



**AVALIAÇÃO
DAS CONTRIBUIÇÕES
DO PDGC**
SOBRE O DESEMPENHO
DAS COOPERATIVAS



Propósito do estudo

O estudo teve como propósito avaliar se o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) alcança o seu propósito, ou seja, ser uma ferramenta promotora de adoção de boas práticas de gestão e de governança pelas cooperativas, apoiando assim no processo de autogestão.

Quem realizou o estudo

O estudo foi realizado pela equipe da Universidade Federal de Minas Gerais, coordenado pela professora Valéria Gama Fully Bressan.

Método utilizado

Os dados utilizados foram coletados do sistema governança e gestão, diagnóstico PDGC, e complementados com o diagnóstico desempenho e soluções de desenvolvimento humano. A metodologia utilizada foi quantitativa e qualitativa, sendo que para as entrevistas utilizou-se o processo de amostragem probabilística em que todos os elementos da população têm

a mesma chance serem selecionados. Adicionalmente foram criados filtros com intuito de buscar completar mais Ramos e Estados dentro do processo amostral, mas mantendo a extração aleatória das cooperativas. Destaca-se que o intuito de trazer essas percepções é ampliar a compreensão sobre os impactos e contribuições do PDGC na perspectiva das cooperativas participantes do Programa.

Principais achados

- Tendência de engajamento quanto a participação de cooperativas
- Quanto maior os indicadores de gestão e de governança, melhor o desempenho econômico-financeiro da cooperativa e maior o retorno ao cooperado.
- Maior compreensão da cooperativa como um negócio
- Consolidação do planejamento estratégico nas cooperativas
- Ampliação das estratégias das cooperativas
- Melhorias nos processos internos nas cooperativas
- Instrumento de buscas de melhores práticas
- Impacto na política de sustentabilidade
- Maior desempenho da cooperativa em relação às não participantes



O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) do Sistema OCB oferece às cooperativas uma ferramenta de ponta para diagnóstico do nível de profissionalização de sua gestão e governança, com base nas melhores práticas do mercado e alinhada aos princípios, valores e legislação cooperativistas. O diagnóstico é autoaplicável e fornece automaticamente uma análise das oportunidades de melhoria identificadas. A partir desses resultados, a cooperativa dispõe de uma base excelente para buscar aprimorar seus processos e para discutir com o Sistema OCB ações de apoio ao seu desenvolvimento e crescimento.

O programa se subdivide em níveis de maturidade dos processos de gestão e governança - Primeiros Passos para a Excelência, Compromisso para a Excelência, Rumo à Excelência – e permite a geração dos índices que permitem o acompanhamento da evolução da maturidade das práticas cooperativa participante - Índice Sescoop de Governança Cooperativista (ISGC) e o Índice Sescoop de Gestão (ISG).

No momento em que o PDGC completa 9 anos, com diversas atualizações e melhorias ao longo do período, vimos a necessidade de avaliar de maneira sistemática a contribuição do programa para a evolução da gestão e

governança das cooperativas participantes e para o crescimento do negócio. Foi com satisfação que verificamos uma relação positiva entre aplicação do PDGC pelas cooperativas e melhoria do seu desempenho. Apresentamos a seguir alguns dados sobre o PDGC e as principais conclusões do estudo:

- Até hoje 2.136 cooperativas já utilizaram o PDGC. Interessante notar a adesão das cooperativas ao programa cresce a cada ano, sendo que ao menos 30% das cooperativas o utilizam de maneira continuada (em ciclos anuais de autoavaliação), demonstrando a incorporação do Programa na estratégia de gestão da cooperativa.
- Entre as cooperativas que utilizam o PDGC de maneira continuada, foi possível verificar evolução mais rápida e significativa nos índices de governança cooperativista e de gestão. Na primeira aplicação, essas cooperativas obtiveram em média uma pontuação de 54% no índice gestão e, na aplicação mais recente, obtiveram em média 72%. Da mesma forma, na primeira aplicação obtiveram em média 53% do índice de governança e 69% na aplicação mais recente.
- O potencial do PDGC para a sensibilização das cooperativas para a adoção de processos estratégicos e posterior formalização e controle do desempenho desses processos pode ser evidenciado pela questão da



promoção da educação cooperativista do quadro social. Até 2018, as cooperativas participantes do nível Primeiros Passos do PDGC informavam que não promoviam a educação cooperativas de seu quadro social, hoje mais de 60% das cooperativas participantes o fazem. Entre as cooperativas dos níveis de maturidade mais avançados esse número se aproxima 80%. A educação cooperativista é um processo essencial para o negócio da cooperativa, pois fortalece o relacionamento com o cooperado, e consequentemente sua fidelização à cooperativa.

- Além do avanço do índice dentro dos próprios níveis, é possível perceber a evolução das cooperativas para níveis mais avançados de gestão e governança, de 10 cooperativas em 2016 nos níveis Compromisso e Rumo à Excelência para 94 em 2020. Mas o que significa avançar nos níveis de maturidade? Significa padronizar e controlar **requisitos adicionais dos processos** presentes apenas nos níveis mais avançados ou adotar, padronizar e controlar **processos adicionais**, considerados essenciais por um mercado cada vez mais competitivo. Por exemplo, até 2020, em média 51% das cooperativas no nível Primeiros Passos não promoviam o desenvolvimento dos cooperados (educação, formação e informação para que estes possam melhorar a qualidade de seus processos, produtos e serviços, aumentar a rentabilidade de sua atividade e contribuir

eficazmente para o sucesso da cooperativa), 27% o promoviam de maneira regular e 22% o promoviam de maneira regular, padronizada e com efetividade controlada. Já nos níveis mais avançados, mais de 54% das cooperativas o fazem de maneira regular, padronizada e com efetividade controlada.

- O estudo pôde constatar melhorias nos resultados econômico-financeiros das cooperativas que participam do PDGC com relação às cooperativas que não participam. Assim identificou-se que:
- As cooperativas que participam do PDGC têm **reservas financeiras** 38% maiores do que as que não participam.

A reserva financeira é de extrema importância para ajudar a cooperativa a superar momentos de dificuldades, pois permite à esta honrar seus compromissos nesses períodos, reduzindo os riscos de endividamento. Esse é um indicativo de uma estratégia de gestão da cooperativa para assegurar a sua integridade econômico-financeira. O PDGC tem um papel importante no estímulo ao desenvolvimento de estratégias da cooperativa para a gestão de seu negócio.

- As cooperativas que participam do PDGC têm **retorno líquido por cooperado** (RCOOP) com taxa média 23% superior às que não participam.



- RCOOP - O Retorno Líquido por Cooperado (após impostos) busca identificar o quanto cada cooperado é influenciado pelo resultado da cooperativa, apresentando as Sobras ou Perdas auferidas por cada cooperado.

As sobras constituem as economias que a cooperativa gera para os associados e, ao final de cada ano, são distribuídas aos cooperados de forma proporcional ao montante de suas operações realizadas com a cooperativa. Uma boa gestão do negócio promove o aumento das sobras, reduz o risco de perdas e pode ter relação com a gestão eficaz dos inúmeros processos de negócio promovida pelo PDGC.

- As cooperativas que participam do PDGC têm incremento de 40% em sua **margem operacional**.

Margem operacional é um indicador financeiro que identifica as receitas da cooperativa originadas de sua atividade principal, as quais se transformam em sobras, depois de abatidos os custos (com exceção dos impostos). Esse indicador evidencia a capacidade do negócio de gerar bons resultados. A participação no PDGC tem o potencial de estimular uma gestão eficiente

por parte da cooperativa e resultados positivos como esse.

- As cooperativas que participam do PDGC têm incremento de 43% nos resultados à disposição da AGO em relação às que não participam, e. Os resultados positivos colocados à disposição da AGO representam as sobras geradas no exercício e que são colocadas à disposição da Assembleia Geral Ordinária para decidir sua destinação. O incremento dos resultados positivos é evidência de uma gestão efetiva e profissional, alinhada às práticas estimuladas por meio do PDGC.
- As cooperativas que participam do PDGC têm um total de ativos 69% superior às cooperativas que não participam.

O total de ativos é um indicador de rentabilidade que revela todos os bens ou direitos da cooperativa que podem gerar dinheiro no futuro. Esse indicador demonstra toda a capacidade de geração de capital da cooperativa, que será, eventualmente, reinvestido no negócio, utilizado para pagar despesas e cobrir custos ou distribuído aos cooperados. Esse é o tipo de resultado que se espera de cooperativas comprometidas com a profissionalização da gestão, como é o caso das cooperativas que participam do PDGC.



O ativo total abrange tanto os ativos circulantes (bens e direitos que podem ser convertidos em dinheiro no curto prazo) e os não-circulantes (bens e direitos que podem ser convertidos em dinheiro no longo prazo).

Como ilustração, seguem alguns comentários feitos pelas cooperativas durante a realização do estudo de avaliação do PDGC:



“Para nós, [o PDGC] mostra para gente os nossos pontos fracos, os nossos pontos a melhorar, (...). Tem aquela teia né, já informa os nossos pontos fortes, são os clientes da sociedade, à informação, são os nossos pontos fortes. Quando a gente chega no processo, (...) não é que a gente não tenha o processo, a gente não tem a formalização do processo, e se a gente não tivesse [o processo como] importante, já tinha falido. (...) Então, para gente de melhoria [advinda de participar do PDGC foi] (...) a necessidade de a gente formalizar [os processos na cooperativa]. Uma outra coisa que trouxe [de contribuição] é definir as funções (...), então quando [uma pessoa] tá de férias, eu não posso ficar imobilizada porque ela está de férias né, (...) o outro que ficar [na cooperativa] sabe fazer exatamente o que ela faz.”



“É a partir desses relatórios [devolutivos do PDPGC que] a gente faz comparativo, a gente acompanha, busca e compara com os outros aqui. (...) A partir desse momento, que daí se torna iniciativa, como eu falei né, que a gente vai ver realmente o que precisa melhorar, precisa ser melhorado na organização”.



“E outra coisa também em relação ao comparativo. A questão que a gente pode se comparar às outras [cooperativas] também é, ver as que estão melhores ranqueadas, é uma coisa bacana que o prêmio [SomosCoop Excelência em Gestão] nos dar essa condição é aquele compêndio de boas práticas. Então a gente pode olhar para aquele compêndio, ver práticas similares à nossa, assim, os benchmarks e as boas práticas e trazem adaptadas para nossa realidade, acho que melhorar internamente os nossos processos, mas ter essa possibilidade de se ver diante das demais e ter abertura pra poder conhecer os demais processos e melhorias pro nosso, isso são vantagens”.



“A questão administrativa melhorou bastante, essa questão, o próprio Programa em si de você ter um alguma pra te balizar, pra entender a cooperativa como um negócio de todos.”



“Notoriamente [o PDGC] ajudou muito, é claro que isso vai criando um grau de importância, talvez o primeiro PDGC se não teve um grau de importância, o segundo já teve maior e o terceiro, realmente a gente pode salienta que ele vem sendo mais discutido. A gente em relação ao PDGC, também internamente, teve um grau de maturidade. Em relação ao olhar melhor, analisar melhor, verificar de fato o que a gente precisa melhorar (...).



“Eu acho que tem uma questão de mudança de postura, (...) ter um manual de boas práticas para direcionamento né, (...) me dizendo o que que é bom pra ti, (...) tem um direcionador né, o manual mais estratégico, gestão e governança, é implantar novas boas práticas, e ver o resultado delas. É profissionalizar a cooperativa [que] vai à tona, a questão mais de profissionalização e direcionamentos.”



“Eu acho que a oportunidade de nos avaliar, o que nos dá o feedback [são impactos positivos do PDGC]. (...) Avaliações externas do sistema eu tenho, [cita o nome da avaliação externa] (...) então que o meu negócio dá resultado eu consigo [ter a informação]. Agora, que a minha gestão dá resultado, (...) o instrumento formal para fazer isso, [é] o PDGC.”



    @sistemaocb

somoscooperativismo.coop.br