

SABER

Cooperar

A revista do cooperativismo

Ano X – Nº 35 // Edição Especial 2021



Sistema**OCB**
CNCOOP - OCB - SESCOOP

Conexão com o cooperativismo

Futurismo

Prever e antecipar tendências podem ajudar coops a crescer

Big Data

Dados valem mais do que petróleo no mundo digital

Inovação

Coops devem encontrar soluções para os clientes



MAIS DE 17 MILHÕES DE BRASILEIROS TÊM ORGULHO DE SER DO TIME DO COOPERATIVISMO



Se cada um de nós mostrarmos as vantagens de fazer parte ou de consumir produtos coop para quem ainda não conhece, vamos crescer ainda mais. Afinal, quem vive desse modelo de negócios sabe que ele está em tudo ao nosso redor, fazendo a diferença em todos os setores da economia.

Vamos juntos mostrar para todo mundo que, onde tem coop, tem as melhores oportunidades?

Acesse o somos.coop e faça parte desse movimento.

somoscoop

Veja mais em:
somos.coop.br



Editorial

CONEXÃO COM O conhecimento

Se tem uma coisa que nós, cooperativistas, não podemos deixar de lado é a sede de conhecimento. Para nossa vida e nossos negócios, para tomada de decisões, enfim, para tudo o que é importante: é preciso estar sempre com a “antena ligada” para captar o que pode ser útil na jornada. E por que eu digo isso? Se queremos estar à frente do nosso tempo, ser relevantes em nosso ramo de atuação e fazer a diferença no mundo, não há outro caminho que não seja o do conhecimento e da educação. Foi pensando nisso que nós, do Sistema OCB, realizamos em julho a nossa Semana ConexãoCoop. Sabemos que a pandemia acelerou muitos processos — principalmente os ligados à digitalização —, mas também nos apartou de uma convivência mais próxima e da troca de experiências presenciais — tão importantes ao cooperativismo, cuja premissa é a colaboração. E o que nós fizemos? Aproveitamos esse novo cenário e levamos a prática da cooperação também para o ambiente digital.

Durante cinco dias, reunimos grandes especialistas em vendas, mercado internacional, inovação, estratégias de negócios e cultura de dados. Em palestras transmitidas pelo YouTube, os experts dividiram seu conhecimento e falaram para o público cooperativista sobre como pensar o futuro, analisar

cenários e intervir para buscar resultados.

No total, foram oito painéis, reunindo 12 palestrantes e diversos cases de sucesso das nossas cooperativas brasileiras. Até o momento, 6,2 mil pessoas entraram no YouTube do Sistema OCB para assistir aos eventos da Semana ConexãoCoop.

Um palestrante que chamou minha atenção foi Diego Barreto, vice-presidente de Finanças e Estratégia do iFood. Segundo ele, o modelo de intercooperação tem muito a ensinar às empresas tradicionais — já que interação e conectividade são a base da nova economia —, ou seja, o cooperativismo está mais próximo do que as novas gerações querem e desejam! É uma tecla em que eu venho batendo há tempos: o mundo exige mudanças, mas também quer princípios e valores que só o cooperativismo pode entregar.

Aproveitamos essa semana de tantos ensinamentos para lançar o ConexãoCoop, um site que reúne conteúdos sobre inteligência comercial e oportunidades de negócios para todo o ecossistema cooperativo brasileiro. Nele, as cooperativas encontrarão, por exemplo, o *Dashboard de Indicadores Econômicos* — um painel de inteligência estratégica com informações prontas e digeridas para as

cooperativas. *E-books*, cursos e ferramentas também estão entre os materiais.

Trouxemos ainda mais novidades, como a plataforma NegóciosCoop — um grande *marketplace* para que cooperativas possam encontrar outras cooperativas e, assim, fazer negócio e fortalecer o ecossistema em todo o país. Preparamos esse espaço para que elas cadastrem seus produtos e serviços, e possam identificar o que precisam, gerando vendas e negociando com outras cooperativas. E mais, o acompanhamento de todo esse processo é feito com ferramentas que a plataforma oferece.

Como o evento foi todo pensado para criar conexões e fomentar novos negócios para as nossas cooperativas, não poderíamos deixar de mostrar o que o cooperativismo tem feito. Os debates durante o evento contaram também com representantes de cooperativas que puderam dividir suas experiências de sucesso em diversos ramos.

Dada a importância das discussões e o nível dos palestrantes, resolvemos presentear os cooperados com esta edição especial da **Saber Cooperar**. Nela, você encontrará um pouco da efervescência do evento.

Por fim, gostaria de dividir com vocês um pensamento. Dizem que o segredo da vida é se acostumar com a toada na estrada. Se correr demais, o sujeito fica cansado; se for devagar, os outros passam na frente. Eu acho que o cooperativismo tem uma boa toada. Que sigamos assim!

Boa leitura!

Márcio Lopes de Freitas
Presidente do Sistema OCB

SESCOOP
CONSELHO NACIONAL
• Márcio Lopes de Freitas – presidente

REPRESENTANTES OCB

Região Centro-Oeste
• Celso Ramos Régis – titular
• Luís Alberto Pereira – suplente

Regiões Norte e Nordeste
• Cergio Tecchio – titular
• José Merched Chaar – suplente

Região Sudeste
• Edivaldo Del Grande – titular
• Pedro Scarpi Melhorim – suplente

Região Sul
• Luiz Vicente Suzin – titular
• Leonardo Boesche – suplente

Conselheiros Representantes dos Empregados em Cooperativas
• Mauri Viana da Silva – titular
• Nivair de Castro de Souza – suplente

REPRESENTANTES DO EXECUTIVO

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
• Fernando Henrique Kohlmann Schwanke – titular
• Fabiano Maluf Amui – suplente

Ministério da Economia
• Danilo Soares Pacheco de Medeiros – titular
• Andréia Lúcia Araújo da Crus de Carvalho – suplente
• Geanluca Lorenzon – titular
• Alex Pereira Freitas – suplente
• Gabriela de Souza Valente – titular
• Roberta Carolina Rios Bosco Soares – suplente
• Adão José Correa Paiani – titular
• Joel Amaral Júnior – suplente

CONSELHO FISCAL DO SESCOOP
REPRESENTANTES DA OCB

• João Teles de Melo Filho – titular
• José Aparecido dos Santos – titular
• Alexandre Gatti Lages – suplente
• José Ronkoski – suplente

Conselheiros representantes dos empregados em cooperativas
• Raphael Miguel da Silva – titular

REPRESENTANTES DO EXECUTIVO

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
• Marcio Eli Almeida Leandro – titular
• Mara Marlene Machado Papini – suplente

Ministério da Economia
• Luiza Lemos Roland – titular
• Luciana Maria Rocha Moreira – suplente
• Antônia Tallarida Serra Martins – titular
• Rogério Nagamine Costanzi – suplente

SISTEMA OCB

No Brasil, o movimento cooperativista é representado oficialmente pelo Sistema OCB, composto por três entidades complementares entre si:

- ✓ **Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop)** – órgão 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, pelo fomento e pela 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, responsável pela formação profissional, pela promoção social e pelo monitoramento das cooperativas.



A revista *Saber Cooperar* é uma publicação do Sistema OCB, realizada com recursos do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e distribuída gratuitamente em todo o Brasil.

Gerente de Comunicação: Daniela Lemke

Conselho Editorial: Fernando Ripari, Juliana Gomes de Carvalho, Karla Oliveira, Malaquias Ancelmo de Oliveira, Maria José de Andrade Leão, Rosana Vargas, Samuel Zanello Milléo Filho e Tânia Zanella

Jornalista responsável: Gisele James

Colaboração: Ana Suelen Troiano, Aurélio Prado, Cristiano Hosannah de Carvalho, Gabriela Prado e Iago Carvalho

Projeto gráfico e editorial



Edição: Guaíra Flor e Lílian Beraldo

Diagramação: Vanessa Kassabian

Repórteres: Amanda Ciegliński, Débora Brito, Fábio Fleury, Lílian Beraldo, Lucas Pavanelli, Manuel Marçal, Mariana Fabre, Renato Crozatti, Tchérena Guimarães

Ilustrações: Kleber Sales

Revisão: Luciana Pereira

Impressão: Mais Soluções Gráficas Eireli ME

Sistema OCB: Setor de Autarquias Sul – SAUS Qd. 4 Bl. “I”
CEP 70070-936 – Brasília-DF (Brasil) – Telefone: +55 (61) 3217-2119
E-mail: revistasabercooperar@sescop.coop.br

NESTA Edição



6 *Conexão com oportunidades*
CONEXÃO COOP: OPORTUNIDADE E INTELIGÊNCIA COMERCIAL EM UM SÓ LUGAR



18 *Conexão com ideias*
UM NOVO TEMPO



24 *Conexão com o Futuro*
COMO SERÁ O A MANHÃ?



12 *Conexão com dados*
O NOVO PETRÓLEO



Conexão com o poder público
VITÓRIA DO COOPERATIVISMO



50 *Conexão com startups*
FORTALECENDO O ECOSISTEMA



33 *Conexão com outros países*
COMO FAZER NEGÓCIOS COM O MUNDO



40



56 *Conexão com a economia*
INFORMAÇÃO É PODER



62 *Conexão com o cliente*
UMA FÁBRICA DE EXPERIMENTOS

Conexão com o coop
PARA O ALTO E AVANTE!



69

Conexão Coop:

**OPORTUNIDADE E
INTELIGÊNCIA COMERCIAL
EM UM SÓ LUGAR**



**NOVO SITE É UMA
VITRINE DE NEGÓCIOS PARA
COOPERATIVAS INTERESSADAS
EM CONQUISTAR CLIENTES,
MERCADOS E PARCERIAS**

Por Lílian Beraldo

Estimular a participação de cooperativas em novos mercados, sem esquecer a busca constante (e necessária) por inovação, sustentabilidade e competitividade. Com esse objetivo em mente, a Casa do Cooperativismo lançou no dia 26 de junho o ConexãoCoop (conexao.coop.br) – uma plataforma de oportunidades e de inteligência comercial para todo o ecossistema cooperativo brasileiro.

Fácil de navegar, o site reúne conteúdo gratuito, exclusivo e de extrema qualidade para ajudar você e a sua coop a desbravar novos mercados, dentro e fora do Brasil. Ele traz, ainda, oportunidades de intercooperação e uma área dedicada à inteligência de mercado, como foco no cooperativismo (veja quadro).

“O ConexãoCoop veio para atender a uma demanda das cooperativas brasileiras, que estão de olho na transformação digital da sociedade e querem usar as novas tecnologias para fazer negócios e alavancar sua participação de mercado”, contou Márcio Lopes de Freitas, presidente do Sistema OCB, durante o lançamento da plataforma, que ocorreu virtualmente no canal de YouTube da instituição.

Lopes de Freitas lembrou que, antes mesmo da chegada da pande-

mia de covid-19, o cooperativismo já estava atento à necessidade de inovar. Esse, aliás, foi o tema central do último Congresso Brasileiro do Cooperativismo (CBC), realizado em 2019 para definir as diretrizes estratégicas prioritárias para o cooperativismo pelo período de dez anos.

“No CBC, já trazíamos essa pitada de provocação, sobre esse mundo em constante mudança. Falamos muito sobre a transformação da realidade e a necessidade de as cooperativas se ajustarem a isso. É essa agenda [de inovação, definida no CBC] que tem servido de base para nosso plano estratégico”, afirmou Freitas.

CHANCE AO NOVO

Entre as novidades do site ConexãoCoop, duas chamam atenção pelo ineditismo: o e-commerce NegóciosCoop (veja matéria da página 50) e o Dashboard de Indicadores Econômicos — um centro de inteligência estratégica com informações prontas e digeridas para as cooperativas. Tudo isso, em uma linguagem que dialoga com os valores do nosso movimento (veja matéria da página 56).

O presidente do Sistema OCB também destaca a seção “Mercado Internacional”, com dicas para desmistificar o mercado de exportação. Ao comentar o assunto, no lançamento da plataforma, ele aproveitou para contar sua experiência pessoal com o trabalho na venda de café para o exterior, nos tempos em que trabalhava na Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas (Cocapec).

“As primeiras vezes eu ficava nervoso, tremendo de ansiedade, mas depois a gente aprende. Mercado é mercado, e exportação não é bicho

de 7 cabeças. Se a gente tem um produto bom, diferenciado, a gente tem que ir lá e fazer”, destacou.

Lopes de Freitas também fez questão de destacar que o ConexãoCoop ajudará as cooperativas brasileiras a entender que o trabalho da Casa do Cooperativismo não se limita à representação política. “Nosso papel institucional não é só representar os interesses do coop aqui em Brasília, mas abrir portas para novos negócios, criar canais de comunicação, consolidar informações estratégicas para facilitar a vida da cooperativa e, por consequência, do cooperado.”

CARINHO PELO COOP

O lançamento do ConexãoCoop contou com a presença de um convidado mais que especial: José Salibi Neto, cofundador da HSM e autor de *best-sellers* na área de negócios, gestão contemporânea e inovação.

Durante a palestra, Salibi Neto disse que os modelos de gestão que antes duravam 20-30 anos não existem mais.

“Meu trabalho hoje é mostrar como a tecnologia tem transformado o mundo da gestão. Que instrumentos desenvolver para enfrentar essas mudanças? Quais sistemas de gestão temos que encarar? Os modelos criados nas escolas tradicionais não tem funcionado”, disse, destacando que, de 2000 em diante, várias empresas icônicas desapareceram, como Blockbuster, Nokia, Polaroid e Kodak.

Salibi Neto destacou que o mundo sempre viveu grandes mudanças, mas nunca tão profundas e rápidas como as atuais. Ainda segundo ele, essa rapidez tem impactado na forma de liderar empresas, nos modelos de negócios e no pensamento da gestão. Justamente por isso, os modelos de negócios precisam ser reinventados constantemente.

“As empresas morrem porque fazem bem as mesmas coisas durante tempo demais”,

destacou Salibi, citando uma frase famosa do CEO da Cisco, John Chambers.

O presidente do Sistema OCB concorda com essa visão e acrescenta: no caso específico do cooperativismo, é preciso olhar para o futuro, sem abrir mão dos valores que nos tornam únicos.

“Nossa sociedade está em ebulição. O modelo político e institucional não está atendendo as necessidades das novas gerações. Elas estão gritando por transformações, por um jeito novo de fazer negócios com ética, valores e princípios. Nós temos que entender essas transformações e mostrar que temos as respostas para essas angústias”, ponderou Lopes de Freitas.

Para uma plateia virtual, repleta de representantes de cooperativas brasileiras, José Salibi Neto destacou a importância do nosso modelo de negócios para o futuro do país.

“Eu tenho um carinho enorme pelo mundo cooperativista. Eu acho que o cooperativismo é a solução para muitos dos problemas do Brasil e para nossa prosperidade. Vocês têm um parceiro e um admirador aqui”, destacou o escritor.

Povo-fala

VEJA O QUE NOSSAS COOPERATIVAS ESTÃO ACHANDO DO CONEXÃOCOOP:

“Por ser uma plataforma que faz a conexão com outras cooperativas em todo o país, facilita o nosso trabalho. Nós não temos que buscar o cliente, mas ele pode nos procurar em uma plataforma nacional que filtra adequadamente as necessidades das cooperativas encaminhando para o treinamento que elas necessitam. E, havendo necessidade e demanda, nós também podemos procurar algum tipo de serviço na plataforma. O site vem como uma forma de conexão entre cooperativas mais facilitada”, elogia Thiago Moroni de Souza, vice-presidente da Cooperconcordia.

A cooperativa de trabalho educacional localizada em Santa Rosa (RS) utilizou a plataforma de interconexão NegóciosCoop para inserir informações e a ementa de quatro cursos de treinamento oferecidos pela Cooperconcordia para escolas e cooperativas – Liderança, Atendimento, Formação Pedagógica e Base Nacional Comum Curricular, Tecnologias Digitais de Comunicação. Segundo Thiago, o processo foi fácil, intuitivo e tranquilo.

“Desde que eu conheci o site, durante o evento SemanaCoop, tem sido uma experiência fantástica. É uma plataforma muito completa e os conteúdos são os que nós precisamos. Destaque especial para a parte da intercooperação. Esse vai ser o futuro do cooperativismo, a gente se conectar entre as cooperativas. É um exercício que a gente busca fazer há muito tempo e a OCB, de forma muito assertiva, veio trazer a possibilidade de a gente construir um ecossistema em que possamos nos conectar. Isso vai aprimorar muito a experiência de compartilhar. A plataforma de intercooperação será uma porta para que a gente consiga trazer conteúdos, vender, comprar, mas também se relacionar e construir soluções em conjunto”, avalia o diretor administrativo da Viacredi, Adelino Sasse.

Ele elogiou ainda a condensação de conteúdos em um só local e oportunidade de encontrar tanto dados a respeito do cooperativismo e das ações desse setor, como também indicadores econômicos estruturados e direcionados para as cooperativas, já com algumas análises e projeções que ajudam no direcionamento dos nossos negócios.



Entenda o ConexãoCoop

Quer saber o que você vai encontrar em nossa mais nova plataforma? Vem com gente!

MERCADO INTERNACIONAL: fronteiras não são limites para as nossas coops. Nesse espaço, o leitor vai aprender que exportar é dar um passo importante para o crescimento da sua coop. É também ampliar oportunidades e contribuir para a dinamização da economia nacional. Para fazer isso com inteligência e foco, a plataforma apresenta manuais para ajudar as coops a crescerem no mercado estrangeiro

MERCADO NACIONAL: se o seu foco é o Brasil, saiba que ainda há muito a crescer por aqui. Atualmente, existem cerca de 4,8 mil cooperativas no Brasil, beneficiando mais de 17 milhões de cooperados. Mas há um potencial enorme para aumentar esses números e muito espaço a ser ocupado pelo cooperativismo. A plataforma mapeia diversas oportunidades capazes de impulsionar sua coop no mercado nacional. Informações sobre feiras, rodadas de negócios e compras públicas estarão sempre à disposição do cooperado.

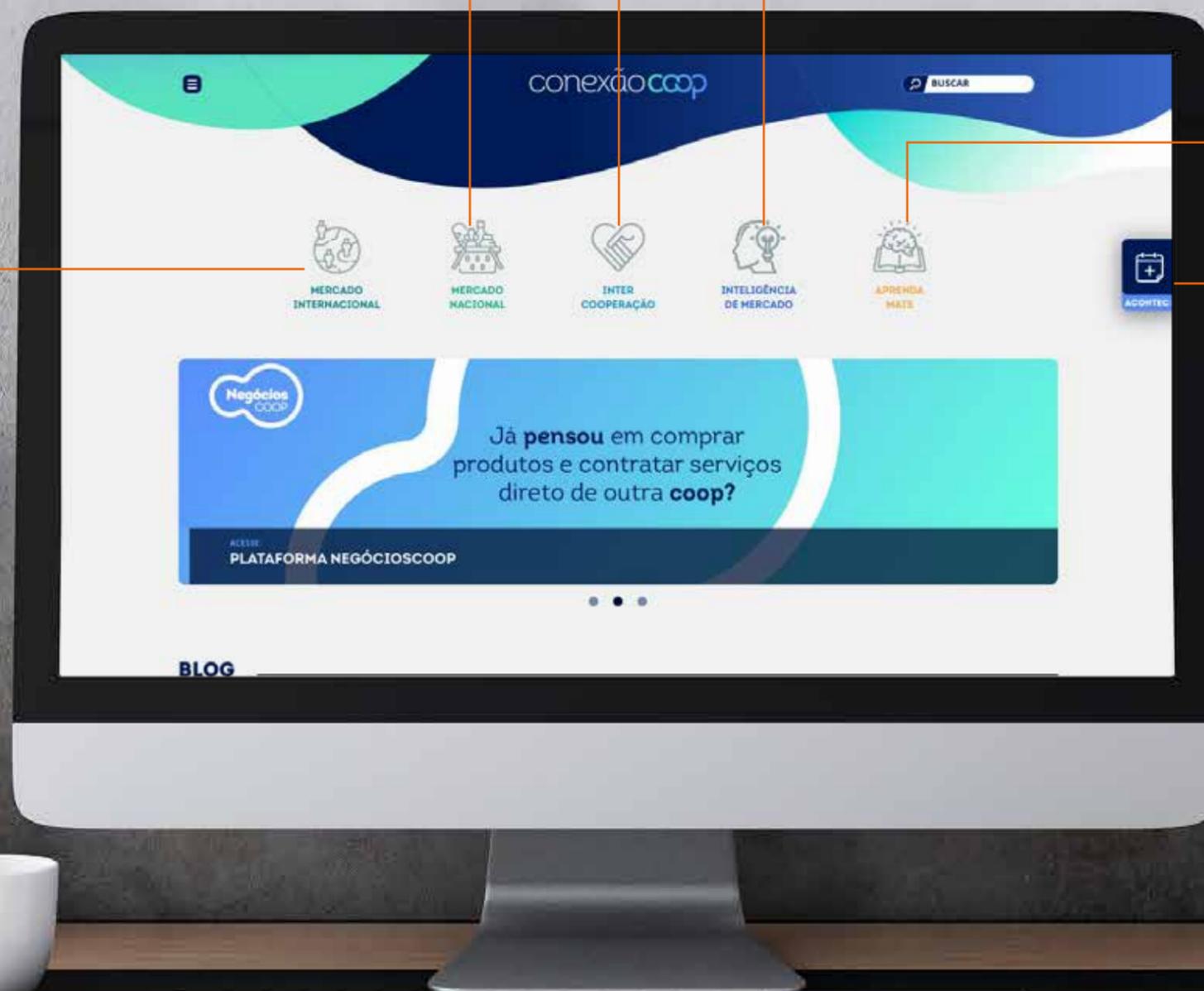
INTERCOOPERAÇÃO: atendendo a um pedido das cooperativas, foi lançada a primeira plataforma de negócios exclusivamente cooperativa: o NegóciosCoop. Por meio dela, a OCB pretende estimular a compra e a contratação de serviços de coop para coop.

INTELIGÊNCIA DE MERCADO: antes de tomar qualquer decisão, é fundamental analisar como anda o cenário econômico, quais são as previsões para o nosso setor e atentar-se às variações no mercado. Nesta seção, você encontra análises e dados estratégicos para auxiliá-lo no processo de tomada de decisões.

APRENDA MAIS: um local para reunir todo o esforço de aprendizagem. Cursos online, ebooks e manuais com dicas são o foco.

ACONTECE: uma agenda atualizada de todos os eventos que podem ajudar as cooperativas a alavancar seus negócios.

Vale destacar: o site ConexãoCoop foi pensado pelo e para o cooperativismo. Justamente por isso, foi desenvolvido por uma cooperativa: a CooperSystem, do Distrito Federal, contratada pelo Sistema OCB para o trabalho. Intercoperação na prática. ■



SERVIÇO:
Ficou curioso para conhecer o ConexãoCoop? Escaneie o QR Code e surpreenda-se.



O NOVO petróleo

NÃO BASTA TER ACESSO À INFORMAÇÃO. É PRECISO SABER USÁ-LA PARA GERAR INSIGHTS RELEVANTES E TOMAR DECISÕES SEGURAS. NO MUNDO DIGITAL, DADOS SÃO INSUMO PRIMORDIAL PARA INOVAÇÃO.

Por Renato Crozatti

Na atual economia já não há espaço para decisões importantes com base em intuição e achismo. Para quem quer ser relevante e ter espaço no mercado, é preciso adotar medidas certas baseadas em informações estratégicas. E o "culpado" disso tudo é um só: a cultura dos dados!

"Vivemos em novos tempos em que temos internet, *big data* e inteligência artificial", afirma o arquiteto de software e professor do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação (IGTI), Ângelo Assis. "Temos um potencial que está transformando o mundo muito rápido. Não podemos tomar as decisões com base nas intuições que sempre tivemos. Temos que olhar o que está acontecendo, o que aconteceu no ano passado ou mesmo no primeiro semestre deste ano", destaca.

Se durante a primeira e segunda Revolução Industrial (ver box), o petróleo foi essencial para o desenvolvimento das indústrias e da sociedade como um todo, hoje temos um novo "combustível". "Dados são o novo petróleo", cunhou o matemático londrino Clive Humby, ao se referir à nova economia digital. E ele não estava errado.

Mas, assim como o petróleo precisa ser refinado para poder ser utilizado como combustível, os dados também precisam passar por um processo similar. "Big Data sem gerar valor é apenas um amontoado de dados", afirma Ângelo Assis.

O desafio é trabalhar os dados com inteligência e, a partir da sua combinação ou cruzamento, gerar informação relevante, estratégica, de alta performance, mas, sobretudo, potencializar resultados e dar segurança para a tomada de decisão.

Se engana quem pensa que dados são importantes apenas para indústrias ligadas à informática e tecnologia. Eles podem (e devem) ser aplicados no modelo cooperativista.

Superintendente do Sistema OCB, Renato Nobile destaca a importância do engajamento das cooperativas e dos cooperados para a transformação digital do setor, essencial para o futuro do cooperativismo. "Essa cultura de dados, através da transformação em ferramentas, agrega muito valor às cooperativas e, conseqüentemente, a todos os cooperados brasileiros", diz.

Inovação como propósito

O uso de dados pelo cooperativismo pode servir a inúmeros propósitos, entre eles, ajudar a solucionar problemas corriqueiros, do dia a dia dos cooperados. Um exemplo recente e premiado é o da Unimed Belo Horizonte. A filial mineira do sistema de cooperativas médicas inovou, em 2019, ao desenvolver um sistema inédito junto com a Kunumi, principal *startup* de inteligência artificial do Brasil.

Os cientistas da Kunumi, junto com a área de Tecnologia da Informação da Unimed-BH, desenvolveram uma inteligência artificial para analisar e autorizar ou negar exames médicos com base no histórico e outros dados dos pacientes. O que antes era feito manualmente por um time de médicos, que passava horas lendo e assinando papeladas intermináveis, hoje é automatizado por uma IA

(Artificial Intelligence, em inglês), desenvolvida por meio do *machine learning*.

"Imagine os médicos estudando tanto tempo para ficar somente assinando papel? É um uso de inteligência artificial que é super nobre", diz Ângelo.

O projeto rendeu à cooperativa o 1º lugar na categoria saúde e o 5º lugar geral no prêmio *As 100+ Inovadoras no Uso de TI 2019*.

O uso de dados e inteligência também pode ajudar a dar escala ao negócio e aumentar tanto a produtividade quanto a eficiência da cooperativa. É o caso da Cocamar, de Maringá (PR), que fez uma parceria com HUB de Inteligência Artificial do Senai no estado. Juntos, eles desenvolveram uma tecnologia capaz de capturar imagens de amostras de grãos de soja, extrair informações e treinar um algoritmo, através do aprendizado de máquinas, para monitorar o nível de acidez e concentração de clorofila. Dessa forma, a IA seleciona os melhores grãos de soja para oferecer ao produtor.

"O processo de classificação dos grãos é crucial na negociação da produção agrícola. É por meio dessa classificação que os grãos são avaliados para comprar o preço de compra que a Cocamar oferecerá ao produtor. Com a transformação desse processo, que hoje é parcialmente manual, para a classificação por imagens utilizando a Inteligência Artificial como 'cérebro' da operação, o objetivo é ganhar agilidade", explica Guilherme Bulla Zago, especialista de projetos da Cocamar.

Outro uso mais comum de dados no cooperativismo são os *chatbots*, atendentes virtuais presentes nos portais do Sicredi, Sicoob e diversas outras cooperativas no Brasil. Ao alimentar a ferramenta com um grande banco de dados, é possível fazer a máquina aprender e se comunicar com o usuário do site - e o melhor de tudo, de forma bastante informal.

O Sicredi tem o Theo como atendente virtual desde 2018. Já o Sicoob tem a Alice que, no ano passado, ganhou até um rosto próprio!

Transparência e democratização

Dados evidenciam o nível de performance da organização, o produto que vende ou deixa de vender e o desempenho de outras empresas do ramo. Todas essas informações dão embasamento para a ação e, em um mundo competitivo, abrir mão desses dados é inaceitável. Em algumas organizações, entretanto, há barreiras culturais que precisam ser sobrepostas.

Na avaliação do professor Ângelo Assis, que participou da Semana ConexãoCoop, para uma cultura de dados realmente efetiva, é importante manter a transparência e disseminar as informações com rapidez, seja entre os cooperados, empregados ou mesmo entre outras cooperativas - desde que não sejam sigilosas, claro. "A democratização dos dados é um dos princípios da indústria 4.0", explica. "A cooperação descentralizada favorece muito, faz com que mais pessoas analisem os dados e pensem mais ao mesmo tempo."

Ele reitera que a falta de transparência pode alimentar o individualismo, um dos erros mais comuns entre as organizações que buscam investir em uma cultura de dados. "Os dados são de todos e para todos. Como faço uma análise de dados com tanta burocracia?", reflete.

Outros equívocos destacados pelo professor se referem à tomada de decisões (jamais decida algo importante baseado somente em intuição e achismo: "Análise os dados e depois tome a decisão"), trabalhar com dados obsoletos ("O mundo muda muito rápido! Com a pandemia, mais rápido ainda. Tem que usar dados atualizados!") e a falta de investimento.

Crescimento orientado

Além de incentivar as cooperativas de todo o Brasil a expandirem fronteiras e investirem na cultura de dados, o Sistema OCB também aposta em informações estratégicas para consolidação do modelo e para crescimento do setor.

"O cooperativismo vem construindo uma credibilidade por suas ações, atitudes e entregas. A base disso é a informação", afirma o presidente do Sistema OCB, Márcio Lopes de Freitas, destacando a importância de produtos como o Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2021. "É para sabermos quem somos, quantos somos, como somos e o que estamos informando. Se não temos essa informação boa, saudável, legítima e correta, não temos condições de desenvolver nossa missão", completa.



"A COOPERAÇÃO DESCENTRALIZADA FAVORECE MUITO, FAZ COM QUE MAIS PESSOAS ANALISEM OS DADOS E PENSEM MAIS AO MESMO TEMPO."

Ângelo Assis
arquiteto de software e professor do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação (IGTI)

Como chegamos na indústria 4.0?

Desde o século 18 o mundo passou por uma de suas primeiras grandes transformações. Entre 1760 e 1840 os países começaram a se industrializar devido à Revolução Industrial que acontecia na Inglaterra. Os centros urbanos cresceram com o surgimento das primeiras máquinas a vapor e, conseqüentemente, a criação dos maquinários têxteis, para a fabricação de roupas.

Entre 1850 e o começo da Segunda Guerra Mundial começou o que ficou conhecido como a Segunda Revolução Industrial. Neste período, foram aprimoradas as técnicas de produção e surgiram novas máquinas graças ao uso do aço, eletricidade e petróleo pelos grandes centros urbanos - e que se expandiu para as regiões rurais em todo o mundo.

Foi durante este período que foram criadas as primeiras cooperativas do Brasil, com a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto (MG), em 1889, e as cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul, em 1902.

Após a Segunda Guerra Mundial, graças à globalização, às telecomunicações, à informática, à robótica e à genética ocorreu a Terceira Revolução Industrial, automatizando o processo produtivo em larga escala.

Atualmente, graças ao avanço da tecnologia, principalmente ligada à internet, inteligência artificial e ao número exorbitante de dados disponíveis, vivemos a Quarta Revolução Industrial - ou, como ficou conhecida, Indústria 4.0.

10

passos para uma cultura orientada a dados

Um estudo divulgado em fevereiro de 2020 pelo professor e pesquisador americano David Waller, na *Harvard Business Review*, elenca os 10 passos para criar uma cultura orientada por dados em qualquer organização - do RH à comunicação, passando pelo atendimento à produção. São eles:

1. A cultura orientada a dados começa (lá) de cima: tal qual qualquer grande mudança na cultura empresarial e corporativista, os líderes precisam dar o exemplo e incentivar essa mudança;
2. Selecione métricas de forma cuidadosa e inteligente: antes de analisar os dados é preciso definir o que se busca fazer com eles e de quais deles irá precisar;
3. Não isole os seus cientistas de dados: o profissional de dados, seja o analista ou o engenheiro de dados, precisa estar por dentro do que está acontecendo no dia a dia da cooperativa. Para isso, não pode trabalhar isoladamente em uma sala longe da linha de produção;
4. Resolva com agilidade problemas básicos de acesso de dados: voltamos novamente para a transparência e democratização dos dados. Aqui, evite ao máximo a burocracia para liberar os dados para os analistas. Quanto mais rápido for disponibilizado e maior o número de dados, melhor;
5. Esteja ciente do nível de incerteza: trabalhar com dados significa ter um nível de assertividade maior nas tomadas de decisões. Mas assim como acontece nas pesquisas eleitorais, por exemplo, saiba que sempre existirá uma margem de erro, por menor que seja;
6. Prefira provas de conceitos simples e robustos, não as extravagantes e frágeis: você possui ideias mirabolantes do que quer fazer com os dados? Ótimo! Mas comece do mais simples e desenvolva com o tempo.
7. Ofereça treinamento especializado no momento certo: treinar uma equipe para trabalhar com dados requer tempo, mas o número de informações aprendidas será enorme. Então não adianta treiná-los agora se não for utilizar esse conhecimento!
8. Utilize inteligência analítica para ajudar os colaboradores: a cultura baseada em dados é essencial para otimizar os processos também dentro da cooperativa, não somente para o cliente final.
9. Esteja disposto a trocar flexibilidade por consistência - pelo menos em curto prazo: a cultura de dados inicial pode trazer certas inconsistências, por isso, será necessário manter a rigidez e a padronização dos processos;
10. Crie o hábito de explicar as escolhas analíticas: as soluções baseadas em dados podem ser feitas por uma infinidade de caminhos, mas é sempre recomendável explicar quais as decisões tomadas e o porquê para os colaboradores.

Dicionário de dados

A tecnologia tornou-se essencial para alavancar os negócios de qualquer organização, e as cooperativas não estão fora disso. Para conhecer um pouco mais sobre a cultura de dados e como ela pode ajudar a sua organização a dar o passo que faltava, a Revista Saber Cooperar separou os principais termos usados nessa área. Confira abaixo:

- **Big Data:** enormes conjuntos de informações coletados em grandes bases de dados para depois serem processados e analisados pelos cientistas ou analistas. Podem ser toda e qualquer informação: números, nomes, cores, entre outros.
- **Data Science:** a ciência de dados diz respeito a tudo relacionado à cultura dos dados, desde a coleta, passando pelo processamento e análise, até a visualização da informação.
- **Data Analytics:** a análise de dados faz parte da ciência de dados e é uma das etapas mais importantes. Afinal, sem uma análise correta do *Big Data* os dados são apenas um amontoado de informações sem relação entre si.
- **Business Intelligence (BI):** traduzido como Inteligência de Negócio, é saber utilizar os dados para tomar as melhores decisões para o negócio.
- **Internet of Things:** a Internet das Coisas, como é popularmente conhecida no Brasil, está cada vez mais difundida pelo mundo. Usando grandes bases de dados, essa tecnologia conecta à internet todos os apetrechos e utensílios do dia a dia, como relógio, óculos, veículos e até geladeiras.
- **LGPD:** a Lei Geral de Proteção de Dados é imprescindível para quem busca trabalhar com cultura de dados. Em vigor desde agosto deste ano, a lei diz respeito aos tipos de dados que as empresas de pequeno, médio ou grande porte podem armazenar. ■

UM NOVO tempo

Por Tchêrena Guimarães

“As transformações digitais tão necessárias para o mundo dos negócios dependem mais do comportamento humano do que das máquinas.” A avaliação é de José Salibi Neto, um dos maiores especialistas do Brasil e do mundo quando o assunto é gestão.

Salibi sabe como ninguém o que as empresas e os profissionais precisam fazer para atingirem suas melhores performances. E acredita que, nesses novos tempos, mais do que investir em tecnologia, é necessário incentivar a mudança de mentalidade – tanto de gestores quanto de funcionários.

Profundo estudioso do tema, ele se dedica há anos e com afinco a compartilhar todo seu conhecimento e colaborar para o sucesso das organizações. Aprendiz e amigo de Peter Drucker — um dos gurus da administração e gestão — Salib é pesquisador, palestrante, empreendedor, autor de livros e professor.

Além disso, é um dos criadores da HSM, uma das maiores empresas do país no segmento de educação executiva. Trabalhou por lá cerca de 30 anos até resolver alçar novos voos profissionais.

PARA SOBREVIVER EM UM MUNDO ALTAMENTE COMPETITIVO, COOPERATIVAS PRECISAM ALIAR INOVAÇÃO, AGILIDADE E FOCO NO CLIENTE. SEGUNDO UM DOS MAIORES ESPECIALISTAS DO MUNDO EM GESTÃO, IDEIA DE COMPETIÇÃO FICOU PARA TRÁS E O IMPORTANTE AGORA É DESENVOLVER O INTRAEMPREENDEDORISMO



José Salibi Neto, especialista em gestão.

Foto: Divulgação

Debruçou-se, então, a estudar as transformações que estão surgindo com as novas tecnologias e como isso tem impactado os profissionais, as organizações e os próprios modelos de gestão e de negócios. Desses estudos e de toda a sua trajetória trabalhando com os maiores pensadores do tema e líderes mundiais, surgiram importantes livros.

Juntamente com Sandro Magaldi, escreveu a Tríade da Gestão Exponencial, que é composta por três obras: Gestão do Amanhã, o Novo Código da Cultura e Estratégia Adaptativa: O novo tratado do pensamento estratégico, que foi publicado no final de 2020.

Nesse último livro, os autores desenvolveram o conceito de "estratégia adaptativa", um modelo de gestão mais alinhado com os novos tempos, em que é preciso trabalhar com dados, agilidade e cultura, tendo o cliente como foco. O objetivo do livro é auxiliar as empresas a se adaptarem a essa nova era, inovarem e se manterem competitivas.

Nesta entrevista para a Revista Saber Cooperar, José Salibi Neto aborda esse novo modelo estratégico essencial às empresas, as transformações digitais, compartilha suas impressões sobre o momento que estamos vivendo e mostra, de uma maneira bem sincera e construtiva, como as cooperativas podem aplicar todos esses conhecimentos às suas realidades. Confira:

Saber Cooperar: Poderia começar contando um pouco mais sobre esse novo livro? Como ele surgiu?

José Salibi Neto: A origem de tudo foi o nosso livro Gestão do Amanhã, um manifesto que mostra o ambiente que estamos vivendo e como a tecnologia está transformando a gestão. Lançamos o livro há uns três anos e meio atrás. E depois nós percebemos, pesquisando mais, que se as empresas não criassem o ambiente correto, se não tivessem a cultura correta, não conseguiriam fazer as transformações digitais. Percebemos que o digital tem mais a ver com comportamento do que com máquina. E com isso a gente acaba jogando com a ideia de uma nova maneira de pensar a estratégia.

SC: Então, a estratégia está mudando ao longo do tempo?

JSN: A estratégia se divide em três grandes blocos. O primeiro bloco, que vai da Primeira Revolução Industrial até o final dos anos 70, é o bloco da Era das Operações. Do começo dos anos 80, que temos o advento da globalização, até os anos 2000, tivemos a Era da Competição, onde o foco era o competidor. Depois, a partir dos anos 2000, a tecnologia pega uma tração muito grande e derruba barreiras.

SC: E qual o diferencial desse bloco que estamos vivendo?

JSN: Nele, a única chance de ter sucesso é focando no cliente e colocando ele no centro. Logicamente rodeado por dados; por uma inovação constante, uma vez que os ciclos dos produtos e serviços estão ficando cada vez mais curtos e os sistemas mais ágeis; e uma cultura [organizacional] que impulse tudo isso.

SC: De onde "beberam" para desenvolver esse conceito de Estratégia Adaptativa?

JSN: Esse modelo é uma evolução do modelo do professor Michael Porter, o pai da estratégia competitiva. Agora chamamos de Estratégia Adaptativa para mostrar uma nova maneira de pensar em um mundo dirigido pela tecnologia.

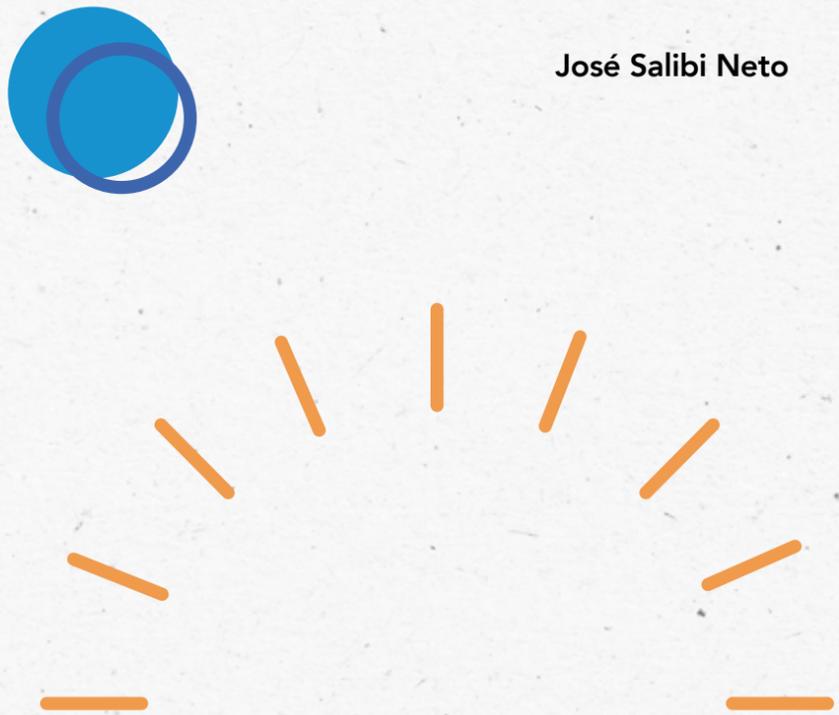
SC: Qual é o grande diferencial desse momento que estamos vivendo?

JSN: A partir do momento que a tecnologia pega tração nos anos 2000, em que vimos a ascensão da computação em nuvem, streaming e um mundo cada vez mais digital, o cliente toma um novo poder. Ele fica completamente empoderado. Antes as empresas que focavam na competição, procuravam criar barreiras para que ninguém entrasse. Um exemplo são os bancos: eles criavam milhares de agências, então era praticamente impossível começar um banco. De repente vem a tecnologia, que começa a crescer exponencialmente, e surge um banco como o Nubank, que tem 40 milhões de clientes



“NÃO ADIANTA NADA TER TECNOLOGIA SE NÃO TIVER OS COMPORTAMENTOS CERTOS E SOUBER POTENCIALIZAR ESSAS TECNOLOGIAS PARA QUE ELAS JOGUEM AO SEU LADO E NÃO CONTRA VOCÊ.”

José Salibi Neto



e nenhuma agência. Entramos nessa era do empoderamento do cliente, onde, obviamente, é importante olhar para a concorrência, mas o foco é resolver os problemas, necessidades e demandas dos clientes.

SC: Então não basta as organizações investirem em tecnologia, certo?

JSN: Com certeza não. Qualquer empresa que tem dinheiro compra tecnologia. É o exemplo que sempre dou: as operadoras que colocam seus robôs para ligar para mim e milhões de brasileiros estão usando a tecnologia, mas estão usando de maneira errada. Não adianta nada ter tecnologia se não tiver os comportamentos certos e souber potencializar essas tecnologias para que elas joguem ao seu lado e não contra você.

SC: Quais têm sido os principais empecilhos para a maioria das empresas nesses novos tempos?

JSN: O maior empecilho tem sido a cultura organizacional. Essa cultura é formada por comportamentos, artefatos, crenças, pressupostos, normas. A cultura de uma empresa é o jeito que ela faz as coisas.

SC: E como é possível conseguir essas transformações?

JSN: Primeiro é importante lembrar que nós temos dois tipos de empresas: as startups, que são empresas novas, que estão aproveitando as tecnologias para resolver problemas que não eram resolvidos pelas empresas tradicionais; e temos as empresas tradicionais, que nasceram em um mundo voltado para concorrência, em que clientes eram importantes, mas não eram prioridade. Então, para mudar isso, tem que mudar o comportamento da empresa.

SC: Existe resistência? Medo? Conservadorismo?

JSN: Todo mundo já entendeu que precisa mudar. Mas não sabem como. Ou fazem de uma maneira equivocada. Muitas acham que é só tecnologia, comprar inteligência artificial e robôs. Ou seja, não é só tecnologia, é preciso mudar pessoas. Só que mudar pessoas dá muito trabalho. Para conseguir mudar comportamentos de uma empresa tradicional grande leva no mínimo três anos.

SC: Pode dar exemplo de uma empresa que tem conseguido fazer isso bem?

JSN: São poucas. Um dos exemplos é a Magazine Luiza. Ela era uma empresa varejista que só vendia produtos e hoje é uma plataforma digital, centrada no cliente, que está sempre inovando. É um típico exemplo do Estratégia Adaptativa. Então, para operar nesse mundo, você precisa mexer em várias coisas: na cultura, nos dados, em sistemas ágeis.

“A GENTE VIVE EM UM MUNDO NOVO E DIRIGIDO PELA TECNOLOGIA E QUEM NÃO SOUBER SE ADAPTAR VAI SER ENGOLIDO. NÃO TEM JEITO, NÃO TEM MEIO TERMO. JÁ NÃO É UMA OPÇÃO, É UMA OBRIGAÇÃO.”

José Salibi Neto



SC: Arriscar é preciso?

JSN: Antes, na cultura de eficiência, as pessoas não podiam errar. Se elas errassem, elas eram crucificadas. Agora, a gente não consegue inovação se as pessoas não se arriscarem, se não tentarem e errarem. O erro, no sentido de tentar coisas, é muito importante.

SC: Acredita que os profissionais do mercado estão prontos para isso?

JSN: Eu vi uma pesquisa recentemente dizendo que somente 2% dos colaboradores de uma empresa tradicional estão preparados para mudar em um mundo digital como conhecemos. É necessário desenvolver a competência digital dos colaboradores. É fundamental! Porque senão as empresas não conseguirão se adaptar.

SC: Qual habilidade profissional mais relevante nesse momento?

JSN: As habilidades necessárias evoluíram. As habilidades antigas – como saber liderar pessoas, trabalhar em equipe, criar ambientes colaborativos – são importantes; mas hoje temos outras habilidades. Uma delas é saber conectar as pontas. Hoje temos um universo grande de habilidades e tecnologias e todas estão se convergindo. Antes você mandava o cara da Tecnologia da Informação resolver isso, mas hoje se o líder não souber fazer essas conexões, acabam sendo engolidos.

SC: E quanto às cooperativas? Quais mudanças são essenciais para que elas façam frente a todas essas transformações de maneira competitiva?

JSN: Acho que é necessária uma revisão na governança do sistema cooperativista, que é um sistema de muito sucesso. Admiro o sistema cooperativista porque acho que é a maneira de um país como o Brasil se desenvolver. Mas o sistema cooperativista precisa abraçar novas ideias, gestão de dados, tecnologia e transformar cultura. A cultura cooperativista também é uma cultura forte que não foi readaptada para o tempo que vivemos. Então é importante uma série de revisões, já que o mundo das startups não têm piedade: a hora que ele vê uma lacuna em algum lugar, ele vai lá com uma solução tecnológica e passa por cima.

SC: Como isso pode ser feito?

JSN: As cooperativas, agora, têm um senso de urgência. Elas precisam que seus líderes, em cima, se juntem, vejam o que é preciso mudar e até mesmo se é preciso mudar pessoas; e ir cascadeando isso para baixo, para as outras cooperativas. Podem criar centros de inovação, labs (laboratórios) e fazerem auditoria na questão cultural para verem quais pessoas têm a propensão de abraçar essas questões, que tipo de tratamento vai ser feito. Então, é necessária uma revisão para que o cooperativismo possa crescer nos próximos 100 anos. Se continuar operando como sempre operou, está sim em uma situação muito vulnerável.

SC: Essas iniciativas da OCB quanto à inovação e capacitação dos cooperados são fatores positivos?

JSN: Com certeza. Eu sou um dos fundadores da HSM e, nos eventos que nós fizemos durante todos esses anos, percebemos o mundo cooperativista sempre muito presente. É uma comunidade que tem uma aprendizagem na veia. Por exemplo, o mundo varejista aprendeu pouco e, por isso, tem tantas empresas se perdendo. Já o mundo cooperativista é um mundo que estuda, aprende.

SC: A gestão colaborativa pode ser um ponto positivo das cooperativas nesses novos tempos?

JSN: Certamente. Mas vejo muita cooperação entre uma cooperativa e os seus cooperados e sinto que não existe grande cooperação entre as próprias cooperativas. A gente vê uma cidade com um monte de cooperativa, cada um fazendo a sua parte, mas sem muita união. Então esse conceito de colaboração também precisa existir entre as cooperativas também.

SC: E qual a importância de estar atento às tendências do mercado e às próprias iniciativas desenvolvidas por startups?

JSN: As cooperativas precisam rever sua própria missão para aproveitar as possibilidades do mundo voltadas à tecnologia e para criar mais valor para os seus cooperados. Então, assim, recomendo que o mundo cooperativista vá lá, por exemplo, no Luiza Labs [laboratório

de Tecnologia e Inovação do Magazine Luiza] para ver como eles fizeram. Uma empresa de quase 70 anos, que há seis anos ninguém acreditava mais nela. Agora, seis anos depois, está valendo mais que o Bradesco. Eles abraçaram a causa e mudaram.

SC: A cultura de dados também é importante nesse contexto?

JSN: Dado hoje é o novo petróleo. É você ter o comportamento do cliente através da tecnologia para criar produtos e serviços mais voltados para ele. Quando ligo a Netflix, o algoritmo está falando comigo o tempo todo e vendo como estou me comportando. E, a partir disso, ele faz recomendações. Os dados das cooperativas têm que ser da mesma maneira: trazer os comportamentos dos clientes para possibilitar o desenvolvimento de produtos e serviços que façam sentido.

SC: O que você recomendaria para os cooperados que querem começar a entender melhor sobre todas essas mudanças?

JSN: Não é querendo vender meus livros, mas eu e meu sócio, Sandro, nos dedicamos a vida inteira a criar ferramentas de gestão que ajudem as empresas estabelecidas neste mundo, começando pelo mindset, pela cultura e por uma nova maneira de pensar a estratégia. Então, assim, ler os nossos livros é importante. Também tem um livro chamado Mindset da Inovação, do Guilherme Horn, que é fantástico. Esse já é um bom começo: ler. Depois que todo mundo entrar em um acordo e perceber que é isso que precisam fazer, partir para a parte de operacionalizar as coisas. É importante ler, discutir e implementar.

SC: O que podemos esperar do futuro?

JSN: Pode ser muito brilhante para uns e um tormento para os que não se adaptarem. É brilhante porque a gente vive hoje em um mundo de tecnologias cada vez mais baratas que fazem com que a gente tenha uma vida prática; que a ciência aumente a nossa longevidade; que as máquinas pensem como nós (e logo pensarão melhor que nós). A gente vive em um mundo novo e dirigido pela tecnologia e quem não souber se adaptar vai ser engolido. Não tem jeito, não tem meio termo. Já não é uma opção, é uma obrigação. ■

COMO SERÁ O

amanhã?

**PREVER E ANTECIPAR TENDÊNCIAS É O PRINCIPAL
DESAFIO DOS FUTURISTAS, PROFISSIONAIS
QUE PODEM AJUDAR NOSSAS COOPERATIVAS
A CRESCEREM CADA VEZ MAIS, DE FORMA
SUSTENTÁVEL**

Por Amanda Cieginski

Prever o futuro não é mais tarefa de astrólogos, cartomantes e videntes. Virou profissão e é uma atividade que pode ser muito importante para determinar o sucesso ou fracasso de um negócio, inclusive das cooperativas. O trabalho dos futurologistas e a cultura de predição foram um dos temas discutidos na Semana Conexão Coop. A mesa contou com importantes nomes da área que trabalham constantemente na busca por respostas que ajudem a prever como a sociedade vai se comportar a curto, médio e longo prazo - e os impactos dessas mudanças, cada vez mais aceleradas, nos diferentes mercados.

“O futurismo é um trabalho que busca explorar futuros alternativos, inclui desenhos de cenários, análise de movimentos científicos e tecnológicos capazes de transformar nossa sociedade. É um campo de pesquisa amplo em que a gente usa um misto de abordagens e métodos para compreender e nos aproximar das informações que possam apontar para futuros”, explica Paula Abbas, pesquisadora de tendências e professora de *design thinking* e inovação do Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE).

Ela é uma das autoras do estudo “Coop de olho no futuro: tendências de mercado diante de um novo mundo”, que foi lançado durante o evento (veja box). Ela falou aos representantes de cooperativas sobre a importância da “alfabetização em futuros”, considerada pela Organização das Nações Unidas para a Edu-

cação, a Ciência e a Cultura (Unesco) uma habilidade essencial para se adaptar ao Século 21. Trata-se da capacidade de compreender melhor o papel que o futuro vai desempenhar naquilo que as pessoas veem e fazem no presente.

Profissionais como a Paula não trabalham com bola de cristal, mas se dedicam a estudar pesquisas de diversos campos do saber para analisar os movimentos da sociedade, em diferentes áreas, seja na tecnologia, na economia ou no comportamento das pessoas. São informações que podem mudar a forma de enxergarmos nossa atuação enquanto cooperativa e até mesmo o futuro do próprio cooperativismo.

“Isso vai se realizar? Esse é um dos grandes questionamentos que vem quando pegamos um estudo de tendências. O propósito é imaginar futuros, se tornar capaz de compreender para que direção a nossa sociedade, que é dinâmica, está caminhando. Para que a gente possa conseguir propor alternativas estratégicas para futuros desejáveis”, aponta.

Paula sempre fala de futuros, assim mesmo no plural, porque eles dependem da nossa habilidade em analisar cenários e capacidade de intervenção. Eles podem ser possíveis, prováveis ou desejáveis. “Não temos nenhum tipo de bola de cristal, mas uma quantidade de dados quantitativos e qualitativos que nos mostram as mudanças que estão acontecendo na nossa sociedade, no meio ambiente, no pensamento das pessoas, nas tecnologias e que causam um impacto sistêmico”, indica.



“POR MEIO DA TELECONSULTA, APÓS A DECLARAÇÃO DA PANDEMIA, FIZEMOS MAIS DE 451 MIL CONSULTAS ONLINE. É UM PÚBLICO QUE FOI RETIRADO DO SERVIÇO DO PRONTO-ATENDIMENTO. A GENTE SALVA MUITAS VIDAS COM ESSA PLATAFORMA.”

Rafael Paolinelli,
gerente de inovação e convergência da Unimed BH

Inovação na Unimed

Para entender como o trabalho de pesquisa de tendências funciona na prática de uma cooperativa, o painel contou com a participação da Unimed-BH, cooperativa que tem um trabalho reconhecido na área de inovação.

Em 2014, a organização criou um Centro de Inovação para fortalecer e disseminar essa cultura dentro da cooperativa. O centro mantém uma equipe permanente de análise de tendências, promove eventos internos e externos e parcerias com instituições de pesquisa. Por essa razão, a telemedicina, que passou a ser utilizada em larga escala durante a pandemia do novo coronavírus, já estava no radar da Unimed BH há alguns anos.

“Apenas três dias após a declaração da pandemia e autorização para realização de consultas online, nós já estávamos operando o sistema. Por meio da teleconsulta, fizemos mais de 451 mil consultas online, é um público que foi retirado do serviço do pronto-atendimento. A gente salva muitas vidas com essa plataforma porque seriam possíveis 451 mil clientes com algum sintoma, circulando pelas ruas”, explica Rafael Paolinelli, gerente de inovação e convergência da Unimed BH.

Justamente pelo trabalho de análise de tendências, a cooperativa já estava apostando no formato de consultas online e um projeto piloto operava desde 2018. Com isso, a equipe teve condições de colocar uma solução no ar em um curto espaço de tempo no momento em que a pandemia foi deflagrada. Outra “coincidência” foi que o último grande evento presencial do Centro de Inovação da cooperativa discutiu, justamente, o futuro da telemedicina, no início



“ESTE É UM MODELO QUE VEIO PARA COMPLEMENTAR E APRIMORAR O TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE, BEM COMO CRIAR ALTERNATIVAS QUE VÃO SOFISTICAR O VÍNCULO E A INTERAÇÃO COM PACIENTES DAQUI PARA FRENTE.”

Eudes Magalhães,
diretor-administrativo da Unimed-BH

de em março de 2020. Havia inclusive a previsão de palestrantes internacionais, que tiveram que participar a distância - o primeiro evento híbrido da cooperativa, antes mesmo de a pandemia surgir com força.

“Isso só foi possível porque a gente estava com uma equipe interna estudando futuros e cenários que tínhamos pela frente e sabíamos que precisávamos falar de telemedicina, mesmo ainda em um cenário desfavorável para aplicação com o cliente, mas sabíamos que era uma tendência”, afirma Paolinelli.

Desde o início da pandemia, o serviço de telessaúde da Unimed BH foi ampliado com a oferta de outras especialidades, mesmo não relacionadas à covid-19. Atualmente, a média é de 3 mil atendimentos diários de telemedicina. Além desse projeto, o Centro de Inovação é responsável por iniciativas que reduzem custos e ampliam a capacidade de atendimento ao cliente por meio do uso da inteligência artificial.

O diretor-administrativo da Unimed-BH, Eudes Magalhães, lembra que a telemedicina já era adotada de maneira intensiva em diversos países e as experiências mais arrojadas no Brasil começaram na década de 90. A aposta, agora, é que ela siga em franca expansão.

“A pandemia acelerou uma discussão que já estava em curso sobre a evolução da prática, impulsionou o uso em massa e também demonstrou que o país já tem recursos tecnológicos e de segurança digital que conseguem suportar essa expansão, criando garantias de que este é um modelo que veio para complementar e aprimorar o trabalho dos profissionais de saúde, bem como criar alternativas que vão sofisticar o vínculo e a interação com pacientes daqui para frente”, acredita.





“AO TENTAR MAPEAR A MAIORIA DOS POSSÍVEIS CAMINHOS, VOCÊ COMEÇA A IDENTIFICAR MAIS OPORTUNIDADES OU RISCOS DO QUE VOCÊ HAVIA PREVISTO E COM ISSO DESENHA UM MAPEAMENTO ESTRATÉGICO MAIS ASSERTIVO.”

Leticia Setembro,
sócia-diretora da IF.Futures.

Mapear tendências

A futurologista Leticia Setembro destacou que a pandemia enfatizou muito a “ansiedade pelo futuro” e a “dificuldade de enxergar o caminho” para todos os tipos de empresas. Segundo ela, o exercício de desenhar futuros ainda é novo, mas deve ser encarado por todas as organizações, independentemente do tamanho.

Uma das grandes vantagens desse trabalho permanente de mapeamento é, justamente, tentar identificar oportunidades e riscos para o negócio a curto, médio e longo prazo. “A gente não vai vencer todas porque não somos oráculos. Mas ao tentar mapear a maioria dos possíveis caminhos, você começa a identificar mais oportunidades ou riscos do que você havia previsto e com isso desenha um mapeamento estratégico mais assertivo. Caso o seu cenário mais catastrófico aconteça, você já tem um plano de contingência. Ou, se caminhar para o seu melhor cenário de inovação, você já tem um plano de ação na manga”, aponta Leticia Setembro, sócia-diretora da IF.Futures e também uma das autoras do estudo lançado pela OCB.

Para os futurologistas, o surto sanitário mundial é considerado um “wildcard”: um evento que tem baixíssima possibilidade de acontecer, mas gera um grande impacto na sociedade. “Sempre me perguntam se

nós já sabíamos do que aconteceria. A pandemia já estava no radar, mas não poderíamos apontar como, quando nem com que velocidade ela aconteceria, tampouco quais transformações e decisões seriam tomadas frente a esses gatilhos”, afirma Paula.

Durante o painel, Leticia destacou que a cultura de previsão se desenvolve dentro de uma empresa ou cooperativa a partir do momento em que há pessoas dedicadas, periodicamente, a acessar materiais de tendência e observar esses movimentos. Ela recomenda que as cooperativas criem um núcleo de inteligência ou inovação que possa funcionar como um radar, acompanhando as tendências para entender a velocidade com que elas caminham, quais devem receber uma atenção maior ou podem representar uma ameaça ao negócio.

Um primeiro passo seria trabalhar, em workshops, por exemplo, os cenários de futuro. A partir deles, mapear oportunidades e riscos e incluir esse detalhamento no planejamento estratégico da cooperativa. Por fim, manter o trabalho constante de monitoramento e avaliação das tendências para compreender se elas caminham conforme o esperado e quais devem ser os ajustes nas ações internas para acompanhar essa velocidade.

“Não é um trabalho simples, mas o importante é tirar os pontos cegos, priorizar e começar a fazer hoje o que você quer alcançar amanhã”, destaca. “A gente tinha uma ilusão de que o futuro era linear, gostaríamos

“A MUDANÇA É A LEI DA VIDA, NÓS MUDAMOS O TEMPO TODO. QUEM ESTÁ SÓ OLHANDO PARA O PASSADO E APAGANDO FOGO NO PRESENTE, CERTAMENTE VAI PERDER O FUTURO.”

Paula Abbas,
futurologista



que fosse por um caminho, mas a gente não tem controle. A pandemia veio comprovar isso, mas é algo que as empresas já deviam saber”, complementa.

Paula destaca que há várias possibilidades de futuros e não precisamos ficar à mercê dos acontecimentos. Ao contrário, devemos procurar ser protagonistas. “A ideia do futuro desejável é justamente eu tomar ações no presente, para que eu possa construir ou protagonizar um futuro melhor para a minha organização, para a sociedade ou mesmo para mim, individualmente”, diz. “A mudança é a lei da vida, nós mudamos o tempo todo. Quem está só olhando para o passado e apagando fogo no presente, certamente vai perder o futuro”, complementa.



De olho no amanhã

Em meio a uma programação repleta de oportunidades e ideias para que as cooperativas ampliem sua atuação e inovem cada vez mais, foi lançado o estudo “Coop de olho no futuro: tendências de mercado diante de um novo mundo”, uma parceria da OCB com o ISAE. O objetivo é que cooperativas de todos os ramos e partes do país possam ter acesso a informação de qualidade que ajude na tomada de decisões e no desenvolvimento da cultura de predição e inovação.

O estudo aborda aspectos importantes da cultura de monitoramento, análise e interpretação das transformações que estão acontecendo e as projetadas em um futuro. Além disso, traz um levantamento sobre as tendências locais e globais que deverão impactar os mercados e a sociedade nos próximos anos, além de apontar mudanças que já estavam em curso e foram aceleradas em razão da pandemia.

Essa primeira parte do estudo aborda as principais forças-estruturantes, ou megatendências, que impactarão os mercados ao redor do mundo. “São as mudanças imparáveis. Forças que surgem e já vêm há muitos e muitos anos acontecendo, mas vão ganhando velocidade e se tornam grandes desafios estruturantes do nosso modo de vida. Elas alteram as prioridades da nossa sociedade e são as grandes impulsionadoras das inovações”, explica Paula Abbas, uma das autoras do estudo e professora de design thinking e inovação do ISAE.

As forças estruturantes citadas no estudo são organizadas a partir de cinco principais vetores: demográfico, econômico, social, ambiental e tecnológico. No vetor demográfico, por exem-

plo, o trabalho explica como tendências já consolidadas, como o envelhecimento populacional, impactarão o mercado de bem-estar, saúde e tecnologia, além de se tornarem um desafio para governos.

Já no vetor social, o estudo aponta como alguns valores emergem com mais força nos últimos anos e devem ser levados em conta nos negócios, como a questão racial, o empoderamento feminino e o forte impacto da pandemia na saúde mental das populações. Por menor ou mais tradicional que seja a sua cooperativa, um olhar atento para o futuro pode ser chave para a sobrevivência do negócio.

“No caso do ramo agro, por exemplo, seja o pequeno ou grande produtor rural, ele precisa compreender quais são os desafios do mundo. Nós teremos desafios de recursos energéticos em um futuro muito próximo, desafios de alimentar toda a população que está crescendo, desafios de recursos hídricos, e precisamos entender de que forma o produtor pode ser um agente de otimização da cadeia”, exemplifica Paula.

Na seção vetores tecnológicos, o estudo aponta os rumos de transformações importantes como a digitalização, que foi acelerada pela pandemia, o uso crescente da inteligência artificial, o crescimento da preocupação com a segurança cibernética e o fortalecimento das criptomoedas.

Nos próximos meses, conteúdos complementares trarão insights direcionados a cada ramo do cooperativismo. O estudo está disponível para **download gratuito.** ■





COMO FAZER NEGÓCIOS COM O

mundo

SURGIMENTO DE NOVOS MERCADOS É OPORTUNIDADE PARA O COOPERATIVISMO. PLANEJAMENTO, OUSADIA E PERSISTÊNCIA DEVEM ESTAR NO VOCABULÁRIO DE QUEM PRETENDE CONQUISTAR CLIENTES NO EXTERIOR.

Por Fábio Fleury

Se o melhor remédio para sair da pandemia é a vacinação, um dos melhores remédios para a recuperação de uma crise econômica pode estar na exportação. De janeiro a julho de 2021, as vendas brasileiras para o exterior cresceram 35,3% em relação ao mesmo período de 2020, com um resultado total de US\$ 161,42 bilhões.

Um dos motores para esse crescimento foi o agronegócio. Sozinha, a soja respondeu por pouco mais de 17,8% das exportações brasileiras (cerca de US\$ 28 bilhões valor de vendas), e um crescimento de 23,79% em relação ao total negociado no ano passado. O açúcar, com 22,27% de crescimento e US\$ 4,08 bi em vendas. e os farelos de soja e outros alimentos, com aumento de 29,28% e US\$ 3,68 bi, também tiveram um papel importante.

Os resultados são animadores, mas ainda há muito espaço para crescer, especialmente no cooperativismo.

“O coop é um modelo que já deu certo e tem um enorme potencial quando a gente olha os próximos 15, 20 anos, não apenas na agricultura, mas também na saúde, no crédito, outros modelos como as cooperativas de catadores e recicladores e outras”, disse o engenheiro agrônomo Marcos Fava Neves, um dos convidados da Semana ConexãoCoop, realizada pelo Sistema OCB, em julho, para discutir novos caminhos para o ecossistema cooperativista.

Criador do site Doutor Agro e professor da USP de Ribeirão Preto, Neves destacou a importância das cooperativas agrícolas para o mercado internacional e mostrou a evolução dos números das exportações do agronegócio nos últimos 20 anos. Segundo ele, nesse período, o total de exportações cresceu quase cinco vezes, de US\$ 20,5 bilhões para US\$ 100,7 bilhões – uma demonstração clara de como a relação do Brasil com os diversos mercados foi se alterando.

Negócio da China

Neves destacou, também, a mudança nos mercados que consomem os produtos brasileiros. “O país só vendia cerca de US\$ 500 milhões para a China em 2000, em 2020 vendemos US\$ 34 bilhões. A União Europeia e os Estados Unidos representavam de 52 a 55% de tudo que a gente vendia. Naquela época, em todas as reuniões, as reclamações do empresariado eram sobre o protecionismo desses mercados”, lembrou.



“A IDEIA É FORTALECER A NOSSA ENTRADA NESSES MERCADOS E APRESENTAR UMA ALTERNATIVA DE CRESCIMENTO À CHINA.”

Marcos Fava Neves,
engenheiro agrônomo

Os mercados europeu e norte-americano continuam importantes, mas o total de vendas para ambos não chegou a dobrar – passando de US\$ 11,1 bilhões em 2000 para US\$ 21,9 bilhões em 2020. Diferentemente, as vendas para o mercado chinês cresceram quase 7 vezes em duas décadas.

O professor destacou ainda a importância de os produtores estarem atentos ao que ele chamou de “segunda China”, um conjunto de países que o Brasil pode mirar para ampliar suas vendas sem depender apenas do mercado chinês.

Esses países, todos com volume de exportação entre US\$ 2,5 bilhões e US\$ 1,29 bilhão cada, são: Japão, Coreia do Sul, Vietnã, Hong Kong, Turquia, Indonésia, Tailândia, Arábia Saudita, Bangladesh, Egito e Emirados Árabes.

O Reino Unido, 12º da lista com pouco menos de US\$ 1,3 bilhão, tem regulamentação semelhante à União Europeia e muito protecionismo. Os resultados dos 6 primeiros meses de 2021 também mostram um grande crescimento de exportações brasileiras para o Irã, mais de 154%.

“A ideia é fortalecer a nossa entrada nesses mercados e apresentar uma alternativa de crescimento à China”, explicou Marcos Fava Neves.

Ele destacou ainda que, segundo o jornal Financial Times, há uma grande possibilidade de um novo ciclo de crescimento de commodities e isso pode impactar na recuperação econômica brasileira.

Livros digitais

Durante a Semana ConexãoCoop, o Sistema OCB lançou uma série de ebooks para ajudar as cooperativas a se prepararem para ampliar sua atuação para o mercado internacional. A série se chama Exportação para Cooperativas e os dois primeiros volumes, intitulados “Primeiros passos para exportação” e “Estratégia comercial e marketing para exportação”, já estão disponíveis para download.



Motor econômico

Também presente na Semana ConexãoCoop, a professora de Comércio Internacional na Universidade de Negócios Internacionais em Pequim, na China, Tatiana Prazeres, destacou a importância de as cooperativas e os investidores se familiarizarem com o mercado chinês e asiático como um todo.

“A Ásia é um dos motores da economia mundial e em função disso vêm as oportunidades. A China, em 2020, cresceu quando as outras grandes economias caíram, foi um dos países que mais atraíram investimento direto quando no resto do mundo o investimento diminuiu”, destacou Tatiana.

Na avaliação da especialista, para quem quer abrir horizontes e crescer no mercado internacional, é impossível fugir desse mercado, mas é necessário preparo, ousadia e persistência.

“Me preocupa um pouco quando se vê a Ásia como algo distante, exótico. Buscar o que é familiar e mais próximo não é o ideal. Hoje a Ásia é inescapável e é importante encarar esse desafio. Isso requer preparação, requer investimento, ousadia e persistência. Nesse contexto, as cooperativas têm um papel importante de ajudar o produtor brasileiro a chegar a esses mercados. Exportar por meio de cooperativas ajuda a reduzir os custos, mitigar riscos e preparar melhor o produtor e as empresas”, explicou.

Segundo Tatiana, o perfil populacional da China vem evoluindo de uma maneira que traz oportunidades duradouras ao mercado. O último censo, divulgado em 2020, mostrou que a população em áreas urbanas cresceu de 50% em 2010 para 64%. Em termos absolutos, isso significa quase 900 milhões de pessoas vivendo nas cidades chinesas e os números ainda podem crescer.

“Há um importante aumento na classe média na China, com crescimento

da renda per capita, isso traz também novos hábitos de consumo, cria uma demanda por alimentos importados, valorização de marcas. Na compra de alimentos, o fator mais importante para eles é a segurança alimentar, seguida de perto pela qualidade. Sabor, marca e preço, vêm depois”, relatou.

Uma oportunidade interessante, na opinião dela, é que os chineses já consomem muitos alimentos brasileiros — cerca de 18% do que a China compra vem daqui —, mas não sabem, não os conhecem. Isso acontece porque muitas vezes os produtos são exportados como insumos e essa origem se perde no momento do processamento. Os alimentos chegam até a casa dos consumidores sem nada que os ligue ao Brasil.

“Isso, na verdade, é uma oportunidade, uma tela em branco. Os chineses valorizam muito os alimentos vindos de fora e o Brasil como país tem uma boa imagem aqui. Aproveitar essa abertura requer investimento, mas é possível, requer uma promoção comercial bem feita e bem adaptada. Um bom exemplo é o das cerejas chilenas. O Chile costumava priorizar os Estados Unidos para vender suas cerejas, mas em um dado momento começou a posicioná-las como um produto ‘premium’ no mercado chinês e hoje é um produto que as pessoas compram para dar de presente a amigos e familiares”, contou.

Com quase 1 bilhão de usuários, o comércio eletrônico também é uma porta de entrada importante para o mercado chinês. Nos próximos 10 anos, de 30 a 35% das importações chinesas serão realizadas por meio de e-commerce, índice que deverá subir para até 55% no caso dos alimentos. A especialista ressaltou, entretanto, que o ‘ecossistema digital’ da China é diferente do que estamos acostumados no Brasil, com sites e redes sociais próprias, e requer mais estudos para apostas de negócios.

No caminho da exportação

Há pouco mais de uma década, a Coopercentral Aurora já era uma das principais cooperativas agropecuárias do Brasil e mantinha um volume constante de vendas para o exterior. Mensalmente, cerca de 300 contêineres de carnes suínas e de frango eram enviadas para fora do país.

“No início dos anos 2000, nós vínhamos exportando cerca de 8 mil toneladas mensais.

Era um bom volume, mas andávamos de lado, sem grandes aumentos”, lembrou o diretor de exportações da Aurora, Dilvo Casagrande.

Mas uma mudança de posição estratégica, em 2010, fez a cooperativa dar um salto. A decisão foi simples: ampliar a participação no mercado externo. Para isso, entretanto, eram necessários alguns passos extremamente cautelosos e bem dados. O primeiro deles foi planejamento. Segundo Casagrande, foi preciso responder três questões básicas: onde a cooperativa está, para onde quer ir e como chegar até lá.

Conhecer os pontos fortes da organização e suas vantagens competitivas era fundamental, mas também era preciso estar atento a um diálogo aberto com o governo e entidades ligadas à importação.

“Essa parte é crucial, porque muitas coisas não dependem de você, a interação com entidades governamentais é inevitável porque você não manda o produto sozinho, se não houver acordo comercial com os países, aprovação ou habilitações você não vai chegar lá. Tudo isso tem que estar delineado e muito bem planejado, todos têm de estar envolvidos”, frisou.

Como exemplo, Casagrande contou como foi o processo que levou a Aurora a exportar carne suína para o Japão em 2017. “Havia uma abertura nesse mercado. Nós não participávamos até então e houve uma decisão estratégica de fazer essa entrada. Fomos até as fábricas conversar, explicar para quem embalava os produtos qual era o destino e a importância de cada um deles”, recordou.

“A qualidade do produto também é essencial, você precisa ter um produto de qualidade. Não podemos pensar em ir para o mercado e vender o que temos em mãos. Temos que vender aquilo que o mercado demanda, atender às condições e atender com qualidade”, acrescentou.

Hoje, os produtos que vão para o mercado japonês são colocados em embalagens exclusivas, desenvolvidas com conceitos emprestados da arte das dobraduras, os origamis.

Casagrande cita também a necessidade de observar e respeitar questões culturais e de relacionamento.

“É preciso conhecer os aspectos culturais de cada local, entender hierarquização social, ter paciência. Você não vai vender carne suína nos países árabes, por exemplo. Por isso, temos um catálogo de exportação para atender mercados árabes sem carne suína. Já quando você lida com o Japão, tem que ter uma dose de paciência. É normal depois de 2 horas de reunião, quando você espera uma resposta, o diretor levantar e falar ‘obrigado, na próxima acertamos’, isso faz parte”, alertou.

Ano após ano, os mercados e números foram se ampliando e, hoje, o volume exportado pela Aurora é quase sete vezes maior. “Houve um crescimento a partir de 2010 e em julho de 2021 fechamos 54 mil toneladas no mês, isso equivale a mais de 2 mil contêineres. Isso partiu de uma decisão estratégica em 2010 e uma canalização de esforços, foi um divisor de águas”, contou.

Casagrande destacou que a Aurora exportou mais de 291 toneladas de alimentos para 80 países apenas entre janeiro e junho de 2021. A maior parte dos produtos foi para a China, mas o diretor deixou uma dica que pode ser importante para cooperativas que queiram buscar o mercado internacional: “Temos que também estar de olho na África, que vai dobrar de população, para 2 bilhões até 2050 e ser 4 bilhões até 2100.”

Hoje, o mercado africano é o sexto maior importador dos produtos da Aurora, com pouco menos de 5% do volume. China (40,5%), Ásia (13,9%), Américas (11,5%), Oriente Médio (10,84%) e Japão (10,25%) são os principais destinos. Ou seja, há muito mercado para conquistar no continente.



“É PRECISO CONHECER OS ASPECTOS CULTURAIS DE CADA LOCAL, ENTENDER HIERARQUIZAÇÃO SOCIAL, TER PACIÊNCIA. VOCÊ NÃO VAI VENDER CARNE SUÍNA NOS PAÍSES ÁRABES, POR EXEMPLO.”

Dilvo Casagrande,
diretor de exportações
da Aurora



Três perguntas para Tatiana Prazeres

Professora de Negócios Internacionais em Pequim, Tatiana Prazeres conversou com a reportagem da Saber Cooperar sobre dicas para prosperar no mercado internacional e os erros mais comuns de quem se aventura na exportação.

Saber Cooperar: Qual dica você dá para as cooperativas que querem chegar ao mercado externo?

Tatiana Prazeres: O principal conselho que eu tenho para aqueles que querem buscar o mercado externo é planejamento. Isso envolve avaliar quão pronta para exportação as cooperativas estão. E isso, por sua vez, envolve definir os mercados prioritários, entender quem são os concorrentes, conhecer as barreiras tarifárias, qual é o imposto de importação que se aplicaria a esse produto. Saber também quais são as barreiras não tarifárias, por exemplo, que podem ser embalagens, exigências. Também descobrir as melhores formas de fazer promoção comercial no mercado definido como prioritário. Isso requer inteligência comercial e investimento. A notícia boa é que há parcerias com que as cooperativas podem contar para viabilizar esse esforço, incluindo ao OCB, a Apex e outros.

SC: Ainda há a possibilidade de ampliar a participação brasileira no mercado chinês?

TP: Certamente, a China é o segundo país que mais importa no mundo, importa muitos produtos e produtos muito diversificados. Além de importar muito, é um mercado que cresce muito, é muito dinâmico. Então as oportunidades são maiores, mas ao mesmo tempo é um

mercado mais difícil porque é menos conhecido, aí requer um investimento mais alto. É evidente que a China ainda tem um potencial muito grande a ser explorado por exportadores brasileiros apesar de já ser o principal destino de exportação do Brasil há mais de uma década. Há muito espaço ainda, mas o desafio clássico do Brasil nas exportações para a China é diversificar a pauta de exportação, agregar mais produtos e fazer com que eles sejam de maior valor agregado.

SC: Quais erros mais comuns os exportadores brasileiros devem evitar para começar?

TP: Um dos erros mais comuns é tratar a exportação como algo ocasional. É você se preparar para fazer uma venda, mas não ver aquilo como parte de uma estratégia mais ampla, que requer investimento e planejamento. Então você vende agora porque o câmbio é bom, porque surgiu uma oportunidade, mas você não se prepara para fazer aquilo se tornar parte da estratégia da empresa. Isso não funciona. Um outro erro muito frequente é a falta de planejamento das empresas, o fato de que às vezes elas não recolhem todas as informações necessárias para fazer esse processo e acabam se deparando com situações imprevisíveis e que fazem com que a experiência da exportação não seja bem-sucedida e não valha a pena. ■

Principais produtos exportados pelo Brasil

PRODUTOS	TOTAL EXPORTADO 2000	TOTAL EXPORTADO 2020
 Soja e derivados	US\$ 4 bilhões	US\$ 35,2 bilhões
 Carne bovina, suína e aves	US\$ 1,9 bilhão	US\$ 17 bilhões
 Celulose	US\$ 4,4 bilhões	US\$ 11,4 bilhões
 Cana-de-açúcar e derivados	US\$ 1,2 bilhão	US\$ 9,95 bilhões



Vitória

DO COOPERATIVISMO

NOVA LEI DAS LICITAÇÕES GARANTE ACESSO DAS COOPERATIVAS EM QUALQUER CERTAME E PROMETE AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO DO COOPERATIVISMO NAS COMPRAS PÚBLICAS

Por Débora Brito

O sinal verde foi dado! Agora, cooperativas estão com o caminho livre para concorrer a editais públicos para contratação de produtos e serviços. O impulso que faltava veio com a nova Lei de Licitações, a **Lei 14.133/2021**, que entrou em vigor em abril deste ano (saiba mais).

O arcabouço jurídico já habilitava o cooperativismo a concorrer em qualquer chamada dos órgãos municipais, estaduais ou federais. E a nova legislação veio reforçar: é ilegal vedar a participação de cooperativas nos editais de contratação pública.

Agora, as cooperativas, principalmente as do setor de serviços, aguardam a regulamentação de alguns pontos que ainda podem dar margem para exclusão das entidades da posição de licitantes (ver quadro 2).

O tema das compras e contratações públicas foi debatido durante a Semana ConexãoCoop, realizada no final de julho, com a participação de Renato Fenili, secretário-adjunto de gestão do Ministério da Economia, e Mateus Rocha, coordenador geral de acesso a mercados do Ministério da Agricultura e mediação do analista técnico e econômico da OCB, Jean Fernandes.

Conheça a lei:



Segundo o Ministério da Economia, estima-se que o Brasil gaste em compras públicas algo em torno de 12% do seu Produto Interno Bruto (PIB). O número é aproximado, pois muitos municípios ainda realizam todo o processo “no papel” e não repassam os dados de forma organizada para o governo federal.

O representante da pasta da Economia destaca que essa é a primeira vez que a participação de cooperativas é incluída em um texto “geral” de licitações. “O cooperativismo está sendo fomentado pela nova lei. Ela traz uma pavimentação muito mais robusta para que o cooperativismo cresça nas contratações públicas. É importante para a administração pública, tão pulverizada no Brasil, que isso esteja claríssimo”, destacou Fenili.

De forma geral, a nova lei é aplicada aos casos de alienação e concessão de direito real de uso de bens; compra, inclusive por encomenda; locação; concessão e permissão de uso de bens públicos; prestação de serviços, inclusive os técnico-profissionais especializados; obras e serviços de arquitetura e engenharia; e contratações de tecnologia da informação e de comunicação.

Apesar de já estar vigente, a norma vai conviver por dois anos com as outras legislações relacionadas ao tema. “É um tempo de desmamar, de ‘desmamar’ da Lei do Pregão, da Lei 8666/1993, da Lei do RDC [Regime Diferenciado de Contratação] para começar a usar a nova lei. E, em 1º de abril de 2023, essas leis anti-

gas serão revogadas e ficarão apenas a Lei 14.133 e a Lei das Estatais, porque as estatais têm um regime próprio”, esclareceu Fenili.

Barreiras

Apesar de a legislação deixar claro que é ilegal impedir a participação das cooperativas, cooperados de diferentes regiões do país relatam que ainda é comum encontrar editais que criam barreiras. E isso ocorre em todos os níveis da federação. “No Brasil inteiro, na grande maioria dos estados, a proibição para cooperativas vem no edital. Antigamente, vinha claramente impedindo cooperativas de trabalho, hoje afeta cooperativas de outros ramos”, afirmou Margaret, da Fetralho.

Em Mato Grosso, por exemplo, o representante das 14 cooperativas de trabalho sediadas no estado, Vanderlei Aparecido Borges, relata que são comuns ações na Justiça para impugnar editais que excluem o cooperativismo. Atualmente, cerca de 70% das demandas públicas no Mato Grosso são das prefeituras, em torno de 25% de órgãos estaduais e menos de 5% de algum órgão federal. Quase todas as cooperativas de trabalho do estado já enfrentaram algum tipo de empecilho.

As barreiras nos editais são resquícios da insegurança causada pela atuação indiscriminada de empresas que se faziam passar por cooperativas no mercado. O problema chegou ao Tribunal de Contas da União (TCU) que editou a Súmula 281, ainda vigente e que veda a participação de cooperativas nas seleções públicas “quando houver necessidade de subordinação entre o obreiro [licitante] e o contratado”.

O objetivo é evitar passivos trabalhistas aos órgãos contratantes e riscos ao Erário público. Por essa razão, muitos con-

Saiba mais:

Saiba como foi o apoio da OCB para aprovação da Lei de Licitações

Até recentemente, o acesso ao mundo das compras públicas esbarrava em problemas burocráticos, interpretações equivocadas das legislações e, algumas vezes, proibições explícitas em edital.

A primeira proposta legislativa que motivou a discussão em torno da mudança das normas de licitação foi apresentada no Congresso em 1995, pelo então senador Lauro Campos. Ainda naquele ano, o texto foi aprovado no Senado e seguiu para a Câmara dos Deputados, onde foi alvo de amplo debate e tramitou por 24 anos até ser aprovado, com várias alterações, em 2019.

De volta ao Senado, a proposta foi definitivamente aprovada em março de 2021. E a lei foi sancionada pela presidência em abril deste ano, com 26 vetos. Desde então, os estados começaram o processo de adequar suas legislações ao novo marco jurídico.

Em todo o processo de debate legislativo, a OCB esteve presente promovendo o diálogo entre com o governo federal e os gestores dos entes federados para aperfeiçoar a legislação, de modo a ampliar o acesso das cooperativas nos editais.

“Nessa parte da legislação, a OCB trabalha para garantir que as cooperativas não sejam impedidas de participar dos processos, que sempre que possível estimulem a contratação de cooperativas. Defendemos o setor nesse sentido e, ao mesmo tempo, trabalhamos levando informação, já que nem sempre o governo entende como funcionam as cooperativas”, explicou Leonardo Meira, analista de relações institucionais da OCB.

tratos públicos não têm sido renovados com cooperativas por orientação dos órgãos de controle do estado que se baseiam na normativa do TCU.

“Muitos órgãos de controle ainda se prendem a essa súmula do TCU devido à atuação de falsas cooperativas que arrebanham mão de obra precarizada e expõem os órgãos públicos a risco trabalhista. Eu penso que a lei de licitações poderia ter adentrado um pouco mais nesse ponto, especificando que no caso de contratações de serviço terceirizado prestado por cooperativas, deveria colocar algumas exigências e alguns parâmetros para configurar se essa cooperativa é regular”, ressalta Borges.

O cooperado, que também integra a Cootrade (Cooperativa Mista de Trabalho Multidisciplinar), acrescenta que é necessário que o edital deixe claro como o contratante vai demandar os trabalhos da cooperativa e como vai fiscalizar, para que não haja o risco de intermediação de mão de obra.

Lisura e transparência

Para orientar o processo de elaboração dos editais que incluam cooperativas de forma segura e apontar as vantagens de contratação de sociedades cooperativistas, a representação das cooperativas de trabalho do estado promoveu no último dia 12 de agosto um seminário com gestores municipais.

“Entre as principais vantagens de contratar uma cooperativa está a garantia da lisura, uma vez que o cooperativismo tem por natureza a transparência na sua contabilidade e na sua gestão financeira e administrativa”, destaca Borges.

A OCB Nacional também tem iniciativas para orientar os gestores públicos a identificar falsas entidades e a não prejudicar cooperativas legítimas. Uma das ferramentas disponibilizadas pela organização é a **cartilha** para gestores públicos com as principais informações sobre o modelo de negócio cooperativista, incluindo o cooperativismo de trabalho e todo o arcabouço jurídico que respalda o setor.

A Casa do Cooperativismo disponibiliza ainda assessoria jurídica, nos níveis federal e regional, e materiais já prontos que podem subsidiar

“NO BRASIL INTEIRO, NA GRANDE MAIORIA DOS ESTADOS, A PROIBIÇÃO PARA COOPERATIVAS VEM NO EDITAL.”

Margaret Cunha,
presidente da Fetralho



ações judiciais ou administrativas de cooperativas que se deparam com alguma vedação nos editais.

“Trabalhamos pela formação de um ambiente regulatório que incentive as cooperativas. Queremos realmente tirar qualquer tipo de entrave ou dificuldade para que elas atuem no mercado”, afirmou Leonardo Meira, analista de relações institucionais da OCB Nacional.

Tradição e geração de empregos

Entre os serviços mais contratados pelo Poder Público estão tecnologia e informação, saúde (convênio médico para servidores), fornecimento de energia elétrica, entre outros. No caso dos materiais, o principal produto consumido pelos governos são os gêneros alimentícios.

Dados do painel de compras do governo federal mostram que, em 2020 e no primeiro semestre de 2021, a contratação de serviços representou quase 70% dos contratos com cooperativas,

enquanto a compra de materiais alcançou um pouco mais de 31% dos produtos consumidos pelo poder público.

Nesse período, os processos de compras divulgados atingiram o valor aproximado de R\$ 278,3 bilhões, sendo que apenas cerca de R\$ 1,54 bilhão desse total foram pagos para cooperativas.

Apesar das dificuldades, muitas cooperativas conseguem avançar nas seleções e já atuam no mercado público há anos. Algumas cooperativas têm praticamente todos os recursos advindos dos contratos com o Poder Público.

É o caso da Cooperativa de Trabalho Agrícola, Assistência Técnica e Serviços (Cooates) que tem 100% de seu faturamento como resultado de contratos com órgãos do governo de Pernambuco, além de um órgão do governo federal.

Situada em Barreiros, na região da mata sul pernambucana, a cooperativa presta serviço de consultoria especializada em técnicas sustentáveis de plantio, reflorestamento, proteção

Faça download da cartilha:





de nascentes, recuperação de áreas degradadas, entre outras especialidades. Os contratos de licitação vigentes ocorreram via pregão eletrônico, mas também há parcerias firmadas por chamada pública.

“Já estamos nesse mercado há bastante tempo. O principal desafio que enfrentamos é com a negativa para as cooperativas. Já entramos com mandado de segurança, mas não adianta, e temos sofrido bastante com essa questão”, relata José Cláudio da Silva, presidente da Cooates.

Segundo Silva, a cooperativa tem conseguido ser competitiva nas concorrências públicas pela alta qualificação de seus colaboradores, mas ao longo dos últimos anos teve que se especializar cada vez mais para manter essa fatia do mercado público.

Ainda assim, registrou perdas pelo caminho. Como oferece um serviço altamente especializado, a cooperativa também enfrenta o desafio da precificação. Já houve casos em que, mesmo depois de arrematado um edital, a Cooates perdeu o contrato porque o órgão licitante alegou preço acima do mercado.

“Hoje, temos 26 cooperados e 30 colaboradores. Mas nossa cooperativa já chegou a ter mais de 150 cooperados ativos e mais de 70 funcionários. E com essa situação colocada pela própria lei de licitações, pelos decretos do TCU, tivemos que enxugar a cooperativa, focar e automatizar muita coisa para conseguir se manter no mercado, porque, caso contrário, nessa crise agora teríamos fechado as portas”, comenta Silva.

Ferramentas de acesso

Uma das exigências da nova lei de licitações é a transparência das informações referentes aos atos licitatórios. O primeiro passo nessa direção foi dado no último dia 9 de agosto, quando o governo federal lançou o **Portal Nacional de Contratações Públicas**, que pretende centralizar todas as licitações do país em um único site.

O portal concentra todas as páginas, públicas ou privadas, de compras e contratações institucionais. “Pela primeira vez na nossa história estamos criando um mercado único de contratações públicas. Isso é um chamariz enorme de fomento econômico. E o cooperativismo é muito forte, em especial, porque gera muito emprego, então, acaba tendo um movimento muito sinérgico entre o mercado de compras públicas, que pela primeira vez está sendo organizado”, comentou o secretário.

Fenili explicou no debate que a versão lançada ainda é preliminar e que haverá novas fases de evolução da ferramenta. A partir do co-

Acesse o Portal:



meço do ano que vem, a cooperativa licitante, pessoa física ou jurídica, poderá participar de dispensas eletrônicas via celular, por exemplo.

O secretário reconhece que a Lei 14.133/2021 tem algumas limitações e que não é possível operá-la por completo sem regulamentação. Mas argumenta que o lançamento do portal já vai impulsionar a aplicação da nova legislação, uma vez que poderá aumentar a atratividade das contratações públicas de forma geral, em especial nas dispensas de licitação por valor.

Com relação às compras sem licitação, na legislação antiga, mas ainda vigente, o valor é de R\$ 17,6 mil para uma compra ou contratação de serviço. Para obras de engenharia o teto é de R\$ 33 mil. Na nova lei, os valores são mais dilatados. Para compras e serviços em geral sem licitação, o valor sobe para R\$ 50 mil e para obras e serviços de engenharia vai para R\$ 100 mil.

“Entendemos que o portal vai aumentar muito a atratividade das contratações públicas de maneira lato sensu. Vai facilitar muito, uma cooperativa poderá participar ao mesmo tempo de várias dispensas, porque vamos colocar no sistema tipo um leilão”, complementou.

O sistema vai incorporar uma espécie de “robozinho” que vai possibilitar que a cooperativa de menor porte consiga facilmente participar de várias oportunidades de transação ao mesmo tempo. O foco é fomentar a economia e gerar empregos.

“Nossa visão é aumentar a competitividade para pulverizar a economia, nesse sentido de distribuição de renda e isonomia de oportunidades”, ressaltou Fenili.

O portal também ajudará a centralizar dados sobre volume de transações em todo o país. Contudo, o banco de dados levará um tempo para se formar, pois a lei deu um prazo de até seis anos para que municípios com menos de 20 mil habitantes enviem informações para o portal e essas cidades de pequeno porte representam aproximadamente 60% dos municípios brasileiros.

“Mas grande parte da gestão pública que tem orçamento e que compra, os 40% dos municípios do Brasil de maior porte, todos os estados e todo o nível federal de todos os poderes, já estão no portal nacional. Esse é um ponto importante”, disse Fenili.

Alertas de oportunidades

A participação de cooperativas em editais de licitação sempre foi incentivada pela OCB. Desde 2018, a Organização tem um sistema de alertas que notifica cooperativas sobre editais de compras públicas de todo o país. O sistema reúne os processos lançados nos municípios, estados e governo federal e os envia de forma personalizada para cooperativas cadastradas na plataforma. O monitoramento inclui os programas direcionados à agricultura familiar.

Para receber os alertas, a cooperativa deve se **cadastrar no site** e detalhar as informações sobre o ramo e a região em que atua, os produtos ou serviços que pode vender e outras informações de interesse. Atualmente, o serviço tem 185 cooperativas cadastradas. “Estamos no cadastro, tem funcionado, ficamos sabendo dos serviços que tem e isso dá alternativa maior para avançar no mercado”, celebra Vanderlei Borges, da Cootrade (MT).

Cadastre-se para receber informações sobre os editais que são a cara da sua cooperativa:



“NOSSO FOCO HOJE É O MERCADO PÚBLICO E BUSCAMOS INCENTIVAR QUE AS COOPERATIVAS PENSEM DIFERENTE DO MERCADO TRADICIONAL. POR TRÁS DA AGRICULTURA FAMILIAR TEM PESSOAS PRODUZINDO, COOPERATIVAS SÃO FEITAS DE PESSOAS E PRECISAMOS TRABALHAR A HISTÓRIA DELAS.”

Mateus Rocha

Coordenador geral de acesso a mercados do Ministério da Agricultura

Alimentos saudáveis e função social

Para a agricultura familiar, a principal modalidade de contratação institucional são os programas de compras públicas. Os pequenos agricultores são grandes fornecedores de alimentos para merenda escolar e outros fins sociais. Nessa área, os desafios se encontram no terreno do orçamento destinado a esses programas.

“Nosso foco é garantir a continuidade desses programas, porque eles precisam de recursos do governo para comprar alimentos”, reiterou Meira.

As cooperativas agropecuárias, principalmente de pequenos agricultores, são abarcadas pelo Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) - que não foram afetados pela nova lei de licitações, porque têm um regramento próprio.

No caso do PNAE, os alimentos fornecidos às

escolas devem respeitar as características regionais para que os cardápios sejam alinhados com a produção local. Pelo menos 30% dos alimentos da merenda devem ser da agricultura familiar. O PAA se subdivide em seis modalidades: compra direta, compra com doação simultânea, sementes, leite, formação de estoques e compra institucional, que permite comercialização de alimentos para hospitais e universidades federais, além de órgãos das Forças Armadas, por exemplo. As quatro primeiras modalidades são coordenadas pelo Ministério da Cidadania e as duas últimas pelo Ministério da Agricultura.

“O PAA tem um viés social muito forte, porque fornece alimentos para pessoas que estão em situação vulnerável. Na pandemia isso se intensificou, tanto que foi aportado orçamento de R\$ 500 milhões em 2020 para o PAA, para as diversas modalidades”, informou Mateus Rocha, coordenador geral de acesso a mercados do Ministério da Agricultura.

O principal passaporte para que agricultores familiares participem das polí-



ticas públicas é o chamado DAP, sigla para Declaração de Aptidão ao Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar).

“Nosso trabalho é fomentar as cooperativas da agricultura familiar para acessar os mercados. Temos um mercado muito aberto que vem ao encontro de grande parte das produções das famílias brasileiras. Nosso foco hoje é o mercado público e buscamos incentivar que as cooperativas pensem diferente do mercado tradicional. Por trás da agricultura familiar tem pessoas produzindo, cooperativas são feitas de pessoas e precisamos trabalhar a história delas”, comentou Rocha.

O coordenador destacou ainda durante a Semana ConexãoCoop pontos importantes para garantir a participação de cooperativas nesses programas, como conhecer cenários, organizar a produção, otimizar recursos, logística e reduzir riscos.

Seguindo esses princípios, a Cooperativa RECA (Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado) tem conseguido vender seus produtos para o Poder Público. Situada no município de Nova Califórnia, em Rondônia, a cooperativa comercializa polpas, óleos e manteigas, entre outros produtos nativos da Amazônia. Atualmente, conta com mais de 200 cooperados e 45 colaboradores, número que chega a 100 dependendo da safra.

A RECA ingressou no mercado de compras públicas há alguns anos com o fornecimento de alimentos para merenda escolar, por meio do PNAE, e atualmente também tem contrato com a Conab, por meio do PAA. Este ano, conquistou um novo contrato, desta vez com o Exército. “As ações são muito boas, tem contribuído muito pra gente”, destaca Hamilton Condack de Oliveira, diretor presidente da cooperativa.

As vendas de alimentos para os órgãos públicos representam cerca de 20% do faturamento da cooperativa, que ainda tem como carro chefe da movimentação financeira o mercado privado, com os produtos da linha de cosméticos.

A logística para entrega dos produtos é um dos desafios enfrentados pela cooperativa, que se situa a mais de 300 quilômetros da capital Porto Velho, onde estão concentrados os órgãos contratantes.

Outra dificuldade citada pelo presidente da cooperativa é a burocracia para participar dos processos, problema que é driblado pela boa relação com o poder público e com a crescente capacitação dos colaboradores.

“Estamos participando inclusive de um programa apoiado pela OCB para acessar esses mercados, é um programa muito importante para entender esses processos licitatórios. Às vezes, temos dificuldade para entender essas linhas por falta de capacitação dos agricultores”, comentou Oliveira.

Mais ferramentas

Na Semana ConexãoCoop, a OCB lançou o **curso online "Agricultura Familiar nas compras públicas"**. O objetivo é munir os participantes com conhecimento técnico necessário para acessar os programas disponíveis e garantir segurança jurídica nos processos seletivos.

"Além de defender o acesso das cooperativas ao mercado público, trabalhamos levando informação, já que nem sempre o governo entende como funcionam as cooperativas. A gente explica o que são as cooperativas, as facilidades que o governo pode ter e dá suporte sobre as regras que as cooperativas devem seguir", afirmou Meira, analista de relações institucionais da OCB.

Acesse o curso:



O que diz a lei e o que ainda falta

A Lei 14.133/2021 inclui o cooperativismo nos artigos 9º e 16º.

O artigo 9º veda "ao agente público designado para atuar na área de licitações e contratos, ressalvados os casos previstos em lei admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos que praticar, situações que comprometam, restrinjam ou frustrem o caráter competitivo do processo licitatório, inclusive nos casos de participação de sociedades cooperativas".

Já o artigo 16º mostra as condições em que as cooperativas podem participar. Em síntese, quando se atinge todos os requisitos previstos na legislação própria do cooperativismo.

O artigo diz que "os profissionais organizados sob a forma de cooperativa poderão participar de licitação:

I - quando a constituição e o funcionamento da cooperativa observarem as regras estabelecidas na legislação aplicável, em especial a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, a Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012, e a Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009;

II - a cooperativa apresentar demonstrativo de atuação em regime cooperado, com repartição de receitas e despesas entre os cooperados;

III - qualquer cooperado, com igual qualificação, for capaz de executar o objeto contratado, vedado à Administração indicar nominalmente pessoas; e

IV - o objeto da licitação refere-se, em se tratando de cooperativas enquadradas na Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012, a serviços especializados constantes do objeto social da cooperativa, a serem executados de forma complementar à sua atuação".

Gargalos

O último quesito do artigo 16 é um dos pontos para o qual as cooperativas pedem regulamentação. Ao se referir a "serviços especializados", o artigo não deixa claro se se trata de uma especialidade da cooperativa ou da especialidade dos cooperados e colaboradores.

O secretário Renato Fenili esclarece que a palavra "especializado", neste caso, não se refere a serviços de alta complexidade e alto nível técnico, e sim ao serviço próprio da cooperativa. Mesmo assim, representantes de cooperativistas preveem que editais possam criar empecilhos à participação de algumas entidades por divergência de interpretação.

"Estamos lutando junto com a OCB para melhorar esses pontos. O primeiro é o trabalho especializado; o trabalho não é especializado olhando o cooperado, mas olhando o que a cooperativa faz", comenta Margaret Cunha, presidente da Fetralho (Federação das Cooperativas de Trabalho do Rio Grande do Sul).

Outro gargalo que pode abrir margem para regulamentação está no artigo 4º, que limita a participação de empresas de pequeno porte nos processos de licitação e contratos previstos na nova lei. E as cooperativas, de acordo com a Lei Complementar 130/2009, podem ser enquadradas como microempresas.

Atualmente, a participação das empresas de pequeno porte representa quase 60% do valor dos processos de compras divulgados no país, segundo o painel de compras do Ministério da Economia.

"A nova lei enfraquece um pouco as prerrogativas de micro e pequena empresa quando uma licitação para obra ou serviço de engenharia for acima de R\$ 5,8 milhões, que é o rendimento bruto máximo para ser enquadrado como uma empresa de pequeno porte. Quando for serviços em geral e compras e o item de licitação ultrapassar R\$ 4,8 milhões, também está vedado qualquer direito de micro e pequena empresa. Isso sim pode, eventualmente, a depender do certame e do seu objeto, vir a atingir uma cooperativa", detalha Fenili.

Para regulamentar as brechas da nova legislação, a equipe do Ministério da Economia está analisando aproximadamente 60 atos infralegais. Desses, pelo menos 11 já entraram em consulta pública.

Catadores

A Lei 14.133, incentiva ainda o cooperativismo dos catadores. O artigo 75 cita as condições de dispensa de licitação, processos mais simples, rápidos, menos burocráticos quando se tratar da contratação, coleta, processamento e comercialização de resíduos urbanos por cooperativas ou associações. ■



**COOPERATIVAS
SE UNEM PARA
VENCER O DESAFIO
DA DIGITALIZAÇÃO
E ESTABELECEM
NOVOS MODELOS
DE NEGÓCIOS**

FORTALECENDO O *ecossistema*

Por Lucas Pavanelli

A primeira vez em que Diego Barreto teve contato com uma cooperativa foi há uns 30 anos, quando ele ajudava o avô a tirar leite no curral na fazenda da família em Uberaba, a 481 km de Belo Horizonte. A cidade, de 330 mil habitantes, é uma das maiores da região e se desenvolveu graças ao agronegócio. A presença de propriedades para produção da cana-de-açúcar, algodão, milho, soja ou criação de gado para corte e leite contribuiu para o desenvolvimento de um ecossistema que influencia na indústria e nos serviços. O leite tirado na fazenda do avô de Diego, desde aquela época, é vendido junto com o de outros produtores rurais da região por meio de uma cooperativa local.

Era o clássico cenário ganha-ganha: o avô de Diego conseguia vender toda a produção sem muito esforço e com um preço melhor. Já o comprador só precisava negociar o valor com a cooperativa em vez de ter que bater na porta de diversos produtores para conseguir um volume de leite satisfatório.

“A cooperativa era importantíssima para permitir que um pequeno empreendedor, como o meu avô, tivesse um poder de barganha maior. Como produtor isolado, meu avô teria dificuldade grande para fazer a distribuição, definir o preço e conseguir um comprador. Teria que tirar o tempo dele da fazenda para isso”, explica Barreto.

Hoje, Diego Barreto é vice-presidente de Finanças e Estratégia do iFood, uma empresa de base tecnológica que nada tem a ver com o modelo das cooperativas, certo? Não necessariamente.

Segundo ele, o modelo de intercooperação, em que cooperativas se integram para resolver problemas e fortalecem o modelo de negócios baseado na cooperação, tem muito o que ensinar às empresas tradicionais.

“A nova economia é baseada em interação e conectividade. Na prática, isso é uma replicação do que as cooperativas fazem. As empresas são estruturas lineares, mas as cooperativas são um ecossistema físico.”

O modelo econômico em que empresas precisam construir todo um universo em torno delas para se desenvolver tem dado espaço à noção de ecossistema, que as cooperativas já conhecem muito bem. No caso do iFood, por exemplo, uma plataforma digital, como um aplicativo instalado no smartphone do usuário, é capaz de conectar restaurantes, entregadores, empresas de pagamento, indústria, dentre vários outros segmentos, em uma única transação.

“Não somos uma cooperativa no sentido do sistema econômico adotado, mas do ecossistema que precisamos montar para existirmos.”

Cooperar e inovar

O processo de transformação digital dentro das cooperativas tomou corpo a partir do ano passado, quando a pandemia forçou uma mudança brusca nas relações não só de trabalho, como de compra, venda e prestação de serviços.

Foi o caso da Unifop, uma cooperativa de saúde localizada em Petrópolis, a 65 km do Rio de Janeiro. De uma hora para a outra, a diretora-

-presidente Jociane Gatto viu as medidas de restrição fecharem os consultórios de seus cooperados, todos profissionais de saúde nas áreas de psicologia, nutrição e fisioterapia.

Sem as consultas presenciais, a Unifop se viu ameaçada, mas soube contornar as dificuldades de uma forma muito rápida.

“Não houve um planejamento, mas a necessidade de operacionalizar as atividades em formato diferente”, conta Jociane.

Segundo ela, em dois meses, o site da cooperativa estava no ar e os profissionais começaram a prestar consultas on-line por meio desta plataforma.

Para os psicólogos, a modalidade de atendimento remoto foi regulamentada em 2018 pelo Conselho Federal de Psicologia, mas foi a pandemia que tornou esse tipo de atendimento uma possibilidade real, tanto para pacientes como para os profissionais da saúde. O que era uma adaptação para um momento singular, se tornou um novo nicho de negócio.

“Está se mostrando, mesmo, uma tendência. Vamos continuar no modelo misto, já que há pacientes com dificuldade de se ambientar ao on-line, mas muitos outros preferem o atendimento remoto. Vamos hoje, como opção”, destaca.

Para firmar ainda mais a consulta on-line como alternativa aos clien-



“NÃO HOUVE UM PLANEJAMENTO, MAS A NECESSIDADE DE OPERACIONALIZAR AS ATIVIDADES EM FORMATO DIFERENTE.”

Jociane Gatto,
diretora-presidente
da Unifop

tes, a Unifop, agora, investe em modificações para que seu site se torne mais funcional - e completo. De acordo com a diretora-presidente Jociane Gatto, o que é feito manualmente, com a ajuda de secretárias, será levado diretamente ao sistema digital, como o agendamento das consultas e o pagamento, além de uma plataforma própria para os atendimentos - do tipo Meet ou Zoom, que se tornaram ferramentas de trabalho durante a pandemia.

As mudanças tecnológicas pelas quais a Unifop passou só foi possível graças a uma outra cooperativa, a Libre Code, que desenvolve soluções em software livre.

Jociane conta que a Unifop tem cerca de 20 anos de existência e, nesse período, sempre contratou serviços de outras cooperativas, assim como também prestou serviço a outras entidades do mundo cooperativo. Na avaliação dela, a intercooperação fortalece o modelo econômico e o setor, como um todo.

“Comecei a me aproximar e a construir uma relação mais forte com as cooperativas da redondeza. Agora, estamos olhando cada vez mais para fora. A impressão que tenho é que essa relação de intercooperação funciona como deve ser mesmo, se a gente não se amparar e não fortalecer os laços, ninguém se sustenta.”

Intercooperação

A digitalização também foi o caminho encontrado por um conjunto de cooperativas de São Paulo e da

região Sul do país. A Supercampo, uma empresa SA com DNA de cooperativa, foi criada para reunir em um único *marketplace* diversas cooperativas com o objetivo de fomentar a intercooperação entre elas.

O negócio nasceu com a Frísia, que reúne quase 900 cooperados no Paraná. De acordo com o presidente da Supercampo, Ronald Eikelenboom, a ideia foi agregar uma série de outras instituições para dentro de um mesmo *marketplace*.

“Percebemos que não fazia sentido ter um *marketplace* somente da Frísia, portanto, no ano passado, convidamos mais cooperativas para serem sócias da plataforma. Se não fosse a Supercampo, cada cooperativa teria seu *marketplace*. O objetivo é fazer com que a Supercampo preste um serviço digital para elas. No nosso modelo, cada cooperado é dono da plataforma e estamos buscando atendê-los de forma digital, com cashback, serviço diferenciado, um time de relacionamento, SAC, etc.”

Para Eikelenboom, a digitalização é um caminho sem volta. “As cooperativas estão vendo o digital como futuro e isso é um caminho sem volta. Acho que estamos em processo de maturação, em que temos que desenvolver, fazer um trabalho interno de divulgação.”

Hoje, 12 cooperativas que reúnem mais de 80 mil cooperados estão na plataforma Supercampo, que reúne, também, mais de 240 lojas de diversas áreas ligadas ao universo do agronegócio, além de peças, pneus, autopeças, lubrificantes, dentre outros.



“NO NOSSO MODELO, CADA COOPERADO É DONO DA PLATAFORMA E ESTAMOS BUSCANDO ATENDÊ-LOS DE FORMA DIGITAL, COM CASHBACK, SERVIÇO DIFERENCIADO, UM TIME DE RELACIONAMENTO, SAC, ETC..”

Ronald Eikelenboom,
presidente da Supercampo,

Digitalização e compartilhamento: novos caminhos



Líder no setor de entrega de comida na América Latina, o iFood é uma empresa brasileira fundada em 2011. Hoje, ela atua também na Argentina, no México e na Colômbia. Aberta como startup, a empresa de base tecnológica é considerada um fintech e faz parte da nova economia. O que as cooperativas podem aprender com esses novos modelos de negócio? O que falta para que elas se destaquem no mundo cada vez mais competitivo? Confira algumas dicas no bate-papo com o vice-presidente de Finanças e Estratégia do iFood, Diego Barreto.

Saber Cooperar: Qual é o seu contato com o ambiente das cooperativas?

Diego Barreto: Meu avô tinha uma fazenda em Uberaba, Minas Gerais, e eu ficava ali, ajudava ele a tirar leite e via essa relação. A figura da cooperativa para mim, nesse momento, é do pequeno produtor de leite, que tinha dificuldade grande para fazer a distribuição depois de tirar o leite e definir o preço. A cooperativa é muito importante para trabalhar com essa escalada. Meu avô como produtor de leite isolado, não fosse a cooperativa, teria dificuldade para fazer essa negociação, isso tiraria tempo dele de trabalho na fazenda, por exemplo. Teria um poder de

barganha pequeno e não conseguiria rentabilizar. A cooperativa, então, é importantíssima para permitir que um pequeno empreendedor, como o meu avô, tivesse um resultado final digno, de alguém grande.

SC: O que o iFood tem a ver com as cooperativas?

DB: A nova economia é baseada em interação e conectividade. Na prática, é uma replicação do que as cooperativas fazem, no ambiente empresarial. As empresas são lineares e as cooperativas são ecossistemas físicos. A cooperativa entende o que é montar um ecossistema. E é esse o nosso desafio do iFood. Nós conectamos restaurantes, entregadores, empresa de pagamentos, indústria... tudo isso de forma digital. Não somos uma cooperativa no modelo econômico, mas no conceito de ecossistema.

SC: E como as cooperativas podem aprender com esse modelo da nova economia?

DB: As cooperativas podem aproveitar esse ativo que construíram ao longo do tempo, justamente esse ecossistema. A dificuldade que enfrentam, agora, é serem mais digitais, mais dinâmicas. Se olharmos para o ano 2000 e pensarmos 15 anos antes, quais as empresas que surgiram do nada e arrebentaram? A gente tem até dificuldade para lembrar. Se olhar de 15 anos para cá, temos o iFood, 99, Nubank, Picpay, Loggi e diversas outras empresas e isso por causa da digitalização, um processo que permite um surgimento muito mais fácil das novas empresas.

SC: As cooperativas têm um tipo de interação entre si que fortalece esse ecossistema cooperativo. Esse aspecto, de colaboração e compartilhamento, tem mudado na relação entre as empresas?

DB: As empresas da nova economia têm uma disposição muito maior para trocar. Elas trabalham na estratégia de integração, de troca, de compartilhamento, muito maior que as empresas lineares. As APIs [conjunto de padrões que fazem parte de uma interface e que permitem a criação de plataformas de maneira mais simples e prática para desenvolvedores] com os dados dessas empresas, muitas vezes, são abertas, estão disponíveis. Então, existe um espírito que leva para isso. Mas ainda não dá para dizer que é uma tendência.

SC: E qual é o desafio do iFood nesse momento?

DB: O grande desafio do iFood agora é continuar se reinventando, compreendendo a mudança comportamental e o desejo do consumidor e fazer disso uma realidade rápida, prioritária. Continuar sendo o que sobe a régua e não a empresa que precisa acompanhar quem está subindo a régua. O desafio é continuar a compreender essa sociedade, diversa e heterogênea, que tem pensamentos diferentes. ■

Vitrine digital

Pensando no fortalecimento da intercooperação, a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) lançou, em julho, durante a Semana ConexãoCoop, uma plataforma de intercooperação que agrega, em um só lugar, diversas cooperativas das mais diferentes áreas, que podem divulgar seus negócios de forma prática, simples e gratuita.

A **plataforma NegóciosCoop** funciona como um grande **marketplace** para que cooperativas possam encontrar outras cooperativas em nível nacional e, assim, fazer negócio e fortalecer o ecossistema em todo o país.

A plataforma nasceu durante a pandemia, na perspectiva de trazer um ambiente de inovação capaz de conectar iniciativas de diferentes lugares do país.

O objetivo é consolidar um grande e-commerce cooperativista, onde as cooperativas tenham um ambiente customizado e se sintam à vontade para expor seus produtos e serviços, contar as suas histórias e oferecer o que tem de melhor: a parceria.

Conheça a
plataforma
NegóciosCoop



**PLATAFORMA
VAI FACILITAR
O DIA A DIA DAS
COOPERATIVAS COM
DADOS ECONÔMICOS
ESTRUTURADOS
E PROJEÇÕES DE
CENÁRIOS QUE
AJUDARÃO NA
COMPETITIVIDADE
DOS NEGÓCIOS**

Por Mariana Fabre

Por terem uma forte conexão com as pessoas, as cooperativas brasileiras são impactadas por todas as flutuações econômicas do mercado onde atuam, sejam elas de proporção local, nacional ou internacional.

“O movimento dos juros nos Estados Unidos, o ritmo de crescimento na China ou uma possível terceira onda da pandemia de covid-19 são questões que afetam todas as economias do mundo e, portanto, têm reflexo nas operações das cooperativas — especialmente as exportadoras, fortemente impactadas pelas taxas de câmbio e preço de *commodities*”, explica Juan Jensen, economista e sócio da 4eintelligence — consultoria especializada na entrega de soluções de inteligência artificial para questões críticas de negócios.

De fato, em uma sociedade global — onde a crise de uma nação ou empresa afeta as bolsas e a economia de todo o mundo —, as cooperativas precisam se manter atualizadas sobre os indicadores que regem a macro e a microeconomia.

Assim, poderão acompanhar as cada vez mais rápidas mudanças na conjuntura econômica e, a partir daí, definir estratégias assertivas de atuação.

Disposto a apoiar as cooperativas neste sentido, o Sistema OCB criou um ambiente que reúne, em um único lugar, informações, análises e projeções econômicas com potencial para impactar o cooperativismo de alguma maneira: o **Dashboard de Indicadores Econômicos**, ferramenta interativa que apresenta índices internacionais, nacionais e regionais atualizados, além de trazer indicadores segmentados por ramo do cooperativismo.

“Nosso objetivo com essa ferramenta era trazer não somente os dados do cooperativismo, mas sim dados que impactam o nosso modelo de negócio de alguma maneira para, dessa forma, ajudar as cooperativas e unidades estaduais a saber como o cooperativismo está situado dentro de indicadores macroeconômicos, como o PIB, taxa de juros, inflação e índices de emprego”, afirma Clara Maffia, gerente Técnica e Econômica do Sistema OCB.

**Informação
É PODER**



“ESSA FERRAMENTA PROPORCIONA UMA ECONOMIA DE TEMPO PARA AS COOPERATIVAS QUE NÃO PRECISAM MAIS BUSCAR O VALOR DO ÍNDICE NACIONAL DE PREÇOS AO CONSUMIDOR AMPLO (IPCA).”

Juan Jensen,
economista e sócio da 4intelligence

Tudo num só lugar

Uma das principais vantagens do *Dashboard de Indicadores Econômicos* é reunir, em um único lugar, informações estratégicas para subsidiar a tomada de decisão dos gestores e das lideranças cooperativistas.

“Essa ferramenta proporciona uma economia de tempo para as cooperativas que não precisam mais buscar o valor do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), por exemplo, na plataforma do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e depois procurar informações de câmbio no site do Banco Central, para ainda pesquisar sobre crédito em outra plataforma”, resume o economista Juan Jensen, sócio da 4intelligence, contratada pelo Sistema OCB para desenvolver o sistema.



“ECONOMIA É A CIÊNCIA QUE ESTUDA DECISÕES. E SABER TOMAR DECISÕES PASSA PELA COMPREENSÃO DO CENÁRIO ECONÔMICO.”

Rodolfo Cabral,
economista da área internacional e setorial da 4intelligence



Outro benefício importante é a atualização automatizada de dados sensíveis como o câmbio, que varia diariamente, até as taxas básicas de juros e a inflação, que têm variação semanal. “Economia é a ciência que estuda decisões. E saber tomar decisões passa pela compreensão do cenário econômico”, ensina Rodolfo Cabral, economista da área internacional e setorial da 4intelligence.

Ainda segundo Rodolfo, é uma análise combinada de dados que permitirá a um gestor definir questões essenciais, como a quantidade de produtos e insumos que deve ser mantida em estoque, quantas lojas abrir e em que localidades, quantos funcionários contratar e manter em cada unidade.

E para tornar esse processo decisório ainda mais assertivo, é preciso ter acesso não apenas a dados atuais, mas a projeções econômicas. É por isso que o *Dashboard de Indicadores Econômicos* do cooperativismo conta com projeções feitas por uma equipe multidisciplinar que analisa com cuidado cada uma das variáveis disponíveis, rodando modelos e fazendo estudos que consigam mostrar não apenas o cenário atual, mas projeções futuras de indicadores como emprego e câmbio para facilitar o planejamento das cooperativas.

Tomada de decisão

Um dos principais desafios da construção do *Dashboard de Indicadores Econômicos* foi identificar quais dados seriam mais úteis e necessários para cada ramo cooperativista.

“Foram meses de estudos e diálogo com a base até conseguimos construir um *Dashboard* que entrega informações relevantes para embasar o processo de tomada de decisão de cooperativas de todos os portes, setores e regiões do país”, explica Clara Maffia.

De acordo com Clara, nas cooperativas ligadas ao setor de serviços os dados mais importantes costumam estar relacionados ao ambiente local. Já no ramo saúde, o desempenho das coops está diretamente relacionado à atividade econômica, sobretudo à formalização do trabalho, aspecto que interfere nas contratações de planos de saúde, que costumam ser oferecidos aos colaboradores como benefício.

Juan Jensen, da 4intelligence, lembra, ainda, que o Brasil possui uma heterogeneidade regional grande em termos de indicadores como o desemprego.

“Não é porque o desemprego no Brasil está alto que ele estará alto também em uma determinada região, é possível ter uma dinâmica que descola do padrão nacional. Para cooperativas, costuma ser mais importante saber como está o desempenho local. Olhar para dados regionais, sobretudo de atividade econômica, faz toda a diferença para a tomada de decisão”, orienta.

Segundo a gerente técnica e econômica do Sistema OCB, o acesso a esses indicadores é o que vai moldar a competitividade do modelo de negócio cooperativista.

“O cenário econômico interfere em tudo e impacta em qualquer decisão que a cooperativa for tomar. Por isso, as cooperativas precisam ter bons subsídios e saber onde estão situadas no mercado”, afirma Clara.

Com acesso a dados atualizados e contextualizados, uma cooperativa que atua na área de comercialização de leite, por exemplo, pode reajustar os preços com base nas projeções de inflação para evitar prejuízos. Além de decisões pontuais como essa, Clara explica que os indicadores podem sustentar projetos de inovação das cooperativas, seja em um plano de internacionalização com base em mudanças favoráveis no câmbio, ou de ampliação de unidades com vistas ao crescimento da atividade econômica no país.

Para finalizar, a gestora faz um convite a todas as cooperativas brasileiras: “Acessem nosso *dashboard* para ter a dimensão do quanto estar ciente dos cenários econômicos e da conjuntura atual pode subsidiar decisões mais assertivas para nosso modelo de negócios”.

SERVIÇO:
O *Dashboard de Indicadores Econômicos* é uma ferramenta disponibilizada pelo Sistema OCB, exclusivamente para as cooperativas registradas junto ao sistema. Para acessá-lo, a cooperativa deve entrar na área de Inteligência de Mercado do site ConexãoCoop e digitar o mesmo login usado junto ao sistema. Para conhecer a ferramenta, basta escanear a imagem abaixo:



Por dentro do Dashboard de Indicadores Econômicos

O conteúdo da ferramenta está dividido em sessões com dados internacionais, nacionais e regionais, além de uma área voltada especificamente para cada um dos sete ramos cooperativistas.

“Na sessão com dados do Brasil, nós destrinchamos todos os aspectos interessantes que competem às áreas econômicas, como o PIB, dados da Indústria, de Emprego e Renda, Varejo e Serviço, Cooperativas, Crédito, Inflação, Política Monetária, Política Fiscal, Setor Externo. Tudo isso com resumo das últimas atualizações, análises e gráficos. Também temos uma sessão de destaques, alimentada diariamente com informações curtas de fatores que podem impactar os mercados”, detalha Rodolfo Cabral, da 4intelligence.

O formato interativo do *dashboard* permite que seja feito o *download* das planilhas com os dados públicos disponíveis na plataforma. ■

O que as cooperativas vão encontrar

Feito para ajudar nossas cooperativas a irem mais longe e a tomar decisões importantes para a longevidade e competitividade do negócio, o *Dashboard de Indicadores Econômicos* trará, entre outros dados, informações sobre:

PIB	Cooperativas
Indústria	Crédito
Emprego	Inflação
Renda	Política Monetária
Varejo	Política Fiscal
Serviço	Setor Externo

“FORAM MESES DE ESTUDOS E DIÁLOGO COM A BASE ATÉ CONSEGUIRMOS CONSTRUIR UM DASHBOARD QUE ENTREGA INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA EMBASAR O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE COOPERATIVAS DE TODOS OS PORTES, SETORES E REGIÕES DO PAÍS.”

Clara Maffia,
gerente Técnica e
Econômica do Sistema OCB

UMA FÁBRICA DE

experimentos

PARA INOVAR, COOPERATIVAS DEVEM PERDER O MEDO DE ERRAR E APOSTAR AS FICHAS NO APRENDIZADO, NA EFICIÊNCIA E NA VELOCIDADE DE ENCONTRAR SOLUÇÕES PARA OS CLIENTES



Por Manuel Marçal

Olhando o calendário, o ano corrente é 2021. Mas quando o assunto é transformação e aceleração digital, já estamos no Brasil de 2030. E não se trata de viagem no tempo. A provocação é de Renato Mendes, co-autor do livro “Mude ou Morra”. Segundo ele, sob a perspectiva dos negócios, a pandemia trouxe um fenômeno interessante que deveria ser aproveitado por todos: a aceleração no processo de digitalização.

“No cenário pré-pandemia, o digital ‘era quase uma obrigação’, o que estamos vendo hoje é que ele agora é uma necessidade”, afirma Renato, também professor do Insper e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).

Para o pesquisador, o surto sanitário, em si, não trouxe elementos novos, apenas acelerou mudanças que já estavam por ocorrer: maior consumo de plataformas *on-line* como cursos, reuniões, entre outros.

“Não tem desculpa para não estar se preparando para o digital, porque isso já iria acontecer. A diferença é que essa mudança aconteceria daqui a dez anos, mas aconteceu em alguns meses”, endossa.

“Estamos vivendo o Brasil digital em 2030. E a minha provocação inicial é: vocês estão preparados para o Brasil digital de 2030?”, questionou ao participar de painel online com a presença de representantes de diversas cooperativas durante a Semana ConexãoCoop.

CAMINHO SEM VOLTA

Na avaliação do especialista, não há alternativa, no mundo de hoje que não passe

pelo uso dos canais digitais. E os objetivos são claros: conhecer melhor o público; vender mais; se comunicar com a base.

“O digital tem que estar na agenda de todo mundo, independentemente do setor de atuação ou do tamanho de cada uma das operações”, enfatizou.

Renato Mendes destaca que vivemos uma mudança de paradigma da “economia tradicional” para a “nova economia”. Por isso, é necessário estar preparado para não ficar para trás e perder relevância.

“Não temos opção, a não ser entender o funcionamento desse novo mundo digital, conhecer as melhores práticas e se aproveitar delas nos negócios.”

Na avaliação dele, é preciso aprender “o jeito *startup* de fazer negócios”. “Essa é a turma que puxa a fila, qualquer que seja o assunto ligado ao digital. Eles recrutam as melhores pessoas, vendem melhor, se comunicam melhor, têm ferramentas de gestão mais eficientes”.

CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR

Entre os principais aprendizados da nova economia, Renato Mendes aponta o que considera o principal: foco no cliente.

Nas economias tradicionais, empresas e cooperativas desenvolvem um modelo de negócios que funciona para elas, criam um produto internamente e, em seguida, empurram essa “solução” para os clientes.

Na nova economia – guiada pelo pensamento *startup* – esse tipo de receita não funciona. O caminho é inverso: elas primeiro ouvem o cliente para depois planejar algo para eles. Existe uma cultura de escuta ativa, que valoriza e prioriza a opinião do usuário final, não havendo espaço para suposições ou achismos.

Ele alerta, ainda, para um erro comum nas empresas de pensamento analógico: tentar copiar o concorrente em vez de criar soluções para o consumidor.

“Apaixone-se pelos problemas do seu cliente e não pelo seu produto”, enfatizou.

Ainda segundo ele, a premissa que move as startups é ser mais eficiente na resolução de problemas. “Eu costumo dizer que *startup* boa é aquela que é resolvidora de problema de cliente. Qual o problema a cooperativa de vocês resolvem? De quem é esse problema? Como é que essa turma resolvia esse problema antes de você existir ou como é que ela resolve com o teu concorrente? Vocês estão colocando na mesa pra fazer melhor? É a melhor condição de pagamento? É a melhor experiência? O que vocês fazem melhor?”, questionou o especialista.

JOGO DA APRENDIZAGEM

Errar faz parte do processo de crescimento e aperfeiçoamento dos negócios. De acordo com o professor do Insper, *startups* entendem que nada nasce perfeito e, portanto, é preciso focar no aprendizado para ter um produto ou serviço melhor. “Só não evolui quem está parado”, afirmou.

Além disso, um modelo de negócio que faz uma empresa crescer hoje, pode não funcionar amanhã. Por isso, segundo o especialista, é preciso observar os ciclos de aprendizado e crescimento.

“Crie seu modelo desafiante antes que o modelo campeão —aquele que dá certo e que te trouxe até aqui — mostre sinais de esgotamento”. Um caminho para isso, aponta, é testar rápido e constantemente novos produtos e serviços.

“Na velha economia, ganhava o jogo quem tinha a melhor ideia e isso mantinha o negócio por anos. Na nova economia, ganha quem aprende mais rápido. É um jogo de aprendizado, de tentativa e erro, com metodologia, não é bagunça”, avaliou.

Segundo ele, na economia tradicional há uma aversão ao erro. As *startups*, entretanto, testam muito e 80% das hipóteses mostram-se equivocadas.

“É preciso entender que o erro nada mais



“ANTES GANHAVA QUEM TINHA UMA SUPER IDEIA E UM SUPER PLANEJAMENTO; HOJE, GANHA QUEM APRENDE MAIS RÁPIDO, QUEM TEM CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO.”

Renato Mendes,
professor do Insper.

é do que um processo de aprendizado para o novo, mas isso não quer dizer que é para cometer um erro que vá colocar a cooperativa, a saúde financeira da empresa em risco”, advertiu, destacando que é preciso ser proativo e agir rápido para evitar ficar para trás da concorrência.

E atenção para a dica do especialista: “é preciso incentivar que as pessoas experimentem coisas novas. As cooperativas têm que ser uma fábrica de experimentos.”

Ainda segundo Renato, o modelo de gestão do futuro é o que faz as

pessoas se sentirem empoderadas e instrumentalizadas para testar e experimentar constantemente. “Empresas tradicionais gastam muito tempo tentando evitar erros, quando o foco deveria estar em corrigi-los rapidamente e aprender com eles”, concluiu.

O caminho para mudança de mentalidade — ele admite — não é simples, porém é urgente. “Antes ganhava quem tinha uma super ideia e um super planejamento; hoje, ganha quem aprende mais rápido, quem tem capacidade de adaptação: adequar o plano à medida que o cenário muda. E a pandemia trouxe isso como aprendizado”, observou.



“NÓS TIVEMOS QUE ENTENDER ESSA NOVA DINÂMICA DIGITAL, QUEBRAR PARADIGMAS, TESTAR E EVOLUIR CONSTANTEMENTE.”

Cristiane Kondo,
gerente de marketing e comunicação

Cooperativas adotam estratégias da nova economia para aumentar as vendas

As cooperativas brasileiras não estão paradas, pelo contrário, estão com o pé no acelerador e têm adotado estratégias da nova economia para aumentar as vendas. Elas não esperaram ter um plano 100% perfeito, mas colocaram em ação boas ideias. A paranaense Cocamar, da agroindústria, ampliou a sua presença digital com um *e-commerce*; a paulista Coop, de consumo, apostou em um serviço de *delivery*; e a mineira Copmetro ampliou a atuação no transporte para *e-commerce* com intercooperação.

AS TRÊS LIÇÕES DA COCAMAR (PR)

Com a chegada da pandemia, a Cocamar Cooperativa Agroindustrial – que nasceu em 1963 no Paraná – agiu rápido para não ficar para trás e investiu recursos para adaptar e amadurecer a iniciativa de implementação do *e-commerce* (www.lojacocamar.com.br)

Com as vendas pela internet, a cooperativa entendeu as necessidades dos cooperados e clientes e ampliou a capilaridade da atuação.





O JEITO COOPERATIVISTA, ENTRETANTO, NÃO FICA DE LADO E HÁ UMA PRESENÇA ATIVA DA EQUIPE DE FUNCIONÁRIOS NOS CANAIS DIGITAIS.

Márcio Valle,
presidente da COOP

Na avaliação da gerente de marketing e comunicação, Cristiane Kondo - responsável pelo e-commerce, a iniciativa tem como intuito preparar a cooperativa para o futuro. "A proposta de valor sempre foi pautada em entender para atender", afirmou.

Ela conta que foram mapeados dois grandes públicos. O primeiro, ligado ao agro, é composto por cooperados, pecuaristas, produtores rurais e agricultores. O

segundo, classificado como clientes de consumo, é integrado por empresas com intuito de revenda, industrialização, transformação e consumo.

Segundo Cristiane Kondo, a experiência de implementação da loja virtual continua sendo desafiadora uma vez que o e-commerce mexe com todas as estruturas tradicionais da empresa. "Nós tivemos que entender essa nova dinâmica digital, quebrar paradigmas, testar e evoluir constantemente."

Com todo esforço, a cooperativa contabiliza resultados surpreendentes. Houve, nas Lojas Cocamar, um crescimento consistente nas buscas; nos acessos e nas vendas mês a mês, superando todas as metas estabelecidas. "Isso gera um fortalecimento de marca, levando o nome da cooperativa para regiões em que atuávamos muito pouco até então - como Santa Vitória do Palmar (RS), na fronteira entre Brasil e Uruguai, até cidades do Rio Grande do Norte".

Responsável pela implementação do e-commerce, Cristiane Kondo destacou três grandes lições com o processo de inovação implementado: a importância de ter um time dedicado e multidisciplinar, capaz de conciliar a visão de futuro à cultura da empresa; a necessidade de assumir riscos calculados: "se permitir errar para poder corrigir ainda mais rápido"; e por fim, estar atento aos sinais de oportunidade que o mercado apresenta.

DELIVERY PARA OS CLIENTES E COOPERADOS DA COOP (SP)

Nascida em São Paulo, a COOP é uma rede de varejo colaborativo que ajuda o cliente a resolver tudo o que precisa num só lugar. São 32 unidades de supermercados distribuídas por 10 cidades; mais 77 drogarias espalhadas em 20 municípios do estado. Com 65 anos de história, é a maior cooperativa de consumo da América Latina.

Em 2016, criaram o serviço Coop Retira (*click & collect*) e - até 2019 -, os clientes faziam os pedidos dos produtos pela loja virtual, realizavam o pagamento e, por fim, faziam a retirada da mercadoria na loja física, em um horário agendado. Mas com o agravamento da crise sanitária e o endurecimento das regras de circulação de pessoas, a cooperativa foi obrigada a repensar suas operações e viu a necessidade de criar um sistema de entrega (*delivery*) para os seus cooperados. Assim nasceu o Coop Entrega.

Em menos de um mês, a cooperativa conseguiu colocar o delivery em operação, tanto nos supermercados quanto nas drogarias. Entre maio e agosto de 2020, ampliaram o hub de distribuição. Iniciaram o serviço em duas lojas em Santo André e uma em São José dos Campos; já em setembro, ampliaram para as mesmas praças do serviço de Coop Retira. E, no decorrer do ano passado, consolidaram as operações. Os números refletem o crescimento: somente em 2020 foram realizadas 2100 entregas pelo Coop Entrega; este ano, só até julho, foram 8200 entregas. O mesmo ocorreu com o Coop Retira. Em 2019 foram 1960 pedidos; em 2020, um salto: 7700. Até julho deste ano, os dados parciais apontam 1900 pedidos.



"SOMOS MAIS DE 10 COOPERATIVAS PARCEIRAS NESTE GRANDE PROJETO DE EXPANSÃO DO E-COMMERCE."

Evaldo Matos,
diretor da Coopmetro

Para o presidente da COOP, Márcio Valle, a aceleração da digitalização das operações de varejo foi uma das mudanças trazidas pela pandemia. O jeito cooperativista, entretanto, não fica de lado e há uma presença ativa da equipe de funcionários nos canais digitais, o que possibilita um atendimento mais personalizado aos clientes, inclusive, com ligações, sugestões e aconselhamento sobre compras e trocas de produtos.

"É uma relação digital entre duas pessoas que, praticamente, estão interagindo 'fisicamente' e fazendo compras juntas. Essa é uma oportunidade em que nós conseguimos pelo nosso diferencial, por sermos cooperativa, por conta desse atendimento que é o nosso DNA", comenta ao falar que o calor da compra presencial ganhou uma nova forma com a transformação digital.

INTERCOOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO: COOPMETRO (MG)

A Coopmetro começava a implementar seu e-commerce quando a pandemia chegou ao país. Habituada com o transporte de cargas refrigeradas e secas (quando o produto não precisa de refrigeração), a cooperativa de logística mineira viu os pedidos de entrega acelerarem rapidamente com o crescimento das compras on-line.

Para aumentar a capilaridade de atuação no mercado nacional e melhor atender os clientes, a Coopmetro investiu na intercooperação como estratégia de expansão e crescimento dos negócios. Nesse sentido, firmou acordos com várias cooperativas, entre elas, de transporte de passageiros, como táxis, escolares, vans executivas e também cooperativas de transporte de cargas.

O diretor da Coopmetro Evaldo Matos avalia que foi uma oportunidade de ajuda mútua entre as entidades. "Somos mais de 10 cooperativas parceiras neste grande projeto de expansão do e-commerce".

O crescimento possibilitou à Coopmetro atuar dentro de grandes plataformas de *marketplace*, entre elas, o Mercado Livre. Atualmente, fazem não só o transporte das mercadorias da empresa argentina, como também apoiam na elaboração de roteiro para os fretes; fazem também armazenamento dos produtos. Já a realização da distribuição das encomendas do e-commerce nos grandes centros urbanos, ocorre por meio das parcerias entre cooperativas.

Ano passado, em plena pandemia, a Coopmetro cresceu 30%. Evaldo atribui essa ascensão não somente às demandas do e-commerce, mas também ao grande volume de entrega de alimentos aos supermercados e ao consumidor final.

Atualmente, a Coopmetro conta - somente no e-commerce - com mais de 600

cooperados. O faturamento mensal com o frete de compras on-line é da ordem de R\$ 2,5 milhões. “O segmento já representa mais de 10% de todo nosso faturamento, de um total de R\$ 20 milhões”, revela.

Para Evaldo Matos, o cooperativismo de transporte é um grande parceiro da economia tanto no cenário de pandemia quanto no arrefecimento do surto. A expectativa é, até o final do ano, alcançar a marca de 1 mil cooperados somente no frete relacionado ao e-commerce e dobrar o faturamento neste segmento de entregas para R\$ 5 milhões em 2022.

SISTEMA OCB DISPONIBILIZA O CURSO VENDA MAIS – A FÓRMULA PARA VENDER NAS REDES SOCIAIS

Confira as técnicas para montar boas estratégias de comunicação e vendas para a sua coop usando as redes sociais como ferramenta. Os interessados vão aprender: como gerar vendas; como usar as redes sociais para acelerar o crescimento do seu negócio; como montar estratégia de vendas usando as redes.

Para esse curso, o Sistema OCB convidou Eduardo Carvalho, especialista em redes sociais, campanhas e comunicação, que modelou o conteúdo para ser aplicado como estratégia de sucesso para as cooperativas.

A qualificação é oferecida gratuitamente aos profissionais de cooperativas regulares, por meio da plataforma EAD do site **Conexão-Coop**. Basta fazer o cadastro e mergulhar nas ferramentas e técnicas que podem alavancar o negócio das cooperativas. ■

Site
ConexãoCoop



Conexão com o coop

PARA O ALTO E *avante!*

NEM MESMO A PANDEMIA DE COVID-19 FOI CAPAZ DE DETER O AVANÇO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO, QUE CONQUISTOU 1,7 MILHÃO DE NOVOS COOPERADOS EM 2020



Por Lílian Beraldo

Em todo o Brasil, 17,2 milhões de pessoas confiam no cooperativismo como um modelo de negócios sólido e um caminho interessante para o empreendedorismo coletivo e a geração de renda para os brasileiros. Em meio às incertezas de um surto sanitário global e às perdas humanas e econômicas, o cooperativismo mostrou sua força ao conquistar 1,7 milhão de novos cooperados no ano passado – em 2019, eram 15,5 milhões de associados. Os números fazem parte do Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2021, lançado em julho, durante a Semana Conexão Coop.

Todos os dias, o cooperativismo transforma realidades. Ao movimentar a economia com a geração de trabalho, emprego e renda, levamos progresso e qualidade de vida para todo o país. Mesmo em um ano complicado como 2020, ajudamos a gerar 27,5 mil novos postos de empregos em todo o país — indo na contramão das empresas comerciais, que fecharam 67.906 postos de trabalho com carteira assinada em igual período, de acordo com dados do Cadastro

Geral de Empregados e Desempregado (Novo Caged). Com isso, terminamos o primeiro ano da pandemia contabilizando 455.095 empregos diretos, sendo 39% deles ocupados por mulheres.

Vale lembrar que, em 2020, a taxa média de desocupação atingiu 13,5% e foi recorde em 20 estados. No intervalo de um ano, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população ocupada do Brasil perdeu 7,3 milhões de pessoas, chegando ao menor número da série anual (86,1 milhões).

Somando forças

Em 2020, estiveram em operação no país 4.868 cooperativas de sete diferentes ramos, oferecendo ao mercado e à população produtos e serviços de qualidade e com a marca coop.

“Apesar de este número ser 8,4% menor que o registrado em 2019, quando eram 5.314, ele não indica uma retração em nosso movimento. Ao contrário: a redução do número de cooperativas singulares se dá em função de um movimento do nosso mercado para ganho de eficiência e escala com redução de custos, caminhando para fusões e incorporações”, explica Márcio Lopes de Freitas, presidente do Sistema OCB.

Ainda segundo o Anuário, o estado com maior número de cooperativas no Brasil é Minas Gerais, com 756, seguido por São Paulo (614), Rio Grande do Sul (434) e Rio de Janeiro (414). Presentes em todas as unidades da federação, as coops reforçam a relevância do nosso modelo de negócios transformando a realidade de milhares de brasileiros.

“Nossas cooperativas têm um papel importante nas cidades e no campo. Elas marcam presença em muitos segmentos diferentes, como no mercado financeiro, na agropecuária, na área da saúde, da educação, na geração e distribuição de energia, no turismo, na atividade mineradora, no transporte e, também no setor habitacional e de consumo. O coop é, sem dúvida, um agente fundamental para a promoção do desenvolvimento em todos os estados brasileiros”, acrescenta Lopes de Freitas.

Vida longa

De cada 10 empresas comerciais brasileiras, quase metade fecha as portas após o quinto ano de atividade (47%). Já no cooperativismo o cenário é diferente: atualmente, 2.442 cooperativas possuem mais de 20 anos de atuação no mercado, ou seja, 50% de todas as coops ativas têm mais de duas décadas de história e tradição.



“NOSSAS COOPERATIVAS TÊM UM PAPEL IMPORTANTE NAS CIDADES E NO CAMPO. O COOP É, SEM DÚVIDA, UM AGENTE FUNDAMENTAL PARA A PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO EM TODOS OS ESTADOS BRASILEIROS.”

Márcio Lopes de Freitas,
presidente do Sistema OCB



“NO GERAL, O COOPERATIVISMO BRASILEIRO TEM RESULTADOS ACIMA DA MÉDIA, SE COMPARADO AO MODELO CONVENCIONAL, E ESTAMOS MUITO SATISFEITOS DE PODER MOSTRAR ISSO PARA A SOCIEDADE, EM NOSSO NOVO ANUÁRIO.”

Tânia Zanella,
superintendente do Sistema OCB

“No geral, o cooperativismo brasileiro tem resultados acima da média, se comparado ao modelo convencional, e estamos muito satisfeitos de poder mostrar isso para a sociedade, em nosso novo Anuário”, destacou a superintendente do Sistema OCB, Tânia Zanella.

Dados como esse também confirmam que a resiliência é uma das principais características das nossas cooperativas. Grande parte das coops brasileiras foi constituída em momentos de adversidade e escassez de recursos, buscando prover melhores condições econômicas, sociais e de trabalho aos seus associados. E com esse mesmo propósito, elas continuam firmes, marcando presença em diversas atividades econômicas, com a geração de resultados cada vez mais significativos.

Representatividade feminina

Ano a ano, as mulheres estão ampliando sua participação no cooperativismo. Em 2020, elas representavam 40% dos mais de 17 milhões de cooperados, um aumento de 2 pontos percentuais em relação ao ano anterior.

Ao analisar a distribuição por gênero nos sete ramos do cooperativismo, a representatividade feminina destaca-se no segmento de Saúde alcançando mais da metade dos cooperados do ramo: 53%. O Ceará é o estado em que a participação das mulheres no número de cooperados supera a masculina, chegando a 56% do quadro social.

Já a força de trabalho feminina representou 39% do total dos funcionários das cooperativas, um aumento de 4 pontos percentuais frente a 2019. A parcela de mulheres empregadas supera a dos homens em quatro dos

sete ramos do cooperativismo: Saúde (72%), Trabalho, Produção de Bens e Serviços (65%), Consumo (55%) e Crédito (53%).

Quando o assunto é liderança, entretanto, ainda há muito espaço a ser conquistado por elas. Em 2020, apenas 17% das mulheres ocupavam cargos de presidência ou vice-presidência no cooperativismo.

“Cientes desse desequilíbrio, estamos criando uma série de projetos para fomentar a ampliação da participação feminina nos Conselhos, na diretoria e na presidência das nossas cooperativas. Um primeiro passo nesse sentido foi a criação do Comitê Nacional de Mulheres do Sistema OCB — fórum consultivo que já está ajudando a definir estratégias para aumentar a presença de mulheres na liderança do nosso movimento”, elucida Tânia, primeira mulher a ocupar o cargo de superintendente na história da Casa do Cooperativismo.

Gerando riquezas

Os indicadores financeiros do cooperativismo também demonstram a força do movimento e a sua enorme capacidade de gerar riquezas não apenas para o cooperado, mas para toda a sociedade.

Em 2020, o ativo total das cooperativas — indicador que revela a solidez de uma organização e a sua capacidade de honrar compromissos — alcançou a marca de R\$ 655 bilhões, um aumento de 33% em relação a 2019. Já o patrimônio líquido contabilizado foi em R\$ 145 bilhões: 15% maior que o do ano anterior.

O cooperado também viu o retorno de seu investimento crescer. As sobras — resultado final das operações da cooperativa, que pode ser distribuído aos cooperados ou reinvestido na

própria cooperativa, ao final de cada exercício — subiram de R\$ 14,8 bilhões para R\$ 23 bilhões em 2020.

No mesmo período, nossas cooperativas injetaram nos cofres públicos mais de R\$ 13 bilhões em tributos — valor 19% maior que o repassado em 2019. Já os recursos destinados ao pagamento de salários e outros benefícios destinados a colaboradores bateu a marca de R\$ 18 bilhões.

Inteligência de dados

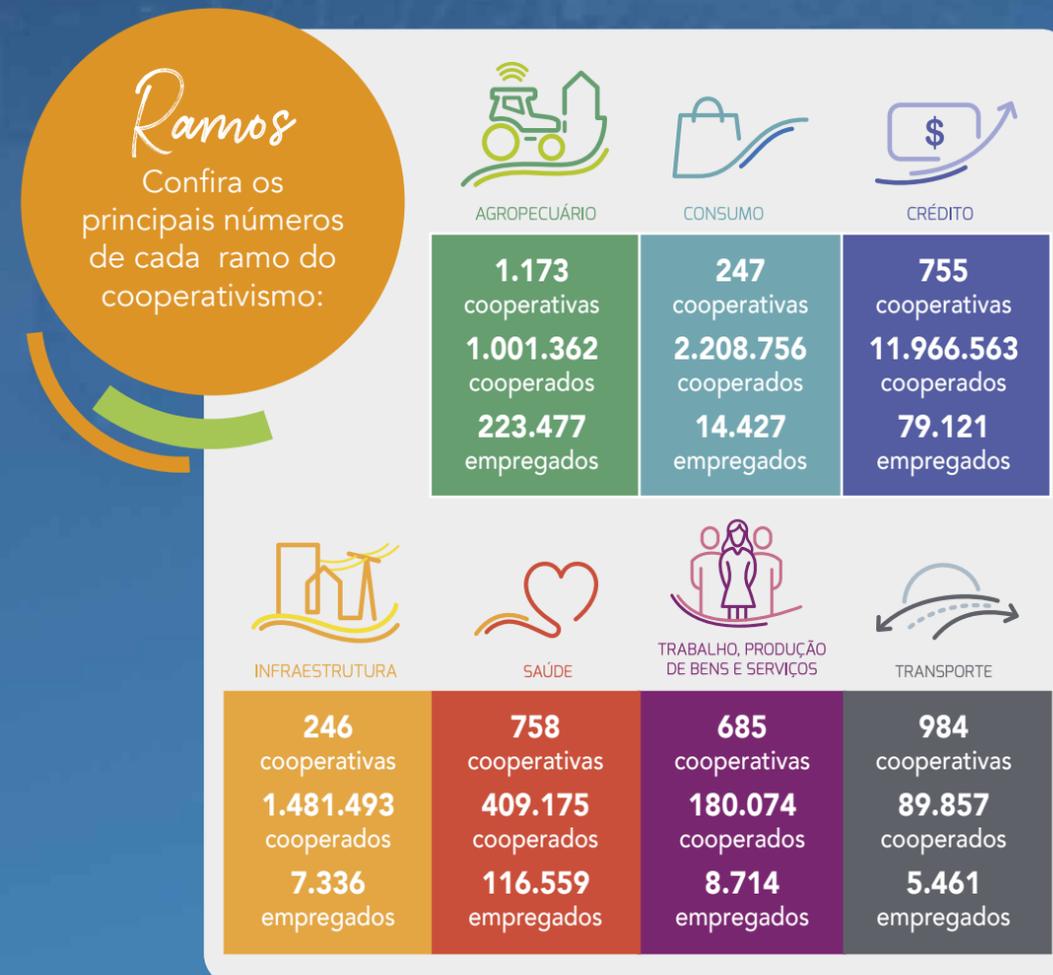
O Anuário do Cooperativismo Brasileiro está em sua terceira versão e já uma das publicações mais queridas do cooperativismo.

De acordo com a superintendente do Sistema OCB, Tânia Zanella, já é possível ver a evolução

do produto em termos de números, visibilidade e inteligência de dados. “Só conseguimos apresentar esse anuário porque as cooperativas estão cada vez mais sensíveis sobre a importância de nos fornecer informações. Afinal, não se constrói nada com embasamento e credibilidade sem informações consistentes e inteligência de dados.”

Ainda segundo ela, o Anuário é uma ferramenta importante, mas trata-se do final de um processo maior e mais importante de diálogo entre as cooperativas, as unidades estaduais e o Sistema OCB.

“A Casa do Cooperativismo está cada vez mais profissionalizada e legitimada perante os órgãos públicos para trabalhar em prol das cooperativas e ocupar espaços. Se hoje somos referência em representação política e institucional, é porque contamos com o apoio, com as informações, com os dados e com a inteligência que são fornecidos pelas próprias cooperativas”, conclui.



SERVIÇO:

Quer saber mais sobre o coop brasileiro? Acesse o Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2021



Conexão
**COM NOVOS
NEGÓCIOS**



Ilustração: Kleber Sales

SOU.COOP

Venha fazer parte de um cooperativismo mais forte!

VAMOS JUNTOS CONSTRUIR O MAIOR BANCO DE DADOS CADASTRAIS DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO.

Precisamos entender a realidade das cooperativas, para desenvolver as melhores soluções e estratégias e divulgar cada vez mais o setor.

É MUITO FÁCIL PARTICIPAR:

acesse a plataforma SOU.COOP e mantenha o cadastro da sua cooperativa sempre atualizado.



www.sou.coop.br

somoscoop

44 SistemaOCB



sistemaocb



NOVAS CONEXÕES NOVOS MERCADOS NOVOS NEGÓCIOS



Tudo que você precisa para potencializar os resultados e levar sua coop cada vez mais longe!

O site ConexãoCoop traz pra você informações de inteligência de mercado e um mapa de oportunidades para sua cooperativa fazer novos negócios, inclusive com outras coops. Se a ideia é potencializar a atuação no mercado nacional, a gente pode te ajudar nessa missão. Se explorar outros mercados está nos planos, é no ConexãoCoop que você vai encontrar o que precisa.

conexão **coop**

Então não perca tempo, acesse

<https://conexao.coop.br>

e comece agora mesmo!

somos **coop**

 Sistema **OCB**