismo e comunicar seus benefícios” e “Impulsionar times de excelência no Sistema OCB”, que estão relacionados a todas as dimensões.

## 4.6 Mapa estratégico

Um mapa estratégico é uma ferramenta visual que ilustra a estratégia de uma organização. A relação entre o mapa estratégico e o planejamento estratégico reside na capacidade do mapa de traduzir a visão e a missão da organização em objetivos tangíveis e interconectados, facilitando o entendimento, a implementação e o monitoramento do plano estratégico.

O processo de construção do novo mapa estratégico envolveu diversas etapas internas, incluindo a elaboração de propostas que foram avaliadas e refinadas até se chegar às que melhor representavam o posicionamento atual e a mensagem que o Sistema OCB deseja transmitir para o futuro.

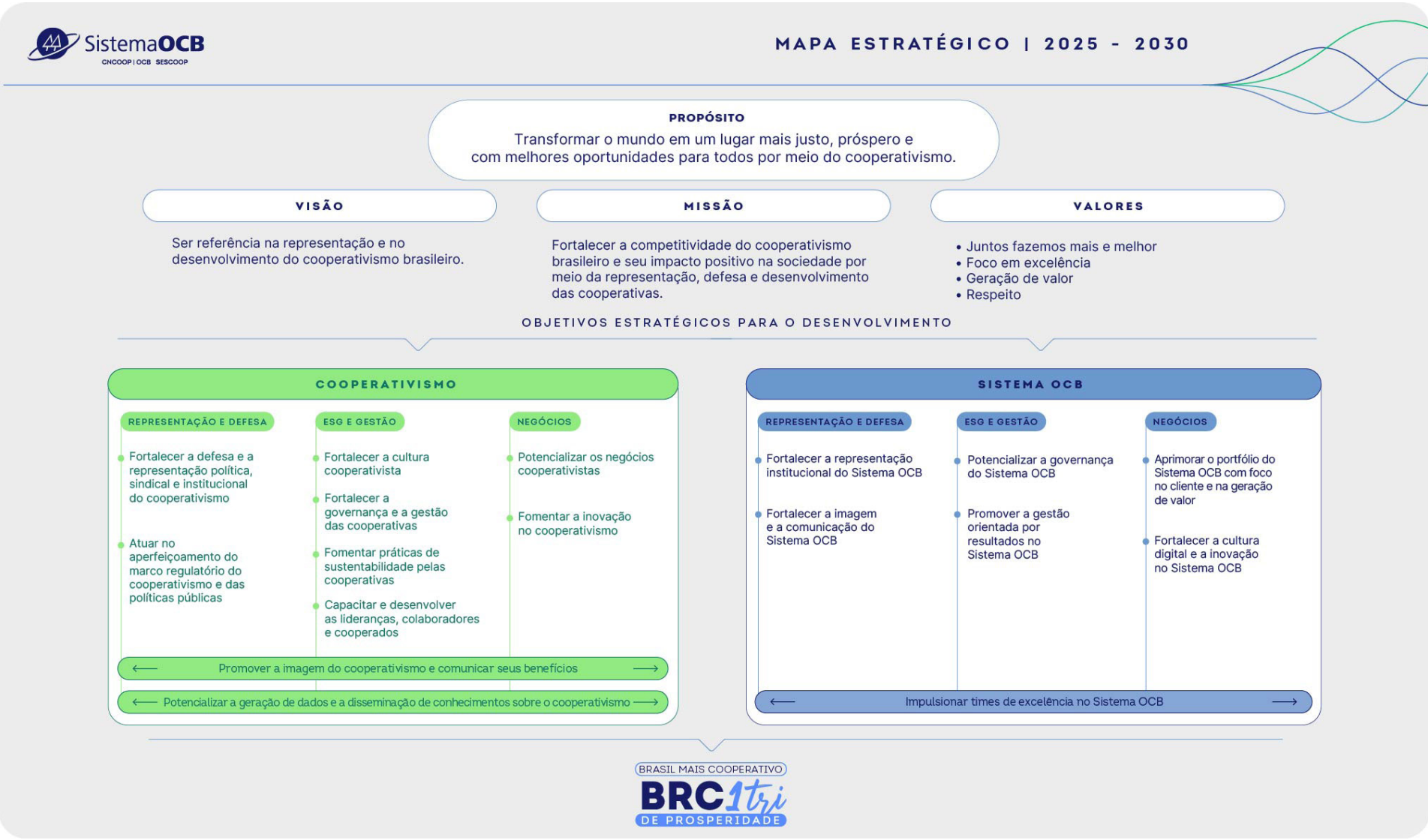
O resultado foi um mapa estratégico que não apenas reflete a nova identidade organizacional, mas também serve como uma ferramenta prática e eficaz para guiar a organização em direção aos seus objetivos estratégicos.

Com uma abordagem sistêmica, o mapa integra as estratégias das três entidades que compõem o Sistema OCB: a OCB, a CNCoop e o SESCOOP, apresentando temáticas mais fortemente ligadas à natureza de cada atuação, sendo:

- **OCB:** representação política e institucional, marco regulatório, políticas públicas;
- **CNCoop:** defesa, representação sindical;
- **SESCOOP:** cultura cooperativista, governança e gestão, sustentabilidade, capacitação e desenvolvimento, negócios.

O mapa também aborda temas de atuação transversal, tais como: imagem, dados e conhecimento. Essa estrutura, alinhada aos demais elementos, busca potencializar a atuação complementar das entidades, fomentando oportunidades de integração sem deixar de respeitar suas especificidades.

A imagem a seguir ilustra o modelo final do mapa desenhado:



## 4.7 Linhas de ação<sup>9</sup>

A definição das linhas de ação do Sistema OCB foi baseada na análise detalhada dos insumos coletados durante a formulação dos objetivos estratégicos e das diretrizes do 15º CBC.

O processo considerou o impacto desejado pelo Sistema OCB, tanto na gestão interna quanto na contribuição para as cooperativas. Foram examinadas informações, feedbacks das organizações estaduais e diretrizes do CBC para identificar as áreas prioritárias e as alavancas estratégicas necessárias para atingir os objetivos.

A equipe do Sistema OCB refletiu sobre o impacto desejado em cada área e definiu linhas de ação claras, focadas na eficácia e viabilidade. Esse processo colaborativo envolveu a participação das organizações estaduais, resultando em um plano concreto e detalhado para transformar a visão do Sistema OCB em realidade, com impacto positivo e duradouro no cooperativismo até 2030.

A seguir, estão apresentadas as linhas de ação por objetivo estratégico:

### Objetivos estratégicos para o desenvolvimento do cooperativismo

#### Fortalecer a defesa e a representação política, sindical e institucional do cooperativismo

##### Linhas de Ação:

- Fortalecimento do relacionamento no sistema cooperativista e com os três poderes, incluindo o Ministério Público e os tribunais de contas;
- Ampliação da representação do cooperativismo em instâncias de deliberação e debates regionais, nacionais e internacionais;
- Fortalecimento da educação política e das estruturas e processos com foco na defesa, promoção e representação institucional e sindical do cooperativismo;
- Fortalecimento de ações de apoio às frentes parlamentares do cooperativismo, em nível nacional, estadual e municipal;
- Fomento à atuação dos conselhos consultivos de ramos e comitês de jovens e mulheres.

#### Atuar no aperfeiçoamento do marco regulatório do cooperativismo e das políticas públicas

##### Linhas de Ação:

- Mapeamento, monitoramento e avaliação de normativos, regulações, políticas públicas e ações administrativas e judiciais com impacto para o cooperativismo;
- Atuação em normativos, regulações, políticas públicas e ações administrativas e judiciais com impacto para o cooperativismo, em especial nos temas priorizados no 15º CBC;
- Desenvolvimento de estudos que contribuam para a elaboração de leis e políticas públicas;
- Fortalecimento de políticas de fomento e linhas de crédito para o modelo cooperativista.

<sup>9</sup> Linhas de Ação: escopo que orienta as iniciativas a serem executadas para o alcance do objetivo estratégico. Contempla as diretrizes do cooperativismo e outros insumos identificados nas oficinas de planejamento.

## Fortalecer a cultura cooperativista

### Linhas de Ação:

- Desenvolvimento de uma diretriz nacional de educação cooperativista, com estratégias de aprendizagem inovadoras, linguagem inclusiva e acessível e indicadores de acompanhamento;
- Aplicação de metodologia atrativa para orientação de grupos interessados em constituir cooperativa;
- Formação de lideranças, cooperados e colaboradores para promoção e multiplicação da identidade cooperativista;
- Difusão do cooperativismo na educação formal brasileira, por meio de parcerias com escolas, universidades e órgãos educacionais;
- Desenvolvimento e implementação de estratégias de experiência do cooperado, visando otimizar a sua jornada e promover experiências positivas e satisfatórias ao longo de seu relacionamento com a cooperativa.

## Fortalecer a governança e a gestão das cooperativas

### Linhas de Ação:

- Promoção da formação, do aprimoramento das competências de governança e da certificação dos conselheiros, com ênfase no direcionamento estratégico;
- Incentivo à sucessão das lideranças nas cooperativas;
- Ampliação da participação ativa de jovens e mulheres na governança e gestão das cooperativas;
- Capacitação de dirigentes para uma cultura de tomada de decisão baseada em dados;
- Estímulo à adoção e ao aprimoramento de processos e programas organizacionais voltados para uma gestão profissional e ética;
- Desenvolvimento de políticas de ESG para o cooperativismo, com compromissos públicos e sistêmicos, indicadores de gestão e negócios, presentes no planejamento estratégico da cooperativa.

## Fomentar práticas de sustentabilidade pelas cooperativas

### Linhas de Ação:

- Instrumentalização das cooperativas para a atuação sustentável, com foco na adaptação e resiliência às mudanças climáticas;
- Fomento à transição energética e à participação das cooperativas no mercado de carbono;
- Incentivo à adoção de práticas de bem-estar integral dos cooperados e colaboradores, considerando programas de saúde física e mental com medidas de segurança no ambiente de trabalho;
- Capacitação sobre a importância da implementação de ações de fomento à diversidade, inclusão e equidade nas cooperativas;
- Ampliação da intercooperação com cooperativas de reciclagem na gestão de resíduos sólidos;
- Ampliação da inclusão das ações sociais das cooperativas no cadastro disponibilizado pelo Sistema OCB, a fim de comunicar à sociedade brasileira e internacional os impactos positivos gerados.

## Capacitar e desenvolver as lideranças, colaboradores e cooperados

### Linhas de Ação:

- Ampliação da divulgação e o uso da plataforma EAD do Sistema OCB, a CapacitaCoop, para todos os cooperados e colaboradores;
- Investir no desenvolvimento profissional e educacional dos cooperados e colaboradores, oferecendo oportunidades de aprendizado contínuo, programas de capacitação e incentivos para o aprimoramento de habilidades, visando promover o crescimento pessoal e profissional de todos;
- Aprimoramento das qualificações de dirigentes em gestão, fortalecendo as habilidades e conhecimentos para a promoção de uma gestão eficaz, estratégica e orientada para resultados, com base nos pontos de melhorias identificados nos diagnósticos AvaliaCoop;
- Capacitação das cooperativas nos métodos de análise de mercado e tendências, para apoiar a tomada de decisão e difundir informações estratégicas para potencializar sua competitividade;
- Promoção da capacitação em inovação de lideranças, cooperados e colaboradores, visando fortalecer a mentalidade inovadora e potencializar a transformação digital.

## Potencializar os negócios cooperativistas

### Linhas de Ação:

- Oferta de consultoria e assessoria personalizadas para o desenvolvimento e revitalização dos negócios das cooperativas, com base nos pontos de melhorias identificados nos diagnósticos AvaliaCoop;
- Ampliação da conscientização para o consumo dos produtos e serviços das cooperativas dentro do próprio sistema cooperativista;
- Promoção de eventos, encontros, feiras, intercâmbios e fóruns para fortalecimento da intercooperação entre diferentes ramos e cooperativas;
- Capacitação de lideranças e equipes das cooperativas para desenvolver uma mentalidade orientada para as necessidades dos clientes e/ou cooperados, com foco na agregação de valor;
- Atuação para abertura de novos mercados internacionais e ampliação da internacionalização das cooperativas, estimulando a atuação conjunta em mercados estrangeiros;
- Estímulo à oferta digital de produtos e serviços das cooperativas em canais de comercialização, como e-commerce e marketplace.

### Fomentar a inovação no cooperativismo

#### Linhas de Ação:

- Estruturação de programas e promoção da cultura e gestão de inovação nas cooperativas, com o compartilhamento de boas práticas nacionais e internacionais;
- Promoção de prática da intercooperação como ferramenta para potencializar a inovação e reduzir custos com tecnologias nas cooperativas;
- Monitoramento e desenvolvimento da gestão da inovação nas cooperativas;
- Ampliação do acesso a recursos financeiros para inovação e incentivo à captação de recursos por fontes de fomento e financiamento públicas e privadas;
- Promoção de uma maior disseminação das soluções em inovação e tecnologia disponibilizadas pelo Sistema OCB para as cooperativas.

### Promover a imagem do cooperativismo e comunicar seus benefícios

#### Linhas de Ação:

- Definição de públicos estratégicos, seleção de canais de comunicação e adaptação da linguagem para atingir a todos (crianças, jovens e adultos) de forma eficaz, acessível e inclusiva;
- Fortalecimento da campanha SomosCoop para divulgação do impacto positivo e benefícios do cooperativismo;
- Mapeamento de tendências em comunicação para aprimorar a divulgação do cooperativismo e fortalecimento de estratégias baseadas em dados;
- Alinhamento do discurso em todo o cooperativismo, tendo como base o movimento SomosCoop;
- Ampliação da presença do cooperativismo no mundo on-line investindo em estratégias de marketing digital.

### Potencializar a geração de dados e a disseminação de conhecimentos sobre o cooperativismo

#### Linhas de Ação:

- Realização de estudos que demonstrem os benefícios e impactos positivos da presença das cooperativas no desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas;
- Promoção de fóruns de debates em torno dos desafios atuais e futuros do cooperativismo;
- Estímulo a parcerias para pesquisas em áreas de interesse do cooperativismo;
- Aprimoramento do processo de captação e consolidação de dados do cooperativismo;
- Desenvolvimento de estudos de inteligência de mercado, tendências e oportunidades de negócios para as cooperativas;
- Realização de levantamento de tendências de mercado e estudos para mapear oportunidades, boas práticas e desafios legais, regulatórios, contábeis e financeiros de intercooperação.

## Objetivos estratégicos para o desenvolvimento do Sistema OCB

### Fortalecer a representação institucional do Sistema OCB

#### Linhas de Ação:

- Fortalecimento da defesa dos interesses do Sistema OCB perante o poder público, especialmente em articulação com as demais entidades do Sistema S.;
- Aprimoramento dos processos de representação e defesa do Sistema OCB;
- Fomento à cultura e ao fortalecimento da estrutura sindical cooperativista.

### Fortalecer a imagem e a comunicação do Sistema OCB

#### Linhas de Ação:

- Ampliação da divulgação dos resultados do Sistema OCB, considerando o seu papel, soluções e atuação em prol do cooperativismo;
- Participação em eventos relevantes para fortalecimento da imagem do Sistema OCB;
- Desenvolvimento de estratégias e processos para gestão de crises de imagem;
- Alinhamento do discurso e preparação de porta vozes para consolidação da imagem e reputação do Sistema OCB;
- Fortalecimento do trabalho coordenado de comunicação e marketing do Sistema OCB.

### Potencializar a governança do Sistema OCB

#### Linhas de Ação:

- Fortalecimento da atuação dos órgãos de governança das entidades do Sistema OCB, com a disseminação de boas práticas;
- Aprimoramento da transparência e a prestação de contas no Sistema OCB;
- Fomento à tomada de decisões baseada em dados na atuação da governança;
- Fortalecimento sistêmico dos mecanismos de governança;
- Capacitação e envolvimento da governança do Sistema OCB na agenda ESG;
- Monitoramento de riscos em relação a perenidade do negócio e sustentabilidade financeira do Sistema OCB.

### **Promover a gestão orientada por resultados no Sistema OCB**

#### **Linhas de Ação:**

- Promoção da melhoria contínua de processos e do compartilhamento de boas práticas que otimizem a eficiência do Sistema OCB;
- Aprimoramento da gestão estratégica, com foco na geração de valor e orientação para resultados;
- Sistematização da gestão de indicadores e metas do Sistema OCB;
- Sistematização e fortalecimento da gestão do relacionamento (atendimento) das OCEs com as cooperativas;
- Fortalecimento da centralização de serviços e redes de compartilhamento de recursos, estruturas e tecnologias no Sistema OCB, visando economicidade e eficiência operacional.

### **Aprimorar o portfólio do Sistema OCB com foco no cliente e na geração de valor**

#### **Linhas de Ação:**

- Aprimoramento das soluções, a partir do levantamento de dados e monitoramento das necessidades e da satisfação dos clientes;
- Alinhamento na aplicação das soluções do Sistema OCB, com a utilização de modelos referenciais;
- Estruturação dos portfólios de soluções alinhados à estratégia sistêmica;
- Fomento ao compartilhamento de boas práticas entre as organizações do Sistema OCB.

### **Fortalecer a cultura digital e a inovação no Sistema OCB**

#### **Linhas de Ação:**

- Fortalecimento da infraestrutura tecnológica nas entidades do Sistema OCB;
- Implementação de política de governança de dados;
- Adoção de boas práticas de proteção de dados em conformidade com a LGPD;
- Estabelecimento de boas práticas e políticas de uso de inteligência artificial;
- Implementação de processos e ambientes propícios à geração de ideias e soluções inovadoras, fortalecendo a cultura da inovação.

### Impulsionar times de excelência no Sistema OCB

#### Linhas de Ação:

- Desenvolvimento contínuo das competências das equipes do Sistema OCB;
- Fortalecimento da visão sistêmica e do senso de pertencimento das equipes do Sistema OCB;
- Implementação de programas de capacitação para lideranças;
- Aprimoramento das competências organizacionais;
- Fortalecimento da atuação das equipes em redes sistêmicas de colaboração, em âmbito estadual, regional e nacional.

## 4.8 Indicadores

Para assegurar a efetividade das linhas de ação e garantir o alcance dos objetivos estratégicos do Sistema OCB, foram definidos indicadores específicos para medir o sucesso da implementação dos objetivos.

Esses indicadores, estabelecidos em colaboração com a consultoria Falconi e a Unidade Nacional do Sistema OCB, são medidas quantificáveis utilizadas para avaliar o progresso e o desempenho em relação aos objetivos estratégicos, fornecendo dados concretos que auxiliam no estabelecimento de metas, monitoramento e avaliação da eficácia das ações.

A escolha dos indicadores foi baseada em critérios de relevância e viabilidade, sendo essenciais para monitorar o progresso, ajustar estratégias e contribuir com o sucesso do plano estratégico.

A seguir os indicadores definidos para a primeira onda<sup>10</sup> de implementação do Plano Estratégico:

- Índice de implementação do Programa de Educação Política;
- Número de cooperativas aderentes aos diagnósticos sistêmicos e às soluções;
- Número de alunos concluintes de ações ou eventos de desenvolvimento profissional;
- Número de cooperativas atendidas em ações de acesso a mercados;
- Taxa de cooperativas com atualização do fluxo do AnuárioCoop<sup>11</sup>;
- Taxa de cooperativas com adesão ao carimbo SomosCoop<sup>12</sup>.
- Número de respondentes à pesquisa de satisfação das cooperativas;

<sup>10</sup> Abordagem evolutiva em períodos, com objetivos priorizados e indicadores de desempenho específicos.

<sup>11</sup> O AnuárioCoop é uma publicação que reúne informações, dados estatísticos, e análises relacionadas ao universo das cooperativas, e tem como objetivo oferecer um panorama detalhado sobre o impacto econômico, social e territorial do cooperativismo no país ou região. Suas informações são obtidas por meio da atualização de sistema específico pelas próprias cooperativas.

<sup>12</sup> É uma iniciativa promovida pelo Sistema OCB com o objetivo de fortalecer e valorizar o cooperativismo no Brasil. Lançado como uma campanha nacional estruturada, para fortalecimento da identidade cooperativista, o SomosCoop busca conscientizar a população sobre os benefícios e a importância do modelo cooperativista, promovendo os valores e princípios que fundamentam as cooperativas e mostram como elas são benéficas para o desenvolvimento econômico e social do país.

- Índice de satisfação das OCEs com os portfólios finalístico e de gestão;
- Número de horas de capacitação por colaborador.

Para todos os indicadores foram elaboradas fichas técnicas contendo os atributos e informações de uso, que estão disponíveis no link a seguir:

## Indicadores Plano Estratégico 2025-2030

### 4.9 Projetos estruturantes

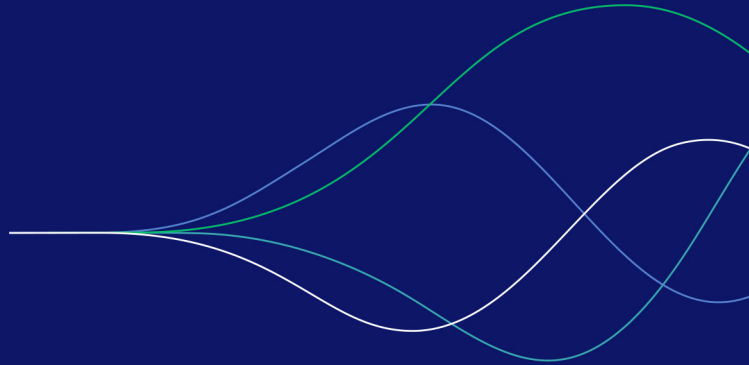
Os projetos estruturantes foram criados no planejamento estratégico do Sistema OCB para atender a objetivos estratégicos que, embora importantes, não possuem indicadores diretamente associados. Desenvolvidos pela Unidade Nacional, eles possuem o propósito de criar as bases necessárias para a consecução desses objetivos estratégicos e visam enfrentar desafios complexos, exigindo soluções integradas e inovadoras.

Os projetos estruturantes atuam como catalisadores, fornecendo recursos e direcionamentos para alcançar esses objetivos de forma eficaz, permitindo a criação de novas métricas de avaliação ao longo do processo. Assim, eles contribuem para que todos os objetivos estratégicos, independentemente de terem ou não indicadores inicialmente associados, sejam devidamente atendidos e promovam o desenvolvimento sustentável do movimento cooperativista.



## 5. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

## 5. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



A implementação da estratégia do Sistema OCB foi planejada para ser realizada em ondas, devido à quantidade de objetivos estratégicos, à variedade de escopos, à abrangência sistêmica e aos diferentes níveis de maturidade dos indicadores.

O ciclo do planejamento estratégico vai de 2025 a 2030, com a primeira onda, de 2025 a 2026, focada nos objetivos prioritários com indicadores e metas definidos. Ondas subsequentes permitirão revisar e adaptar a estratégia.

Para os objetivos estratégicos que ainda estão em fase de consolidação, foram definidos projetos estruturantes, em vez de indicadores tradicionais, garantindo que as ações necessárias sejam implementadas de forma eficaz e alinhada com as prioridades do Sistema OCB.

Após a definição das ondas de implementação, será realizado o desdobramento dessa estratégia para a Unidade Nacional e para as organizações estaduais, assegurando que todas as partes envolvidas estejam alinhadas para contribuir com o sucesso da estratégia sistêmica.

O desdobramento da estratégia do Sistema OCB deve ser amplamente compreendido e implementado pela Unidade Nacional e pelas organizações estaduais, que desempenham papel crucial no apoio ao cooperativismo no Brasil.

O modelo de desdobramento garante que a visão, missão, valores, metas e objetivos estratégicos sejam traduzidos em ações concretas e monitoradas nos níveis estadual e nacional.



## 6. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

# 6. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

## 6.1 Desdobramento para as Organizações Estaduais

Para que a estratégia do Sistema OCB seja verdadeiramente efetiva, é essencial que as organizações estaduais compreendam e implementem as diretrizes de maneira adequada. Essas organizações são as principais representantes do Sistema nas “pontas”, levando a estratégia para cada canto do Brasil e contribuindo para que os objetivos estratégicos sejam alcançados em nível local.

O procedimento para o desdobramento da estratégia para as organizações estaduais é composto de cinco principais etapas, que são apresentadas abaixo:



Inicialmente, a organização estadual receberá o Mapa Estratégico do Sistema OCB e as fichas dos indicadores estratégicos. A partir de então, ela deverá estabelecer as metas estaduais para os indicadores dos objetivos e definir um plano de implementação contendo as iniciativas que devem ser executadas para o alcance das metas estabelecidas.

O plano de implementação deverá ser enviado à Unidade Nacional, que realizará uma avaliação e, caso necessário, indicará ajustes a serem feitos pela organização estadual.

Além disso, a organização estadual também poderá definir seus indicadores, metas e iniciativas particulares, que estejam alinhados à estratégia local.

## 6.2 Desdobramento para a Unidade Nacional

A proposta para o desdobramento da estratégia para a Unidade Nacional é composta de três principais etapas, que são apresentadas e descritas abaixo.

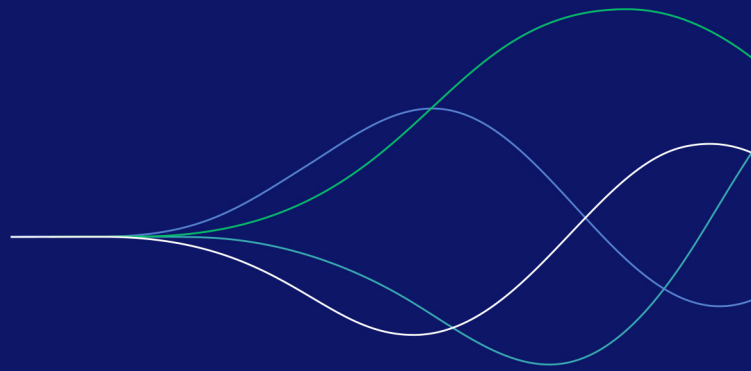


Assim como nas organizações estaduais, de posse da estratégia sistêmica, a Unidade Nacional define suas metas individuais para os indicadores que cabem à sua atuação. Após essa etapa, são levantadas as iniciativas necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e as metas definidas. Por fim, a Unidade Nacional elabora um mapa de implementação para guiar a execução das iniciativas estratégicas.



## 7. PRÓXIMOS PASSOS

## 7. PRÓXIMOS PASSOS



Os próximos passos para a implementação da estratégia devem seguir uma abordagem evolutiva em ondas, com objetivos priorizados e indicadores de desempenho específicos.

Para os objetivos que não possuírem indicadores diretamente associados, poderão ser definidos projetos estruturantes que deverão ser cuidadosamente monitorados e avaliados ao longo do tempo.

Paralelamente, será essencial estabelecer um sistema de governança que permita acompanhar e monitorar tanto o desempenho dos indicadores quanto a execução e os resultados dos projetos, assegurando que ambos contribuam para o alcance das metas estratégicas.

Ao final de cada onda, será conduzida uma avaliação detalhada, revisando o progresso dos indicadores e o impacto dos projetos, de modo a realinhar as prioridades e incorporar os aprendizados na próxima fase de implementação.



[www.somoscooperativismo.coop.br](http://www.somoscooperativismo.coop.br)

[f](#) | [x](#) | [••](#) | [v](#) | [@](#) | [in](#) | [@sistemaocb](#)