

15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

DOCUMENTO-BASE



somoscoop»



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

DOCUMENTO-BASE

NEGÓCIOS

somoscoop»



SistemaOCB

CNCOOP | OCB | SESCOOP

1. Panorama

As cooperativas desempenham papel importante na economia, sendo agentes impulsionadores do desenvolvimento socioeconômico nas comunidades em que estão inseridas, bem como da competitividade exportadora no mercado internacional. No âmbito dos negócios em nível nacional, a atuação das cooperativas gera resultados que melhoram a vida dos cooperados, fortalecendo a economia regional, aprimorando os processos produtivos, e promovendo a sustentabilidade e autonomia das comunidades.

Da mesma forma, a expansão dos negócios no mercado internacional amplia as oportunidades e diversifica as fontes de receita, incentivando a resiliência das cooperativas diante de instabilidades econômicas. A presença cada vez maior de cooperativas no comércio exterior favorece o intercâmbio de conhecimentos e práticas inovadoras, tão importantes para o desenvolvimento das operações internas e o aumento da competitividade nos negócios.

MERCADO NACIONAL

A economia do Brasil teve um ano de resiliência em 2023, apresentando bons resultados, apesar das condições adversas. Os salários reais cresceram, o consumo se aqueceu no cenário de alto emprego e as exportações se expandiram, graças — em parte — a uma safra excepcionalmente forte de soja. Esse bom desempenho da economia nacional foi impulsionado pela expansão robusta do setor agrícola e do setor de serviços, além do forte consumo doméstico, apoiado por estímulos fiscais do governo — um desempenho que contrastou com a tendência global de desaceleração. A atividade econômica brasileira deve ganhar tração, principalmente quando analisamos os seguintes cenários:

MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho experimentou aumento no salário mínimo e queda na inflação, resultando no crescimento dos salários reais em 2022. De acordo com dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)¹, a taxa média de desemprego no Brasil foi de 7,8% (8,5 milhões de pessoas) em 2023, o que representa uma retração de 1,8 ponto percentual frente ao registrado em 2022, quando marcou 9,6%. Esse resultado anual é o menor desde 2014, reafirmando a tendência já apresentada em 2022, de recuperação do mercado de trabalho após o impacto da pandemia de Covid-19. Além disso, o valor anual do rendimento real foi estimado em R\$ 2.979, um aumento de 7,2% (R\$ 199), na comparação com 2022. O resultado chega próximo do maior patamar da série observado no ano de 2014, com R\$ 2.989.

1 IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.

MERCADO DE CRÉDITO

Expectativas de mercado apontam crescimento no mercado de crédito. Segundo estatísticas de crédito do Banco Central do Brasil², em novembro de 2023, o crédito ampliado às empresas ficou em R\$ 5,5 trilhões (50,8% do PIB), enquanto o crédito ampliado às famílias alcançou R\$ 3,7 trilhões (34,3% do PIB). O estoque de crédito do Sistema Financeiro Nacional (SFN) alcançou a marca de R\$ 5,7 trilhões em novembro de 2023, indicando um aumento mensal de 0,9%.

INFLAÇÃO

Segundo projeções do *Boletim Focus*³, divulgado pelo Banco Central, o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) — considerado a inflação oficial do Brasil — deve ficar em 3,81% em 2024. A previsão para 2024 está dentro do intervalo de meta de inflação, de 3%, com intervalo de tolerância de 1,5 ponto percentual, para cima ou para baixo. Nos próximos anos, de 2025 a 2027, a projeção da inflação ficará em 3,5%.

CÂMBIO

A taxa de câmbio é um fator adicional na luta contra a inflação. Expectativas de mercado projetam diminuição no valor do câmbio em dólar. De acordo com o *Boletim Focus*, em 2024, a moeda norte-americana deve fechar o ano em R\$ 4,92. Para 2025, a projeção é de valorização do dólar, ficando em R\$ 5,00; nos anos seguintes, a expectativa é de que o real siga desvalorizando e o câmbio feche em R\$ 5,05 (2026) e em R\$ 5,10 (2027).

POLÍTICA MONETÁRIA

Espera-se que o Banco Central mantenha a Selic estável em 9,0%, ao longo dos próximos meses. A projeção da Selic deve sofrer um leve alívio monetário, compatível com a melhora do ritmo de expansão da economia brasileira. Nos próximos anos, de 2025 a 2027, a expectativa de mercado da Selic é de que ela fique em torno de 8,5%.

PIB

O crescimento do PIB do Brasil em 2024 é uma questão central. Após um desempenho mais forte do que o esperado em 2023, impulsionado, em parte, por um agronegócio robusto, as projeções indicam uma desaceleração do crescimento. Segundo o FMI, prevê-se um crescimento do PIB brasileiro de 1,7%, em 2024, e 1,9%, em 2025.

De acordo com estudo elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA⁴), o desempenho do crescimento do PIB do Brasil foi de 2,9%, em 2023. Essa perspectiva foi marcada pela expansão do mercado interno, acompanhada por uma contínua elevação de rendimentos do trabalho e pelo aumento do consumo das famílias. Também contribuíram para esse desempenho o setor agropecuário (materializado na supersafra agrícola) e a expansão acima do esperado produção de petróleo, que criaram as condições necessárias para o Brasil conquistar novos mercados no exterior. Para 2024, o Instituto manteve o cenário de crescimento do PIB em 2,0%. Essa desaceleração em relação a 2023 é justificada, especialmente, pela queda esperada do setor agropecuário (-3,2%), devido à adversidade climática.

2 Banco Central do Brasil. **Estatísticas Monetárias e de Crédito. 2024.**

3 Banco Central do Brasil. **Boletim Focus. Janeiro de 2024.**

4 IPEA. **Carta de Conjuntura N° 61, Nota 27. 2023.**

Tabela 1: Taxa de crescimento do PIB e de seus componentes (projeção)

	2023	2024 (previsto)
PIB	2,9	2,0
Agropecuário	15,1	-3,2
Indústria	1,6	2,5
Serviços	2,4	2,1
Consumo das Famílias	3,1	2,5
Consumo do Governo	1,7	1,3
Investimento (FBCF)	-3,0	2,6
Exportação	9,1	4,6
Importação	-1,2	3,1

Fonte: Carta de Conjuntura, IPEA.

DEMOGRAFIA

Segundo dados do Censo 2022 divulgados pelo IBGE⁵, a população brasileira chegou a 203,1 milhões de pessoas em 2022, com um aumento de 6,5% em relação ao censo demográfico anterior, realizado em 2010 — isso representa um acréscimo de 12,3 milhões de pessoas no período. Em 2022, as concentrações urbanas abrigavam 61% da população do Brasil ou 124,1 milhões de pessoas. O total de pessoas com 65 anos ou mais no país chegou a 10,9% da população (22,1 milhões), com alta de 57,4% frente ao último censo. Esse cenário indica que a população está envelhecendo a cada ano, demandando mais serviços de saúde (SUS) e gerando uma pressão de gastos públicos no serviço público.

Além desses cenários, outras tendências devem influenciar o mercado nacional:

URBANIZAÇÃO

A urbanização oferece oportunidades para o desenvolvimento social e econômico, embora também traga desafios para a infraestrutura das cidades. Uma das principais preocupações dos formuladores de políticas em todo o mundo é administrar esse crescimento urbano de forma sustentável, assegurando acesso universal a habitação adequada e recursos essenciais. De acordo com estudo divulgado pelas Nações Unidas em 2022⁶, estima-se que, até 2030, cerca de 60,4% da população global viverá em áreas urbanas com uma proporção ainda maior, de 84,7%, na

5 IBGE. **Censo 2022**.

6 UN-Habitat. **World Cities Report 2022**.

América Latina e no Caribe (no Brasil, a estimativa é de 89%). A urbanização tem o potencial de impulsionar iniciativas econômicas em regiões periféricas, estimulando o surgimento de cooperativas e a expansão de diversos ramos.

NOVA CLASSE MÉDIA

A crescente classe média tem sido determinante na estrutura do mercado e nos requisitos comerciais da economia global ao longo das últimas duas décadas. No entanto, a pandemia de Covid provocou um aumento da desigualdade no Brasil, resultando em diminuição da classe média e aumento na classe baixa. Com a recuperação econômica e a retomada dos empregos em 2022, mais famílias migraram para a classe média — uma tendência que deve continuar, especialmente devido aos programas sociais. Segundo estudo divulgado pela consultoria Elements⁷, prevê-se que 57% da população global será de classe média, atingindo 4,8 bilhões de pessoas, até 2030, com expectativa de gastos totalizando US\$ 6,2 trilhões na economia mundial.

ECONOMIA COMPARTILHADA

O conceito de economia compartilhada baseia-se na ideia de que as pessoas podem usufruir do compartilhamento de uma variedade de bens e serviços, contribuindo para a sustentabilidade ambiental e a transformação social. A cidade de São Paulo foi considerada como uma das cidades mais favoráveis ao desenvolvimento da economia compartilhada em uma pesquisa realizada pela *Consumer Choice Center*, em 2023⁸. A expansão desse modelo para outras regiões cria um ambiente propício para o crescimento, especialmente das cooperativas de plataforma. Estimativas de mercado projetam que a economia compartilhada deverá totalizar US\$ 226 bilhões até 2028.

MUDANÇA NO PERFIL DO CONSUMIDOR

A pandemia de Covid-19 provocou mudanças no comportamento do consumidor, impulsionando o *e-commerce* em nível mundial e destacando a necessidade de estratégias para integrar lojas físicas, virtuais e compradores. Uma das principais tendências decorrentes da pandemia é a prática *BOPIS* (sigla em inglês para *buy online, pick up in store*). Outra tendência que impulsiona o consumo é a crescente preocupação dos consumidores com o impacto ambiental dos produtos e serviços que consomem, assim como o desejo por um estilo de vida mais saudável e voltado para o bem-estar. De acordo com estudo realizado pela OCB/ISAE⁹, estima-se que o mercado global de *e-commerce* alcance US\$ 1,9 trilhão em 2030, com uma taxa de crescimento anual de 14,3% entre 2021 e 2030. No Brasil, prevê-se que o mercado de varejo no comércio on-line atingirá US\$ 70 bilhões até 2025.

NOVAS LINHAS DE CRÉDITO

Até 2030, haverá maior necessidade do setor de crédito e de produtos financeiros específicos para atender as demandas relacionadas ao desenvolvimento sustentável. O mercado precisa estar preparado para esses novos investimentos e novas demandas. As cooperativas de crédito têm se tornado importantes agentes na distribuição de crédito rural, permitindo que produtores pequenos e médios tenham acesso ao crédito. Nos últimos anos, o valor do crédito rural distribuído por cooperativas aumentou, enquanto houve uma retração no valor distribuído por bancos

7 WALLACH, O. *The World's Growing Middle Class (2020-2030)*. 2022.

8 PANZARU, E; AUN, A. *Sharing Economy Index 2023*.

9 NegóciosCoop. *Tendências de mercado diante de um novo mundo*.

públicos e privados. Apesar de o agronegócio representar 27% da economia brasileira, sua participação no mercado de capitais é de apenas 5%. Portanto, há uma grande parte do mercado de capitais a conquistar.

MERCADO INTERNACIONAL

A harmonia entre os mercados nacional e internacional desempenha papel crucial no desenvolvimento sustentável e na competitividade das cooperativas. Diante dos desafios globais, incluindo a desaceleração do crescimento econômico e a inflação em alta em várias nações e setores, é essencial entender os principais panoramas que moldam o desempenho da economia mundial:

PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) GLOBAL

Projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI)¹⁰ apontam para um crescimento médio de 3,1%, em 2024, e de 3,2%, em 2025 — previsão abaixo da média histórica registrada entre 2000 e 2019, de 3,8%. Essa perspectiva está associada às taxas de juros elevadas implementadas pelos bancos centrais em um esforço para controlar a inflação, impactando diretamente o avanço da atividade econômica e da produtividade global.

Diversos fatores ameaçam desacelerar o crescimento global e configurar cenários econômicos mais restritivos em diversas regiões e países. Entre eles, destacam-se a lenta recuperação econômica no período pós-pandemia da Covid-19, as flutuações no mercado de *commodities* e instabilidades geopolíticas significativas, como a invasão da Ucrânia pela Rússia, as tensões no conflito Israel-Gaza e os incidentes que afetam a navegação comercial no Mar Vermelho.

De modo geral, as perspectivas de crescimento econômico estão bem equilibradas. As economias avançadas seguem enfrentando uma trajetória de crescimento mais lenta, quando comparada com os mercados emergentes. A Europa, por sua vez, enfrenta desafios significativos devido a fatores como altas taxas de juros e custos energéticos elevados, enquanto a América do Norte e algumas economias asiáticas apresentam sinais de maior resiliência.

ESTADOS UNIDOS

Na maior economia do mundo, o FMI prevê que o crescimento do PIB caia de 2,5%, em 2023, para 2,1%, em 2024, e 1,7%, em 2025. O crescimento moderado da economia norte-americana é reflexo da política monetária adotada pelo *Federal Reserve* (FED – banco central dos EUA), que busca equilibrar o controle da inflação com o estímulo ao crescimento econômico.

Embora as projeções sejam moderadas, analistas de mercados indicam potenciais riscos¹¹ que podem levar a uma desaceleração da atividade econômica norte-americana. No cenário interno, os possíveis fatores são: flexibilização da política monetária do FED; o impacto das eleições nos EUA pela disputa presidencial; e a possibilidade de desaceleração do emprego. No cenário externo, a atenção americana deverá se voltar para as incertezas quanto às tensões geopolíticas no Oriente Médio e na América do Sul.

10 FMI. *World Economic Outlook Update. 2024.*

11 InfoMoney. *EUA devem evitar recessão e ter 'pouso suave' em 2024, mas riscos permanecem.* Disponível em: [Link](#).

EUROPA

As previsões de crescimento do PIB na Zona do Euro foram revisadas para baixo pelo FMI, sendo 0,9%, em 2024, e 1,7%, em 2025. A Europa segue sofrendo impactos¹² da guerra na Ucrânia, mas o crescimento da economia começa a se recuperar, impulsionado pelo consumo mais forte das famílias. Com a continuidade da guerra, a expectativa é de que o comércio entre os países dentro do bloco europeu cresça. Um dos diferenciais competitivos da Europa é ter uma grande diversidade de nações com mercados avançados e emergentes, que proporcionam o escopo para apoiar as cadeias de abastecimento dentro do continente.

Nesse contexto, a Alemanha — considerada um dos principais países que impulsionam a economia europeia — tem estimativa de aumento do PIB de 0,5%, em 2024, e 1,6%, em 2025. Na França, as projeções apontam para um crescimento econômico de 1,0%, em 2024, e 1,7%, em 2025. Essas perspectivas de baixo crescimento são reflexos da grave crise energética desencadeada pela guerra na Ucrânia e da vulnerabilidade na interdependência dos países europeus. A dependência da Europa do gás russo foi um ponto crucial, levando a um aumento nas importações de gás natural dos EUA e do Catar, e a esforços para reduzir essa dependência. Essas medidas, com condições climáticas mais amenas, resultaram em aumento nos estoques de gás na Europa e redução nos preços.

CHINA

O país revelou planos ambiciosos para impulsionar sua recuperação econômica em 2024, com estratégias abrangendo reformas institucionais e fiscais. O crescimento do PIB chinês está previsto em 4,6%, em 2024, e 4,1%, em 2025. Segundo artigo sobre a China publicado pelo FMI¹³, o desempenho econômico chinês foi impulsionado pela demanda e pelo consumo interno, bem como pelo aumento dos gastos do governo com a flexibilização da política monetária, benefícios fiscais para empresas e famílias, e despesas com ajuda humanitária em caso de catástrofes naturais.

A incerteza em torno das projeções de crescimento econômico da China é elevada, especialmente devido ao desempenho no setor imobiliário, que poderá diminuir internamente e piorar a confiança de investidores, amplificando as tensões orçamentárias do governo e gerando pressão sobre a inflação. Além disso, o envelhecimento da população chinesa, a diminuição da demanda externa, o aperto das condições globais e o aumento das tensões geopolíticas representam riscos consideráveis.

12 FMI. **Regional Economic Outlook for Europe 2023**.

13 FMI. **IMF Executive Board Concludes 2023 Article IV Consultation with the People's Republic of China**. 2024.

2. Negócios no cooperativismo

Há mais de cinco décadas, o Sistema OCB trabalha para oferecer soluções para a sustentabilidade do negócio das cooperativas brasileiras. Entre os principais objetivos, estão o apoio às cooperativas, para que se integrem aos mercados, incluindo a promoção de eventos de negócios, missões comerciais, visitas técnicas, e a participação em feiras nacionais e internacionais. Nos últimos anos, a participação em feiras, missões técnicas e rodadas de negócios assumiu papel crucial no desenvolvimento sustentável das organizações, especialmente durante períodos de crise ou recessão. A importância dessas atividades se destaca por várias razões:

- » **Oportunidades de negócios:** esses eventos reúnem uma ampla gama de participantes, incluindo potenciais clientes, fornecedores, distribuidores e parceiros comerciais, além de oferecer um ambiente propício para a identificação e o desenvolvimento de parcerias comerciais futuras, o que pode levar a novas oportunidades de vendas e expansão dos negócios.
- » **Networking e parcerias estratégicas:** durante feiras e missões técnicas, as organizações têm a oportunidade de estabelecer contatos comerciais valiosos. O *networking* eficaz pode resultar em parcerias estratégicas que ajudam a diversificar as fontes de receita, expandir a base de clientes e fortalecer a posição competitiva. Em tempos de crise, as parcerias podem oferecer resiliência e suporte mútuo, permitindo que as organizações enfrentem os desafios de forma mais eficaz.
- » **Acesso a informações e tendências do mercado:** a participação em eventos setoriais garante o contato com as mais recentes tendências, tecnologias e práticas de mercado. Em um ambiente de constante evolução, é vital para as cooperativas estarem bem-informadas sobre as transformações do mercado e as expectativas dos clientes. Esses eventos proporcionam uma plataforma excepcional para adquirir conhecimento com especialistas, investigar tendências emergentes e identificar oportunidades para inovação e adaptação — aspectos fundamentais para sustentar a competitividade e fomentar o crescimento organizacional.
- » **Visibilidade e marketing:** diante das pressões de mercado, as organizações lidam com intensa concorrência e com o imperativo de se diferenciarem. Feiras e missões técnicas constituem uma plataforma valiosa para visibilidade, possibilitando que as cooperativas apresentem seus produtos e serviços, reforcem sua imagem de marca e capturem a atenção de potenciais clientes. Esses eventos congregam um público segmentado e engajado, oferecendo a oportunidade de alcançar um vasto número de indivíduos interessados de maneira eficaz e em um intervalo de tempo reduzido.

- » **Aprendizado e capacitação:** as feiras e missões técnicas geralmente incluem palestras, conferências, seminários e *workshops*, que oferecem oportunidades de aquisição de novas habilidades, conhecimentos e perspectivas para se adaptar às mudanças do mercado, além de permitir que as organizações se atualizem sobre as últimas práticas e tendências, melhorem suas capacidades e se tornem mais competitivas.

Ao viabilizar a participação em eventos que possibilitam o acesso aos mercados nacional e internacional, o Sistema OCB cria condições necessárias para que as Organizações Estaduais e cooperativas atendidas estejam em sinergia com o objetivo do negócio cooperativista, assumindo, assim, uma postura mais proativa e engajada em busca de crescimento sustentável. Neste desafio, é necessário ter uma estratégia nacional de acesso a mercados, que não se limita ao fornecimento de estandes e ingressos para as feiras e missões técnicas, mas contempla o preparo da cooperativa e de seus cooperados para atuarem nesses eventos. Apoiar os processos relacionados à criação do discurso de vendas, elaboração de material publicitário da cooperativa, adequação de produtos exibidos conforme o objetivo central e o público do evento, montagem de estandes, logística de deslocamento e hospedagem, e orientações para realização de *networking* são exemplos das ações realizadas pelo Sistema OCB para apoiar a cooperativa durante a sua participação nas feiras e missões.

Neste contexto, o *Anuário do Cooperativismo 2023*¹⁴ revela um cenário de negócios vibrante e em crescimento. No ano de 2022, as cooperativas brasileiras apoiadas pela ApexBrasil exportaram um total impressionante de aproximadamente US\$ 7,37 bilhões, o que representou cerca de 2,2% do total das exportações do Brasil. Esse valor inclui uma participação de 6,8% nos embarques do agronegócio nacional. Em alguns segmentos específicos, como suco de uvas, a participação das cooperativas chegou a representar 63% do total exportado pelo Brasil. Entre os estados brasileiros, Paraná, Minas Gerais e Santa Catarina se destacaram como os principais exportadores, contribuindo significativamente para a economia nacional, com bilhões de dólares em vendas externas. Os produtos mais exportados por essas cooperativas incluem carnes de aves, soja, café, óleo de soja e carne suína, indicando uma forte presença nas cadeias globais de suprimento de alimentos. Os principais destinos dessas exportações são China, Alemanha, Estados Unidos, Países Baixos e Japão, evidenciando uma diversificação dos mercados-alvo e uma robusta rede de distribuição global.

Ainda observando dados do *Anuário do Cooperativismo 2023*, percebe-se um desenvolvimento robusto e contínuo do cenário de negócios do cooperativismo nacional, marcado pelo aumento nas contratações e pelo crescimento de cooperados. Entre 2020 e 2022, o número total de empregados em cooperativas aumentou de 455.095 para 524.235, indicando um crescimento de aproximadamente 15,2%. Esse aumento no emprego reflete o papel vital do cooperativismo como importante gerador de empregos no Brasil. O ramo que apresentou o maior crescimento em termos de cooperados foi o Crédito, que saltou de aproximadamente 11,97 milhões, em 2020, para mais de 15,5 milhões, em 2022, evidenciando um aumento significativo de cerca de 29,5%. Isso pode ser atribuído tanto ao aumento da demanda por serviços financeiros inclusivos quanto à confiança depositada nos princípios cooperativistas de mutualidade e apoio mútuo, especialmente em tempos econômicos incertos.

14 Sistema OCB. *Anuário do Cooperativismo 2023 (Ano-Base 2022)*.

3. Principais desafios a serem enfrentados pelo cooperativismo

Diante do cenário econômico nacional e internacional complexo e incerto, as cooperativas se deparam com uma série de desafios relacionados aos negócios:

APRIMORAMENTO DA CAPACITAÇÃO TÉCNICA DOS COOPERADOS E EMPREGADOS:

- » **Desenvolvimento do comportamento empreendedor e melhora do entendimento do cooperativismo como modelo de negócio rentável:** o cooperativismo enfrenta diversos desafios neste aspecto. Um dos principais obstáculos é a resistência à mudança e à adoção de novas práticas empreendedoras por parte dos cooperados, muitas vezes devido à cultura organizacional tradicional ou à falta de conhecimentos adequados.
- » **Capacitação técnica sobre gestão de negócio:** para superar este desafio, é essencial promover a profissionalização da gestão nas cooperativas, por meio de programas de capacitação, treinamentos especializados e parcerias com instituições de ensino e consultorias especializadas.

ALTOS CUSTOS OPERACIONAIS:

- » **Implementar organização mercadológica, com eficiência operacional, agregação de valor, organização produtiva para ganho de escala, aprimoramento do marketing e planejamento de vendas:** a orientação mercadológica direcionada ao entendimento do negócio é essencial para a sustentabilidade da cooperativa em um ambiente cada vez mais competitivo. Compreender o mercado em que atua, bem como suas potencialidades e deficiências, ajuda a cooperativa a identificar oportunidades de crescimento e antecipar desafios, permitindo uma tomada de decisão mais informada e estratégica.
- » **Gestão financeira deficiente:** um dos principais obstáculos é a falta de conhecimento especializado em gestão financeira entre os cooperados e líderes das cooperativas, o que pode levar a decisões financeiras inadequadas e à má alocação de recursos. Para superar este desafio, é essencial investir em capacitação e treinamento em gestão financeira para os colaboradores das cooperativas, oferecendo programas educacionais específicos e consultorias especializadas.

ACESSO À FINANCIAMENTO OU CAPITAL DE GIRO:

- » **Gestão contábil e financeira:** as dificuldades de acesso a crédito podem estar relacionadas com a falta de demonstrações contábeis confiáveis e controle financeiro

adequado. Isso é um dos primeiros pontos avaliados por entidades bancárias ou de crédito.

- » **Oportunidades de captação de recursos econômicos e financeiros, ou oportunidades de desenvolvimento do negócio via editais de fomento, políticas públicas e parcerias público e privadas:** um dos principais obstáculos é a falta de acesso a fontes diversificadas de financiamento, especialmente para cooperativas de menor porte ou em regiões com restrições de crédito ou de fomento. Isso pode ser atribuído à falta de garantias financeiras ou histórico de crédito das cooperativas. Para superar esses desafios, as cooperativas podem buscar alternativas como o fortalecimento da governança corporativa e a transparência na gestão financeira, demonstrando solidez e confiabilidade aos potenciais financiadores.

CAPACIDADE DE INOVAR E SE ADAPTAR ÀS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E DE MERCADO:

- » **Desenvolver plano estratégico voltado para o futuro:** a elaboração de um plano estratégico direcionado ao futuro é importante para assegurar a sustentabilidade e a expansão das cooperativas diante do atual cenário competitivo. A ausência de uma visão estratégica pode representar obstáculos na concepção e execução efetiva do plano estratégico. Adicionalmente, as cooperativas podem encontrar desafios ao identificar e analisar tendências de mercado, estabelecer metas viáveis e alocar recursos de forma eficaz para alcançar os objetivos estabelecidos.
- » **Captar e tratar dados para a tomada de decisão e o posicionamento de mercado:** analisar e interpretar dados de mercado, entender as necessidades dos clientes e adaptar-se rapidamente às mudanças nas tendências são algumas das potencialidades de utilizar a inteligência de mercado para se inserir em novos mercados.
- » **Dependência excessiva de um único produto ou serviço, ou poucos clientes:** o principal desafio enfrentado é a falta de diversificação da oferta de produtos ou serviços, o que pode tornar as cooperativas vulneráveis a flutuações no mercado ou mudanças nas preferências dos consumidores. Além disso, a concentração de clientes em um número reduzido de parceiros comerciais pode aumentar a exposição ao risco de inadimplência ou à perda repentina de negócios. Para superar esses desafios, as cooperativas devem buscar estratégias de diversificação de suas atividades e de ampliação de sua base de clientes. Isso pode envolver a exploração de novos nichos de mercado, o lançamento de novos produtos ou serviços, ou a busca por parcerias estratégicas que possam expandir sua oferta e alcance.
- » **Incentivar o e-commerce e a utilização de plataformas:** as cooperativas podem enfrentar desafios relacionados à logística, como a entrega de produtos em áreas remotas ou a gestão eficiente de estoques em um ambiente virtual. Para superar esses desafios, é importante investir em capacitação e treinamento em tecnologia, e e-commerce, para os membros das cooperativas, garantindo que estejam preparados para utilizar plataformas on-line e ferramentas digitais de forma eficaz.

- » **Dificuldade de manter jovens no quadro social e desenvolver a sucessão de lideranças:** outra grande barreira reside na percepção de pouca atratividade que as novas gerações têm em relação ao modelo cooperativista, muitas vezes associado a uma imagem desatualizada ou pouco inovadora. Adicionalmente, a falta de oportunidades claras de desenvolvimento e envolvimento ativo na gestão pode desencorajar os jovens a se engajarem com as cooperativas. Para enfrentar esses desafios, é fundamental promover uma cultura organizacional inclusiva e participativa, que reconheça e valorize as contribuições dos jovens, oferecendo-lhes oportunidades para expressar suas ideias e perspectivas. Além disso, são necessários projetos estruturados de preparação de novas lideranças e condução de processos de sucessão, como a constituição de comitês, publicação de políticas e realização de processos seletivos.
- » **Surgimento de novas pandemias:** a probabilidade de o mundo enfrentar novas pandemias no curto ou médio prazo é bastante elevada, devido a uma série de fatores, como: o aumento da população mundial e da mobilidade. o avanço do número de pessoas com comorbidades e imunodeficiências primárias. a maior ocorrência de desastres causados pela ação humana. as mudanças climáticas. e a perda de biodiversidade. Além das consequências diretas na saúde pública, novas pandemias podem provocar interrupções nas cadeias de suprimentos, impactar negativamente a demanda por produtos e serviços, e gerar instabilidade nos mercados financeiros dos países. Nesse cenário incerto, as cooperativas podem enfrentar desafios para se adaptarem a novas condições de trabalho, à garantia da segurança e saúde dos cooperados, à manutenção da operação de seus serviços e à necessidade de desenvolver planos de contingência eficazes. Para superar esses desafios, elas podem investir em medidas rigorosas de higiene e segurança no local de trabalho, diversificar suas cadeias de suprimentos, e adotar estratégias de flexibilidade e resiliência.

ACESSO ÀS OPORTUNIDADES DE COMPRAS PÚBLICAS

As compras públicas são um mercado promissor e ainda pouco explorado pelas cooperativas brasileiras. Atualmente, os governos dos estados, dos municípios e da União são os maiores compradores de produtos e serviços do país. Juntos, compram aproximadamente R\$ 300 bilhões por ano, movimentando em torno de 10% a 15% do PIB brasileiro. Dados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos¹⁵ mostram que, em 2023, o Governo Federal comprou R\$ 265,8 bilhões de empresas de pequeno, médio e grande porte, em 206 mil processos de compra em todo o país. As cooperativas podem e devem participar dos processos de compras abertas pelos governos, sempre observando sua área de atuação e a capacidade de fornecimento. Há diversas oportunidades de contratos com o governo para todos os ramos do cooperativismo, separadas, principalmente, em duas categorias de compras:

- » **Produtos:** abrangem bens materiais, como alimentos, livros, equipamentos eletrônicos, automóveis e materiais de escritório, adquiridos para atender as necessidades dos órgãos e funcionários públicos. Mapeamento realizado pelo Ministério indica que as compras governamentais de produtos somaram R\$ 145,2 bilhões em 2023, um crescimento de 2,18% em relação ao ano anterior.

15 MGI. Painel de Compras.

- » **Serviços:** envolvem a contratação de empresas e cooperativas especializadas para executar atividades nas áreas-fim e meio, como treinamento, limpeza, comunicação, publicidade, tecnologia da informação e transporte. As compras governamentais de serviços totalizaram R\$ 120,5 bilhões em 2023, um aumento de 6,83%, comparado a 2022.

EXPANSÃO PARA NOVOS MERCADOS

- » **Promoção de parcerias público-privadas:** a prospecção de parcerias público-privadas apresenta uma série de desafios para o cooperativismo, especialmente no que diz respeito à construção de relações sólidas e equitativas entre os setores público e privado. Além disso, a falta de acesso a redes e contatos dentro do setor público pode dificultar a identificação de oportunidades de parceria e a negociação de termos favoráveis.
- » **Promoção de intercooperação:** a promoção da intercooperação apresenta desafios para as cooperativas, especialmente no que diz respeito à construção de uma cultura colaborativa e ao estabelecimento de parcerias sólidas entre diferentes cooperativas. É importante investir em plataformas e ferramentas tecnológicas que facilitem a comunicação e a colaboração entre as cooperativas, permitindo o compartilhamento de recursos, informações e experiências de forma mais eficiente.
- » **Oportunidades associadas a eventos de promoção comercial nacional:** o mercado brasileiro é enorme e diverso, capaz de oferecer uma gama de novas possibilidades de negócios para as cooperativas. A promoção nacional é uma das formas da cooperativa divulgar e apresentar seus produtos e serviços a potenciais parceiros comerciais, seja por meio de feiras, seja em eventos com compradores. Segundo dados da Associação Brasileira dos Produtores de Eventos (ABRAPE¹⁶), o setor de eventos movimentou cerca de R\$ 291,1 bilhões em 2022, cerca de 3,8% do PIB brasileiro. O crescimento interno dá sustentação e estabilidade aos negócios, construindo uma base sólida para o futuro da cooperativa.
- » **Capacitação para ações de promoção comercial:** para acessar novos mercados e clientes, a cooperativa precisa se preparar adequadamente, ajustando produtos, serviços e procedimentos operacionais para atender as exigências do comércio local e internacional. Essa preparação pode ser alcançada por meio da troca de experiências com cooperativas exportadoras ou pela intercooperação de boas práticas com cooperativas.
- » **Qualificação para exportação:** ampliar a internacionalização e exportação das cooperativas brasileiras pode ser algo demorado e burocrático, mas, com qualificação estruturada e bem direcionada, as cooperativas podem se qualificar e preparar para o mercado internacional, gerando melhor organização da produção, maior renda para os cooperados e mais desenvolvimento para as comunidades locais.
- » **Promoção internacional:** a participação das cooperativas brasileiras em feiras internacionais fortalece a relação do Brasil com o comércio global e reflete em ganhos nos resultados das cooperativas.
- » **Distribuição internacional:** ingressar no cenário da distribuição internacional é um desafio ambicioso, uma vez que é uma área com alto nível de competitividade e marcas

16 ABRAPE. **Números do setor.**

já consolidadas. Alguns aspectos fundamentais para superar os desafios incluem a entrega de produtos em perfeitas condições, alinhados aos valores da cooperativa e à expectativa de qualidade. Para garantir essa entrega de forma adequada, é essencial que as cooperativas estabeleçam uma logística de distribuição inteligente.

- » **E-commerce:** o mercado de vendas está em constante transformação, com mudanças nas tecnologias, no contexto econômico, cultural, social e nos hábitos de consumo. Nesse cenário, o *e-commerce* desponta como uma poderosa ferramenta no comércio de produtos e de serviços. Segundo dados atualizados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (Abcomm)¹⁷, o *e-commerce* brasileiro está em crescimento desde 2015, com evolução no faturamento: de R\$ 69 bilhões, em 2018, para mais de R\$ 185 bilhões, em 2023. As vantagens desse modelo vão além do aumento nas vendas e incluem a captação de mais clientes, maior alcance e melhor relacionamento com o consumidor, além de reduzir custos operacionais.
- » **Crise do custo de vida:** os efeitos do impacto econômico pós-pandemia no estilo de vida da população mundial ainda são observados, especialmente o que diz respeito ao aumento do custo dos bens essenciais que não foram acompanhados por um aumento do rendimento real das famílias. A crise do custo de vida representa um desafio para o cooperativismo, pois impacta diretamente os recursos disponíveis dos cooperados e a capacidade das cooperativas de oferecerem produtos e serviços acessíveis. Os principais desafios para os próximos anos podem incluir a pressão sobre os preços dos insumos, a dificuldade de repassar aumentos de custos aos consumidores sem comprometer a base de clientes e a crescente demanda da sociedade por benefícios econômicos. Para superar esses obstáculos, as cooperativas podem adotar estratégias de gestão eficientes, buscar parcerias com fornecedores para garantir preços justos, e investir em inovação para aumentar a produtividade e reduzir custos.

17 ABCOMM. Previsão de vendas no e-Commerce para os próximos 5 anos.



PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

QUESTÕES ESTRATÉGICAS:

1. Qual é o papel do movimento cooperativista na melhoria do **ambiente de negócios e competitividade** das cooperativas? Quais contribuições estratégicas podem ser realizadas?
2. De que forma podemos **consolidar e potencializar os resultados financeiros das cooperativas**, para manter seus negócios perenes e saudáveis e proporcionar prosperidade aos cooperados?

QUESTÕES DE NEGÓCIOS:

1. Como o **comportamento empreendedor** pode influenciar a dinâmica e a eficácia das cooperativas, considerando a necessidade de equilibrar interesses individuais e coletivos, bem como a busca por inovação e crescimento sustentável?
2. Como o conceito de **negócio rentável** deve ser reinterpretado dentro do contexto do cooperativismo, considerando não apenas os retornos financeiros, mas também os benefícios sociais, ambientais e de longo prazo para os membros e a comunidade em geral?
3. Como a falta de **capacitação técnica em gestão de negócios** pode impactar o desempenho e a sustentabilidade das cooperativas em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo? Quais são as estratégias mais eficazes para superar essa lacuna?
4. Diante da crescente demanda por produtos e serviços sustentáveis, de que maneira as cooperativas podem utilizar a **organização mercadológica** para destacar sua abordagem diferenciada de negócios, baseada na responsabilidade social e na participação dos cooperados?
5. Como as cooperativas podem equilibrar a **necessidade de retorno financeiro** com o objetivo de beneficiar seus cooperados e suas comunidades, especialmente diante de desafios como a pressão da concorrência, a necessidade de investimentos em inovação e infraestrutura, e as expectativas de responsabilidade social e ambiental?
6. Como as cooperativas podem diversificar suas fontes de **captação de recursos econômicos e financeiros** além das tradicionais, como empréstimos bancários e capital dos membros, para garantir sua sustentabilidade a longo prazo e sua capacidade de investimento em novos projetos e inovação?

7. Considerando a crescente digitalização e as mudanças nos padrões de consumo, como as cooperativas podem **desenvolver planos estratégicos** que promovam a inovação e a adaptação às novas demandas do mercado?
8. Como as cooperativas podem garantir a integridade e a precisão dos **dados coletados e utilizados em seus processos de tomada de decisão**, especialmente diante de desafios como a falta de recursos tecnológicos e a complexidade dos sistemas de coleta e armazenamento de dados?
9. Qual é o impacto da **dependência excessiva de um único produto ou serviço, ou de poucos clientes** nas cooperativas, especialmente considerando a vulnerabilidade a flutuações de mercado e a perda de poder de negociação? Como as cooperativas podem diversificar de maneira eficaz para mitigar esses riscos?
10. Até que ponto as **políticas governamentais de compras públicas** são eficazes em incentivar a participação ativa das cooperativas? Quais são os principais desafios enfrentados pelas cooperativas na busca por contratos públicos?
11. Considerando o aumento da concorrência, os desafios logísticos e financeiros envolvidos na **promoção comercial**, como a participação em feiras e rodadas de negócios nacionais e internacionais pode fortalecer a visibilidade e a rede de contatos das cooperativas, contribuindo para sua expansão dos negócios?
12. Como o acesso a **mercados internacionais** pode impactar a capacidade das cooperativas brasileiras de competir internacionalmente? Qual é o papel do movimento cooperativista na facilitação desse acesso de forma equitativa?
13. Quais são os principais desafios enfrentados pelas cooperativas ao promoverem a **distribuição internacional** de seus produtos? Como esses desafios podem ser superados para garantir uma expansão sustentável e eficaz nos mercados globais?
14. Como as **guerras e instabilidades geopolíticas** afetam as cadeias de suprimentos e os mercados de exportação das cooperativas? Quais estratégias podem ser adotadas para mitigar esses impactos e manter a resiliência dos negócios?
15. Como as cooperativas podem se preparar e adaptar suas operações diante do **potencial surgimento de novas pandemias**, levando em consideração lições aprendidas com a pandemia de Covid-19, e a necessidade de resiliência e flexibilidade nos modelos de negócios?



PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS NO CENÁRIO DE NEGÓCIOS

1. Ampliar a fidelização do cooperado, focando na sua experiência e valorização a fim de garantir a **principalidade** da utilização dos produtos e serviços da cooperativa.
2. Ampliar o uso de **sistemas de monitoramento financeiro** para acompanhar a gestão financeira nas cooperativas, desenvolvendo a análise regular de indicadores-chave de desempenho como o controle de custos, a análise de rentabilidade e a otimização do uso de recursos.
3. Ampliar os investimentos em **sistemas de segurança da informação**, para intensificar o combate às fraudes e aumentar a confiabilidade dos clientes/cooperados.
4. Atuar para abertura de **novos mercados internacionais e ampliar a internacionalização** das cooperativas, estimulando a atuação conjunta em mercados estrangeiros.
5. Capacitar as cooperativas nos **métodos de análise de mercado e tendências**, para apoiar a tomada de decisão e difundir informações estratégicas para potencializar sua competitividade.
6. Capacitar lideranças e equipes das cooperativas para desenvolver uma **mentalidade orientada para as necessidades dos clientes e/ou cooperados**, com foco na agregação de valor.
7. Criar uma **plataforma nacional para vender os produtos e serviços do cooperativismo** para a sociedade, cooperados e cooperativas.
8. Desenvolver as cooperativas para **captação de recursos nacionais e internacionais**, abordando a elaboração e gerenciamento de projetos.
9. Desenvolver programas de **educação financeira** destinados aos cooperados para promover uma melhor compreensão sobre a importância do cumprimento de obrigações financeiras e o impacto da inadimplência no funcionamento da cooperativa.
10. Estabelecer **parcerias estratégicas** entre diferentes setores para fortalecer o crescimento dos empreendimentos cooperativistas.
11. Estimular a oferta digital de produtos e serviços das cooperativas em **canais de comercialização, como e-commerce e marketplace**.
12. Estimular o desenvolvimento de **cadeias produtivas**, baseado nas características e aptidões de cada região.

13. Expandir o uso de **novas tecnologias e inovação**, como inteligência artificial, pelas cooperativas para **gerar automações, ganho de eficiência** e impulsionar o crescimento dos negócios.
14. Expandir **parcerias com instituições governamentais, agências de promoção de exportações, câmaras de comércio** e outras organizações relevantes para obter suporte e apoio no processo de exportação e internacionalização das cooperativas.
15. Fomentar a **diversificação da fonte de recursos econômicos e financeiros** nas cooperativas, como investidores privados, programas de financiamento público e parcerias estratégicas.
16. Implementar programas internos de capacitação e desenvolvimento empreendedor nas cooperativas, oferecendo treinamentos, workshops e mentorias voltados para o desenvolvimento de **habilidades empreendedoras entre os cooperados**.
17. Incentivar a criação de **plataformas digitais** que facilitem a comunicação e troca de informações entre as cooperativas sobre **tendências, mercados, relatórios** etc.
18. Incentivar as cooperativas a criar **programas de cashback**, onde o cooperado tenha incentivo para adquirir produtos ou utilizar os serviços da cooperativa, com vistas a estimular a fidelidade.
19. Incentivar e apoiar a **importação de insumos**.
20. Incentivar que as cooperativas tenham um **plano estratégico de organização mercadológica**, com metas, objetivos e ações específicas.
21. Intensificar a promoção dos produtos e serviços cooperativos em **feiras e rodadas de negócios**.
22. Promover a **diversificação de produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas** para reduzir a dependência de um único item, incluindo a identificação de novas oportunidades de mercado, desenvolvimento de novos produtos ou serviços complementares aos existentes.
23. Promover a prática da **intercooperação** como ferramenta para potencializar os negócios das cooperativas.
24. Promover ações de educação e conscientização tanto para os cooperados quanto para as comunidades em geral, destacando os benefícios econômicos e sociais do cooperativismo como **modelo de negócio rentável**.
25. Promover o desenvolvimento dos negócios cooperativos por meio do apoio de **consultorias especializadas**.

15° CBC

Congresso
Brasileiro do
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

somoscoop

 @somoscoop

somos.coop.br

 Sistema**OCB**
CNCOOP | OCB | SESCOOP

 @sistemaocb

somoscooperativismo.coop.br