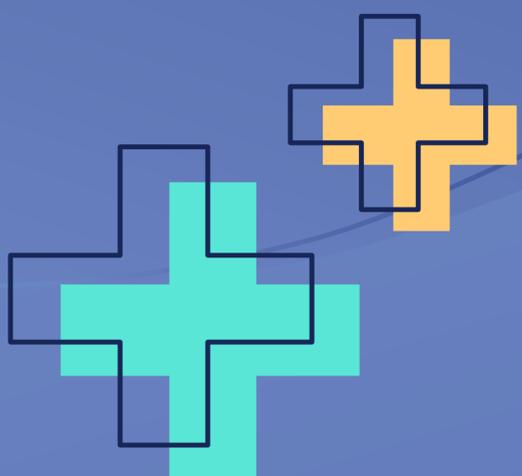




COMPETITIVIDADE: como tornar sua cooperativa mais competitiva

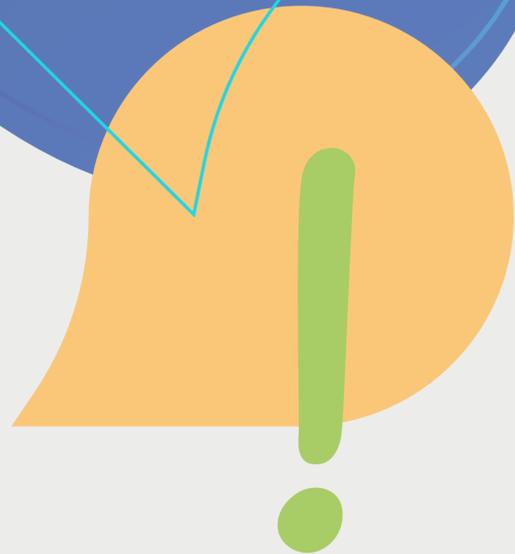


A busca pela competitividade é constante, mas não é tarefa fácil. Essa jornada demanda esforços da cooperativa em diversas áreas por meio de boas práticas de gestão e inovação.

Boa leitura!



Capítulos deste e-book





1.

INTRODUÇÃO: o que é competitividade



No mundo dos negócios, um desafio constante é conseguir manter - e melhorar - a competitividade. Em meio a um ambiente econômico em que as mudanças não param, a busca por otimizar a operação das cooperativas ante o mercado tem que ser contínua.

Mas, afinal, o que significa ser competitivo?

A competitividade diz respeito à capacidade de a cooperativa se manter na disputa com sua concorrência e relevante no mercado. Em ramos em que a competição é acirrada, a evolução tem que ser constante.

Ou seja, uma cooperativa é competitiva quando conta com atributos que a tornem uma escolha interessante para seu público-alvo ante à oferta de suas concorrentes. Dentre os fatores que afetam a percepção de competitividade estão o preço de suas mercadorias; a qualidade de seus produtos e serviços; e a percepção que os clientes têm da marca.



CONSTRUINDO A COMPETITIVIDADE

Embora a competitividade seja visualizada por meio de elementos como custo/benefício e [branding](#), a construção de uma cooperativa competitiva é muito complexa e abrange uma gama bastante ampla de elementos.

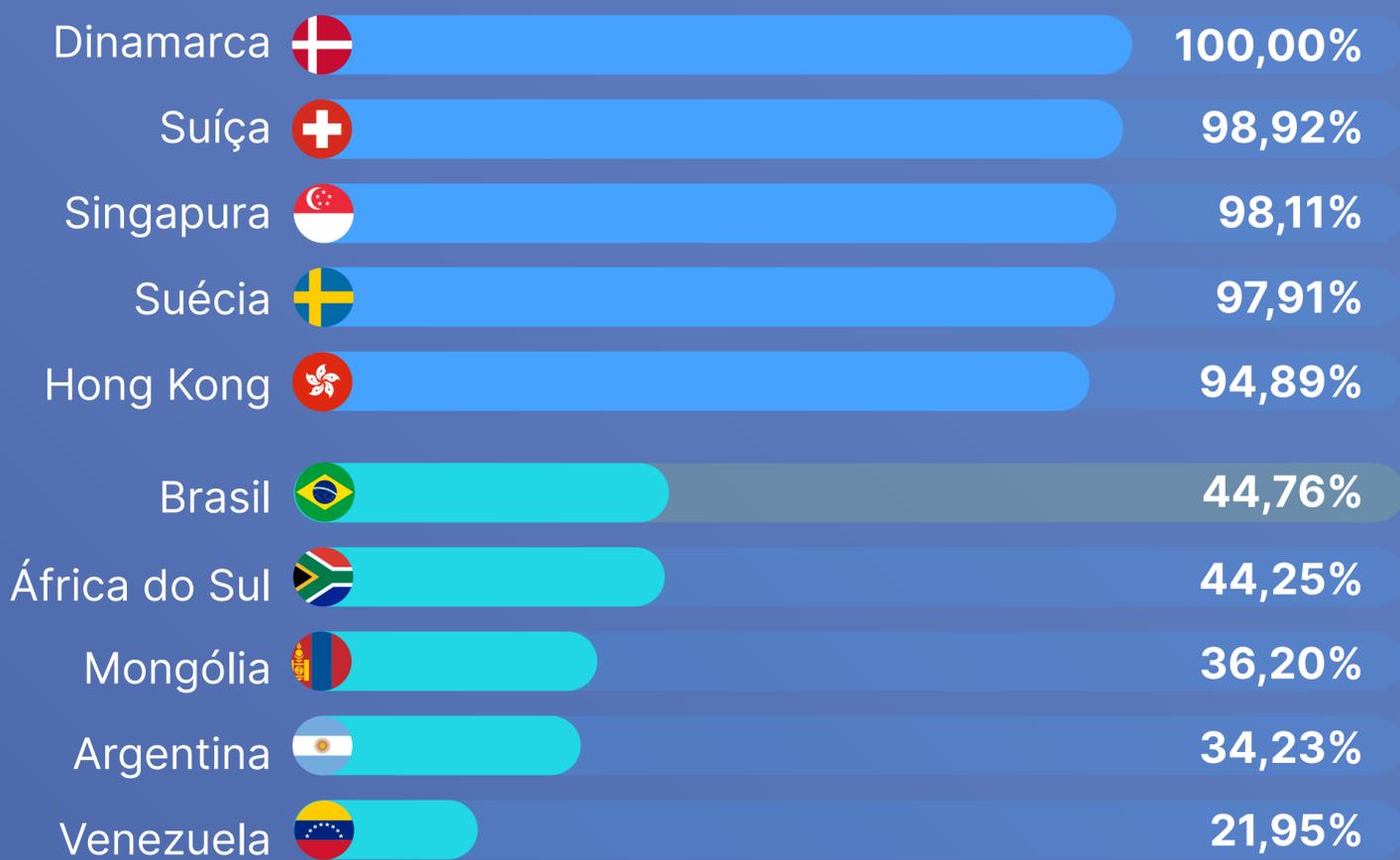
Essa é uma jornada constante, que precisa começar de dentro. A capacidade competitiva de uma cooperativa nasce junto do planejamento operacional e, de lá, é potencializada pelos processos de gestão, modernização da operação, cultivo de bons relacionamentos, atualização tecnológica, compreensão de tendências e execução de iniciativas inovadoras.

É a partir da solidez de toda a estrutura organizacional e comercial que a cooperativa vai alcançar um nível satisfatório de competitividade, que será refletido naqueles fatores percebidos pelos consumidores - qualidade, preço, disponibilidade e força de marca.

A competitividade é vital para a perenização das cooperativas. Afinal, é só a partir da oferta de produtos e serviços que se destacam perante a concorrência que a sobrevivência sustentável a longo prazo torna-se possível. E o contexto que as coops brasileiras enfrentam torna essa jornada ainda mais desafiadora.

O [Índice Global de Competitividade](#), elaborado pela IMD, evidencia que atuar com competitividade no Brasil é uma tarefa árdua. No levantamento mais recente, publicado em 2022, o país aparece na 59ª colocação dentre as 63 economias analisadas, o que o coloca entre as nações menos competitivas do mundo.

Primeiros e últimos colocados no Índice Global de Competitividade 2022



O chamado “**Custo Brasil**”, que reúne as dificuldades estruturais e burocráticas que atrapalham o crescimento do país, prejudica e encarece os negócios. E o preço que se paga é a perda de competitividade.



AMPLITUDE DE FATORES

O caminho é longo e não tem um ponto de chegada definido. Uma cooperativa competitiva deve ter uma cultura que estimule o aprimoramento incessante de seus procedimentos, métodos, ferramentas e capacitação humana. Esse é um desenvolvimento que se dá de dentro para fora.

Uma cooperativa competitiva é aquela em que tem domínio de todos os seus processos. Nos negócios, o planejamento adequado e a gestão efetiva ajudam a superar momentos de incertezas, e isso pode ser o diferencial entre continuar firme na competição ou tropeçar e ter problemas para conseguir se reerguer.

Neste e-book, abordaremos uma amplitude de fatores que interferem na competitividade das cooperativas. Você vai ver que tudo começa na elaboração de um plano estratégico e, depois, caminha, etapa a etapa, até o momento da venda. Por isso, é importante conhecer quem será o seu cliente ou cooperado do futuro.

Também iremos entender como os dados podem ajudar a aprimorar a gestão da sua cooperativa, o poder do *networking* e da intercooperação, a diferença que um certificado pode fazer na hora de exportar e como a inovação impulsiona o crescimento dos negócios.

Quando as coops ficam mais competitivas, o cooperativismo como um todo também fica mais consistente. Isso cultiva um ecossistema que prioriza a solidariedade e o desenvolvimento sustentável.



Aproveite a leitura!



2.

PLANEJAMENTO E GESTÃO:

a receita para crescer
mesmo na crise





A pandemia de Covid-19 foi sinônimo de dificuldades, tendo desencadeado uma crise sanitária, social e econômica que pegou muitos países e negócios de surpresa. Ela não só criou um ambiente de incertezas e desconfianças, como também afetou diretamente os hábitos de consumo.

A diferença entre quem conseguiu superar esse momento de percalços e quem ficou pelo caminho passa, justamente, pela preparação. Um planejamento estratégico bem construído é um aliado e tanto na hora de encarar situações inesperadas.

Por isso, uma gestão que busca a competitividade deve começar pela elaboração de um plano de negócios.



PLANO DE NEGÓCIOS

O planejamento é imprescindível para alcançar os objetivos. Assim, para que sua cooperativa tenha êxito e consiga alcançar os resultados que almeja, ter um bom plano de negócios é essencial. Mas, então, o que é um plano de negócios?

O plano de negócios é um documento elaborado com o objetivo de entender melhor o mercado e o posicionamento da sua cooperativa ante o ambiente de negócios que ela faz parte. Ele irá descrever a atuação da cooperativa, suas forças e fraquezas diante do cenário econômico, projetar iniciativas e compreender a arquitetura financeira.

Na prática, um plano de negócios ajuda a identificar as oportunidades e definir os objetivos da cooperativa. Além disso, ele descreve processos necessários para que as metas sejam atingidas.

Todos os tipos de projeto só têm a ganhar quando contam com a elaboração de um bom planejamento. O plano de negócios pode representar o ponto de partida para tornar a cooperativa mais sustentável, assertiva e financeiramente saudável.



BENEFÍCIOS DO PLANO DE NEGÓCIOS

- + Ajuda a identificar a viabilidade de novos projetos.
- + Antecipa a identificação de erros, reduzindo riscos e incertezas.
- + Indica as oportunidades de expandir os negócios.
- + Permite comparar o desempenho da cooperativa em relação ao planejado.
- + Otimiza a compreensão de cooperados, diretores e demais públicos de interesse sobre as atividades.
- + Orienta a destinação de recursos, financeiros e humanos, com maior eficiência.
- + Possibilita a visualização clara e a análise de viabilidade das ideias apresentadas.



O plano de negócios deve levar em conta uma série de fatores, sejam eles externos ou internos, que afetam a competitividade da cooperativa. Para isso, deve-se analisar tanto o cenário dos negócios, o que envolve estudar seus concorrentes, quanto olhar para dentro e entender a operação da sua cooperativa.

Diante disso, veja quais são os pilares para elaborar um plano em busca de tornar a cooperativa mais competitiva.



ANÁLISE DE MERCADO: AVALIANDO O CONTEXTO DOS NEGÓCIOS

O estudo do contexto em que a cooperativa está envolvida é um dos fatores mais importantes para a construção de um plano de negócios sólido. O cenário econômico, comercial e setorial do ramo em que a instituição opera tem enorme influência nas decisões. Para isso, estude os principais atores que influenciam nesse cenário, como:



CLIENTES E/OU COOPERADOS

O valor de compreender quem é o seu cliente ou cooperado não pode ser subestimado. Afinal de contas, conquistá-los é o objetivo do negócio. Assim, deve-se construir o perfil de seus clientes e identificar suas necessidades e desejos.

AS CARACTERÍSTICAS DO CONSUMIDOR

A análise da clientela pode ser feita em quatro camadas, de forma que o resultado seja a identificação de um perfil assertivo do público da cooperativa.



Características gerais

No caso das pessoas físicas, abarca fatores como faixa etária, gênero, condição socioeconômica, renda e escolaridade. Se forem pessoas jurídicas, é considerado o ramo em que atuam, quais seus produtos e serviços, tamanho, tempo de mercado, capilaridade, capacidade de pagamento e reputação.



Comportamentos

Para isso, responda a questões como: qual a quantidade e frequência em que seus clientes adquirem seus produtos e serviços? Qual preço aceitam pagar pelos seus produtos e o de seus concorrentes? Em qual plataforma, física ou virtual, costumam realizar as compras?



Motivações

Identifique quais são os quesitos mais importantes para que seus clientes decidam realizar uma compra, dentre fatores como preço, qualidade, marca, prazo, formas de pagamento e qualidade no atendimento



Escopo

Compreenda qual é o tamanho e a distribuição dos seus clientes. Verifique, por exemplo, se eles estão geograficamente concentrados na sua comunidade ou espalhados pelo estado. Também questione se a cooperativa alcança clientes do Brasil todo ou ainda se exporta para outros países.



A análise da clientela pode ser feita em quatro camadas, de forma que o resultado seja a identificação de um perfil assertivo do público da cooperativa.

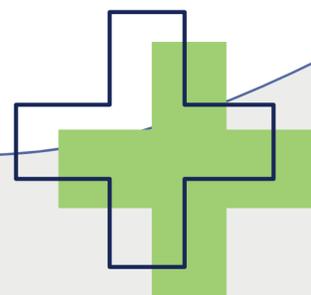
CONCORRÊNCIA

O estudo dos seus competidores pode ser a fonte para série de aprendizados sobre as forças e fraquezas do seu negócio. Por isso, identifique quais são os principais concorrentes da sua cooperativa e examine suas operações. O [Sebrae](#) define que os concorrentes são “aquelas organizações que atuam no mesmo ramo de atividade que você e buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes”.

Para poder oferecer seus produtos e serviços de forma competitiva, entenda aquilo que seus competidores estão fornecendo ao mercado. Assim, busque informações sobre:

- + Qualidade e variedades de seus produtos;
- + Preço;
- + Disponibilidade e distribuição;
- + Condições de pagamento ofertadas e garantias;
- + Além de quaisquer outros dados interessantes.

Com isso, avalie a posição da sua cooperativa perante os concorrentes. A concorrência saudável ajuda a estabelecer parâmetros de qualidade nos produtos e serviços, além de estimular a competitividade e a evolução constante.



FORNECEDORES

Outro fator fundamental para o sucesso dos negócios é o relacionamento com os fornecedores, definidos como todas pessoas e instituições que fornecerão materiais, serviços e equipamentos.

Os fornecedores representam uma fatia bastante relevante do custo operacional. A escolha por determinados parceiros refletirá na qualidade e no preço final dos produtos ou serviços da cooperativa.

Dessa forma, é muito importante fazer uma pesquisa com todos os potenciais fornecedores capazes de atender às necessidades da cooperativa. Portanto, para saber quais são as opções mais adequadas, analise pontos como: qualidade, custo, prazos de entrega e formas de pagamento.



ESTRATÉGIA DE MARKETING

Após ter uma compreensão mais profunda do perfil da sua clientela, o plano de negócios deve buscar elaborar também uma estratégia de promoção e venda dos produtos e serviços. Esse processo passa a avaliar a atratividade de seus produtos e serviços, além do estabelecimento de preços.

PRODUTOS E SERVIÇOS

Para começar, tenha conhecimento sobre as características de seus produtos e serviços. Para isso, descreva os itens e linhas de produtos detalhadamente, especificando elementos tais quais cor, tamanho, modelo, sabor, rótulo, selo. Um guia visual, com fotografias e imagens dos produtos, enriquece ainda mais essa catalogação.

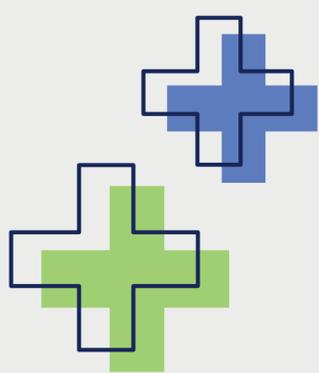
Coloque-se no lugar do seu consumidor e avalie os atrativos dos produtos. Desta maneira, a cooperativa consegue identificar as potencialidades e fraquezas deles. Isso leva à possibilidade de elaborar melhorias que irão torná-las mais competitivas.

PREÇOS

A equação para a definição dos preços deve levar em conta os custos de produção, operação logística e o investimento na matéria prima. Contudo, o fator primordial está na quantia que o consumidor está disposto a pagar por seu produto, levando em consideração a qualidade e a percepção de satisfação.

Outro fator para se atentar na hora da precificação é o aspecto local. Como explicamos no [volume II de nossa série de e-books sobre exportação](#), no caso das cooperativas que vendem para fora do país, o preço atribuído deve considerar os valores praticados no mercado internacional.

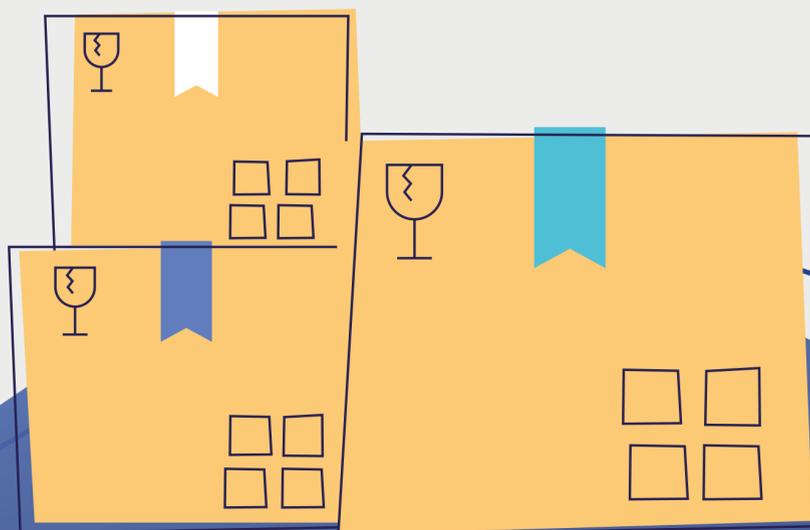




PROMOÇÃO E VENDAS

Além disso, o plano de negócios em relação ao marketing também deve levar em conta:

- + **Estratégias promocionais:** trata-se da forma com que a cooperativa vai apresentar seus produtos aos potenciais consumidores e destacá-los ante a concorrência. A publicidade cumpre um papel importante nesse processo, que pode ser feito pela internet, presencialmente ou durante [feiras](#) e [rodadas de negócios](#).
- + **Estrutura comercial:** planeje os canais de distribuição e logística para o transporte de produtos e realização dos serviços ofertados pela cooperativa. Esse fator ainda deve levar em conta a localização das operações e pontos de venda.



PLANO OPERACIONAL: como a cooperativa funciona

A estruturação da operação da cooperativa é mais um elemento primordial para a elaboração do plano de negócios. Para isso, o planejamento deve levar em conta a estrutura física, a capacidade produtiva, os processos e os recursos humanos. Veja como lidar com esses pontos:



Layout:

defina a localização e a distribuição de cada setor da cooperativa, tanto das áreas operacionais quanto dos estoques e arranjos promocionais. Uma boa organização estrutural melhora a comunicação entre os setores e ajuda na localização de materiais e produtos, otimizando o trabalho e a cadeia logística.



Capacidades:

avale e estime a capacidade que a cooperativa possui em relação à sua produção, prestação de serviços e potencial de comercialização. Não adianta fechar uma venda em quantidades maiores do que aquilo que a coop é capaz de oferecer.



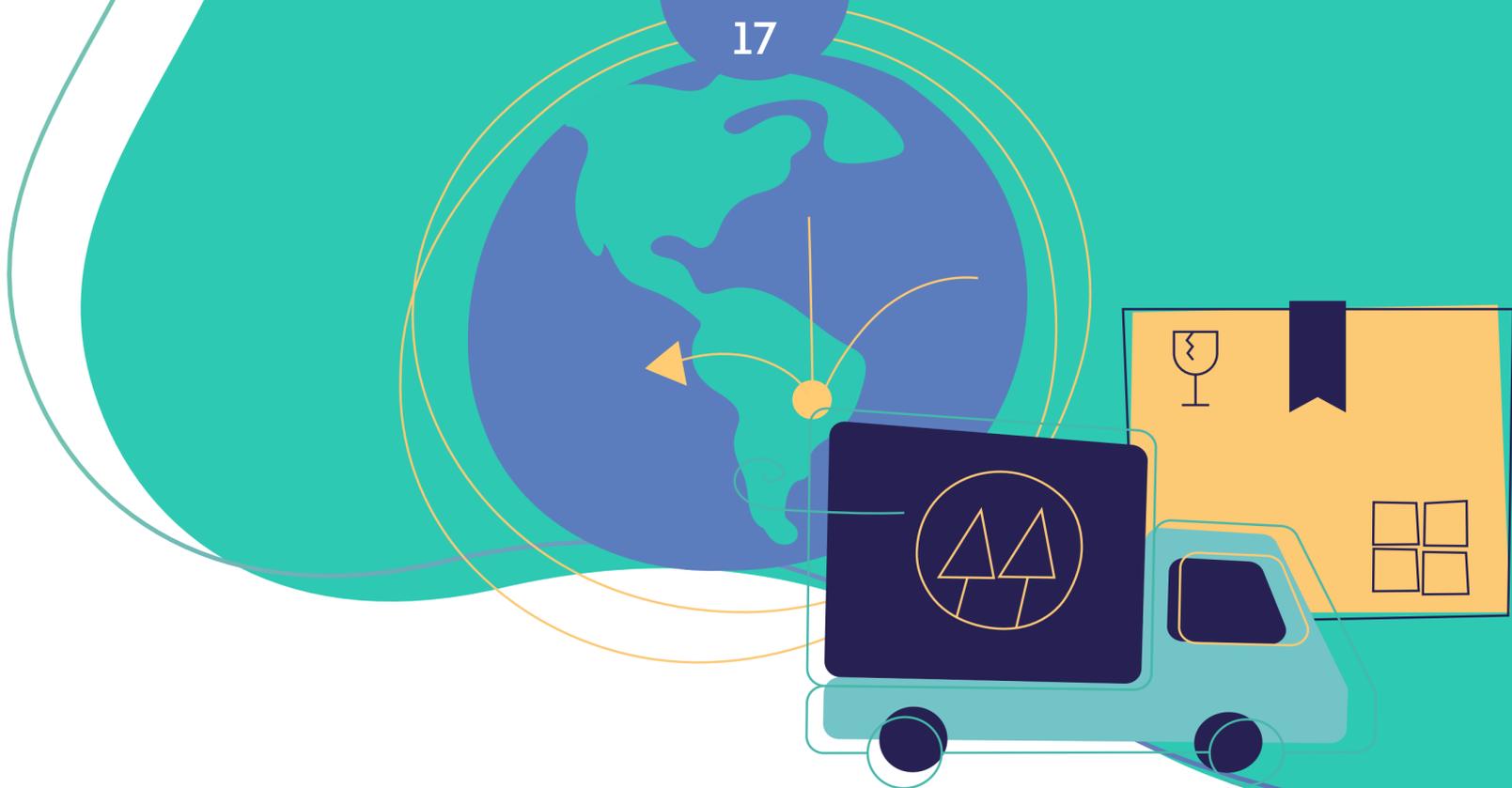
Processos:

registre como a cooperativa irá operar, descrevendo cada atividade, etapa por etapa, desde a compra de matéria-prima até as rotinas administrativas, passando pela fabricação, manufatura, venda e prestação de serviços. Identifique os responsáveis por cada passo.



Pessoal:

projete a demanda de recursos humanos para a operação efetiva do negócio, de maneira a obter o melhor custo-benefício e otimizar a produtividade.



PLANEJAMENTO TIPO EXPORTAÇÃO

As cooperativas que visam explorar as oportunidades no mercado externo devem definir no plano de negócios qual tipo de exportação irão praticar. Essa escolha deve levar em conta aspectos como a maturidade da cooperativa, a capacidade operacional, além do cenário econômico do local que receberá os produtos. Os dois tipos de exportação são os seguintes:

- + **Exportação direta:** realizada pela própria cooperativa, que enviará a mercadoria diretamente ao comprador, cumprindo todas as etapas do processo. Assim, ela desempenha as funções de fabricante, despachante e embarcadora.
- + **Exportação indireta:** ocorre quando há a intermediação de algum outro agente habilitado, que pode ser uma comercial exportadora, também chamada *trading company*, uma firma comercial ou até um consórcio de exportadores. Assim, a coop não tem contato com o cliente final.



PLANO FINANCEIRO: orçamento saudável e cooperativa competitiva

O equilíbrio financeiro depende de uma série de pilares que vão dar sustentação ao plano de negócios da cooperativa. Diante de um cenário econômico incerto, a consistência das práticas orçamentárias pode fazer a diferença em prol da solidez nos negócios. Para isso, é necessário entender como os recursos financeiros são utilizados e as maneiras de mensurar os retornos.



INVESTIMENTOS

Este pilar é composto pela contabilização de todos os recursos que precisam ser depreendidos para o funcionamento da cooperativa. Seus princípios podem ser classificados em:



Investimentos pré-operacionais: dizem respeito aos gastos que devem ser realizados antes do início das atividades da cooperativa. É o investimento inicial, que vai custear a construção dos alicerces operacionais. Taxas burocráticas para a obtenção de registros e certificados ou o valor para a construção das instalações se enquadram aqui.



Investimentos fixos: compreendem todos recursos que a cooperativa necessita alocar a fim de ter uma operação funcional. O plano de negócios deve listar os custos com maquinário, ferramentas, veículos e tecnologias imprescindíveis para a atividade da coop, quantificando seus custos e recorrência.

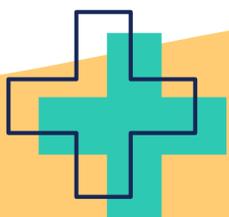


Capital de giro: trata-se do montante empregado para a operação corriqueira da cooperativa, como a compra periódica de materiais e pagamento de salários. É a verba utilizada para dar liquidez à instituição, possibilitando ofertar financiamentos e honrar compromissos com fornecedores e com a Receita.





Fluxo de caixa: é o movimento de entradas e saídas de recursos financeiros nas contas da cooperativa. Ou seja: o que se recebe e o que se paga. É uma atividade indispensável da gestão financeira, pois vai ajudar a lidar com ganhos e custos a curto prazo. É importante para manter a saúde da operação diária dos negócios.



RESULTADOS E INDICADORES

Para que os investimentos sejam planejados corretamente, quantifique os custos de comercialização, mão de obra, depreciação, estocagem e logística. Com isso, será possível calcular os gastos mensais da cooperativa e, assim, estimar o faturamento mínimo necessário para manter o caixa saudável. Este é o ponto de equilíbrio.

Lucratividade também é um conceito muito relevante para o planejamento. A lucratividade mede a diferença entre o que é pago pelo cliente em relação aos gastos para a fabricação do produto ou execução do serviço. Por mais que o cooperativismo não almeje o lucro, esse mecanismo segue válido, pois ele irá resultar nas sobras.



AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE S.W.O.T

A análise S.W.O.T é um instrumento empregado para detectar os pontos fortes e fracos da cooperativa. A sigla, em inglês, significa *Strenghts, Weaknesses, Opportunities* e *Threats* - ou, em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (F.O.F.A). Cada um dos elementos irá avaliar:

- + **Força:** em quais pontos a sua cooperativa se sobressai ante os concorrentes?
- + **Fraquezas:** onde estão as principais fragilidades e gargalos da operação?
- + **Oportunidades:** como a coop pode aproveitar as mudanças nos mercados para fortalecer os negócios?
- + **Ameaças:** quais são os fatores desfavoráveis que o ambiente de negócios impõe?



Ao responder essas questões, a cooperativa terá um panorama para elaborar seu plano de negócios, maximizando os pontos fortes e amenizando os pontos fracos.





A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PARA AS COOPERATIVAS

Fruto de uma iniciativa do Sescoop, o [Programa Nacional da Gestão das Cooperativas \(PDGC\)](#) tem como objetivo promover a adoção de boas práticas de gestão e governança nas cooperativas. Com isso, a condução dos negócios fica mais eficiente, segura e competitiva.

O programa funciona por meio de uma ferramenta de avaliação baseada em dois questionários, calcados nos eixos do PDGC: governança e gestão. Realizado em ciclos anuais, o programa visa a evolução contínua e constante.

A cooperativa participante recebe uma devolutiva, apresentando oportunidades de melhoria. A partir delas, é possível definir e implementar ações para o desenvolvimento da instituição. Durante essa jornada, são gerados dois índices para acompanhamento do progresso nos processos:

- + **Índice Sescoop de Governança Cooperativista (ISGC).** Reflete os critérios: cooperados; assembleia geral; conselho de administração/diretoria; conselho fiscal; gestão executiva; comitês; e auditorias e resultados.
- + **Índice Sescoop de Gestão (ISG).** Diz respeito aos itens: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados.

3.

GESTÃO DATA DRIVEN:

dados são aliados
da competitividade



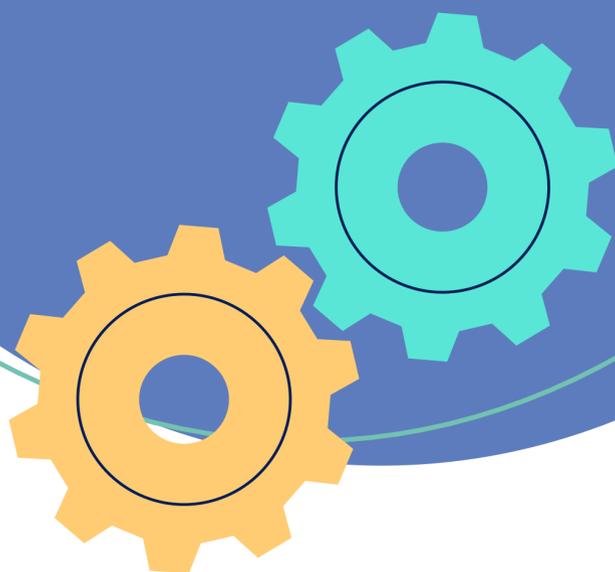


A participação na economia moderna de forma competitiva não pode abrir mão do uso de dados. A transformação digital é derivada de tamanha abundância de informações, que devem ser aliadas às práticas de gestão - é a gestão *data driven*, ou seja, guiada por dados. Uma gestão *data driven* utiliza dados como aliados para que as tomadas de decisões sejam pautadas por informações complexas e assertivas.

Para se ter uma ideia, [estima-se que 2 quintilhões de bytes são produzidos todos os dias](#). Com tanta informação disponível, o desafio é como tirar bom proveito delas. As cooperativas são atores fundamentais para o desenvolvimento da nova economia, compartilhada e descentralizada, bem como têm muito a ganhar com a modernização da gestão.



POR QUE UTILIZAR DADOS NA GESTÃO



A consultoria [Deloitte](#) acredita que a tomada de decisões baseada em dados faz parte do “novo normal”. Se, mesmo antes da pandemia de Covid-19, a gestão *data driven* já representava uma vantagem competitiva, agora ela se tornou ainda mais que isso: uma ferramenta para a sobrevivência dos negócios.

Contudo, a adoção de uma gestão baseada em dados nem sempre será simples. Para colocá-la em prática, é necessário realizar um [processo de transformação cultural](#). Lideranças, cooperados e colaboradores da cooperativa precisam entender a importância da inovação e manter a mente aberta para absorver novas práticas e recursos.

Boa parte do movimento de conscientização e aceitação para a gestão *data driven* está na compreensão dos benefícios que elas podem trazer à instituição.



5 BENEFÍCIOS DA GESTÃO DATA DRIVEN:

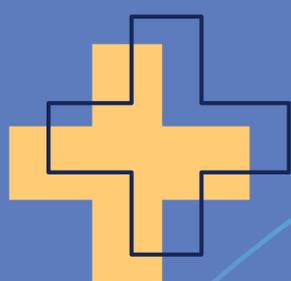
- 1 Assertividade na tomada de decisões:** sem os dados, as decisões são motivadas pela experiência e instinto das lideranças e gerências. Esse modelo se mostra limitado, uma vez que decisões cruciais são tomadas com base em conceitos subjetivos e sensações puramente pessoais. Já os dados fornecem argumentos capazes de embasar escolhas sensíveis. Organizações que tomam decisões baseadas em dados têm uma probabilidade 19 vezes maior de obter lucros do que as administradas instintivamente, diz [este guia](#).
- 2 Sinergia entre os setores da coop:** o uso de dados só será efetivo quando a cooperativa for integrada. Não adianta ter uma grande quantidade de informações coletadas pelas diferentes áreas da cooperativa se elas não ficam disponíveis para todos os setores. Se a integração for bem feita, as lideranças conseguem enxergar a operação da instituição de forma completa e compreenderão como suas decisões ecoarão pela coop como um todo.
- 3 Visão clara de desempenhos e resultados:** a manutenção de sistemas adequados para gerenciamento de dados possibilita o acesso a informações mais refinadas e complexas. Através delas, torna-se possível avaliar com maior acurácia e nuance os desempenhos e resultados da cooperativa, permitindo a identificação de gargalos que reduzem a produtividade e a competitividade.
- 4 Otimização de custos:** quando se tem um diagnóstico completo das forças e fraquezas na operação da cooperativa, o direcionamento de recursos fica mais efetivo. O processo de tentativa e erro, que consome recursos sem otimização, perde espaço.
- 5 Prevenção de falhas:** os dados conseguem denunciar falhas de forma antecipada nos processos da instituição, melhorando as políticas de prevenção de erros. Informações complexas facilitam a observação de gargalos e pontos falhos que, de outra forma, são muito difíceis de enxergar.

TRANSFORMANDO DADOS EM AÇÕES

Uma gestão só passa a ser *data driven* quando o *big data* se concretiza na forma de ações. Veja, então, algumas formas de empregar os dados na gestão e uma organização:

- + **Otimização da cadeia de suprimentos:** tecnologias modernas podem integrar fontes distintas de dados, proporcionando informações para que as organizações possam otimizar a cadeia de suprimentos, gestão de inventário e planejamento logístico. Assim, é possível fazer ajustes e melhorias nos processos.
- + **Media Mix Modeling:** modelo econométrico usado para compreender diferentes variáveis relacionadas a uma situação. Essa técnica pode ser usada para averiguar como as campanhas dos concorrentes estão afetando o desempenho dos negócios na sua coop. O diagnóstico ajuda a tomar atitudes para reverter os danos.
- + **Desempenho comercial:** atualmente, as áreas comerciais possuem um leque muito amplo de dados que podem revolucionar as estratégias de vendas. Com essas informações, é possível traçar perfis mais completos, precisos e complexos dos clientes, de forma a elaborar estratégias de relacionamento mais efetivas.
- + **Planejamento de recursos:** ferramentas de visualização de dados facilitam a compreensão de gargalos que podem estar prejudicando a operação da organização. Tais informações aceleram o processo de tomada de decisão.

- + **Experiência de consumo personalizada:** a análise de dados comerciais dá origem a *insights* acerca das tendências de consumo, a partir de suas motivações e comportamentos.
- + **Manutenção preventiva:** ferramentas usam dados para avaliar a performance de diversos equipamentos e processos para identificar padrões que indiquem potenciais falhas futuras, alertando, assim, as lideranças responsáveis.
- + **Detecção de fraudes e monitoramento:** utilizando o *machine learning*, processos críticos, como detecção de fraudes, podem ser automatizados, resultando em um melhor desempenho. O *big data* permite enxergar padrões de comportamento e, conseqüentemente, perceber dissincronias que podem indicar fraudes.
- + **Gestão de pessoas e retenção de talentos:** com os dados, os gestores podem avaliar com mais profundidade conhecimentos, competências, expertises e déficits de seus colaboradores. Assim, é possível avaliar talentos subaproveitados e ajudá-los num processo de crescimento.

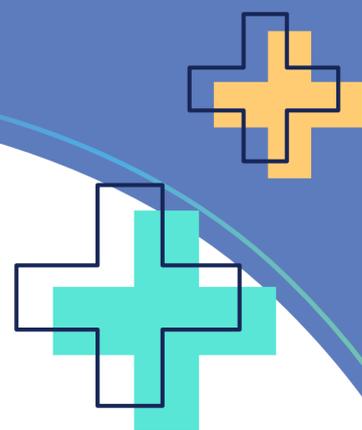


O FUTURO DA GESTÃO DATA DRIVEN

O avanço das novas tecnologias não dá sinais de que vá parar – pelo contrário, a tendência é de que continue acelerando cada vez mais. As organizações do futuro terão de ser, inevitavelmente, otimizadas e digitalmente transformadas para que sejam competitivas.

Pensando no prazo de 2025, a Deloitte, então, fez um exercício para prever como será uma instituição *data driven* em um futuro próximo. [Segundo a consultoria](#), essas são as sete características que vão definir as novas gestões baseadas em dados:

1. Dados serão parte de todas as decisões, interações e processos.
2. Dados vão ser processados e entregues em tempo real.
3. Armazenamento de dados flexíveis permitirão a integração de informações prontas para usar.
4. Modelos de operação de dados os tratarão como produtos.
5. O papel do *chief data officer* será expandido e vai gerar mais valor.
6. Ecossistemas baseados em dados vão ser a norma.
7. Gestão de dados ganhará prioridade e automação em prol da privacidade, segurança e resiliência.



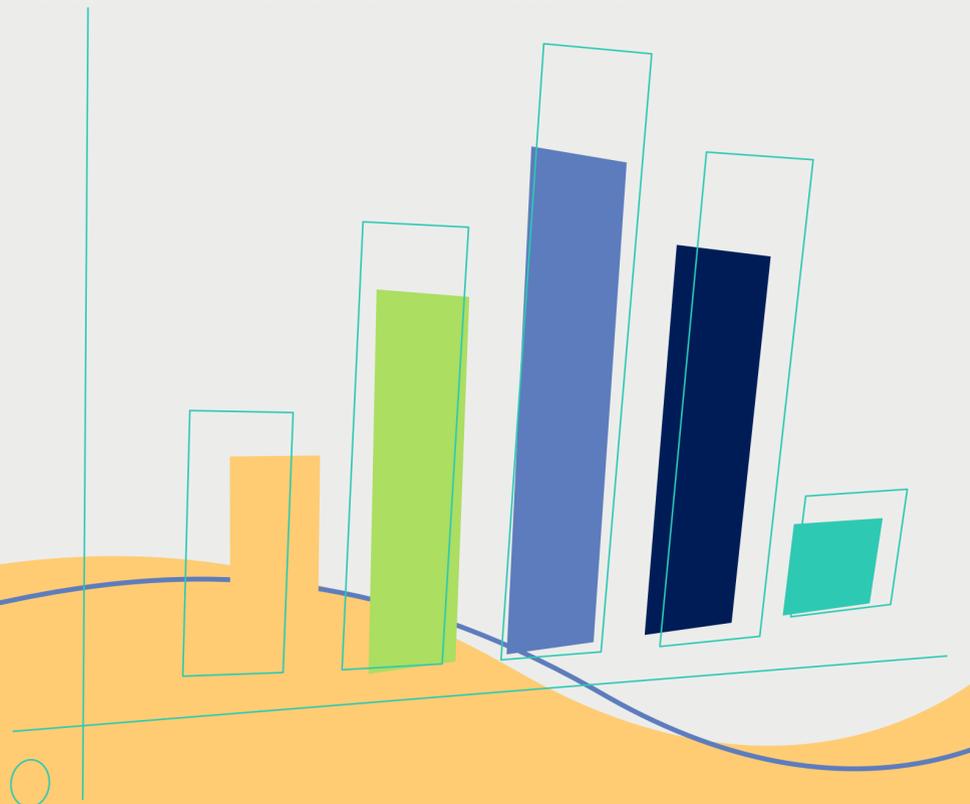


ENCARANDO AS MUDANÇAS

Somando tantos fatores e aplicações, nota-se como o uso de dados tem a capacidade de potencializar a gestão das cooperativas, aumentando a eficiência e a produtividade. Com isso, os negócios ficam mais modernos, atendendo às demandas dos consumidores com efetividade, operando com menos atritos. Tudo isso, somado, aumenta o grau de competitividade.

Lidar com dados não é tarefa fácil, ainda mais com um forte movimento em prol da privacidade de dados pessoais, que [culminou, no Brasil, com a Lei Geral de Proteção de Dados \(LGPD\)](#). O futuro aponta para uma demanda pela obtenção ética dos dados, e a regulamentação já começa a andar por esse caminho.

O cooperativismo [tem muito a ganhar ao integrar a inovação](#), ainda mais em um mundo que passa por transformações constantes em uma economia altamente dinâmica. A abundância de dados representa a constante revolução tecnológica e abastece novas tecnologias, conceitos, técnicas e culturas – como a gestão *data driven*.



DESEMPENHO: BENCHMARKING PARA OTIMIZAR GESTÃO DAS COOPS



Informações setoriais podem ser usadas como referência para aprimorar a gestão da sua cooperativa. A elaboração de análises de mercado e estudos de viabilidade demandam dados de referência, que contextualizam o ambiente de negócios e ajudam a tomar melhores decisões. Para isso, existe o *benchmarking*.

Na prática, o *benchmarking* é um processo de pesquisa com o objetivo de analisar o desempenho da sua coop em relação ao setor em que ela atua. Ou seja, é um método de monitoramento de mercado realizado através do levantamento de dados que serão avaliados, mensurados e interpretados.

Já que as cooperativas mantêm um modelo de negócios diferente das empresas mercantis, os dados de *benchmarking* para cooperativas precisam levar em conta as particularidades do setor. Esse é o papel do [Programa de Desenvolvimento Econômico-Financeiro \(Desempenho\)](#), desenvolvido pelo Sistema OCB.

O Desempenho é um sistema de cadastro e consolidação dos balanços contábeis, financeiros e sociais das cooperativas brasileiras. Esses dados produzem indicadores que permitem o acompanhamento dos resultados do ramo em que sua cooperativa atua. Assim, é possível comparar os resultados da sua coop em relação ao ambiente de negócios cooperativista em que ela está inserida.

A ferramenta leva em consideração as diferenças entre os ramos de atuação das cooperativas e a localidade em que a sua coop atua. Os dados são segmentados e agrupados em mais de 300 indicadores. O Desempenho pode ser usado para:



- + Pesquisa de mercado para comparar o seu desempenho ao do setor, ao longo dos anos.
- + Identificar tendências do setor de atuação da cooperativa que proporcionam possibilidades de inovação.
- + Analisar as informações para auxiliar na tomada de decisões estratégicas com base nos dados disponíveis.
- + Prestar contas aos cooperados, demonstrando seu compromisso com a transparência da gestão.
- + Facilitar o trabalho de monitoramento das contas da cooperativa pelo conselho fiscal, pela auditoria interna e pelo conselho de administração.
- + Acompanhar riscos de insolvência da cooperativa, por meio de uma classificação com sete diferentes faixas de risco.

Para integrar sua cooperativa ao Desempenho, entre em contato com a OCB de seu Estado para receber apoio e instruções sobre como fazer parte da plataforma!

4.

**NETWORKING E
INTERCOOPERAÇÃO:**
boas relações fortalecem
os negócios





As conexões são fundamentais para o sucesso profissional e institucional. A criação de laços com propósito de atingir o crescimento se tornou fundamental em um mundo pautado por conexões. Para isso, é importante entender os benefícios competitivos de nutrir parcerias e cultivar contatos por meio de *networking* e da intercooperação.

No cooperativismo, isso é ainda mais importante, visto que construir um ambiente propício para a criação de uma rede de contatos – ou seja, o *networking*, está na natureza do negócio cooperativista. Do ponto de vista organizacional, as cooperativas ficam mais fortes quando atuam juntas, transformando a intercooperação em um celeiro de oportunidades.





NETWORKING: BOM PARA OS NEGÓCIOS

O termo *networking* parte da ideia da criação de uma rede de contatos com a finalidade de realizar a troca de conhecimentos, experiências e colaboração recíproca. O seu foco está em nutrir relacionamentos saudáveis e produtivos que podem estreitar parcerias comerciais ou gerar oportunidades de trabalho.

Um estudo da Universidade Queen Mary, de Londres, concluiu que [startups em estágio inicial atingem maior sucesso econômico quando firmam melhores relações profissionais](#). Ou seja, o cultivo de bons relacionamentos representa parte importante da competitividade já desde o começo da jornada.

A explicação é que as instituições que nutrem conexões profissionais saudáveis desde o começo da operação encaram um futuro com menos incertezas. Moreno Bonaventura, ex-aluno de doutorado da Universidade Queen Mary, diz que os contatos pessoais são tão importantes quanto experiências prévias e conhecimento sobre tecnologias de ponta.

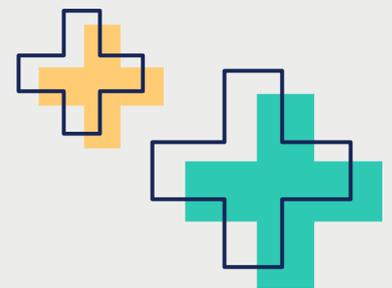
O *networking* pode ainda ajudar a cooperativa a criar uma reputação positiva e ampliar a visão das lideranças em relação a seus negócios. Quando os gestores de uma cooperativa alimentam uma rede de contatos consistente, vão encontrar oportunidades que talvez não conseguiriam acessar por conta própria, por exemplo.

Do ponto de vista institucional, o *networking* também contribui para a solidez do capital humano da cooperativa. Manter no radar profissionais talentosos possibilita atraí-los para junto de sua instituição, quando houver disponibilidade.



IMPULSIONANDO CARREIRAS

Os contatos são fundamentais para o crescimento profissional. É isso que concluiu um estudo realizado pela consultoria de recursos humanos e recrutamento The Adler Group. Os dados obtidos não deixam margem para dúvidas: 85% das vagas de trabalho são preenchidas por meio de indicações – ou seja, *networking*.



Alguns dos benefícios são:



Fortalecimento de relações:

o *networking* diz respeito a criar confiança e engajar contatos em prol da reciprocidade.



Novas ideias:

o contato com diferentes pessoas pode resultar em trocas de informações e aguçar a criatividade perante novas perspectivas.



Elevação de perfil:

a visibilidade é um fator fundamental para a construção da carreira.



Acesso a oportunidades:

quem pratica um *networking* ativo se mantém na mente das pessoas nos momentos em que oportunidades surgem.



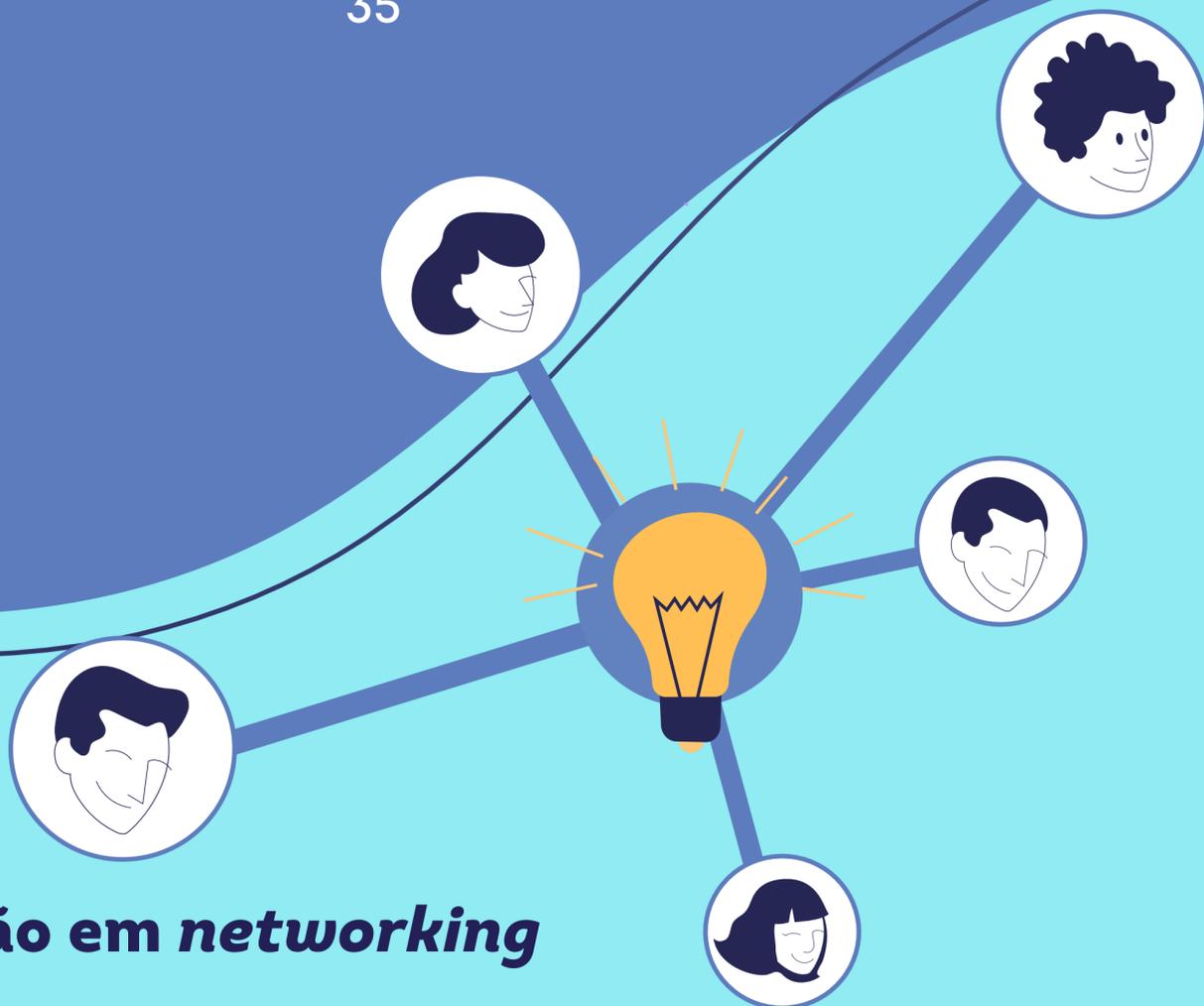
Novas informações:

o relacionamento com outras pessoas ajuda na atualização sobre as novidades do mercado de trabalho e do ambiente de negócios.



Recomendações e suporte:

ter o suporte de uma pessoa experiente é um benefício importante do *networking*



Capacitação em *networking*

Diante da importância de fomentar uma rede de contatos, é valioso aprender como tirar o melhor proveito da prática. Por isso, em parceria com a Descola, o ConexãoCoop elaborou um curso de Networking, disponível no CapacitaCoop, nossa plataforma de ensino a distância.

O curso é ministrado pela jornalista Alice Salvo, que leciona o curso de Empreendedorismo na nova economia, na PUC-SP, e escreveu o livro Empreendedorismo para leigos. Nas aulas, Alice Salvo listou três boas práticas que devem ser seguidas para nutrir relações:

- + **Seja visível e constante:** compareça a eventos, marque presença nas redes sociais, participe de discussões e exponha suas ideias. Tudo isso de forma constante – não adianta aparecer uma vez e sumir. A presença tem que ser marcada rotineiramente.
- + **Seja relevante e útil:** participe de tudo o que foi citado anteriormente com contribuições relevantes – quem toma a palavra somente para ocupar espaço acaba atrapalhando e ficando malvisto. Para isso, é preciso ter repertório, que se adquire por meio de conversas, leituras e experiências.
- + **Seja coerente e consistente:** em um mundo de redes sociais, a separação entre a personalidade profissional e pessoal perdeu o sentido. É importante agir adequadamente conforme o ambiente, mas sem deixar que a essência pessoal se perca.

No final das contas, ensina a professora, o *networking* precisa ser:

- + **Produtivo:** encontrar a melhor forma de se relacionar mais e melhor, gastando menos tempo e energia.
- + **Colaborativo:** realizar objetivos é uma tarefa coletiva, e os relacionamentos precisam ser mútuos.
- + **Lucrativo:** é necessário que as relações gerem riquezas sejam elas materiais ou intelectuais.
- + **Divertido:** o processo tem que ser prazeroso e acolhedor – se o *networking* se tornar um fardo, ele não tem sentido.

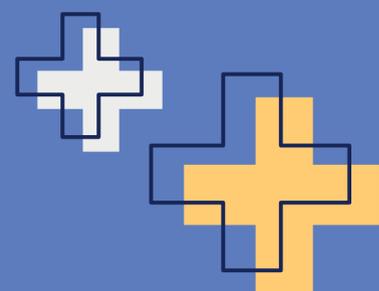


INTERCOOPERAÇÃO: CRIANDO UM ECOSSISTEMA COMPETITIVO

A construção de relações interpessoais pode resultar no aprofundamento de relações institucionais de benefício mútuo – essa é a intercooperação. Em um setor tão integrado como o cooperativismo, essa forma de união fortalece as cooperativas, que ficam mais eficientes, impulsionando todo o setor.

A intercooperação está na raiz do cooperativismo, tanto que é um dos [sete princípios cooperativistas](#). Por meio dela, as cooperativas, sejam elas do mesmo ramo ou de segmentos diferentes, firmam parcerias que podem ser, por exemplo:

- Acordos de transações comerciais
- Contratos de prestação de serviços
- Cooperação técnica
- Cooperação financeira





FUTURO DOS NEGÓCIOS COOPERATIVOS

Márcio Lopes Freitas, presidente do Sistema OCB, defende que a intercooperação já está no foco das demandas na nova economia:

“As pessoas querem mais cooperação, porque buscam uma economia mais compartilhada, uma participação mais ativa, em todos os ramos, e uma interação maior na tomada de decisões. E o momento presente é extremamente oportuno para o fortalecimento do movimento no mundo.”

Assim, não é difícil entender por que a intercooperação é uma tendência central para o futuro do cooperativismo. Basta olhar quais resultados positivos ela traz para os negócios: redução de custos, aumento da circulação de riquezas e contribuição para o desenvolvimento de associados e comunidades.



HISTÓRIAS DE SUCESSO NA INTERCOOPERAÇÃO

O efeito positivo da intercooperação na competitividade pode ser atestado por meio de uma série de exemplos. Confira alguns cases de sucesso:

FGCoop

Talvez o exemplo mais evidente e bem-sucedido de intercooperação seja a união das cooperativas de crédito a fim de criar o Fundo Garantidor de Crédito Cooperativo (FGCoop).

Com o crescimento do Ramo, as instituições elaboraram o fundo com o objetivo de proteger os investidores e dar segurança às cooperativas associadas. Dessa forma, o ambiente de negócios ficou mais estável para as coops e atrativo para os associados.

O FGCoop garante aos cooperados até R\$ 250 mil para os depósitos realizados nas cooperativas do setor. O sucesso da iniciativa é inegável: o fundo soma 16 milhões de associados e acumula patrimônio de R\$ 2,253 bilhões.

Unium

Resultado de uma atuação conjunta entre as cooperativas Castrolanda, Frísia e Capal, a [Unium](#) é uma iniciativa de intercooperação visando otimizar a atuação das instituições em suas operações com laticínios, cortes suínos e trigo.

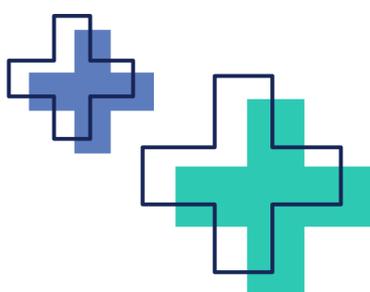
De início, o trio competia pelo mesmo espaço no mercado. Contudo, as cooperativas avaliaram que unir as operações poderia resultar em ganhos de eficiência e rentabilidade para todas elas. E estavam certas: ao todo, a Unium tem mais de R\$ 7 bilhões em faturamento anual e uma presença de peso no mercado nacional.

O conselho administrativo da Unium é composto por diretores das três cooperativas. Eles se reúnem mensalmente para que possam tomar decisões estratégicas de maneira coordenada. Enquanto isso, cada uma das frentes de operação da Unium fica sob responsabilidade da instituição que tiver maior representatividade naquele mercado. Assim, a Castrolanda é a líder de suínos e leites e a Frísia comanda a produção de trigo. A Capal é sócia em todas as frentes.

Swift

Outro exemplo robusto sobre a intercooperação no mundo é a Sociedade para as Telecomunicações Financeiras Interbancárias Mundiais, mais conhecida como [Swift](#) (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*).

Fundada em 1973 por 239 instituições de 15 países diferentes com o objetivo de facilitar a confirmação de pagamentos entre diferentes nações, a Swift é uma cooperativa de segundo grau sediada na Bélgica. Hoje, o sistema conta com a participação de mais de 11 mil instituições financeiras do mundo todo.



Os autores do livro [*The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications \(SWIFT\)*](#), defendem que o sucesso da organização se deve à escolha pelo modelo cooperativista, devido à maleabilidade e construção coletiva de seus serviços.

O Swift, inclusive, estabeleceu o conceito de “*co-opetition*” - ou seja, as instituições financeiras cooperam e competem entre si de forma simultânea, melhorando a competitividade para o setor como um todo.



NegóciosCoop

A plataforma [NegóciosCoop](#) é uma iniciativa da OCB elaborada durante os momentos de dificuldades causados pela pandemia. Notou-se, então, a oportunidade de criar uma plataforma de negócios para promover a intercooperação e a integração entre as cooperativas.

Operando como um *marketplace* cooperativo, o NegóciosCoop é uma vitrine em que as coops podem se conhecer e comprar produtos uma das outras. O objetivo, explica Márcio Lopes Freitas, presidente do Sistema OCB, é desenvolver um ambiente de incentivo e apoio mútuo entre as cooperativas.

“Estamos criando mecanismos para que a cooperativa não precise buscar o que necessita fora do NegóciosCoop. Uma das novidades, por exemplo, e que pretendemos lançar em breve, é uma forma de pagamento feita de uma coop para outra, diretamente. Assim a coop ganha tempo e a plataforma segue cumprindo seu papel de facilitar e fomentar a intercooperação”, [declarou Márcio Freitas](#).

5.

CERTIFICAÇÕES: diferenciais para competir no mercado externo





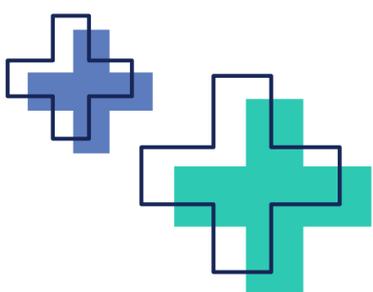
As cooperativas que pretendem explorar as possibilidades do comércio exterior precisam entender os mercados que almejam e mostrar os seus diferenciais. Cada país tem as suas peculiaridades, obrigações e hábitos de consumo, e a cooperativa precisa mostrar que seus produtos são adequados a esses públicos, para que possa ser competitiva.

É aí que entram as certificações: documentos que mostram ao mercado que a cooperativa cumpre os requisitos legais para operar em determinado país e comprovam a qualidade dos produtos. Via de regra, elas atestam padrões de produção, armazenagem e comercialização, assegurando que requisitos de qualidade ou procedimentos foram seguidos.

As certificações podem ser cedidas por organizações da sociedade civil ou pelo poder público, a depender de seu caráter. Há, ainda, dois tipos de certificações: as compulsórias e as voluntárias.

Quando a concorrência é global, as certificações representam os diferenciais dos produtos oferecidos pela sua cooperativa. Com esses documentos, a coop comprova seus métodos de produção, obtendo autorização para vender a certos lugares ou angariando vantagem competitiva.

Muitas características valorizadas de um produto não são facilmente identificáveis. A certificação cumpre o papel de atestar que o seu produto possui os atributos desejáveis. Na prática, ela opera como uma comunicação entre comprador e vendedor, confirmando a veracidade desses atributos.



BENEFÍCIOS PARA TODOS OS ENVOLVIDOS

O Siscomex, Sistema Integrado de Comércio Exterior, ligado ao Governo Federal, [explica que as certificações são benéficas para os fabricantes e exportadores](#):

- + **Benefícios para o fabricante:** as certificações garantem uma implementação eficaz dos sistemas de controle e garantia de qualidade, aumentando a competitividade de seus produtos. Também aumenta a satisfação dos clientes e facilita o fechamento de novos negócios.
- + **Benefícios para o exportador:** quando uma certificação é atribuída por uma entidade que possui acordos internacionais de reconhecimento, evita-se a necessidade de certificação no país de destino da venda.

ESCOLHENDO A CERTIFICAÇÃO

Embora vantajosa, a obtenção de uma certificação também tem o potencial de ser um tanto trabalhosa. A conquista do documento pode demandar adaptações no sistema de produção e gerenciamento da cooperativa, afetar a cadeia de fornecedores, exigir investimentos em equipamentos e adaptação de embalagens, [alerta o Siscomex](#).

Tudo isso apresenta o risco de aumentar substancialmente os custos da cooperativa, que, a depender do caso, talvez não compense as vantagens competitivas de se ter a certificação. Por esse motivo, uma análise criteriosa de custo-benefício deve ser realizada antes de implementar um processo de certificação.

Para ajudar nessa tomada de decisão, o *International Trade Centre – ITC* disponibiliza a ferramenta [Standards Map](#). O recurso possibilita conferir mais de 200 modalidades de certificações para uma ampla gama de produtos e serviços.



CERTIFICAÇÕES COMPULSÓRIAS

Por razões sanitárias, comerciais ou culturais, muitos países ou blocos econômicos demandam determinadas certificações para que os produtos da cooperativa possam ser comercializados em seus territórios.

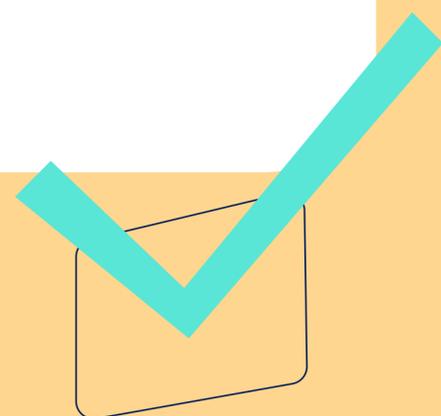
Se o objetivo da sua cooperativa é exportar, a obtenção das certificações obrigatórias deve ter total prioridade. Pesquise profundamente as regulações locais e avalie os custos para produzir os seus produtos em conformidade às exigências.

Confira exemplos de certificações compulsórias:

- + Certificação Halal:** Na cultura islâmica, a produção dos alimentos deve atender a um padrão ético baseado nos princípios religiosos. Para que as cooperativas possam exportar sua produção para muitos dos países de maioria muçulmana, elas precisam da [certificação Halal](#), fornecida por alguma entidade islâmica autorizada, que atesta a realização dos procedimentos adequados.
- + Certificação obrigatória da China:** Quem pretende acessar esse mercado com determinados produtos deve, necessariamente, ajustar seus processos para obter o [China Compulsory Certification \(CCC\)](#). Estabelecida em 2002, a CCC busca padronizar uma gama de produtos de acordo com as diretrizes chinesas. A certificação, expedida por órgãos chineses de controle, demanda a realização de testes em laboratórios e inspeção de fábricas.
- + Marcação CE:** Uma série de produtos só podem ser comercializados nos países que compõem a União Europeia se carregarem a [Marcação CE](#), que registra se os materiais atendem aos requisitos europeus de segurança, saúde e proteção ambiental. As regulações atingem produtos como brinquedos, dispositivos médicos e equipamentos de pressão. A Marcação CE deve estar estampada no material.

- + **British Retail Consortium:** A [certificação BRC](#) atesta a qualidade, conformidade legal e segurança de alimentos que são comercializados no Reino Unido. Qualquer cooperativa que pretenda exportar os seus produtos para o mercado britânico deve atender aos requisitos exigidos pela norma.

CERTIFICAÇÕES VOLUNTÁRIAS



As [certificações voluntárias](#) não são exigidas para que os produtos sejam vendidos em determinado país e sua obtenção depende exclusivamente da decisão da cooperativa.

Ainda que não sejam obrigatórias, essas certificações podem ajudar a impulsionar as exportações. Afinal, elas garantem conformidade com processos de qualidade, responsabilidade ambiental, social e agregam diferenciais competitivos.

Veja algumas certificações voluntárias:

- + **Certificação de Produtos Orgânicos:** A [Certificação de Produtos Orgânicos](#) é uma forma de atestar, através de inspeções feitas por agências especializadas, que a produção seguiu normas e práticas da agricultura orgânica. O órgão que credencia internacionalmente as certificadoras é a *International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM)*.
- + **Certificação Fairtrade:** O movimento global *fairtrade* surgiu em busca da realização do comércio justo – daí seu nome em inglês. A [Fairtrade International](#) argumenta que o comércio justo deve beneficiar produtores e consumidores a partir de princípios sociais, econômicos e ambientais. O selo *fairtrade* é utilizado justamente para atestar a conformidade desses fatores durante a produção dos produtos, de acordo com as regras que devem ser atendidas de forma comprovada.

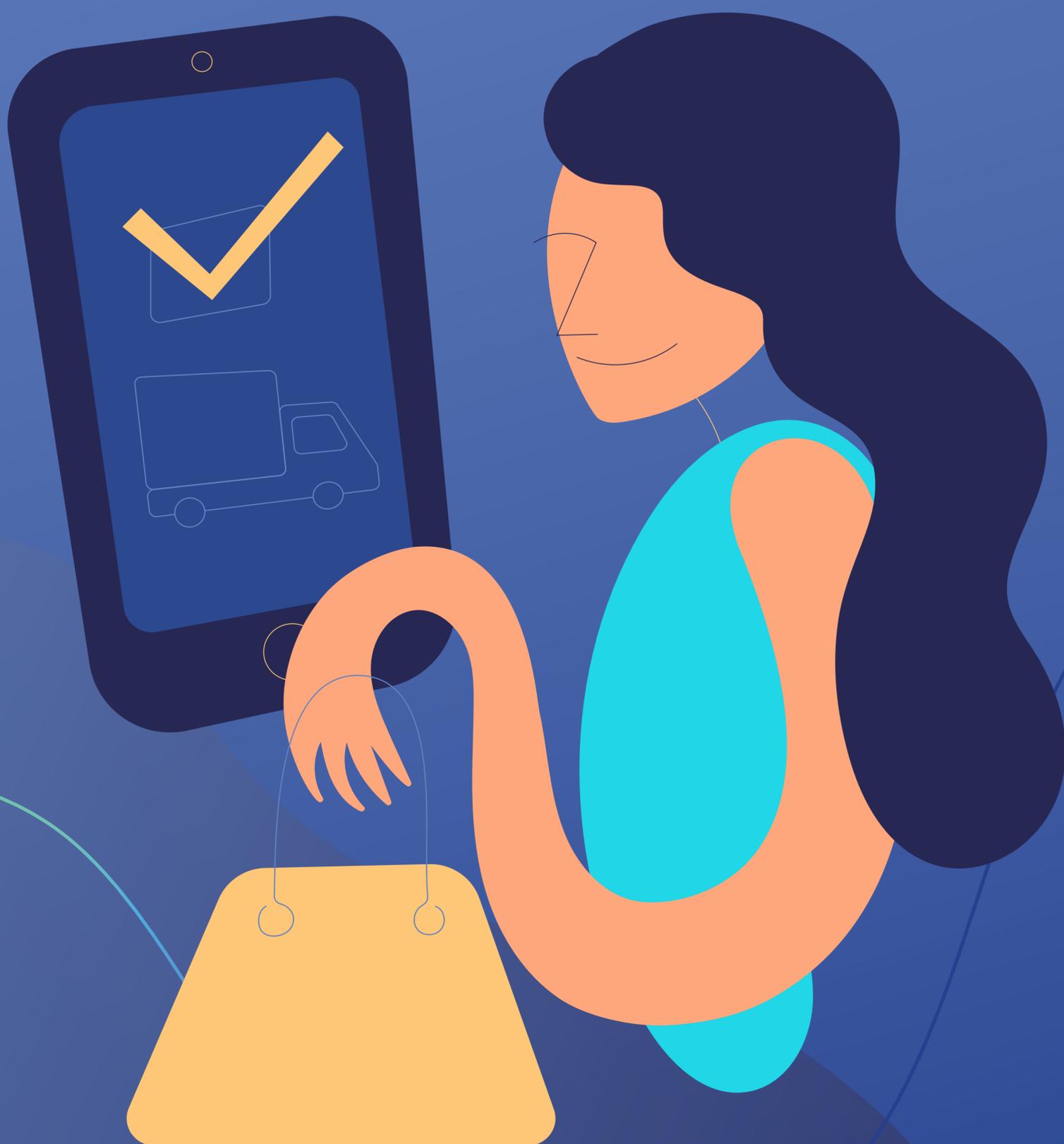
- + **Certificado de origem:** É um documento que atesta o local em que uma mercadoria foi produzida. Com ele, as cooperativas podem obter tratamento preferencial na hora de exportar para países que possuem acordos comerciais com o Brasil. Ele pode resultar em tratamento alfandegário especial e redução de impostos comerciais.
- + **ISO 14000:** A série de normas [ISO 14000](#) diz respeito a um sistema de gestão ambiental que apresenta diretrizes para auditorias ambientais, avaliação do desempenho ambiental, rotulagem ambiental e análise do ciclo de vida dos produtos. O objetivo dessa gama de diretrizes é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades sociais e econômicas.
- + **ISO 22000:** Outra norma internacional padronizada relevante é a [ISO 22000](#), que rege a segurança de alimentos durante todo o processo de produção, da colheita até a mesa. Grandes nomes do comércio global só fazem negócios com produtores que apresentam a certificação.
- + **Certificado Kosher:** Os produtos consumidos na dieta judaica ortodoxa precisam obedecer a uma série de normas conforme as leis alimentares previstas pela religião. A certificação kosher assegura que os princípios sejam atendidos durante a produção desses insumos.

As certificações mencionadas neste e-book representam apenas uma pequena amostra das possibilidades. Cada cooperativa terá certificações e selos que melhor se enquadram a seu tipo de atuação e podem fazer a diferença na hora de apresentar seus produtos no mercado externo de forma competitiva.

6.

O CONSUMIDOR DO FUTURO:

adaptando os negócios para manter a competitividade





A transformação digital acelerada causa impactos duradouros nos comportamentos. As gerações mais novas, classificadas como [nativas digitais](#), já nasceram e cresceram lidando com a tecnologia. Dessa forma, com a difusão da conectividade, os hábitos e tendências de consumo estão mudando - e é essencial ficar de olho!

A tecnologia sozinha, contudo, não é o único fator que afeta as lógicas de consumo. A pandemia acelerou a migração para o comércio eletrônico, por exemplo. Além disso, há uma mudança de cultura das pessoas, que estão ficando mais preocupadas com o meio ambiente e questões sociais, privilegiando o consumo sustentável e ético.

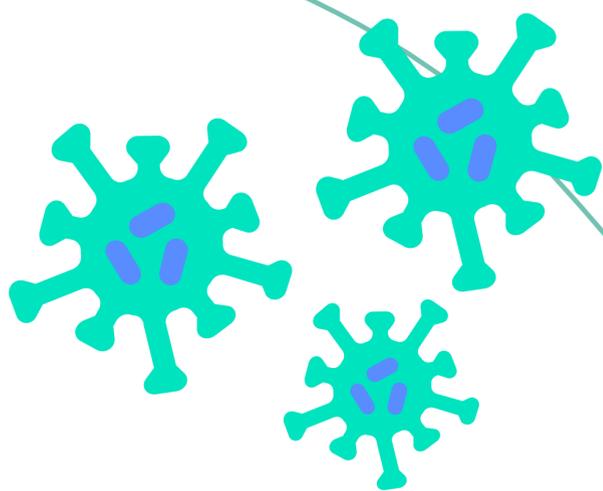
No âmbito dos negócios, as cooperativas devem estar atentas a essas mudanças para que possam desenvolver estratégias adequadas às novas realidades. Diante do aumento na competitividade em muitos setores, a demora na adaptação custa caro. Por isso, é importante [analisar os mercados e antecipar as tendências de consumo](#).



CATALISANDO AS TRANSFORMAÇÕES

Em um mundo tão amplamente conectado, é impossível dissociar tecnologia e comportamento de consumo. Graças às redes sociais, as marcas conseguem chegar muito mais facilmente às pessoas específicas que compõem seu público-alvo. O marketing digital é mais direcionado, mas, por outro lado, a concorrência também é maior - e o desafio é manter a competitividade. Os seguintes fatores ajudam a explicar o que está mudando:

- + **Hiperconexão:** as pessoas passam cada vez mais tempo conectadas. A internet é, agora, parte central da vida e do dia a dia. [Um levantamento da NordVPN](#) projeta que as pessoas passam 54% do tempo online. Levando em conta a expectativa de vida média, isso equivale a 41 anos passados na internet.
- + **Multicanalidade:** os consumidores estão aderindo a diversos produtos conectados. Se antes era necessário utilizar um computador, agora tem de tudo: celular, televisão, relógios, tablets, dentre outros. Muitas vezes, uma mesma jornada de compra é feita por meio de mais de um desses aparelhos.
- + **Aumento das expectativas:** no comércio eletrônico, os consumidores têm acesso a mais possibilidades, acirrando a competição entre quem quer vender. Com isso, além do preço, eles procuram as melhores experiências de compra e pesquisam pelos produtos e serviços de maior qualidade.



Fator pandemia

Mais do que criar tendências em si, a pandemia acelerou movimentos que já estavam em curso. O *e-commerce*, por exemplo, já vinha em uma curva ascendente, mas foi ainda mais importante durante o período de isolamento social.

Segundo a consultoria PwC, o comércio digital, que em 2019 respondia por 13,9% das vendas do varejo, vai representar uma fatia de 22,4% em 2023. Além de mais gente estar comprando nos canais digitais, a variedade de oferta aumentou. Mantimentos e roupas, por exemplo, se tornaram mais comuns nessa modalidade.

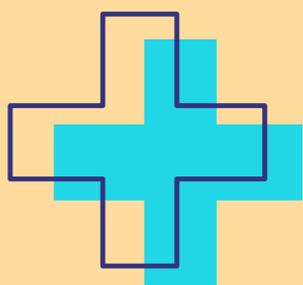
A pandemia também tirou muita gente do escritório e, apesar da reabertura, ainda tem uma parcela grande da força de trabalho que prefere ficar em casa.

MUDANÇA DE HÁBITOS:



TENDÊNCIAS PARA O FUTURO DO CONSUMO

A compreensão de comportamentos e tendências de consumo são indispensáveis para a cooperativa que quiser se manter competitiva no mundo dos negócios. Só que essa não é uma tarefa fácil. Por isso, reunimos uma série de estudos de consultorias como PwC, Euromonitor, Ilegra, Deloitte, Salesforce e W Futurismo para listar as lógicas do futuro do consumo.



1 E-commerce e recommerce

Mesmo com a queda nas restrições, o crescimento do e-commerce não dá sinais de que vai desacelerar. Com isso, grandes nomes devem investir cada vez mais na modalidade, implementando inovações e otimizando a segurança.

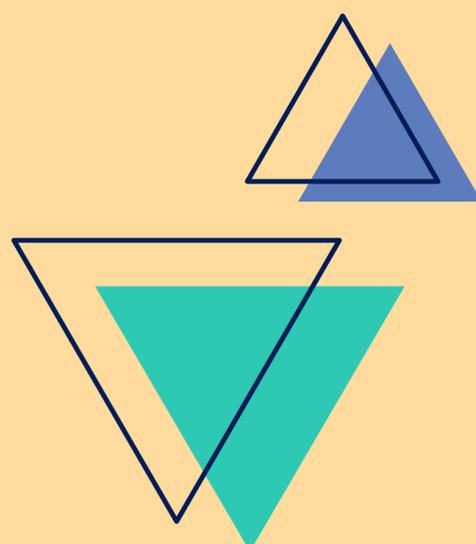
Públicos que não estavam habituados a fazer compras online, como os idosos, tiveram de aderir aos serviços digitais, e eles representam uma boa oportunidade de mercado. Outra movimentação notável é a busca por otimizar a logística, de forma a realizar entregas de produtos adquiridos pela internet mais rapidamente.

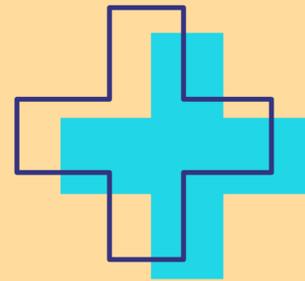
O recommerce é mais um derivado da potencialização do consumo online. Trata-se da revenda de produtos de segunda mão pela internet, de forma que produtos usados ou reformados voltem ao ciclo de consumo com custos menores e impacto ambiental reduzido.

2 Novas fronteiras

A globalização expande a possibilidade de negócios. Mais do que nunca, é possível operar e explorar novos mercados. Ao mesmo tempo em que o comércio digital opera como uma prateleira global, as marcas podem identificar oportunidades de ingressar em mercados com alto potencial.

Nesse cenário, a exportação é uma ótima oportunidade para o crescimento dos negócios das cooperativas.





3 Em busca de propósito

Não basta mais apenas oferecer bons produtos - consumidores querem que as marcas ecoem seus valores e princípios. Mundo e mercado buscam descobrir e comunicar seus propósitos, com foco na dedicação às questões humanas. Os consumidores preferem marcas que colocam as pessoas antes do lucro. A Ilegra chama esse movimento de “Propósito 2.0”.

O Purpose Premium Index Brasil 2021, realizado pela agência de comunicação InPress Porter Novelli, descobriu que cerca de 90% dos consumidores brasileiros confiam mais em marcas com propósito. E isso se reflete também na prática. Ao todo, 88% das pessoas preferem comprar produtos de marcas que defendam causas valiosas.

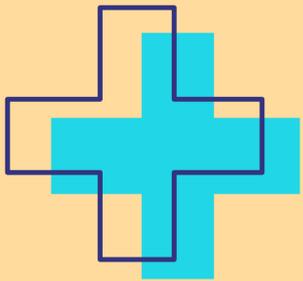
4 Consumo consciente: agenda ESG

A agenda ESG tem três pilares: meio ambiente, responsabilidade ambiental e governança. A preocupação com esses fatores leva ao constante aumento das práticas sustentáveis. Esse fenômeno passa ativamente pela pressão dos consumidores. Boa parte das pessoas aceita até mesmo pagar mais caro por produtos com produção ética e sustentável.

O propósito de um produto não se restringe mais ao atendimento das necessidades imediatas e desejos dos usuários. O público está cada vez mais atento ao desperdício de recursos naturais não-renováveis, impactos nas emissões de gases poluentes e condições de trabalho dos empregados. Cria-se um sentimento de “ansiedade ética”.

Essa característica ganha força quando analisamos o perfil dos *millennials* e da Geração Z levantado pela Deloitte. Cerca de 90% dos entrevistados afirmam que estão fazendo esforços para reduzir o impacto ambiental. E isso passa pelas decisões tomadas na hora de consumir.





5 **Vida saudável e cuidados pessoais**

A saúde mental está no foco das preocupações das novas gerações. O bem-estar psicológico é tão importante quanto a saúde física, e implica mudanças no estilo de vida. Fatores como nutrição, beleza, atividade física e auto aperfeiçoamento estão no centro de muitas decisões de consumo.

O cuidado com a própria imagem também aparece como um ponto de destaque nos novos hábitos de consumo. Produtos que proporcionam conforto, aceitação da própria identidade e satisfação pessoal serão cada vez mais procurados. As marcas que incorporam essa jornada de amor-próprio levam a preferência.

6 **O futuro da comida**

O consumo de alimentos caminha para um futuro que demanda comida mais saudável, natural e produzida de forma sustentável, mesmo que isso encareça os produtos. A pesquisa global da PwC descobriu que mais da metade das pessoas estão incluindo mais opções vegetais em seus hábitos alimentares.

Alimentos produzidos localmente têm a preferência dos novos consumidores, que dão mais valor a esses produtos porque os enxergam como mais éticos e sustentáveis. Como vimos, o comércio de comida está aderindo ao digital, ampliando as possibilidades de entrega e maior personalização às preferências de cada cliente.

7 **Menor lealdade às marcas**

Com o início da pandemia, os consumidores passaram a dar mais chances a novas marcas, de acordo com a conveniência. Por esse motivo, a capacidade de proporcionar uma boa experiência de compra online apresenta-se como um diferencial competitivo.



O CONSUMIDOR DO FUTURO EM 4 PERFIS

Para capturar os fatores humanos e comportamentais que vão interferir nos negócios, [a WGSN buscou antecipar qual será o perfil dos consumidores nos próximos anos](#). A partir da compreensão dos sentimentos dos consumidores, a agência elaborou os principais padrões que devem classificar os hábitos dos novos públicos.

1. Reguladores

Avessos às mudanças, os reguladores querem manter um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para eles, a incerteza é mais incômoda do que a incerteza de algo ruim. Por isso, dão muita importância em manter o controle da própria vida.

As mudanças constantes no cotidiano durante os últimos anos causaram uma fadiga nesse perfil. A necessidade constante de adaptar é cansativa e estressante.

Para engajar esse público, os negócios precisam se adaptar ao comércio sem contato, que foi adotado entusiasticamente por essas pessoas. Sem interesse em ter carros, a entrega a domicílio é fundamental para a decisão de compra deles.

2. Conectores

Majoritariamente formado pelas gerações mais jovens, são pessoas que querem ter menos filhos, optam por viver de forma compartilhada e trocam de emprego com velocidade recorde. A insatisfação com os hábitos de trabalho tradicionais os levam ao empreendedorismo, abrindo negócios que não seguem a lógica da alta produtividade.

Sem forte apego à sensação de posse, são essas pessoas que compartilham moradias e aderem aos serviços de *streaming*. A opção de consumo se dá pela conveniência aliada à responsabilidade social e ambiental. Comunicar bem a procedência ética de um produto pode impulsionar as vendas a esse público.

3. Construtores de memórias

São pessoas que focam no tempo presente, simplificando a vida e rejeitando a ideia de busca pela perfeição. Enxugando as relações interpessoais, é um público que prefere manter menos relações, mas com maior proximidade, mesmo que isso signifique redefinir a ideia de núcleo familiar.

É um grupo que se casa menos e se divorcia mais e quer viver mais e aproveitando melhor os momentos. Eles são ótimas oportunidades para os segmentos de beleza, alimentação e tecnologia.

4. Neosensorialistas

Consumidores híbridos, eles usam carteiras digitais para comprar em lojas físicas e são entusiastas da realidade virtual. Para eles, a tecnologia representa esperança, e não algo com que se preocupar.

São os neo-sensorialistas que impulsionam o interesse pelo metaverso e se engajam nas construção da web3, uma internet descentralizada, privada e conectada. A descentralização também chega à vida financeira, por meio das criptomoedas.



ATUALIZANDO OS NEGÓCIOS

Para encarar as mudanças de comportamento e aproveitar as novas tendências de consumo, há uma série de práticas que as cooperativas podem aderir. Transformações nos hábitos demandam transformações nos negócios. Essas são algumas maneiras de tornar os negócios adequados às novas tendências e demandas de mercado:

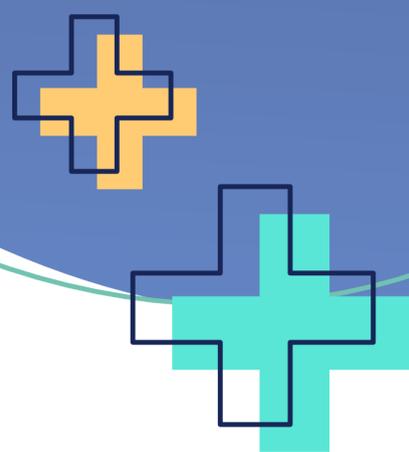
- + **Presença digital:** é necessário estar onde os consumidores estão, e cada vez mais eles estão na internet. A presença nas redes sociais ajuda a chegar a mais gente e com maior assertividade.
- + **Uso de dados:** o uso efetivo de dados é fundamental para uma gestão moderna, arrojada e eficiente. Com eles, é possível entender melhor os seus públicos e, assim, desenvolver estratégias adequadas para atraí-los e atendê-los. O matemarketing, por exemplo, é uma técnica que usa dados para otimizar as vendas.
- + **Automação:** a participação de robôs autônomos na cadeia produtiva está crescendo e já há projetos para empregá-los no relacionamento com os clientes, sobretudo para realizar entregas.
- + **Experiência no atendimento:** a exigência pela qualidade do atendimento influencia a decisão de consumo. Metade dos consumidores ouvidos por uma pesquisa da *American Express* desistiram de alguma compra após uma experiência ruim no processo.
- + **Omnicanalidade:** como vimos, a jornada de compra não acontece mais em apenas uma plataforma. É importante fornecer variedade de canais físicos e digitais de interação com o cliente.
- + **Inclusão e diversidade:** as novas gerações estão mais seguras de empoderar suas identidades e querem se ver representadas pelas marcas que consomem.

7.

INOVAÇÃO:

motor do crescimento
para as cooperativas





Não há dúvidas: a capacidade de inovar é um diferencial competitivo para as cooperativas. A McKinsey apurou que a inovação faz com que as organizações cresçam além da média do mercado. Essa é uma consequência do aumento no grau de competitividade.

Além disso, a inovação é capaz de reduzir custos e otimizar serviços. Como já vimos, esses fatores impactam diretamente no potencial que a cooperativa terá de buscar espaço no mercado em meio a sua concorrência.

A inovação, entretanto, não é um processo simples. Ela precisa estar integrada na mentalidade da cooperativa e das lideranças. É dessa maneira que as ideias inovadoras serão criadas e colocadas em prática.

NEM TODA INOVAÇÃO É UMA REVOLUÇÃO

Durante a Semana InovaCoop de 2021, o empreendedor, escritor e mentor Maurício Benvenutti apresentou a palestra “Competitividade e Inovação”. Em sua fala, Benvenutti explicou que a inovação não depende de processos necessariamente muito complexos:

“A inovação está nas pequenas coisas. Uma pesquisa mostra que 95% das inovações que usamos no nosso dia a dia não têm nenhuma tecnologia de foguete envolvida, mas verificam a jornada do consumidor, bem como os ruídos dentro desse processo e, por fim, entregam um serviço ou produto que agregam valor ao usuário de alguma forma”, argumentou.

COOPERATIVISMO E MARCO LEGAL DAS STARTUPS

O setor cooperativista foi incluído no novo Marco Legal das Startups, sancionada em 2021, a pedido da OCB. Relator do texto, o deputado [Vinícius Poit disse, ao InovaCoop](#), que a atuação das startups cooperativistas abre espaço para a descoberta de modelos de negócios diferenciados.

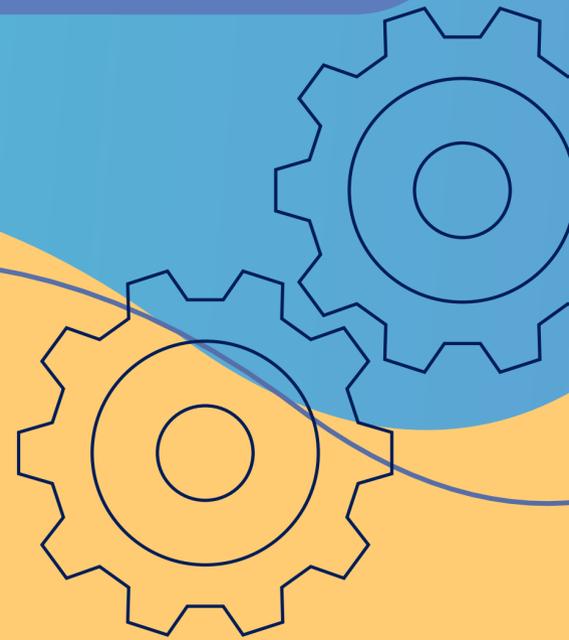
“As startups no Brasil buscam princípios inovadores que o modelo cooperativista possui desde sua criação e que podem gerar vantagens no que diz respeito ao ganho de escala e maior poder de negociação no mercado”.

Segundo o texto aprovado, podem ser classificadas como startups as sociedades cooperativas e empresas que operem com a inovação aplicada a produtos, serviços ou modelos de negócios; e que tenham receita bruta de até R\$ 16 milhões no ano anterior ao da promulgação da norma e até dez anos de inscrição no CNPJ.

Além disso, a [conexão com startups](#) pode apresentar boas oportunidades para que as cooperativas inovem e se tornem mais competitivas.



GESTÃO E PLANEJAMENTO DA INOVAÇÃO



Olha ela aqui de novo: a gestão. Ao longo deste e-book, nota-se que a gestão é fundamental em diversos aspectos para tornar a cooperativa cada vez mais competitiva. Com a inovação, a lógica se mantém. Afinal, trata-se de um processo contínuo, que requer planejamento, engajamento e construção de mentalidade.

O InovaCoop define a gestão da inovação como “um conjunto de processos e atividades que permitem a implementação e continuidade da inovação nas cooperativas. Ou seja, o controle de todo o processo e de suas variáveis, bem como seus fundamentos e atividades”. De forma que ela “compreende todas as etapas: começo (entradas), meio (processamento) e fim (saídas e geração de resultados)”.

DEFININDO OBJETIVOS

O estabelecimento dos objetivos ajuda a manter a cooperativa focada em implementar ideias que tragam resultados em prol da competitividade. Para isso, há quatro passos:

- 
Fazer um diagnóstico: entendendo a situação da cooperativa, é possível chegar à conclusão sobre quais aspectos demandam maior atenção e direcionamento nos programas de inovação.
- 
Encontrar lacunas: uma análise das fraquezas permite identificar os pontos que precisam ser melhorados. São neles que estão as principais oportunidades de inovar.
- 
Orientar o tipo de inovação: diante da escassez de recursos, é fundamental ter clareza sobre o tipo de inovação adequado à sua cooperativa. Ela pode ser incremental ou disruptiva.
- 
Identificar e gerenciar riscos: os riscos proporcionados pelas mudanças devem ser levados em conta na execução do planejamento.

INDICADORES E MÉTRICAS

O [InovaCoop explica](#) que a inovação pode ser de difícil mensuração, uma vez que alguns de seus critérios de avaliação são subjetivos. De qualquer forma, recomenda-se aplicar métricas que ajudem a observar os avanços e encontrar gargalos nos programas de inovação.

OS DOIS TIPOS MAIS COMUNS DE MÉTRICAS SÃO:

DE SAÍDA:

mensuração de resultados dos projetos, envolvendo o retorno sobre os investimentos e quantidade de projetos concluídos.

DE ENTRADA:

relativos às competências exigidas a fim de alcançar os resultados almejados, tais quais a capacitação dos profissionais envolvidos, quantidade de colaboradores e recursos aplicados à inovação.

UNIMED-BH: INOVAÇÃO PARA ANTECIPAR TENDÊNCIAS E MANTER A COMPETITIVIDADE

O Radar da Inovação contou a história de desenvolvimento do Delorean, um programa originado na área de inovação da Unimed de Belo Horizonte.

O objetivo do Delorean é prever cenários e criar estratégias de futuro de forma colaborativa. A iniciativa surgiu de um contexto no qual a cooperativa avaliou que seu portfólio de produtos e serviços estava correndo risco de perder a competitividade diante de sua concorrência, que já vinha apresentando propostas diferenciadas no ramo.

Dessa forma, o Delorean uniu forças entre diversas áreas da coop com o objetivo de desenvolver novos serviços, mais condizentes com as demandas dos clientes, tornando-a mais competitiva.

O Delorean já apresentou resultados positivos: a cooperativa conta com 8 oportunidades-conceito em seu portfólio de produtos vigente até 2025. Uma delas, o Bem Digital, já foi lançada e está em fase de crescimento.



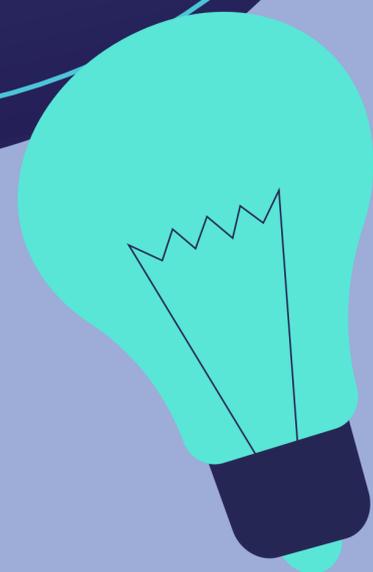
Mais do que nunca, a inovação é uma aliada inseparável da competitividade nos negócios.

Ela possibilita a criação de novos produtos e serviços, além de ajudar a identificar novas oportunidades, ainda não exploradas pela competição, e aprimorar processos.

8.

CONCLUSÃO





Podemos concluir que a competitividade é um dos fatores centrais para a transformação digital em uma ampla gama de setores da economia. A adesão às novas tecnologias é fundamental na busca de soluções para manter os negócios atrativos para os clientes. A parcela de nativos digitais no público consumidor é crescente, e conquistá-los demanda a adesão a novas estratégias.

Não é sem motivo que a digitalização aparece como vantagem competitiva para a indústria 4.0. Será impossível competir na nova economia sem modernizar as estruturas operacionais e adotar novos métodos de gestão e planejamento.

Entretanto, a tecnologia por si só, apesar de essencial, não basta. A busca pela competitividade precisa transpor todas as áreas, processos e cultura da cooperativa.

Como vimos neste e-book, a competitividade está tão ligada a recorrer aos dados na hora de tomar decisões quanto em desenvolver um planejamento estratégico de mercado. Também está em cultivar bons relacionamentos e em obter certificações que atestem a qualidade e o manejo de seus produtos e serviços.

Uma cooperativa competitiva precisa, ao mesmo tempo: olhar para dentro (a fim de otimizar seus processos) e para fora (visando se adequar a seu contexto de negócios). Assim como é importante tirar lições do passado, o cooperativismo precisa mirar no futuro, assimilando as mudanças e antecipando tendências inovadoras.

9.

REFERÊNCIAS





ESTE E-BOOK CONTEMPLA E EXPANDE O CONTEÚDO DAS SEGUINTE PUBLICAÇÕES DO CONEXÃOCOOP:

Como elaborar um plano de negócios para a sua cooperativa



A importância da gestão para as cooperativas



Gestão data driven: por que adotar uma cultura orientada a dados na sua cooperativa?



Networking e intercooperação: relações entre pessoas e cooperativas fortalecem os negócios



10 exemplos de intercooperação para você aprender e se inspirar



Por que as certificações são essenciais para suas exportações



Tendências de consumo: sua cooperativa está atenta às mudanças de comportamento dos clientes?



conexão 



 |  |  |  |  | sistemaocb

somoscooperativismo.coop.br