

*Especial*

# SABER COOPERAR

A REVISTA DO COOPERATIVISMO



Sistema **OCB**

CNCOOP - OCB - SESCOOP

Prêmio SESCOOP  
**Excelência  
de  
Gestão**



2013/2014

# A vida é melhor quando é cooperativa.

## Uma instituição financeira também.

A sua vida financeira fica muito melhor com um parceiro que cresce com você e com a sua comunidade. O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa, com os produtos e serviços de um banco, mas com uma filosofia diferente: Ao invés de clientes, tem associados, que participam dos resultados e têm voz de decisão.

Para nós, ninguém precisa perder para todo mundo ganhar. Ao contrário, gente que coopera cresce. Junte-se a nós e venha viver bem a sua vida financeira.



- Conta-corrente • Poupança
- Cheque Especial • Financiamentos
- Cartão de Crédito

GENTE  
QUE  
COOPERA  
CRESCER

 **SICREDI**

[sicredi.com.br](http://sicredi.com.br)  
[gentequecoopera.cresce.com.br](http://gentequecoopera.cresce.com.br)



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

## A meta é qualidade de vida

**A**prender é um verbo sem tempo de validade. Partilhar aprendizados faz parte das práticas que tornam as cooperativas um caminho cada vez mais procurado para edificar metas visando ao bem comum. Assim, investir no desenvolvimento do cooperativismo é fortalecer a capacidade de vencer desafios. No Brasil, os melhores exemplos de governança cooperativa se destacam no I Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão - Ciclo 2013, promovido pelo Sistema OCB. Nesta edição, você vai conhecer os principais representantes de modelos bem-sucedidos de gestão coletiva, merecidamente homenageados no dia 19 de novembro, em Brasília.

Caracterizadas pela interação constante com a sociedade, as cooperativas reforçam seu papel de organização sustentável, ao manterem a responsabilidade social como preocupação e uma das diretrizes prioritárias. Além de atender os cooperados e representar fonte de trabalho e de renda, as cooperativas interagem com o mercado, ampliando o diálogo com clientes, fornecedores e com toda a comunidade. Atuam, portanto, nas frentes econômica e social.

A elaboração do PDGC foi um processo de construção participativa que resultou em um programa que contempla as características das sociedades cooperativistas. Importantes parcerias firmadas pelo SESCOOP foram com as entidades integrantes do Sistema OCB (OCB e CNCoop), as unidades estaduais e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Nosso papel é incentivar as cooperativas à melhoria de gestão por meio de uma autoavaliação contínua e da disseminação de boas práticas. A ideia é atingir um desempenho cada vez melhor. Não há dúvidas de que, assim, o Sistema OCB contribuirá diretamente para o fortalecimento do movimento cooperativista e, conseqüentemente, do Brasil.



#### SISTEMA OCB

No Brasil, o movimento cooperativista é representado oficialmente pelo Sistema OCB, instituição privada e composta por três entidades complementares entre si:

- ✓ **Confederação Nacional das Cooperativas (CNCOP)** - órgão máximo de representação sindical das cooperativas, composto também por federações e sindicatos.
- ✓ **Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)** - entidade representativa do cooperativismo no país, responsável pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista em todas as instâncias políticas e institucionais, no Brasil e no exterior.
- ✓ **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop)** - integrante do "Sistema S" e responsável pela promoção da educação cooperativista.

#### CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas – Presidente

#### Representantes do Executivo

##### Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Erikson Camargo Chandoha – Titular  
Vera Lúcia de Oliveira – Suplente

##### Ministério da Fazenda

Francisco Erismá Oliveira Albuquerque – Titular  
Lucas Vieira Matias – Suplente

##### Ministério da Previdência Social

Dênio Aparecido Ramos – Titular  
Alex Pereira Freitas – Suplente

##### Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

João Batista Ferri de Oliveira – Titular

##### Ministério do Trabalho e Emprego

Fábio Battistello – Titular

#### REPRESENTANTES DA OCB

##### Região Centro-Oeste

Onofre Cezário de Souza Filho – Titular  
Remy Gorga Neto – Suplente

##### Região Norte e Nordeste

Cergio Tecchio – Titular  
Manoel Valdemiro F. da Rocha – Suplente

##### Região Sudeste

Ronaldo Ernesto Scucato – Titular  
Marcos Diaz – Suplente

##### Região Sul

Marcos Antônio Zordan – Titular

#### Conselheiros Representantes dos Empregados em Cooperativas

Geci Pungan – Titular  
Maria Silvana Ramos – Suplente

#### CONSELHO FISCAL

##### Representantes do Executivo

##### Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Antonio Carrijo Primo – Titular  
Helcio Campos Botelho – Suplente

##### Ministério da Fazenda

Márcio Nahas Ribeiro – Titular  
Bruna Adair Miranda – Suplente

##### Ministério da Previdência Social

Fátima Aparecida Rampin – Titular  
Maria de Fátima C. da Cruz – Suplente

#### Representantes da OCB

Marcos A. Braga da Rocha – Titular  
Gilcimar Barros Pureza – Titular  
José Aparecido dos Santos – Suplente  
Norberto Tomasini – Suplente

#### Conselheiros Representantes dos Empregados em Cooperativas

Marcelino Henrique Queiroz Botelho – Titular  
Robespierre Koury Ferreira – Suplente

#### Diretoria-Executiva

Márcio Lopes de Freitas – Presidente  
Renato Nobile – Superintendente

#### Gerência Geral OCB

Tânia Zanella

#### Gerência Geral SESCOOP

Karla Oliveira

#### CONSELHO EDITORIAL

Adriano Trentin Fassine, Fernando Ripari,  
Juliana Gomes de Carvalho, Renato Nobile,  
Karla Oliveira, Maria Helena Varnier Manhães,  
Samuel Zanello Milléo Filho e Tânia Zanella

#### Jornalista responsável

Daniela Lemke (DRT/DF - 5112)

#### Produção

Grupo Informe - Comunicação Integrada

#### Edição

Chico Neto  
com Daniela Lemke

#### Reportagem

Ana Cristina Vilela, Dijanira Goulart  
e Viviane Marques

#### Projeto gráfico e diagramação

Chica Magalhães e Vanessa Farias

#### Versão digital

Diego Soares

#### Fotografia

Flora Egécia

#### Revisão

Beth Nardelli

#### Tiragem

12 mil exemplares

#### Impressão

Gráfica Brasil

**Endereço:** Setor de Autarquias Sul  
SAUS - Qd. 4 • Bloco "T" • Brasília-DF (Brasil)  
Tel.: +55 (61) 3217-2119 • CEP 70070-936

.06

Pelo desenvolvimento sustentável  
Entrevista com Jairo Martins

.08



Aprimorar é o desafio

Excelência a toda prova

.10

.16

Aprendizagem constante

.18

Inovar é preciso  
Entrevista com Ricardo Amorim

Vencedora da Faixa Ouro  
Unimed Vitória: Excelência reconhecida

.22

.32

Destaque Governança  
C.Vale: Sem cerimônia

.40

Reconhecidas  
Exemplos de Cooperativismo Nacional



# Aprimorar é o desafio



*O relacionamento com o associado é o mais importante de tudo. É ele quem precisa entender e apoiar as decisões tomadas em benefício da cooperativa.*”

**Ademar Luiz Pedron**  
Vice-presidente da C.Vale

**R**econhecer e incentivar as melhores práticas desenvolvidas pelas cooperativas de todo o Brasil é a meta do Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão, iniciativa do Sistema OCB desenvolvida a partir de uma parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O evento estreou em 2013, mas já dá mostras de que, nas próximas edições, será cada vez mais concorrido.

Até chegar às 28 cooperativas finalistas, a equipe de premiação avaliou o trabalho de 316 organizações inscritas, número bem maior do que o esperado. Os principais critérios para definir a excelência de gestão foram relacionamento com os cooperados, lideranças, clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade, processos e resultados.

“O relacionamento com o associado é o mais importante de tudo”, destacou Ademar Luiz Pedron, vi-

ce-presidente da C.Vale, condecorada com o Destaque Governança do evento. “É ele quem precisa entender e apoiar as decisões tomadas em benefício da cooperativa. Graças a esse apoio é que conseguimos crescer e satisfazer as necessidades de todos os cooperados.”

Representante da Unimed Vitória, a grande vencedora do Prêmio SESCOOP, Remegildo Milanez lembrou que o sucesso do modelo de gestão adotado pelo sistema cooperativista tem reflexos em toda a sociedade. “A gestão das cooperativas pode ser usada como modelo para a gestão pública”, destacou o diretor de Provimento e Saúde.

Em linhas gerais, a premiação ressalta a importância do trabalho participativo como diferencial que, já adotado na base de ação das cooperativas em todo o mundo, fortalece a noção de que atividades desenvolvidas em equipe, visando

a coletividade, apresentam mais eficácia no mundo de hoje. Palestrante convidado da premiação, o economista Ricardo Amorim enfatizou esse aspecto: “As cooperativas devem servir de modelo para outros setores da economia e da administração”.

O ensinamento maior do sistema de gestão desenvolvido pelas cooperativas pode ser resumido na constatação feita por Roberto Rodrigues, embaixador do Cooperativismo na Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO): “Não há mais espaço para líderes autoritários. O momento é outro. Todo mundo quer participar da governança”.

Para Rodrigues, profissional de carreira consolidada na liderança cooperativista, os tempos já deram o sinal: “Talvez o cooperativismo esteja sendo desafiado a comandar a grande revolução do século 21”. Seu pensamento é endossado pela gerente de Monitoramento e Desenvolvimento de Cooperativas do Sescop, Susan Miyashita Vilela, que vê no Prêmio Sescop Excelência de Gestão o marco para um novo caminho a ser seguido. “Assumimos com todos o compromisso de buscar a qualidade da gestão e esse é um grande desafio a ser enfrentado daqui para frente. O comprometimento em busca da autogestão por toda a equipe da nacional e dos estados dará respaldo a este grande desafio e responsabilidade”, frisou ela.

## Simbologia da união

A mandala (conjunto de símbolos em torno de um centro) é a imagem escolhida para identificar visualmente o Prêmio Sescop Excelência de Gestão. Inicialmente, a arte foi criada, por meio de um concurso, para ser a logomarca de Nova Petrópolis, cidade gaúcha considerada o berço do cooperativismo no país. Posteriormente, foi cedida ao Sistema Sescop para a representação do prêmio. Entre os símbolos abordados, a estrela, formada pela união de várias mãos, representa a base do cooperativismo - as pessoas, mobilizadas em torno de um objetivo comum, sem qualquer tipo de discriminação. Também simboliza sonhos realizados. Já a flor colorida traz, em suas sete pétalas, a representação das cores da bandeira do cooperativismo, bem como dos princípios cooperativistas. Os dois pinheiros, finalmente, apontam para o alto e sugerem uma trajetória em constante ascensão, ao mesmo tempo em que representam a união e a vitalidade dos cooperados.



# Pelo desenvolvimento SUSTENTÁVEL

À frente da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), **Jairo Martins**, superintendente-geral da FNQ, resume, aqui, os principais pontos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), criado pela FNQ para aplicar metodologias que abrem caminhos para as organizações buscarem as melhores práticas. Trata-se de uma ferramenta que aperfeiçoa, nas empresas, o foco em resultados, maior cooperação interna, compartilhamento de informações e aprendizado - fatores que melhoram o clima organizacional, aumentam a competitividade e, principalmente, favorecem o desempenho financeiro. Abaixo, em breve bate-papo, Martins fala, com propriedade, sobre o tema.



Foto: Flora Egécia



*Organizações  
com boas práticas  
de gestão geram  
oportunidades,  
bem-estar social  
às pessoas, melhor  
qualidade de vida,  
mais felicidade. ”*

### **O que é uma boa gestão?**

É quando a liderança atua de forma transparente e muitas vezes compartilhada, visando atender às necessidades e expectativas de seu público-alvo, e atuando de forma responsável na sociedade.

### **Como uma boa gestão impacta na competitividade e nos resultados financeiros e gerais das empresas?**

Uma boa gestão impacta no aumento da competitividade das organizações, potencializando os resultados financeiros e não financeiros. Isto porque organiza as informações e dissemina conhecimentos por meio da valorização das pessoas.

### **Como o Modelo de Excelência da Gestão, o MEG, ajuda a melhorar a gestão?**

O Sistema OCB escolheu o MEG porque é uma referência mundial das organizações e os seus fundamentos são aderentes aos valores do cooperativismo. Podemos ressaltar o trabalho das cooperativas na busca da profissionalização da gestão e a contribuição efetiva do Sistema OCB nesse processo.

### **Como boas práticas de gestão das micro e pequenas empresas e das cooperativas**

### **impactam na sociedade de maneira geral?**

As boas práticas de gestão em todas as organizações, sejam elas mercantis ou cooperativas, impactam diretamente no crescimento do país, na sustentabilidade da sociedade. No cooperativismo, especificamente, impacta na renda de mais de 11 milhões de brasileiros, além da comunidade local. A adoção de boas práticas de gestão leva ao profissionalismo e, conseqüentemente, à maior competitividade. Com isso, empresas e cooperativas - cada uma na sua forma de atuação - tendem a intensificar os seus negócios e, conseqüentemente, a gerar melhores resultados. No caso das sociedades cooperativas, melhores resultados, como dito acima, aos seus cooperados e, também, ao desenvolvimento das comunidades onde estão localizadas.

### **Qualidade, gestão e bem-estar social estariam, então, interligados?**

Organizações com boas práticas de gestão promovem maior participação econômica e, conseqüentemente, o desenvolvimento sustentável da sociedade. Dessa forma, geram oportunidades, bem-estar social às pessoas, melhor qualidade de vida, mais felicidade.



# Excelência a toda prova

*Prêmio SESCOOP destaca as cooperativas que se aprimoraram na busca de qualidade de vida para os associados*

**P**ara chegar às etapas finais da premiação, as entidades inscritas passaram por um criterioso processo avaliativo. Tudo começou pela natureza do evento. O I Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão - Ciclo 2013 tem o aval da Grant Thornton Brasil, empresa-membro da Grant Thornton International. O grupo é uma referência mundial em auditoria, consultoria tributária e serviços para empresas públicas e privadas do Brasil e de outros países.

A premiação foi embasada no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) implantado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). “To-

das as cooperativas inscritas receberam um relatório de diagnóstico, com pontos fortes e oportunidades de melhoria de gestão”, informa o superintendente-geral da FNT, Jairo Martins. “A FNQ espera, com este projeto, colaborar para a melhoria contínua dessas empresas e para o aumento da competitividade”, conclui.

Na avaliação do presidente do Sistema OCB, Márcio Lopes de Freitas, as cooperativas brasileiras têm cumprido sua mais nobre função, agregar qualidade de vida aos associados. “É o que vemos claramente no dia a dia de cada uma delas e pudemos constatar nesta primeira

edição do Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão”, afirma. “Nosso papel nesse processo é auxiliá-las na busca por um ambiente de gestão cada vez melhor, visando sempre à excelência, podendo contribuir, assim, para um Brasil também cada vez melhor.”

A capacidade das cooperativas de transformar recursos em resultados que contemplem o bem-estar social foi um item bastante valorizado no processo de premiação. Para Jairo Martins, tal característica assinala outra importante função do cooperativismo: a de dividir conhecimentos, somar experiências e promover benefícios de longo alcance. “O Brasil não pode ter ilhas



Avaliadores do I Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão - Ciclo 2013

“

*Nosso papel nesse processo é auxiliar as cooperativas na busca por um ambiente de gestão cada vez melhor, visando sempre à excelência, podendo contribuir, assim, para um Brasil também cada vez melhor.*”

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



*O Brasil não  
pode ter ilhas  
de excelência.  
Precisa ser bom  
de Norte a Sul.*”

**Jairo Martins**  
Superintendente Geral da FNQ

de excelência. Precisa ser bom de Norte a Sul”, enfatiza.

Na metodologia de avaliação do prêmio, foram minuciosamente analisadas as práticas de gestão e de governança de cada cooperativa inscrita. Esses âmbitos contemplam critérios específicos, como Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Foram avaliados os procedimentos adotados pelas instituições em cada critério, estabelecendo as pontuações que levaram à vitória as melhores cooperativas dos setores abrangidos pela premiação (veja quadro).

A gerente de Monitoramento e Desenvolvimento de Cooperativas do SESCOOP, Susan Miyashita Vilela, explica que para se chegar à excelência são percorridas quatro etapas fundamentais, de acordo com o Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Os Primeiros Passos contemplam as instituições em estágio inicial do programa de melhoria de gestão, que é onde o SESCOOP se encontra atualmente.

A seguir, os Critérios de Compromisso com a Excelência se aplicam às organizações que estão no estágio inicial de aprimoramento do sistema de gestão e, nessa fase, começam a medir e perceber melhorias nos resultados.

Outra etapa compreende os Critérios Rumo à Excelência. “São aplicáveis às organizações cujo sistema de gestão, em estágio evolutivo adiantado, permite demonstrar competitividade e atendimento às expectativas em vários resultados”, detalha Susan. Quanto aos critérios de excelência consolidados, aplicam-se às organizações com um sistema de gestão que, já bastante evoluído, “demonstram excelência em alguns resultados, competitividade na maioria e pleno atendimento às expectativas de partes interessadas em quase todos os resultados”.

O reconhecimento dos atributos que levaram as cooperativas inscritas aos primeiros lugares pode ser entendido como um importante passo rumo à busca da excelência de gestão. Não se trata de um pacote fechado, mas de um caminho que deve se abrir cada vez mais.



Foto: Flora Egécia

## Etapas de avaliação



Após validar a inscrição, a cooperativa preencheu os questionários de diagnóstico e autoavaliação, com linha de corte;



Foi feito o levantamento das candidatas com as maiores pontuações obtidas no questionário de autoavaliação, até o limite de 150 cooperativas. Os índices usados foram os do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), que cadastrou mais de 600 instituições;



O Comitê de Gestão analisou os questionários de autoavaliação respondidos pelos 150 candidatos na segunda etapa, com a verificação da pontuação obtida e coerência das respostas e evidências apresentadas;



Dois avaliadores visitaram cada uma das cooperativas selecionadas na terceira etapa e validaram informações fornecidas nos questionários de diagnóstico e autoavaliação;



O Comitê de Gestão analisou os relatórios de avaliação *in loco* e selecionou as finalistas;



A sexta e última etapa foi a avaliação da banca de julgadores que definiu a vencedora e o destaque Governança.



# Campeãs do cooperativismo

## Ramos



Agropecuário: 7



Crédito: 11



Educacional: 2



Infraestrutura: 1



Saúde: 7

### SICREDI PIONEIRA - RS

**Critérios:** liderança, estratégias e plano, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas

### SICREDI SERRANA - RS

**Critérios:** liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos

### VIACREDI - SC

**Critérios:** liderança, informações e conhecimento

### SICREDI SUDOESTE - MT

**Critérios:** estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento

### SICREDI PARQUE DAS ARAUCÁRIAS - PR

**Critérios:** estratégias e planos, clientes, informações e conhecimento, processos

### SICREDI VALE DO PIQUIRI - PR

**Critérios:** estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas

### UNICREDI BANDEIRANTE - SP

**Critérios:** estratégias e planos, clientes, informações e conhecimento

### SICREDI NORDESTE - RS

**Critérios:** clientes, informações e conhecimento

### SICOOB NOSSOCRÉDITO - MG

**Critério:** sociedade

### SICOOB COFAL - MG

**Critérios:** informações e conhecimento, processos

### SICOOB CREDIVAR - MG

**Critérios:** liderança e clientes

### COOPAMA - MG

**Critérios:** liderança, estratégias e planos, sociedade, informações e conhecimento

### C.VALE - PR

**Critérios:** liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento

### COOLAN - RS

**Critério:** clientes

### COOXUPÉ - MG

**Critérios:** sociedade, informações e conhecimento, pessoas

### COCAPEC - SP

**Critério:** sociedade

### COTRIJAL - RS

**Critério:** informações e conhecimento

### CASTROLANDA - PR

**Critérios:** sociedade, informações e conhecimento

AGROPECUÁRIO

CRÉDITO



**COOPLEM - DF**

**Crterios:** estratgias e planos, clientes, informaes e conhecimento

**COOPERSINO - MT**

**Crterios:** sociedade, informaes e conhecimento



**EDUCACIONAL**

**COOPERA - SC**

**Crterios:** clientes, sociedade



**INFRAESTRUTURA**

**UNIMED VITRIA - ES**

**Crterios:** liderana, estratgias e planos, clientes, informaes e conhecimento, processos

**UNIMED CIRCUITO DAS  
AGUAS - MG**

**Crterios:** liderana, estratgias e planos, clientes, sociedade, informaes e conhecimento

**UNIMED MISSOES - RS**

**Crterios:** liderana, estratgias e planos, clientes, informaes e conhecimento, pessoas

**SANTACOOP - AL**

**Crterios:** estratgias e planos, informaes e conhecimento

**UNIMED FORTALEZA - CE**

**Crterios:** estratgias e planos, clientes, informaes e conhecimento, processos

**UNIMED BH - MG**

**Crterios:** clientes, informaes e conhecimento

**UNIMED POOS DE  
CALDAS - MG**

**Crterios:** clientes, sociedade



**SAUDE**

**Cooperativas  
em nmeros**



**316**

TOTAL DE  
COOPERATIVAS  
INSCRITAS



**150**

SELECIONADAS NA  
SEGUNDA ETAPA

**28**

SELECIONADAS  
PARA A  
FINALSSIMA

# Aprendizagem constante

*Avaliadores falam sobre a experiência de ajudar a escolher, criteriosamente, as cooperativas premiadas pelo SESCOOP*

O Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão, lançado pelo Sistema OCB, é o reconhecimento nacional às cooperativas que promovem o aumento da qualidade e da competitividade do cooperativismo no Brasil por meio do desenvolvimento e da adoção das boas práticas de gestão e governança. Nesta primeira edição, mais que o reconhecimento e as homenagens, ficou claro que o evento é uma oportunidade para troca de informações e experiências. A verificação *in loco* dos avaliadores foi um dos momentos em que esse intercâmbio de aprendizados ficou ainda mais claro.

Júnior Serra, gerente de Desen-

volvimento de Cooperativas do Sistema OCB no Pará, diz ter vivido uma experiência única, pois os técnicos puderam ver de perto o trabalho de cooperativas de portes e identidades diferentes. “Houve casos em que a avaliação melhorou quando chegamos às cooperativas”, relata. Serra ficou entusiasmado com as cooperativas agropecuárias nas quais a boa prática de gestão é resultado da iniciativa do próprio cooperado.

A avaliadora Georgeana Caldas Siles, analista de Monitoramento do Sistema OCB em Mato Grosso, também gostou do contato com as cooperativas avaliadas. “Eles têm prazer em atuar no cooperativismo,

os funcionários estão muito envolvidos, todos querem demonstrar mais o seu trabalho, e nós ficamos com vontade de conhecer.”

Rodrigo da Silva Leocádio, de Minas Gerais, buscou, com os colegas de trabalho, informações sobre experiências em outros estados. Destacou que a cooperativa escolhida demonstrou total transparência em seus processos, apesar de ter se atribuído, na avaliação inicial, 100% de pontuação no questionário. Ao final do trabalho, durante uma reunião, o presidente da cooperativa avaliada por ele admitiu que a pontuação real não era aquela e declarou ter identificado os pontos em que precisava melhorar.

## Questionários

Os questionários utilizados foram os do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), desenvolvido pelo Sistema OCB com base no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Tal ferramenta, por si só, já funciona como uma eficiente forma de autoavaliação e de conhecimento, não apenas para as 28 cooperativas ganhadoras do prêmio, mas para as 316 que se inscreveram e preencheram os itens de Diagnóstico e de Autoavaliação propostos.

Por isso, desde o início do processo de avaliação, um ganho real foi o conhecimento adquirido. Algumas cooperativas não perderam tempo. O vice-presidente da Cooxupé (Guaxupé, Minas Gerais), Carlos Augusto Rodrigues de Melo, já entrou em contato com a C.Vale, premiada com o primeiro lugar na categoria Prata e com o Destaque Governança. Ele quer conhecer de perto o trabalho desenvolvido por lá. “Fiquei muito satisfeito com a vitória da C.Vale, com o projeto de inovação com os novos cooperados, com os jovens e filhos dos cooperados. Isso é importantíssimo, pois você consegue dar continuidade às cooperativas e às lideranças”, comemora.

Segundo Melo, a maior dificuldade enfrentada na Cooxupé é levar o cooperado para dentro da instituição. “Somos do meio rural e os associados apresentam condições muito heterogêneas. Há 80% de pequenos produtores que são pessoas humildes, simples, e é preciso incluí-los na estrutura da cooperativa”, explica. Para ele, será importante acompanhar a rotina da C.Vale, que chamou a atenção pelo entrosamento com os mais jovens.

Participar da avaliação também representou um aprendizado para Márcio Port, presidente da Sicredi Pioneira, de Nova Petrópolis (RS). “Vimos a necessidade de trabalhar a governança ligada ao associado, pois temos bem resolvida hoje a questão da governança interna, mas, com os associados, não temos um grau de perfeição”, situa. “A avaliação ajudou bastante nisso, a verificar o que seria o ideal. Além de nos premiar, nos ensina.”

Armando Lazzaris Fornari, presidente do Conselho de Administração da Unicred Bandeirantes, de Americana (SP), endossa a observação de Port e diz que gostaria de ter acesso aos resultados, para identificar os pontos em que pode se aprimorar. Assim, o Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão possibilitou um proveitoso intercâmbio de experiências. Ao valorizar a cultura de gestão, o cooperativismo brasileiro marca um gol.



Foto: Flora Egécia



*Houve casos em que a avaliação melhorou quando chegamos às cooperativas. ”*

**Júnior Serra**  
Gerente de Desenvolvimento de Cooperativas do Sistema OCB no Pará



# Inovar É PRECISO

*Palestrante da abertura do I Prêmio Sescop, o economista Ricardo Amorim destaca a importância do sistema cooperativista no Brasil*

**N**a noite do I Prêmio Sescop Excelência de Gestão, que reuniu, em Brasília, os maiores destaques do cooperativismo do país, um dos convidados especiais foi o economista Ricardo Amorim. Com expressiva atuação na área de estratégia de investimentos, Amorim, conhecido pela participação no programa *Manhattan Connection* (exibido pela Globo News), é um dos palestrantes mais requisitados em eventos nacionais e internacionais.

Em seu pronunciamento na abertura da solenidade, o economista defendeu que as cooperativas brasileiras podem servir de modelo gerencial no setor público e no privado. Em sua avaliação, o cooperativismo apresenta um grande potencial no Brasil. “Se pegarmos a penetração do cooperativismo na Europa, veremos que há vários setores em que, às vezes, as maiores empresas são as cooperativas”, exemplificou.





O que mais chama a atenção de Ricardo Amorim no modelo cooperativista brasileiro é o foco na eficiência econômica e no compromisso social. “Acho que as cooperativas têm um papel político importante”, observa, ao analisar dados consolidados, como a geração de renda para mais de 11 milhões de brasileiros, as exportações feitas por meio de cooperativas para mais de 120 países e um movimento anual de aproximadamente R\$ 200 bilhões. “Se as cooperativas fossem um país, seria um dos maiores PIBs da América Latina. Isso dá uma ideia clara da importância que têm o setor e o Sistema OCB”, conclui.



*Uma coisa que falta no Brasil é, em primeiro lugar, valorizar o que dá certo; em segundo lugar, expandir e copiar o que dá certo.* ”

## Exemplos

Amorim vê no exemplo das cooperativas de serviços financeiros um forte indicativo de que o sistema tem tudo para crescer. “Se pegarmos os últimos anos, o percentual de cooperativas de crédito que passaram por problemas financeiros é menor do que em instituições tradicionais”, compara. “Isso significa um sistema cooperado mais forte. Fortalece a economia brasileira.”

Dois fatores são apontados pelo especialista como indicativos de desenvolvimento desse modelo de gestão no Brasil. O primeiro é a concentração de negócios em

setores que crescem. Outra referência de boa expectativa é o fato de a maioria das cooperativas estar concentrada no interior, que, conforme suas análises, cresce mais do que as capitais. “Por isso eu vejo um futuro muito promissor”, raciocina.

Ao mesmo tempo em que vislumbra horizontes amplos para o cooperativismo no Brasil, Ricardo Amorim alerta: para crescer, é preciso buscar reforço nos acertos e aprender com os erros; aprimorar, portanto, a capacidade de organização. “Uma coisa que falta no Brasil é, em primeiro lugar, valorizar o que dá certo; em segundo lugar, expandir e copiar o que dá certo”, resume. Para tanto, vale aprender com o que não deu certo. “O ponto fundamental é o seguinte: dificuldades todos têm”, reforça.

Aí entra o precioso diferencial do modelo cooperativista: a capacidade de dividir experiências bem-sucedidas. “Precisamos pegar o que dá certo. Mais fácil do que ter que inventar a roda é pegar a roda que já está rodando - com o motor funcionando”, ilustra. “Se uma cooperativa de um estado deu certo, por que não levar para outro? É onde eu acho que falta valorizar e, em segundo lugar, copiar o que funciona.”

## Intercooperação

Dentro de um panorama de forte disputa pelo espaço no mercado, o que Amorim defende é

o aprimoramento desse intercâmbio de informações entre as cooperativas. Destaca, nesse processo, a atuação importante do Sistema OCB, permanentemente voltado à prática da intercooperação - a cooperação entre cooperativas. “Fóruns onde trocas de experiências acontecem, ajudam. A intercooperação requer, em primeiro lugar, coordenação; em segundo, trocas de experiências; e, em terceiro, o estímulo”, sintetiza.

O reconhecimento por parte do setor público do papel das cooperativas é fundamental, na opinião do economista, para o cooperativismo crescer no país. “O BNDES já usa as cooperativas como um canal de distribuição importante para chegar a pequenos empreendedores”, exemplifica. “Acho que ainda dá para fazer muita coisa a partir daí.” Em outras palavras, o momento é de o governo reconhecer o setor cooperativista como parceiro em diversos setores. Ou seja, buscar inovações.

Para Amorim, inovar é um conceito a ser compreendido em três pilares. “Primeiro, pensar diferente. É dizer: ‘Estou fazendo assim, mas o que eu poderia fazer de diferente?’ Segundo, o que ajuda o processo de inovação é saber o que há na minha área de melhor, procurar os casos de sucesso. Terceiro, é como eu adapto isso. A adaptação é parte desse processo de inovação. É mais do que isso: quando você vê um monte de coisas diferentes, consegue criar outra nova.”



*Se pegarmos os últimos anos, o percentual de cooperativas de crédito que passaram por problemas financeiros é menor do que em instituições tradicionais.”*



Vencedora Faixa Ouro

# UNIMED VITÓRIA

## Excelência reconhecida

*Cultura de gestão, circulação de informações, valorização dos colaboradores e inovação são algumas das chaves do sucesso da cooperativa que levou o principal prêmio SESCOOP*



Foto: Divulgação



A trajetória recente da estudante Janaína dos Santos Betzel Carvalho na Unimed Vitória mostra o quanto foi merecido o grande Prêmio SESCOOP Excelência em Gestão recebido pela instituição. Janaína, 29 anos e aluna do sétimo período de administração, integra o time dos 1.968 colaboradores da cooperativa, onde começou a trabalhar há três anos e meio, no *call center*. Desde então, muita coisa mudou na vida da estudante. Focada nas oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela Unimed Vitória - que destina 50% das vagas disponíveis a funcionários internos - e preocupada com o remanejamento de sua equipe, ela já subiu de posto três vezes.

Assim, com apenas sete meses na cooperativa e de olho no aprimoramento profissional, Janaína logo participou do Processo de Seleção Interna (Psiu) realizado pela Unimed Vitória, concorrendo com outras 34 pessoas para a vaga de assistente de superintendência. Aprovada, trabalhou na área durante um ano. Mas a vontade de crescer ainda mais levou Janaína a participar de uma nova seleção, desta vez para analista júnior de Planejamento Estratégico. “Adoro o que faço”, relata a jovem, que teve seu desempenho reconhecido. Um ano depois, ela foi promovida a analista pleno.

Além do reconhecimento e

do crescimento profissional, há a admiração de Janaína pela cooperativa. Ela percebe resultados e se sente valorizada. “Quando a gente vê o reconhecimento da cooperativa, diz: ‘Poxa, eu ajudei’”, exalta. Também sente orgulho em fazer parte da instituição: “Adoro aqui. Além de ser uma organização que dá oportunidade para você crescer, o ambiente interno é ótimo. O prêmio foi muito merecido”.

A analista de Planejamento Estratégico entrou na Unimed Vitória quando a cultura do planejamento já estava disseminada entre funcionários e diretores, resultado de longo trabalho que ganhou corpo quando a cooperativa implantou a gestão de qualidade, a partir de 2003/2004. Para se aprofundar nos mecanismos de gestão com vistas ao equilíbrio entre instituição e sociedade, a Unimed adotou a metodologia do Balanced Scorecard Collaborative (BSC), criada por Robert Kaplan e David Norton. O trabalho desenvolvido rendeu à instituição, em 2007, o prêmio Balanced Scorecard Hall of Fame Executing Strategy, colocando a Unimed Vitória entre as seis primeiras organizações brasileiras a receber tal distinção.

Para o presidente da Federação das Unimed do Espírito Santo, Alexandre Augusto Ruschi Filho, o reconhecimento expresso nas premiações só foi possível porque a cooperativa está organi-

**Saúde**  
ramo

**1979**  
fundação

**2.250**  
associados

Área de atuação:  
Vitória/ES



Fotos: Flora Egécia

**Luiz Fernando Dutra, gerente de Estratégia e Processo, e Jaqueline Lopes Batista de Oliveira, superintendente do Desenvolvimento Organizacional**

zada e com objetivos claros, o que pressupõe o fortalecimento do espírito de equipe: “Foi um demorado trabalho de aculturação, em que todos aprenderam o que é planejar, e isso foi essencial para nosso crescimento e organização”.

## Um relógio

Toda a estruturação do planejamento estratégico tem como objetivo final a satisfação do cliente, num trabalho cotidiano em que a engrenagem da cooperativa precisa estar em dia. Parte desse trabalho cabe à Superintendência de Desenvolvimento Organizacional, que tem como principal atribuição assegurar a agilidade dos processos. Responsável pelo

setor, Jaqueline Lopes Batista de Oliveira ressalta: “Somos muito bem organizados, com uma base técnica forte para subsidiar os diretores eleitos”.

A organização, no entanto, não é estática. “Está mudando o tempo todo, de acordo com o mercado”, explica Jaqueline. Por isso, tão importante quanto a organização, que passa por todos os setores da cooperativa, a dinâmica é fundamental na governança. Por exemplo, se for detectada a necessidade de uma presença maior do cooperado dentro da cooperativa, a Assembleia dos Cooperados não basta. Por isso, foi criado o Conselho Social da Unimed Vitória, que funciona como um departamento consultivo da assembleia,



*É muito importante manter os processos de trabalho, a contraposição de interesses, a flexibilidade e a integração entre as áreas.”*

**Jaqueline de Oliveira**  
Superintendente do Desenvolvimento Organizacional



ampliando a base de cooperados dentro da organização.

Saber integrar também é importante para organizar e governar cooperativamente, analisando a necessidade dos setores. Jaqueline explica: “É muito importante manter os processos de trabalho, a contraposição de interesses, a flexibilidade e a integração entre as áreas”. Por isso, são promovidos fóruns de coordenadoras específicas para alinhamento, treinamentos de nível técnico e gerencial e reuniões de gestão, nas quais, além da troca de informações, muitos problemas são resolvidos, sem a necessidade de chegar à presidência. “Colocamos todo mundo para trocar informações”, relata Luiz Fernando Dutra, gerente de Estratégia e Processo.

É como a engrenagem de um relógio: tudo precisa estar perfeitamente ajustado, em pleno funcionamento. Mas como saber se todos os setores seguem o fluxo? Entra aí outra etapa fundamental: a da avaliação. Anualmente, todas as áreas da cooperativa são avaliadas, das superintendências até o hospital. Há, portanto, um setor da estratégia cujo objetivo é cobrar a efetivação das ações. Quem exerce este papel é a diretoria. Os gestores, por sua vez, prestam contas mensalmente. “Cada gestor é um agente multiplicador de estratégia”, esclarece Dutra.

O levantamento feito nas prestações de contas mensais serve como base para a efetivação ou alteração do planejamento estratégico, que não é estático. Revisadas anualmente, com a participação



*Sou multiplicadora há dois anos e auditora interna de ISO há um ano. Acho ótimo. Abre muito a visão da gente no todo da cooperativa, você passa a conhecer uma área que não é a sua. A percepção aumenta muito.*”

**Janaina Carvalho**  
Analista Pleno de  
Planejamento Estratégico



*Sempre que há uma avaliação, há uma troca, um aprende com o outro. E nós estamos abertos a essa troca, ao compartilhamento de informações.”*

**Márcio de Oliveira Almeida**  
Presidente da Unimed Vitória



Foto: Acervo Pessoal

da diretoria e dos cooperados, as diretrizes do planejamento estratégico vêm da diretoria para a base. Após aplicadas, são levadas novamente à diretoria com sugestões estratégicas, o que pode gerar ou não mudanças. Tudo é feito com antecedência, organização e muita clareza. O planejamento estratégico de 2014 a 2017, por exemplo, está sendo concluído, com um total de 54 reuniões, somando 208 horas de trabalho.

Da estratégia, nascem projetos que serão trabalhados ou não, dependendo da aderência. “Nada fica solto dentro da Unimed Vitória”, garante Jaqueline Oliveira. “Se há um projeto, ele tem que

ser acompanhado, temos de ver o resultado. O alinhamento é fundamental.” Tudo é informatizado. O portal integra todas as áreas e gestores, de forma que, sempre que alguém comece a trabalhar em um projeto, todos os envolvidos saberão.

## Gestão de qualidade

A troca de informações é uma das ferramentas que levam a Unimed Vitória a alcançar qualificações externas, como a ISO (Organizações Internacionais para Padronização). Com esse objetivo, a cooperativa também implantou

auditorias internas. Para ser um auditor - hoje, são 65, com três auditorias anualmente -, é necessário passar por provas anuais. O trabalho é cíclico e em áreas diferentes daquela ocupada pelo auditor. Além da prova e da qualificação, o profissional desse segmento precisa ter sido um multiplicador, que também faz provas anuais e é considerado um braço direito da qualidade dentro de uma determinada área.

Desde 2009, já foram feitas 490 auditorias na Unimed Vitória, com 93% internas e 7% externas. O que motiva um funcionário a participar do processo como auditor? Quem explica é Janaína



Carvalho: “Sempre demonstrei o interesse em ser multiplicadora. Fiz o treinamento e a prova. Sou multiplicadora há dois anos e auditora interna de ISO há um ano. Acho ótimo. Abre muito a visão da gente no todo da cooperativa, você passa a conhecer uma área que não é a sua. A percepção aumenta muito”.

Um dos principais resultados das auditorias internas é que a melhoria das áreas tornou-se prioridade. “Não aguardam mais a auditoria, melhoram por si só”, assegura Jaqueline Lopes, da Superintendência de Desenvolvimento Organizacional, que cita como chave do sucesso do planejamento estratégico os princípios conhecidos como PDCA (sigla original em inglês): Planejar, Executar, Controlar e Avaliar.

Na ponta final de toda essa estratégia, está o mais importante: a satisfação do cliente. Um cliente satisfeito, atenta o presidente da Unimed Vitória, Márcio de Oliveira Almeida, quer inovação, elemento presente no processo de governança cooperativa exercida pela ganhadora do I Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão. Aprender e transmitir conhecimentos é uma prática constante na instituição, afirma seu presidente: “Sempre que há uma avaliação, há uma troca, um aprende com o outro. E nós estamos abertos a essa troca, ao compartilhamento de mais informações”.



*Estou muito feliz com o projeto, pois aqui temos condições de acompanhar a criança sem segmentar o atendimento, é uma atenção completa à saúde. Os pacientes também estão satisfeitos.*”

**Maria Emilia Storch**  
Pediatra

## Unimed Personal

Para superar as dificuldades de um mercado em decadência e cuja regulamentação é rígida e excessivamente burocrática, a receita é inovar. Foi em busca de ideias que, em 2013, uma comitiva de 25 pessoas formada por dirigentes e representantes das Unimed do Espírito Santo e da OCB/ES embarcou para uma missão cooperativista na Europa. O grupo vivenciou experiências na gestão cooperativista e de saúde pública e privada na Inglaterra, na Holanda e na Espanha. Dessa experiência nasceu o mais novo produto da Unimed Vitória: o Unimed Personal, baseado em um modelo de atenção primária, aquele em que a prevenção da doença é o objetivo. Como nos tempos do médico de família.



Remegildo Gava Milanez e Luiz Carlos Paier, respectivos diretores de Provimento de Saúde e de Mercado da Unimed Vitória, contam que a ideia surgiu para adaptar à realidade brasileira o modelo americano de gestão de saúde - instrumento, segundo a avaliação deles, inviável. Ambos apontam como uma das falhas principais a cultura dos exames, em que 70% têm resultado normal e somente 30% realmente detectam alguma doença. Em função disso, é comum o paciente deduzir que tem determinada patologia e buscar, por conta própria, um especialista. Faz falta a fidelidade a um médico.

Com o Personal, acredita-se que 80% a 85% dos problemas sejam resolvidos pelo médico de atenção primária, que tem o prontuário único e sabe todo o histórico do seu paciente. O objetivo, garantem Milanez e Paier, é a otimização do processo, com a redução no número de exames. A existência de um médico que acompanhe o paciente é vista como fundamental.

Em pesquisa feita em novembro último com 9,3 mil usuários, o Personal obteve 91% de aprovação. A mesma percepção ocorre entre os médicos. É o caso da pediatra Maria Emília Calezane Storch, que, há 18 anos como cooperada da Unimed Vitória, aderiu ao novo sistema. “Estou muito feliz com o projeto, pois aqui temos condições de acompanhar a criança sem segmentar o atendimento”, avalia. “É uma atenção completa à saúde. Os pacientes também estão satisfei-



**Luiz Carlos Paier (à esquerda) e Remegildo Gava Milanez (acima), diretores de Provimento de Saúde e de Mercado da Unimed Vitória: inspiração no modelo americano de gestão de saúde**



Fotos: Dora Egecha



tos.” No Personal, primeiramente é feita uma triagem de riscos, para detectar, por exemplo, se o paciente tem diabetes ou problemas do coração. Cada médico acompanha até mil vidas.

Atualmente também adotado pela Unimed Belo Horizonte, o projeto capixaba começou em fevereiro de 2013, no município de Serra, que contempla de 10 mil a 12 mil usuários. Em seguida, o Personal chegou a Vitória e a Vila Velha. Em breve, será implantado em Cariacica e Guarapari. Quando for atingida a capacidade máxima de atendimento, novas unidades serão abertas. O objetivo é que o paciente seja atendido o mais perto de casa possível.

Inicialmente, há planos apenas empresariais, pois o projeto prevê um intenso trabalho de adequação cultural. A mudança se dará em longo prazo, estima Alexandre Novelli, gerente integrado de Assistência à Saúde, responsável pelo Personal, pelo programa Viver Unimed e pela Assistência Domiciliar Unimed Vitória (Aduvi). “As pessoas têm resistência”, analisa.

Cada Personal tem uma equipe multidisciplinar, com fisioterapeuta, nutricionista, enfermeiros, fonoaudiólogos, além de pediatra e ginecologista, todos criteriosamente selecionados. “É necessário que tenham o perfil da atenção primária, com boa inteligência emocional, visão humanizada e capacitação em atenção primária”, informa Novelli. Há ainda cursos de pré-natal e atenção ao diabético. O médico de referência atende sempre os mesmos pacientes. Caso necessário, encaminha-os a especialistas, sem que a porta de entrada seja a do pronto-socorro, como ocorre, muitas vezes desnecessariamente. O usuário deve ir sempre à unidade mais próxima de sua casa, mas, caso procure outra, seus dados poderão ser acessados automaticamente, por meio de software específico.



*É necessário que tenham o perfil da atenção primária, com boa inteligência emocional, visão humanizada e capacitação. ”*

**Alexandre Novelli**

Gerente integrado de Assistência à Saúde, responsável pelo Personal



## Tecnologia avançada

No caminho da inovação, um dos pilares da Unimed Vitória, a cooperativa ultrapassou o que seria a atuação propriamente dita de uma cooperativa e está criando um software próprio, moderno e inovador. A ideia surgiu após pesquisas internas constatarem que não existe um produto específico para atender às necessidades da organização.

Em abril de 2013, Gison Boscariol, responsável pela Gerência de Desenvolvimento de Novas Tecnologias, foi destacado para o Projeto Núcleos. Desde então, trabalha na criação de um software que sirva ao sistema operacional do sistema de saúde, dispositivo que será fornecido às outras unidades da Unimed espalhadas pelo Brasil.

O projeto, definido por Boscariol como “de altís-

sima complexidade”, terá a duração de 36 meses, com entregas parciais. Um desses produtos já está disponível: o Agilê, voltado para a gestão de vendas via tablet. “O software terá o controle do planejamento estratégico, com integração dos sistemas, em processos altamente sistematizados e automatizados”, esclarece Boscariol. Na Unimed Vitória desde 2006, ele já desenvolveu uma série de automatizações tecnológicas que ajudaram a agilizar os processos operacionais.

“Investimos em conectividade e interconexão das unidades de negócios para compartilhamento de exames e informações médicas, entre outros itens”, detalha. Paralelamente, foi criado um novo datacenter, onde estão centralizados todos os dados da cooperativa, com garantia de segurança e de continuidade do sistema. A tendência é otimizar a prestação de serviços.

## Responsabilidade social

Criado em 2012, o Instituto Unimed é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) que representa as ações de responsabilidade social da Unimed Vitória. É responsável pela captação de recursos provenientes de renúncias fiscais do Imposto de Renda dos cooperados e do ISS da cooperativa, além de outros incentivos, como os da Lei Rouanet. Em 2012, 160 cooperados doaram um total de R\$ 402 mil. Em 2013, 226 conseguiram reunir R\$ 506 mil.

A verba, segundo Mário Tironi Júnior, diretor de Recursos Próprios e vice-presidente do Conselho de Administração do Instituto Unimed, é aplicada em projetos previamente inscritos e aprovados nos órgãos públicos que, posteriormente, são avaliados pelo conselho técnico, uma divisão independente da instituição. Os melhores projetos são eleitos para receber o dinheiro. "Por sermos uma cooperativa médica e operadora de planos de saúde, é de máximo interesse a promoção da saúde, da educação, da cultura, do esporte e do meio ambiente", resume Tironi Júnior.

Entre os projetos próprios, destacam-se Colaborador Sustentável, Programa Sou Voluntário, Empresário Sombra, Educação Empreendedora e Parcerias Sociais.

## Unimed Vitória em números



**CLIENTES: 319.743**,

o que representa 63% do universo atendido pela Federação Unimed Espírito Santo



**COLABORADORES**

(funcionários): **1.968**



**ÁREA DE ABRANGÊNCIA:**

Vitória, Vila Velha, Domingos Martins, Marechal Floriano, Cariacica, Serra, Viana, Anchieta e Guarapari



**UNIDADES: 20**, entre dois hospitais, unidades ambulatoriais, sede etc.

### Chaves do sucesso de gestão estratégica

- 🔑 Compartilhamento de informações
- 🔑 Ferramentas de TI
- 🔑 Envolvimento intenso da direção, com visão do projeto como sendo da instituição, não de um único setor
- 🔑 Participação
- 🔑 Fóruns de avaliação
- 🔑 Acompanhamento
- 🔑 Inovação constante



*Destaque Governança*

# C.VALE

## Sem cerimônia

*Premiada com o Destaque Governança, a C.Vale colhe os resultados de um plano de modernização que, implantado em 1995, revolucionou a cooperativa*

**S**e uma palavra puder definir a C.Vale Cooperativa Agroindustrial, simplicidade talvez seja a mais adequada. Mesmo um evento de encerramento do ano, com a presença de lideranças dos cooperados, é pautado por cardápio caseiro e trajes informais. O fato de lidar com pequenos agricultores e estar sediada na pequena Palotina, cidade de 30 mil habitantes na região oeste do Paraná, influencia esse estilo. Mas o que assinala essa característica da organização, iniciada com 24 agricultores e hoje com atuação global, pode ser vivenciado no discurso e na atuação do seu presidente, Alfredo Lang.

“Nosso jeito de fazer as coisas é

simples”, resume Lang, engenheiro agrônomo alçado ao posto há 18 anos, quando liderava uma virada estratégica na cooperativa.

A conquista do Destaque Governança no I Prêmio Sescop de Excelência em Gestão é uma das cerejas do bolo, que não para de crescer. Para o presidente, figurar no topo do ranking de governança foi uma honra. “Mostra que estamos no caminho certo e que o processo participativo foi fundamental”, comemora. “Transparência e honestidade são valores que pregamos. Não temos nada a esconder.”

Para o presidente, um dos aspectos mais interessantes da participação no Programa de Desenvolvi-

mento da Gestão das Cooperativas (PDGC) foi o registro de práticas tão incutidas na cultura da cooperativa que nunca haviam sido formalmente registradas. “Estamos sempre falando de gestão, mas é tudo tão familiar... Isso faz parte do nosso DNA. Agora percebemos que temos que registrar”, assinala.

A fala pausada e a recusa ao estrelismo são características marcantes de Lang, funcionário da cooperativa há mais de 37 anos. Em eventos, ele não se senta na primeira fila e abdica de privilégios como servir-se em um jantar antes dos demais convidados. Busca estar sempre acessível, mesmo obrigado a andar com seguranças desde que



**14.601**  
associados

**5.803** funcionários

**Área de atuação:** Palotina (PR), mais 50 municípios dos estados de Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, além do Paraguai.

se tornou presidente e cobrou dívidas. “A C.Vale está acima de qualquer um de nós, estamos só de passagem por aqui. A preocupação é o todo”, enfatiza.

Desafiado a comandar uma mudança necessária à instituição, mesmo sem nenhuma formação ou vivência como gestor, Lang usou a própria experiência para bolar um plano com 200 ideias que contemplavam todas as áreas da organização. E elas foram aprovadas sem restrições, depois de submetidas a estudos de viabilidade e à apreciação de grupos de trabalho formados por associados e lideranças.

Com o advento do plano de modernização, o profissionalismo fincou raízes, dívidas foram cobradas e o projeto do parque industrial - objeto de disputa entre as cidades nas quais a cooperativa atuava - saiu do papel, enfim. Para isso, criou-se um mecanismo jurídico inédito, a fim de que a unidade avícola ficasse em

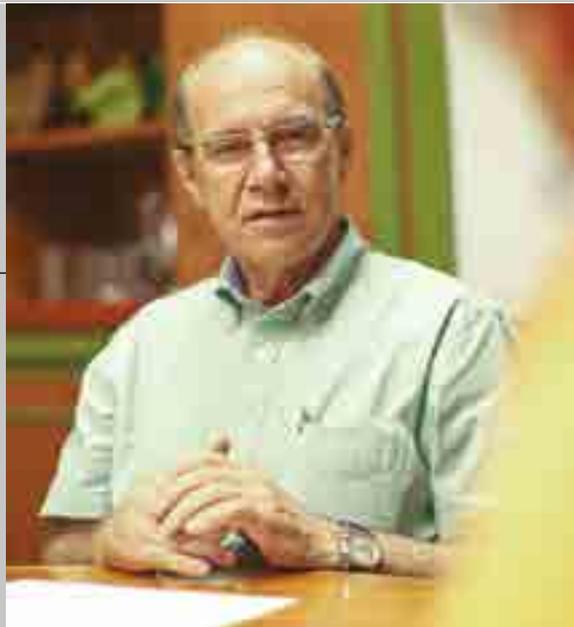


Foto: Alysson Borges



*Transparência e honestidade  
são valores que pregamos.  
Não temos nada a esconder.*”

**Alfredo Lang**  
Presidente da C.Vale



Fotos: Alysson Borges



*O cooperativismo, para se  
desenvolver, precisa ser  
ensinado às crianças,  
na escola.*”

**Marcelino Afonso Neis**  
92 anos, um dos fundadores

Palotina, mas o ICMS gerado fosse rateado, proporcionalmente, entre os municípios paranaenses envolvidos na produção. Mesmo assim, Palotina cresce urbanizada, limpa e repleta de ciclovias, intensamente utilizadas pela população.

## História

A C.Vale nasceu como Cooperativa Mista de Palotina (Campal), em 1963. Estruturou-se durante os

anos 1970 e 1980, já com o nome Coopervale, devido à ampliação de sua atuação para outros municípios do oeste do Paraná. Nos anos 1990, começou a retomar o rumo do crescimento, profissionalizando a gestão e impulsionando definitivamente o ritmo industrial, a partir da instalação da unidade avícola. A mudança de razão social para C.Vale, em 2003, acompanhou o novo perfil de negócios, no qual o modelo de atuação visou, além do investimento maciço em avicultu-

ra e grãos, à produção de mandioca, leite e suínos, tornando a empresa uma multinacional do ramo alimentício.

Testemunha ocular de 50 anos de C.Vale, Marcelino Afonso Neis foi um dos fundadores da cooperativa. À época, prefeito de Palotina, ele seguiu a sugestão do governador Ney Braga em busca de um meio de escoar a produção dos agricultores que colonizaram a região. “A necessidade era muito grande”, recorda. Apesar de afastado da administra-



ção, Neis acompanha com muita lucidez e carinho os rumos da cooperativa. Demonstra especial satisfação pelo trabalho de preservação do cooperativismo nas futuras gerações, por meio do Cooperjovem, uma iniciativa com o apoio do SESCOOP que, há 14 anos, leva a cultura cooperativista a escolas públicas e privadas das regiões em que a C.Vale atua. “A encíclica Rerum Novarum, de Leão XIII, já dizia: ‘O cooperativismo, para se desenvolver, precisa ser ensinado às crianças, na escola’”, aconselha, do alto de seus 92 anos.

## Industrialização

Inaugurado em 1997, o parque industrial fica a 7km do centro de Palotina e cumpre um papel fundamental para agregar valor ao produto do associado. Ampliado em 2005, sempre se manteve na ponta em termos de qualidade e tecnologia. Foi o primeiro criadouro de aves totalmente climatizado do país, uma ousadia da recém-empossada diretoria, que seguiu modelos usados nos Estados Unidos, ao gosto dos compradores europeus. “As plantas

são modulares, permitindo integração entre as unidades e prevendo a ampliação”, assinala Vilmar Mezza-roba, gerente de Industrializados da C.Vale.

A cooperativa domina todos os processos produtivos, da alimentação à industrialização do frango, inclusive congelados, assados e empanados. A área industrial detém certificações que asseguram qualidade e segurança alimentar, o que possibilita a comercialização para o mercado europeu e unidades da rede McDonald’s na Rússia,



Fotos: Alysson Borges



na Inglaterra e na França. “O nível de exigência da lanchonete é o mais alto. Toda a cadeia produtiva é rastreada, e isso beneficia o cliente no Brasil, porque o produto acaba sendo o mesmo”, assinala Neivaldo Bourin, gerente do abatedouro, onde são realizados treinamentos constantemente e há 21 grupos de melhoria, formados por funcionários que identificam problemas e apontam possíveis soluções - um bom exemplo de gestão participativa.

A possibilidade de ascensão profissional atrai jovens da região, pois a C.Vale é uma forte geradora de empregos. Jéssica Moraes de Souza, de 22 anos, e Eliane Evaristo Carlos, de 26, são operárias da sala de cortes de frango e têm como metas operar máquinas ou atuar na área de qualidade. “Quero crescer aqui”, diz Jéssica.

Assim ocorreu com a bióloga Carolyn Godoy, que estabeleceu vínculos afetivos com a fábrica. Filha de funcionários aposentados da cooperativa, ela acompanhou a ampliação do complexo avícola, foi encarregada de produção, casou-se com um funcionário e hoje atua no setor de pesquisa. “Sempre me interessei pela área e comuniquei minha vontade. Quando abriu uma vaga, meu superior se lembrou de mim”, conta Carolyn, que com o passar do tempo conquistou o posto de responsável pelo setor.



## Credibilidade

Confiança é um item que o associado **Altevir Demarco** aponta como fundamental na relação que mantém há 33 anos com a C.Vale, como produtor de soja e milho. Ele destaca a qualidade da assistência técnica, sem limite de horas para a prestação do serviço, e é fiel na compra de insumos agrícolas para a Agropecuária 3D, empresa que mantém com os dois irmãos. “Apesar de não precisarmos mais, no começo nunca nos faltou crédito”, lembra.

Responsável pelo atendimento a Demarco, o engenheiro agrônomo **Gilmar Sponchiado** é um dos mais antigos em sua área e coordena o corpo técnico em Palotina. Já recebeu ofertas da concorrência e da própria C.Vale para trabalhar em outras regiões, mas prefere permanecer na cidade onde nasceu e foi criado. “O relacionamento com os clientes e a confiança na cooperativa me mantêm aqui”, explica.



## Novo rumo

Ao buscar o crescimento, mudando um rumo já vitorioso, a C.Vale mostra sua face ousada. A modernização do plano de revitalização, batizado de C.Mais, já mobiliza 200 pessoas, entre funcionários e consultores externos, e deve durar até o fim de 2014. Tem como destaque o novo sistema de tecnologia da informação. “O foco maior é na gestão da cooperativa, para torná-la mais competitiva”, diz o presidente.





Foto: Alysson Borges



*Temos o cuidado de sonhar alto sem tirar os pés do chão. Isso gera confiança e credibilidade.*”

**Alfredo Lang**  
Presidente da C.Vale

O principal aspecto da governança corporativa da C.Vale, segundo Lang, é justamente a valorização da participação de associados. Anualmente, em dezembro, uma convenção com os funcionários prepara o planejamento para o ano seguinte. Em fevereiro, é a vez da assembleia anual de prestação de contas para os cooperados, precedida por reuniões preparatórias. Junho é o mês da apresentação dos aspectos financeiros e administrativos, etapa em que todas as contas são abertas por meio de gráficos de fácil compreensão, disponíveis a todos os associados.

Com quadro social em ascensão, a cooperativa tem duplicado

seu faturamento a cada quatro anos, desde 1994. Em 2013, foram R\$ 4,1 bilhões. Nada, no entanto, vem por acaso ou sem planejamento. “Temos o cuidado de sonhar alto sem tirar os pés do chão. Isso gera confiança e credibilidade”, acredita o presidente da C.Vale, que vislumbra atingir R\$ 10 bilhões de faturamento em 2019. Para ele, sempre há um jeito de fazer diferente e melhor, daí a revisão do plano de modernização, mesmo sem ter detectado deficiência em nenhum ponto específico. “Estamos focando nas melhores práticas, mas temos que ajustar à nossa cara. Não queremos mudar o nosso jeito de ser”, reforça, sem perder o foco na propalada simplicidade.

## Boas práticas como rotina

A C.Vale se destacou no I Prêmio SESCOOP de Excelência em Gestão por preencher os principais requisitos elencados pela avaliação, e conquistou o prêmio Destaque

Governança por três iniciativas que a diferenciam das demais:



Vagas nos conselhos de administração e fiscal para jovens lideranças, oriundas do Núcleo de Jovens;



Envio de informações estratégicas para os negócios dos cooperados, via Short Message Service (SMS). Um programa de rádio diário, com dez minutos, complementa a iniciativa;



Qualidade e agilidade do feedback aos cooperados, monitorada por indicadores.

## C.Vale em números



**80%** dos associados são pequenos produtores com até 50 hectares de área cultivada



**2,9 mil** funcionários no complexo avícola



**250 produtos** na linha de termoprocessados, incluindo as linhas das marcas parceiras Frimesa, Aurora e Dia



Capacidade para abater **600 mil** frangos por dia



**1.620** estudantes de 4º ano do ensino fundamental participaram do Cooperjovem 2013, contemplando 51 escolas de oito municípios do PR



**106 unidades** de negócio em 50 municípios



A meta para 2014 é de **R\$ 5 bilhões** de faturamento



# Exemplos de cooperativismo nacional

*Conheça mais sobre as cooperativas reconhecidas pelo I Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão, evento patrocinado pelo Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob), pelo Banco Cooperativo Sicredi (Bansicredi) e pela Seguros Unimed.*





## Categoria Ouro

Foto: Flora Egécia



### SICREDI PIONEIRA

**Ramo:** Crédito

**Associados:** 91 mil

**Ano de fundação:** 1902

**Sede:** Nova Petrópolis/RS

A Sicredi Pioneira é a mais antiga cooperativa de crédito da América Latina. “Em número de associados, é a quarta maior do Brasil”, contabiliza **Márcio Port**, presidente da instituição. Situada na Serra Gaúcha, a cooperativa foi uma das primeiras do país a adotar o modelo de governança corporativa. “O Banco Central definiu uma normatização que devia ser cumprida até 2015. Em vez de esperarmos a legislação chegar e se tornar obrigatória, fizemos essa mudança já em 2011 e conseguimos avançar na profissionalização”, afirma.

Para Port, o prêmio é o resultado da avaliação dos dois anos desse trabalho. “Muitas vezes, espera-se muito e ocorre frustração. Viemos sem expectativa e saímos muito satisfeitos.” Participar da avaliação da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), diz ele, foi um grande aprendizado: “Além de nos premiar, nos ensina”. O presidente da Sicredi Pioneira avalia que o estágio de formação da FNQ pelo qual passarão algumas cooperativas classificadas nas etapas iniciais já é, por si só, um prêmio.



Fotos: Flora Egećca

## UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS

**Ramo:** Saúde

**Associados:** 201

**Ano de fundação:** 1988

**Sede:** São Lourenço/MG

Além dos 201 cooperados, a Unimed Circuito das Águas conta com 160 colaboradores e tem em sua carteira 53 mil clientes. Foi exatamente ao completar 25 anos que a cooperativa ganhou o prêmio da faixa Ouro. O presidente da instituição, Gabriel Dias Pereira Filho, explica o porquê da vitória: “Nós sempre procuramos pautar a nossa gestão no investimento no capital humano, preparando as pessoas e fazendo uma gestão participativa, descentralizada. E, o que é mais importante, damos autonomia às pessoas nas quais confiamos e que têm capacitação”.

O fato de ter suas tarefas divididas, descentralizadas, tem levado a Unimed Circuito das Águas a angariar vários prêmios, inclusive o do Circuito Unimed Brasil. O prêmio do Sistema OCB, assegura Pereira Filho, representa muito. “É algo que nos incentiva a melhorar, a buscar a excelência da gestão, porque sem isso não conseguimos caminhar. É importante focar na gestão, e o prêmio nos torna mais responsáveis.”



## Categoria Prata



### COOPAMA

**Ramo:** Agropecuária

**Cooperados:** 1,7 mil

**Ano de fundação:** 1943

**Sede:** Machado/MG

A Coopama tem parcerias diversas que permitem coletar, transportar, receber, padronizar, armazenar, industrializar e comercializar produtos agropecuários, bem como adquirir ou fabricar e fornecer insumos destinados ao consumo profissional e pessoal de seus cooperados. Seu presidente, **João Emídio Gonçalves**, exalta: “Trabalhamos há 10 anos pela melhoria e achamos excepcional fazer parte do PDGC para ter falhas apontadas e corrigidas. Foi uma grata surpresa”.



### SICOOB COFAL

**Ramo:** Crédito

**Associados:** 2,8 mil

**Ano de fundação:** 1980

**Sede:** Belo Horizonte/MG

“Esse retorno é a melhor coisa que existe”, entusiasma-se o diretor-presidente da instituição, **Cristiano Felix dos Santos**. “Não há dinheiro que pague o reconhecimento de um trabalho tão difícil como o da gestão de uma cooperativa, principalmente de uma cooperativa de crédito, setor em que a concorrência é muito forte.” Para Santos, o que levou a cooperativa a ser premiada foi o caminho da legalidade, da ajuda e do trabalho coletivo: “Nós prezamos pelo respeito entre a equipe, entre os cooperados e entre outras instituições.”



Fotos: Flora Egécia



## SICREDI SERRANA

**Ramo:** Crédito

**Associados:** 71 mil

**Ano de fundação:** 1985

**Sede:** Carlos Barbosa/RS

A Sicredi Serrana desenvolve ações ligadas ao cooperativismo de crédito. Seu presidente, **Marcos André Balbinot**, conta que a história da cooperativa foi construída com base em um trabalho integrado, fato ao qual ele atribui a premiação. “É muito bom saber que aquilo que fazíamos sem a pretensão de uma premiação rendeu bons resultados”, diz.



## SICREDI VALE DO PIQUIRI

**Ramo:** Crédito

**Associados:** 53.076

**Ano de fundação:** 1988

**Sede:** Palotina/PR

Representado pelos superintendentes do Sistema Ocepar, **José Roberto Ricken**, e da FNQ, **Jairo Martins**, o presidente da cooperativa, Jaime Basso, declara: “É com orgulho que recebemos esse reconhecimento, que será compartilhado com nossos associados e também com os dirigentes e os colaboradores que auxiliam no trabalho de desenvolvimento da nossa cooperativa”.



## UNIMED BH

**Ramo:** Saúde

**Associados:** 5,3 mil

**Ano de fundação:** 1971

**Sede:** Belo Horizonte/MG

Referência no segmento de saúde, a Unimed-BH atua em 34 municípios e tem 1,2 milhão de clientes. O diretor de Provisão de Saúde da instituição, **Luiz Otávio Fernandes de Andrade**, destaca que a premiação é um estímulo. “A Unimed-BH considera que fazer parte das selecionadas pelo Prêmio SESCOOP é uma importante conquista”, diz. “O reconhecimento vem coroar um ciclo de gestão pautado pelo profissionalismo e pelo compromisso com a geração de resultados sustentáveis e com a satisfação dos nossos públicos.”



## VIACREDI

**Ramo:** Crédito

**Associados:** 246 mil

**Ano de fundação:** 1951

**Sede:** Blumenau/SC

A Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí (Viacredi) fica em Blumenau (SC) e abrange 19 municípios. Seu presidente, **Moacir Krambeck**, avalia que o prêmio é fruto das ações desenvolvidas ao longo da história da cooperativa. “É uma forma de valorizar e reconhecer o trabalho que está sendo feito”, sintetiza. A Viacredi é a maior cooperativa de crédito em número de cooperados do Brasil, dimensão que Krambeck relaciona, hoje, à eficiente gestão de qualidade. A meta é alcançar uma governança nos padrões de primeiro mundo.



## Categoria Bronze

Fotos: Flora Egécia



### CASTROLANDA

**Ramo:** Agropecuária

**Cooperados:** 750

**Ano de fundação:** 1951

**Sede:** Castro/PR

Presente em 16 municípios, a Castrolanda é organizada em unidades de negócios voltadas à produção e à industrialização de grãos, batata, sementes, rações, carnes e leite. Nos anos 1990, a cooperativa começou a profissionalizar sua gestão. “Todas as cooperativas têm que partir para a profissionalização da gestão para serem competitivas”, aconselha **Frans Borg**, presidente da instituição. “Ser premiado é uma recompensa pelos anos de treinamento e formação, pela evolução que conseguimos atingir.”



### COCAPEC

**Ramo:** Agropecuária

**Cooperados:** 2 mil

**Ano de fundação:** 1985

**Sede:** Franca/SP

Promover a produção de café de alta qualidade na região da Alta Mogiana motivou a criação da Cocapec. A cooperativa cresceu e, por meio de técnicas de governança, também profissionalizou sua gestão. **Ricardo Lima de Andrade**, diretor-secretário da Cocapec, ressalta: “A cooperativa está constantemente se renovando e se avaliando. Tudo isso mostra que estamos no caminho certo. Mas o prêmio não pode deixar que a gente ache que tudo já foi feito. A grandeza está em ter humildade para melhorar”, resume.



## COOPERA

**Ramo:** Infraestrutura

**Associados:** 21 mil

**Ano de fundação:** 1959

**Sede:** Forquilha/SC

A Coopera atende às comunidades agrícolas, ao comércio e às pequenas indústrias rurais da região, fornecendo energia elétrica de baixo custo para os associados. O gerente geral da cooperativa, **Rogério Bráz Feller**, explica que há muito tempo a equipe se esmera para desenvolver uma metodologia de gestão, trabalho cujos envolvidos estão sempre empenhados em obter os melhores resultados. “Viemos para este evento com uma grande expectativa e felizmente fomos agraciados”, entusiasma-se.



## COOPERSINO

**Ramo:** Educação

**Associados:** 41

**Ano de fundação:** 1999

**Sede:** Sinop/MT

A Coopersino, cooperativa dos profissionais de educação de Sinop, tem na qualidade do ensino o foco do atendimento. Todas as orientações são definidas em assembleias e reuniões de negócios. Para o presidente, **José Arnaldo dos Santos**, o Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão serve de estímulo à busca de destaque no concorrido mercado de prestação de serviços. “Nada disso seria realidade se não fosse o trabalho cooperativo dos pais, dos colaboradores e da OCB/MT”, valoriza.



Fotos: Flora Egécia



## COOPLEM

**Ramo:** Educação

**Cooperados:** 140

**Ano de fundação:** 1999

**Sede:** Brasília/DF

A cooperativa é uma das mais jovens contempladas do I Prêmio SESCOOP de Excelência em Gestão. Formada e gerida exclusivamente por professores, tem mais de 9 mil alunos matriculados. A missão é ensinar língua estrangeira com qualidade e a preços acessíveis. Para a presidente, **Márcia Ione Ramos Behnke**, o prêmio é resultado de um trabalho de autogestão transparente e consciente. “Por sermos uma cooperativa pequena, conseguimos fazer com que todos participem do processo de gestão”, afirma.



## COOXUPÉ

**Ramo:** Agropecuária

**Associados:** 11,5 mil

**Ano de fundação:** 1957

**Sede:** Guaxupé/MG

Inaugurada em 1932, com a finalidade de ser uma associação rural de crédito, 25 anos depois, em 1957, a Cooxupé tornou-se também uma cooperativa de cafeicultores. São 1,8 mil colaboradores e uma área de ação que engloba 38 municípios, onde há a maior concentração de cooperados. Para o vice-presidente da instituição, **Carlos Augusto Rodrigues de Melo**, a profissionalização dos colaboradores foi ponto positivo no quesito gestão, levando a Cooxupé a ser premiada. “Vamos criando maturidade nos nossos profissionais.”



## COTRIJAL

**Ramo:** Agropecuária

**Associados:** 5,3 mil

**Ano de fundação:** 1957

**Sede:** Não-Me-Toque/RS

A Cotrijal atende 14 municípios da região do Alto Jacuí, no norte do Rio Grande do Sul. Trabalha com soja, milho, trigo e cevada, além de ter grande bacia leiteira e vasta produção de ração. Possui oito supermercados e 15 lojas de ferragens. Conta, ainda, com 42 agrônomos e oito veterinários. De acordo com o presidente **Nei César Mânica**, o mérito da cooperativa é unir gestão, tecnologia e informação. “O serviço e a gestão nos levaram ao prêmio. Também temos aqui um forte trabalho social com toda a família Cotrijal”, detalha.



## LANGUIRU

**Ramo:** Agropecuária

**Associados:** 5.270

**Ano de fundação:** 1955

**Sede:** Teutônia/RS

A Languiru atua em 60 municípios e abrange o Vale do Taquari. É diversificada e trabalha com leite, suínos, grãos e rações, sempre em parceria com pequenos proprietários. “Algo interessante que temos, além de nossa diversidade, é que os jovens estão ficando nas propriedades”, orgulha-se o vice-presidente da cooperativa, **Renato Kreimeier**. Ao todo, são oferecidos aos associados 17 modalidades de negócios. “O prêmio para nós é uma alegria muito grande. Isso nos deixa muito felizes.”



Fotos: Flora Egécia



## SANTACOOP

**Ramo:** Saúde

**Associados:** 476

**Ano de fundação:** 1996

**Sede:** Maceió/AL

A Santacoop completou 17 anos no dia da entrega do Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão. A instituição foi criada com o objetivo de organizar o exercício da atividade econômica de seus sócios, prestando assistência administrativa e financeira nos contratos de serviços médicos a serem executados pelos cooperados. O presidente, **Oswaldo da Silva Liberal**, fala sobre o prêmio: “Foi um presente. Nós já nos inscrevemos em outra premiação de gestão de qualidade porque queremos continuar sempre melhorando. Não vamos parar”.



## SICOOB CREDIVAR

**Ramo:** Crédito

**Associados:** 10 mil

**Ano de fundação:** 1988

**Sede:** Varginha/MG

A cooperativa surgiu com o propósito de oferecer crédito e atendimento a todos os produtores rurais da região. Seu diretor-presidente, **José Pedro Garcia Reis**, considera muito importante receber um estímulo relacionado a um trabalho tão valioso como o que é desenvolvido na área de gestão. “Ao receber esse prêmio, tive muita satisfação, uma certeza de que o nosso sistema cooperativista está voltado para melhorias em gestão. Mas a satisfação maior é saber que estamos no caminho certo.”



## SICOOB NOSSOCRÉDITO

**Ramo:** Crédito

**Associados:** 8 mil

**Ano de fundação:** 2002

**Sede:** São Sebastião do Paraíso/MG

A Sicoob Nossocrédito tem sede em São Sebastião do Paraíso e abrange sete municípios. A instituição foi uma das primeiras cooperativas do estado a obter a aprovação para livre admissão de associados. O presidente do conselho de administração da entidade, **Luis Carlos Diogo**, analisa: “O prêmio decorre de um diagnóstico feito há mais ou menos 12 anos, quando identificamos a necessidade de capacitar os colaboradores e instrumentalizá-los para que a gestão pudesse ser eficaz e eficiente. Agora temos o resultado”.



## SICREDI PARQUE DAS ARAUCÁRIAS

**Ramo:** Crédito

**Associados:** 33.267

**Ano de fundação:** 1990

**Sede:** Pato Branco/PR

A Sicredi Parque das Araucárias está presente em 19 municípios. Oferece mais de 100 serviços de crédito, entre os quais agronegócio, custeio e investimentos com recursos próprios e repasses via BNDES para todo tipo de investimentos, além de captação de poupança, RDC, fundos e demais modalidades, como previdência privada, seguros, consórcios e cartão de crédito. “O prêmio foi um reconhecimento do trabalho realizado com o quadro de associados e com os colaboradores”, afirma **Clemente Renosto**, o presidente.



Fotos: Flora Egécia



## SICREDI NORDESTE RS

**Ramo:** Crédito

**Associados:** 25 mil

**Ano de fundação:** 1923

**Sede:** Rolante/RS

O presidente da instituição, **Celso Trentin**, avalia: “Esta conquista serve de motivação para que o trabalho continue sendo realizado com o mesmo engajamento de hoje e para podermos melhorar ainda mais a gestão da cooperativa e continuar na busca da excelência, que exige muita disciplina”



## SICREDI SUDOESTE

**Ramo:** Crédito

**Associados:** 35 mil

**Ano de fundação:** 1989

**Sede:** Tangará da Serra/MT

Para **Antônio Geraldo**, presidente do Sicredi Sudoeste, a premiação é uma oportunidade de se aprimorar. “A atuação da cooperativa consiste em direcionar o produtor para que tenha um rumo, informar os associados e ter bastante transparência nas ações realizadas, conquistando credibilidade”, resume. “De agora em diante, vamos continuar fazendo esse trabalho e capacitar ainda mais os nossos colaboradores, para que o retorno sempre seja melhor”, compromete-se.



## UNICRED BANDEIRANTE

**Ramo:** Crédito

**Associados:** 8.724

**Ano de fundação:** 2009

**Sede:** Americana/SP

A Unicred Bandeirante fornece aos cooperados todos os produtos oferecidos por uma instituição financeira, como linhas de crédito, empréstimos, seguros, cartão de crédito etc. Para o presidente do Conselho de Administração, **Armando Lazzaris Fornari**, as cooperativas têm de ser encaradas como uma ponte entre negócios e pessoas. Por isso, ele parabeniza a iniciativa da OCB e já tem meta estabelecida: “Esperamos, no próximo prêmio, chegar às categorias Prata ou Ouro”.



## UNIMED DE FORTALEZA

**Ramo:** Saúde

**Cooperados:** 4 mil

**Ano de fundação:** 1978

**Sede:** Fortaleza/CE

A cooperativa oferece programas de resgate da cidadania, identidade ética, protagonismo e responsabilidade social e ambiental. Segundo **João Mairton Pereira de Lucena**, presidente, “o prêmio é o resultado do trabalho com foco na profissionalização da gestão, no desenvolvimento de programas idealizados de acordo com a cultura organizacional”.



Fotos: Flora Egécia



## UNIMED MISSÕES

**Ramo:** Saúde

**Cooperados:** 250

**Ano de fundação:** 1972

**Sede:** Santo Ângelo/RS

O reconhecimento às práticas de gestão efetuadas pela Unimed Missões, cuja estratégia é manter estreito relacionamento com os cooperados, foi destacado pelo presidente da cooperativa, **Luis Carlos Cavalheiro**, como diferencial para figurar entre as 28 cooperativas brasileiras vencedoras do I Prêmio SESCOOP de Excelência em Gestão. “Este reconhecimento é uma prova de que cooperativas pequenas conseguem grandes resultados e estão fazendo a diferença, contribuindo com o desenvolvimento econômico e social do país”, diz.



## UNIMED POÇOS DE CALDAS

**Ramo:** Saúde

**Cooperados:** 222

**Ano de fundação:** 1991

**Sede:** Poços de Caldas/MG

O ano de 2013 foi repleto de conquistas para a Unimed Poços de Caldas. Além do bronze no I Prêmio SESCOOP de Excelência em Gestão e do reconhecimento em uma premiação do Sistema Unimed, o hospital da cooperativa obteve a certificação da Organização Nacional de Acreditação (ONA). O presidente da cooperativa, **Benjamim Marchi Posso**, comemora: “Estamos muito orgulhosos com a conquista deste importante prêmio nacional”. A Unimed gera mais de 400 empregos diretos e participa de diversas campanhas sociais.



## Nasce a nossa nova identidade.

Para estarmos conectados com você nos seus momentos mais marcantes.

As fases mais importantes da sua vida merecem toda segurança e tranquilidade. Por isso, você pode contar com a **Seguros Unimed**, que agora tem uma nova identidade, mas mantém a tradição de sempre.

São 24 anos de história buscando a melhoria contínua dos produtos e o aperfeiçoamento do atendimento para fortalecer, ainda mais, a conexão com você.

VIDA | SAÚDE | PREVIDÊNCIA | ODONTO

Consulte o site corporativo ou acesse [www.segurosunimed.com.br](http://www.segurosunimed.com.br) | [Facebook.com/segurosunimed/](https://www.facebook.com/segurosunimed/)



Conectados  
para cuidar  
de você

# SICOOB CONSÓRCIOS

Unindo pessoas para  
realizar o seu sonho.



Seu sonho de ter uma casa própria ou um veículo novo ou usado está cada vez mais perto de virar realidade. No Sicoob Consórcios, existe um plano que cabe no seu orçamento. Com ele, você pode planejar a compra de sua casa ou de um carro novo em condições especiais e com segurança.

Para saber mais, procure uma cooperativa do Sicoob ou acesse [www.sicoob.com.br](http://www.sicoob.com.br)

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor - 0800 407 3438  
Dúvidas - 0800 222 8555 (Também disponível ao atendimento de reclamações e demandas dos associados) Banco Central do Brasil - 0800 979 2343 (Atendimento exclusivo ao desenvolvimento de reclamações e reclamações) Site Sicoob Eletrônico: [www.sicoob.com.br](http://www.sicoob.com.br). Para acesso e informações sobre empresas associadas (veja Banco Central do Brasil para consultar grupos de concessões.)



**SICOOB**  
ASSOCIADO A VOCE.