

O Novo Protagonismo das Cooperativas

Relatório Executivo



markestrat
Agribusiness

Disclaimer



O documento “O Novo Protagonismo das Cooperativas”, desenvolvido pela Markestrat, foi elaborado com base em dados primários coletados diretamente com as cooperativas participantes e dados secundários de acesso público, não tendo sido a veracidade desses dados verificada pela Markestrat. Os exemplos citados não são exaustivos para os tópicos que representam, podendo haver outros aplicáveis aos mesmos cenários analisados no relatório.

O relatório tem caráter institucional, sendo que as análises e conclusões apresentadas refletem a interpretação dos autores envolvidos, não sendo a Markestrat responsável por qualquer decisão empresarial tomada com base nesse relatório. Cabe ao leitor a interpretação e análise crítica das informações apresentadas, bem como a responsabilidade por qualquer uso individual do conteúdo presente neste material.

O material, seu conteúdo e considerações não devem ser utilizados como fonte para definições e direcionamento estratégico, comercial e mercadológico de uma organização individual, não se tratando de um relatório executado como parte de projeto de consultoria.

A Markestrat se reserva no direito de não dar continuidade na preparação e divulgação de relatórios futuros sobre esse tema, bem como não se compromete com a atualização dos dados presentes nesse relatório.

Sumário Executivo



Resumo executivo (1/2)

Contextualização



As cooperativas agropecuárias tiveram, e têm, papel fundamental no desenvolvimento rural nacional, atuando em modelos distintos de produção e comercialização. Se tornaram protagonistas ao criar e adaptar tecnologias, ao difundir conhecimento e ao permitir o acesso a mercados e novas oportunidades ao produtores.

Objetivos



As mudanças nas dinâmicas competitivas, no agronegócio de maneira geral e as novas tecnologias, apresentam desafio para que as cooperativas se mantenham relevantes e competitivas. Entender como essa nova dinâmica afeta as cooperativas e como elas manterão seu protagonismo é o objetivo desse estudo.

Metodologia e amostra



Foram entrevistadas, de maneira individual, as lideranças de 38 cooperativas de diversos segmentos, regiões geográficas e modelos de negócio (comércio de insumos, de produção e verticalizadas). Também foram levantados dados financeiros de cooperativas com informações abertas ao público, para análise de indicadores.

Os desafios para as Cooperativas em 3 eixos

Futuro da cooperativa

O protagonismo do cooperativismo será influenciado pela capacidade de **atrair e se relacionar com nova geração**, mas também de encontrar novos meios de se **manter relevante** para o cooperado. A **transformação tecnológica** desafia no sentido de como incorporá-la à **forma de fazer negócios** mas, sobretudo, o que oferecer como serviços e como **adaptar a forma de atendimento**. As ações de **relacionamento, uso de tecnologia** e apoio na capacitação e profissionalização do cooperado têm sido as principais **ações para se aproximar da nova geração**.

Eficiência, crescimento e mercado

A **atuação conjunta** de cooperativas (intercooperação) é vista como uma possibilidade para **ganho de eficiência** e viabilizar novos negócios em **estratégias de crescimento**, mas enfrenta o desafio de alinhamento de interesses. A cooperativa **perdeu a competitividade** na oferta de **crédito** dada a mudança do cenário de taxas de juros, o que abre possibilidades para explorarem outros **instrumentos financeiros** e parcerias com a indústria financeira e fintechs.

Governança e pessoas

Porte dos negócios e complexidade passa a exigir cada vez mais **diretorias de alta competência técnica**. Para isso investimento em **capacitação de cooperados** ou **contratação de externos** para a função se tornam relevantes. A atração de **nova geração** e de **mulheres** para participar do comando das cooperativas é um desafio que tem sido contornado com a formação de **comitês e conselhos** e ações de **comunicação** orientada. A resistência ao uso de tecnologia e falta de processos e padrões são vistas como barreiras ao estabelecimento de políticas estruturadas de compliance.

Os fatores críticos de sucesso para manutenção do protagonismo e futuro das cooperativas



Relevância para o cooperado

A competição no mercado de produtos e serviços está acirrada e a cooperativa deve buscar constantemente manter sua posição de relevância para o cooperado. No passado a relevância estava em validar soluções de sementes, defensivos, fertilizantes ou apoiar na produção pecuária. A nova dinâmica de mercado exigirá que a cooperativa seja relevante como validadora de tecnologias digitais, busca de soluções financeiras e não perca de vista o desafio que o produtor terá que enfrentar na próxima década.

Profissionalização da gestão e conselhos

Buscar elevado nível de profissionalização da gestão e investir na profissionalização das diretorias e conselhos. A profissionalização não necessariamente significa colocar pessoas de mercado em diretorias e conselho, mas se certificar de que quem está tenha a condição técnica e de gestão para ocupar a posição.

Governança e compliance

Adotar estruturas de governança funcionais e trabalhando em prol da eficiência da cooperativa e maximização do valor ao cooperado. Adoção de boas práticas de negócios modernas e compliance (conformidade) com o objetivo de garantir o valor da cooperativa para o cooperado e minimizar riscos de performance.

Sumário

- Introdução e Objetivos
- Metodologia e Amostra
- Indicadores Financeiros
- 1º Eixo: O Futuro do Cooperativismo
- 2º Eixo: Eficiência, Crescimento e Mercado
- 3º Eixo: Governança e Pessoas
- Considerações Finais e Fatores Críticos para o Protagonismo das Cooperativas
- Agradecimentos

Introdução e Objetivos

O cooperativismo se mostra relevante para as economias de países desenvolvidos e emergentes, com destaque para o desenvolvimento gerado pelas agropecuárias

Por que falar sobre cooperativismo?

- Mais de 12% das pessoas fazem parte de alguma cooperativa no mundo isso explica as mais de 3 milhões existentes no planeta
- As 300 maiores cooperativas do mundo somam mais de 2 trilhões de dólares de negócios
- O cooperativismo é responsável por aproximadamente 10% da população empregada no mundo



Das 300 maiores cooperativas do mundo, em volume de negócios, 97 são agropecuárias



Das 300, cinco são brasileiras, dentre as quais três são agropecuárias



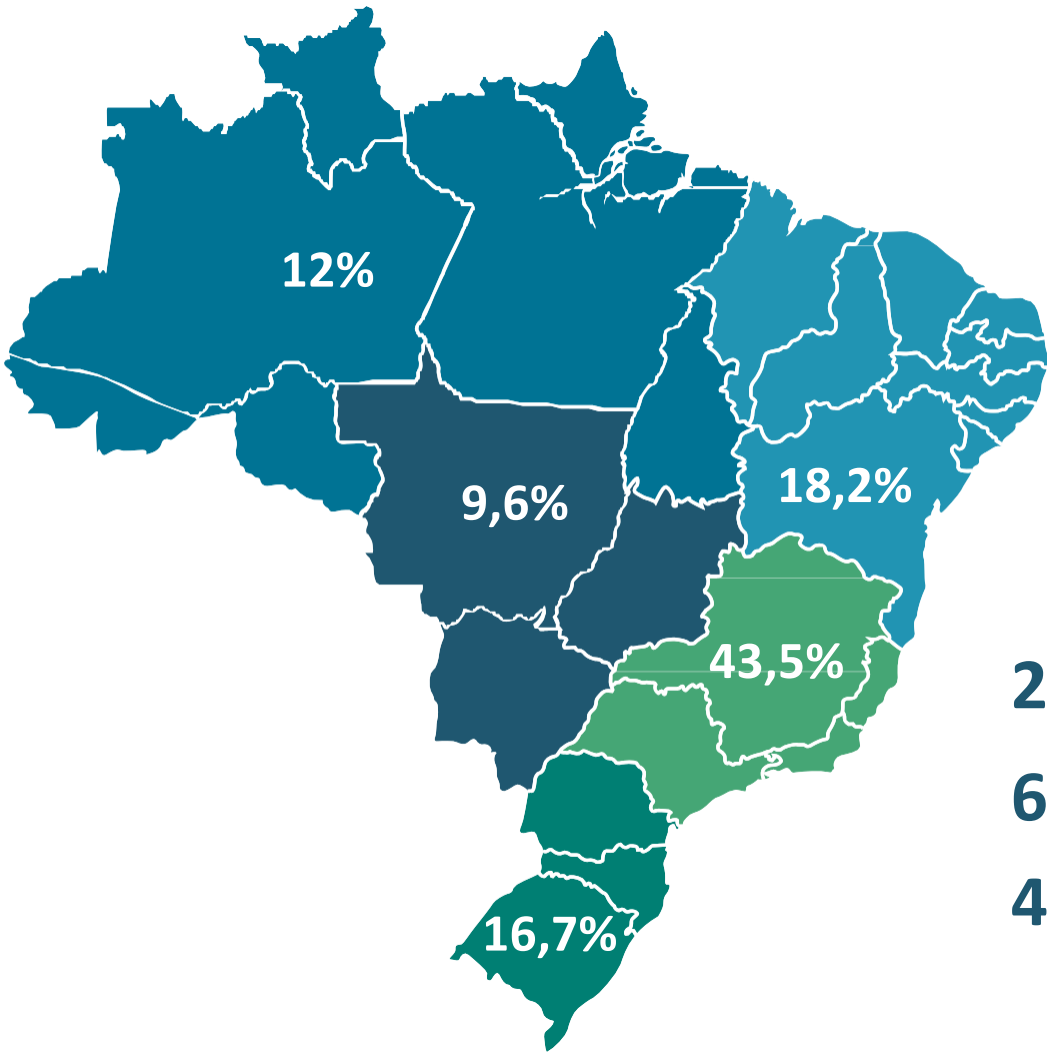
Fonte: World CooperativeMonitor, 2019.

O que representam as cooperativas agropecuárias?

- Cooperativas agropecuárias existem em quase todos os países do mundo
- São relevantes no ambiente institucional de países desenvolvidos e em desenvolvimento
- Contribuem para segurança alimentar, redução da pobreza e desenvolvimento rural
- Segundo o Censo Agropecuário de 2017 48 de tudo que é produzido no campo brasileiro passa por cooperativas (IBGE)

As cooperativas agropecuárias representam quase 25% do total de cooperativas do país, estando presente em todas as regiões do Brasil

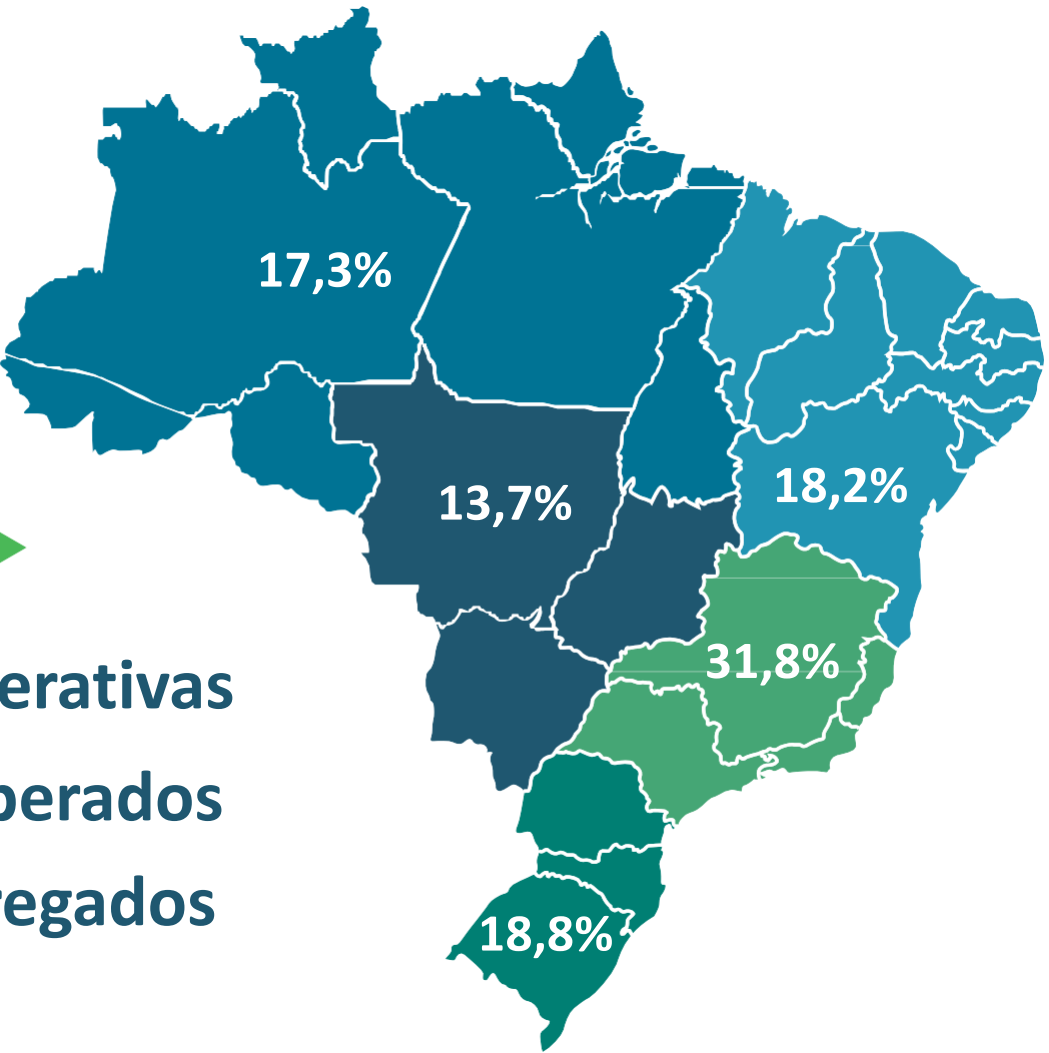
Cooperativas geral



Total de Cooperativas: **5.314**

- 15,5 milhões de cooperados
- 62% dos cooperados
- 38% dos cooperados
- 427,5 mil empregados

Cooperativas agropecuárias

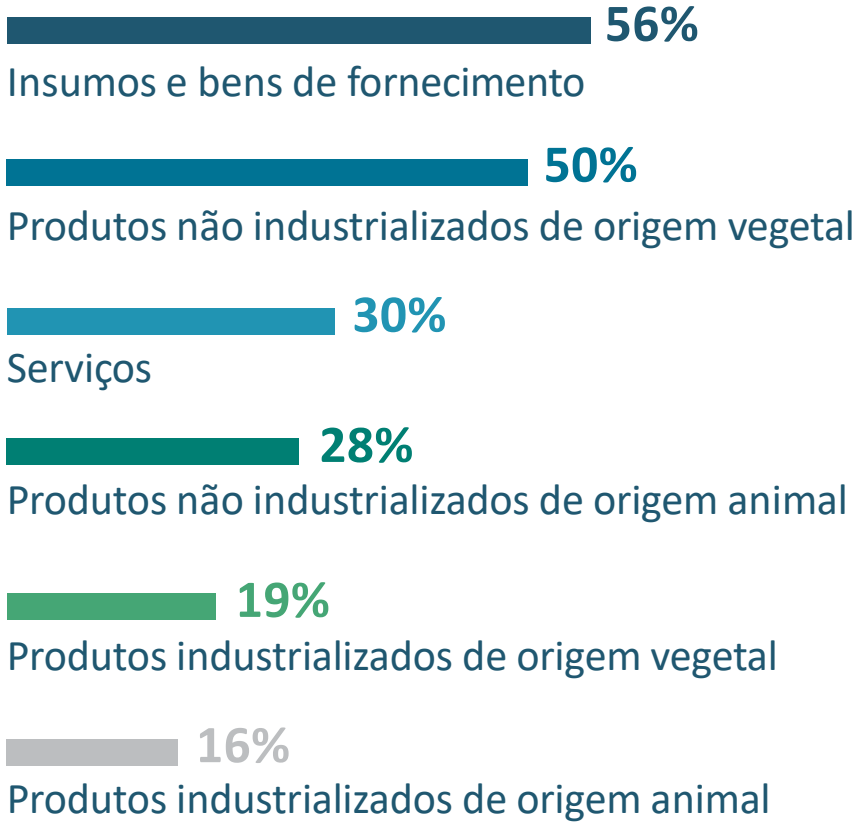


Total de Cooperativas agropecuárias: **1.223**

- 992,1 mil cooperados
- 85% dos cooperados
- 15% dos cooperados
- 207,2 mil empregados

23% das Cooperativas
6,6% dos Cooperados
48% dos Empregados

Segmentos de Atuação



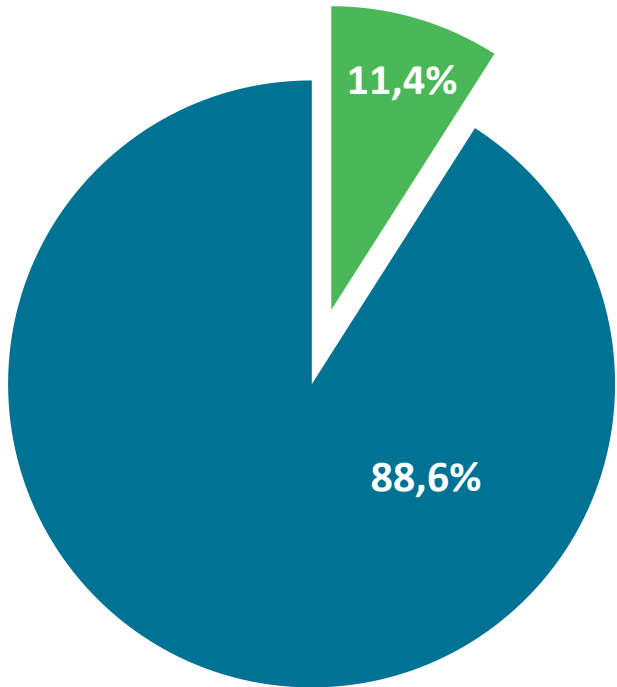
Fonte: Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020 - OC.B.

Estabelecimentos agropecuários de menor área possuem alta relevância para cooperativas

Brasil possui
aproximadamente
5.090
estabelecimentos
agropecuários



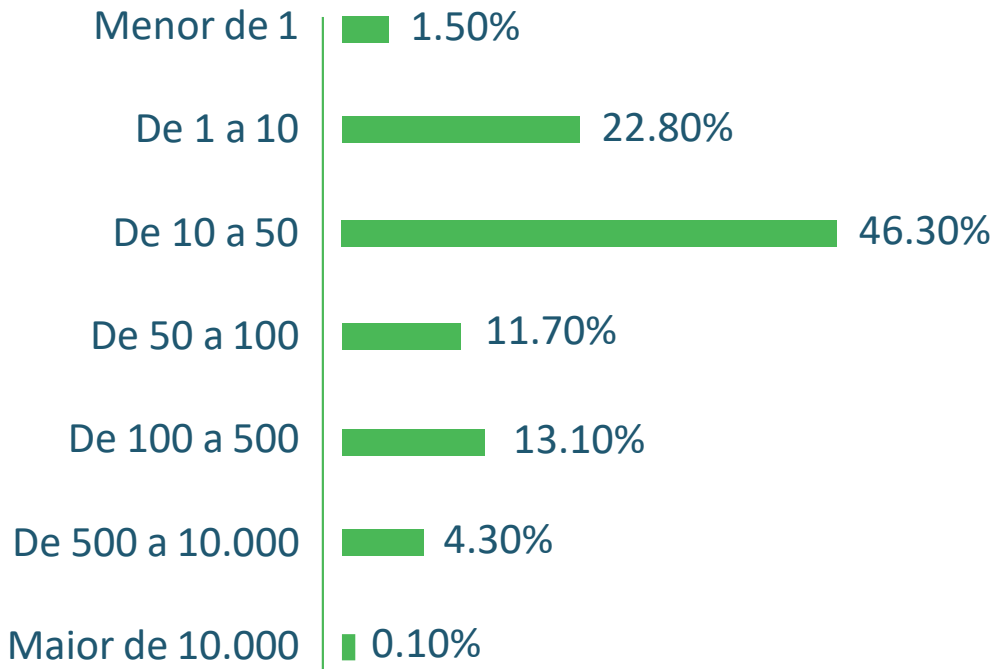
14%
dos estabelecimentos
agropecuários brasileiros
estão ligados à cooperativas



88,6% dos estabelecimentos agropecuários brasileiros não possuem conexão com cooperativas.

Caracterização dos estabelecimentos agropecuários ligados a cooperativas

Hectares (ha)

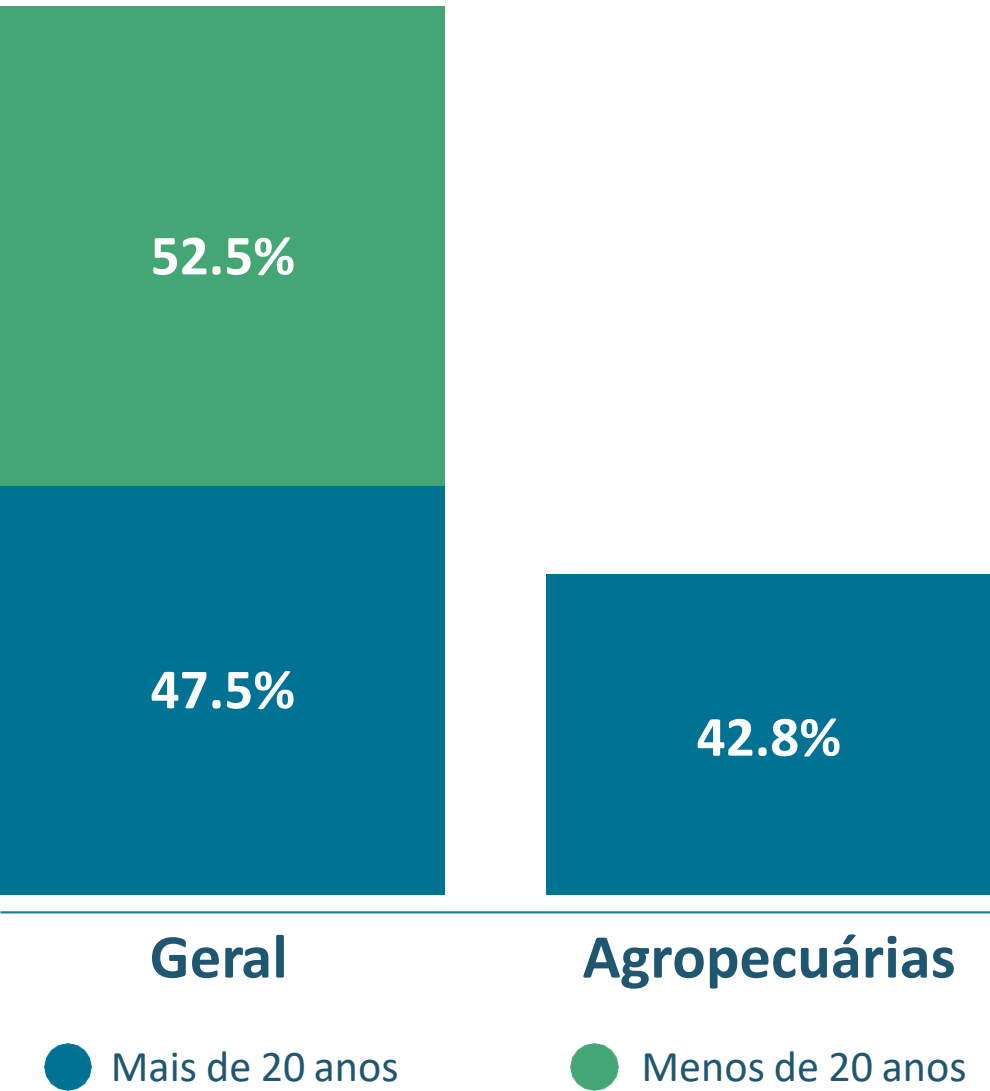


71,2% desses estabelecimentos são de agricultura família.

Fonte: Censo Agropecuário 2017 (IBGE).

Histórico de falência de cooperativas agropecuárias reduz longevidade média, embora resultado financeiros sejam, no geral, superiores aos demais ramos

Tempo de atuação das cooperativas brasileiras



Cooperativas Geral

Cooperativas Agropecuárias

Média Ativo Total (Ativo Total / # Cooperativas)

R\$ 93 MM

R\$ 108 MM

Média Capital Social (Capital Social Total/ # Cooperativas)

R\$ 9 MM

R\$ 8 MM

Média Sobras (Sobras Totais / # Cooperativas)

R\$ 2,8 MM

R\$ 4,5 MM

Fonte: Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020 OCB.

Cooperativas agropecuárias já tiveram diversos papéis no cenário nacional. Identificar seu propósito futuro e seu protagonismo é o objetivo principal desse report



Foram identificados 3 modelos estratégicos de cooperativas consolidados no Brasil e um novo modelo



Orientada à industrialização da produção

Core da cooperativa é a industrialização e seu desafio está na garantia de suprimento constante e em quantidade para suas operações.

Orientada à comercialização da produção do cooperado

Core da cooperativa é a comercialização da produção e seu desafio está em fidelizar o cooperado para a entrega da produção.



Orientadas à comercialização de insumos

Core da cooperativa é a comercialização de insumos e cria estratégias de fidelização associada a serviços para alcançar este objetivo.

NÃO CONTEMPLADO NO ESTUDO.

Cooperativas de Nova Geração ou Serviços

Cooperativas que tiveram início como “centrais de compra” ou “pools de compra”. Localização principalmente no cerrado com foco em grãos e algodão. Possuem modelo de negócio orientado à economia de custos de compra e armazenagem, análise de eficiência de produtos e assistência técnica para produtores de elevado nível tecnológico.

Detalhamento dos grupos estratégicos



Verticalizadas

Agregam valor em serviços, diversificação e distribuição de sobras dos diversos negócios para o cooperado.

- Foco em captar a produção do cooperado para a industrialização;
- Modelo de negócio orientado a economia de escala industrial e de compra influenciam estratégia de expansão territorial;
- Insumos agrícolas é negócio de menor relevância relativa no faturamento total;
- Forte orientação à fidelização de cooperados pela distribuição de sobras e sinalização de segurança de negócios.

Comércio de insumos

Focam em produtividade através de técnicas e insumos modernos, bem como a inclusão de ferramentas, dispositivos, novas tecnologias, logística, crédito e plataformas digitais.

- Foco é a comercialização de insumos e suporte à produção;
- Geração de valor ao cooperado está na assistência técnica e inovação em produtos;
- Buscam modelos financeiros de redução de custo de capital para alavancar operações de crédito e ganhar spread financeiro, atrelado à gestão de riscos;
- Diretoria próxima ao negócio de insumos e parceiros, dada a relevância como a principal fonte de receitas.

Comércio de produção

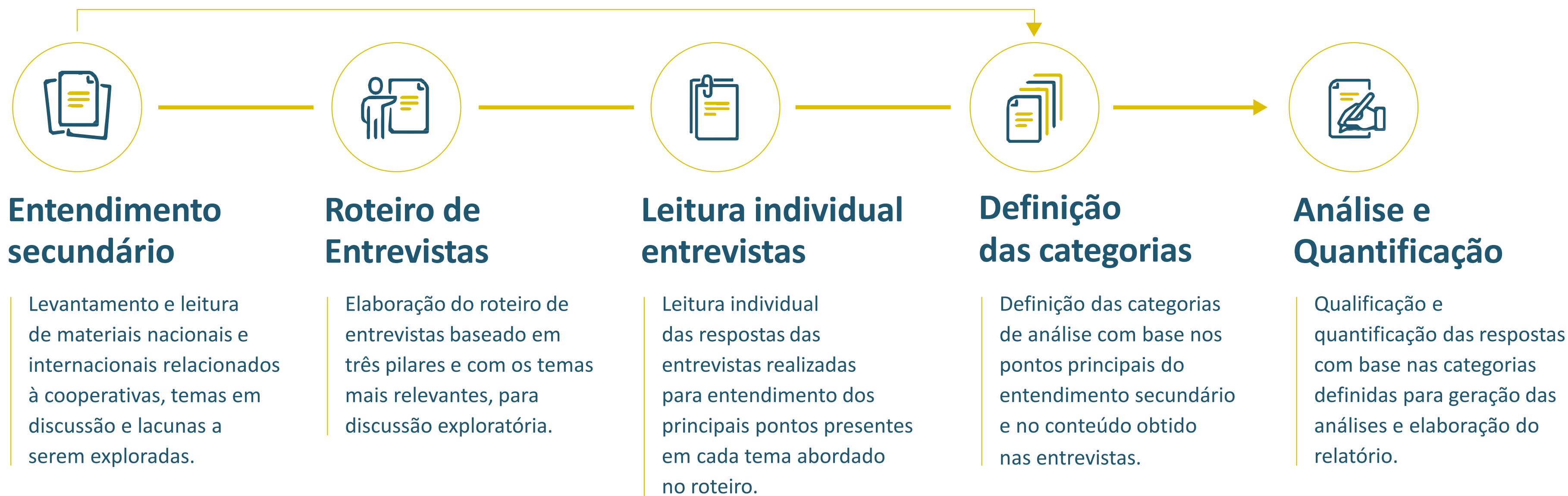
Suporte e orientação técnica como geradores de valor Extensa área de cobertura, exportação direta e domínio de ativos estratégicos em portos e armazenagem.

- Estratégia de Fidelização Assistência técnica ao cooperado e venda de insumos;
- Estratégia de crescimento orientação a originação de produção e expansão de áreas
- Orientação financeira foco em crédito, gestão de riscos e operações estruturadas
- Diretorias com atenção maior para o negócio de insumos e prestação de serviços/ assistência técnica

Metodologia e Amostra



A análise das informações seguiu o método de análise de conteúdo, a partir da categorização das entrevistas em temas relevantes secundários e captados nas próprias entrevistas



Atlas.ti: Ferramenta de análise de entrevistas qualitativas

O Atlas.ti permite que entrevistas qualitativas sejam analisadas por categorias, quantificadas para dimensionamento da relevância e correlacionadas entre si

Gerenciador de Grupo de Códigos

Gerenciador de Códigos

Pesquisar Grupos de Códigos

Grupos de Códigos

01. Valores e Demandas da Nova Geração (6)

02. Estratégia de Atração e Fidelização (5)

03. Benefícios Exclusivos do Cooperativismo (5)

04. Conexão do Cooperado com Tendências de M

05. Digitalização e Plataformas (4)

06. Crédito e Novos Modelos de Financiamento (

07. Intercooperação (3)

08. Crescimento: Expansão Territorial ou Verticaliz

09. Governança (5)

10. Mulheres no Cooperativismo (4)

11. Compliance e Fluxo de Infos. (5)

Pesquisar Códigos

Nome	Magnitude	Densidade	Grupos
1.1 Agilidade e Imediatismo	17	0	[01. Valores
1.2 Atratividade da atividade rural	14	0	[01. Valores
1.3 Informações (técnica, mercado...	26	0	[01. Valores
1.4 Menor Necessidade de Cooper...	38	0	[01. Valores
1.5 Não Tem Claro O Que Desejam	6	0	[01. Valores
1.6 Qualidade de Vida e Estima em...	9	0	[01. Valores
10.1 Iniciativas de Fomento	27	0	[10. Mulhere
10.2 Liderança Feminina na Coope...	23	0	[10. Mulhere
10.3 Mulheres como Cooperadas	16	0	[10. Mulhere
10.4 Priorização (está em pauta ou...	14	0	[10. Mulhere
11.1 Auditorias	4	0	[11. Complia
11.2 Iniciativas de Compliance	16	0	[11. Complia
11.3 Regulamentação do Cooperat...	5	0	[11. Complia
11.4 Resistência ao Compliance	8	0	[11. Complia
11.6 Impactos LGPD	5	0	[11. Complia
2.1 Ações de Capacitação e Profiss...	28	0	[02. Estraté
2.2 Novos X e Agregação de Valor	8	0	[02. Estraté
2.3 Relacionamento	53	0	[02. Estraté
2.4 Tecnologia	44	0	[02. Estraté
2.5 Capitalização do cooperado	25	0	[02. Estraté
3.1 Confiança/Segurança/Relacional	40	0	[03. Benefíci

Comentário:

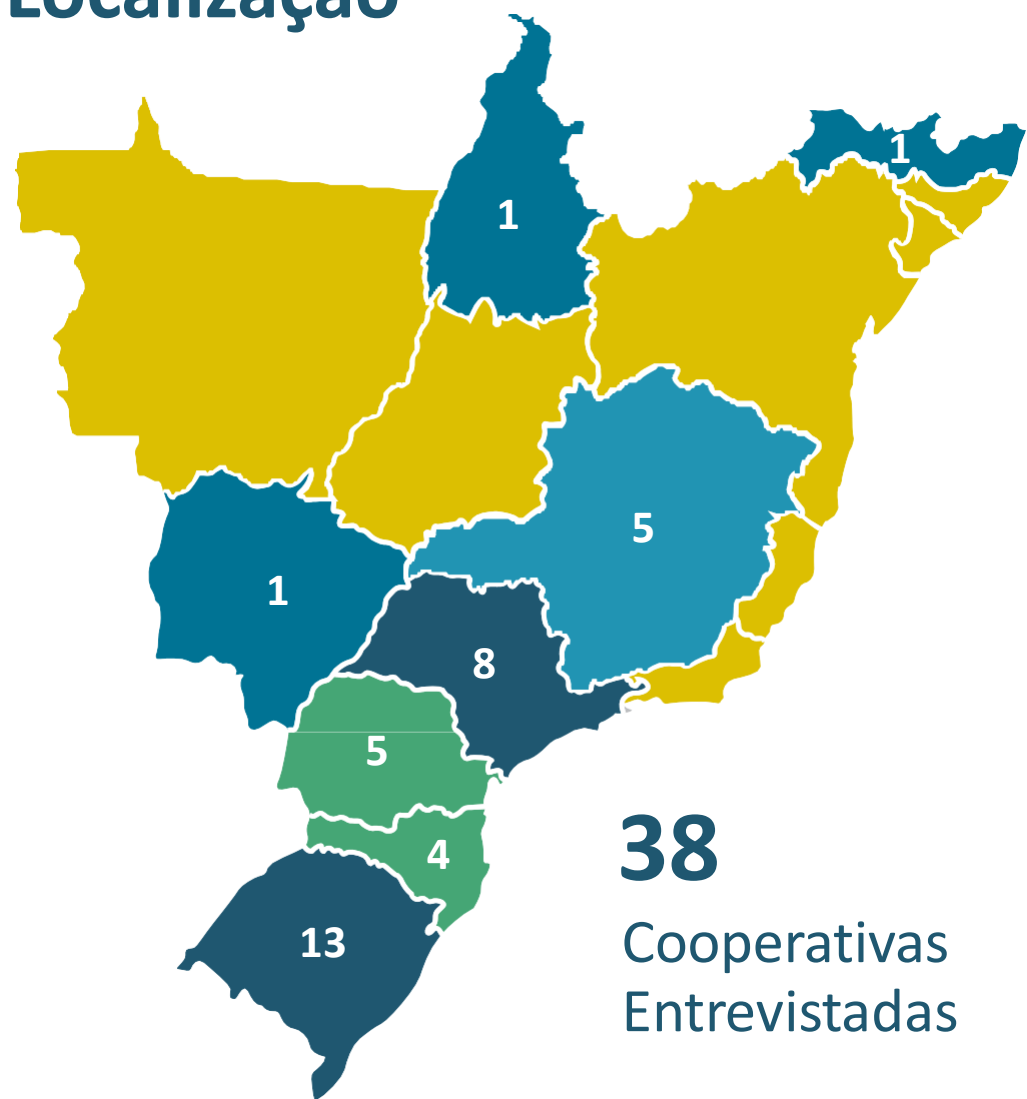
Selecione um único item para mostrar seu

relacionamento gestão
foco dinheiro valor negócios app
cooperativa crescer
cooperado digital atuação mulheres vendas
produtor produção atividade
crescer caminho informações ajudar
forte conselho resultados
campo trabalho plataforma mercado
jovem serviços importante
filhos fazenda conselho social

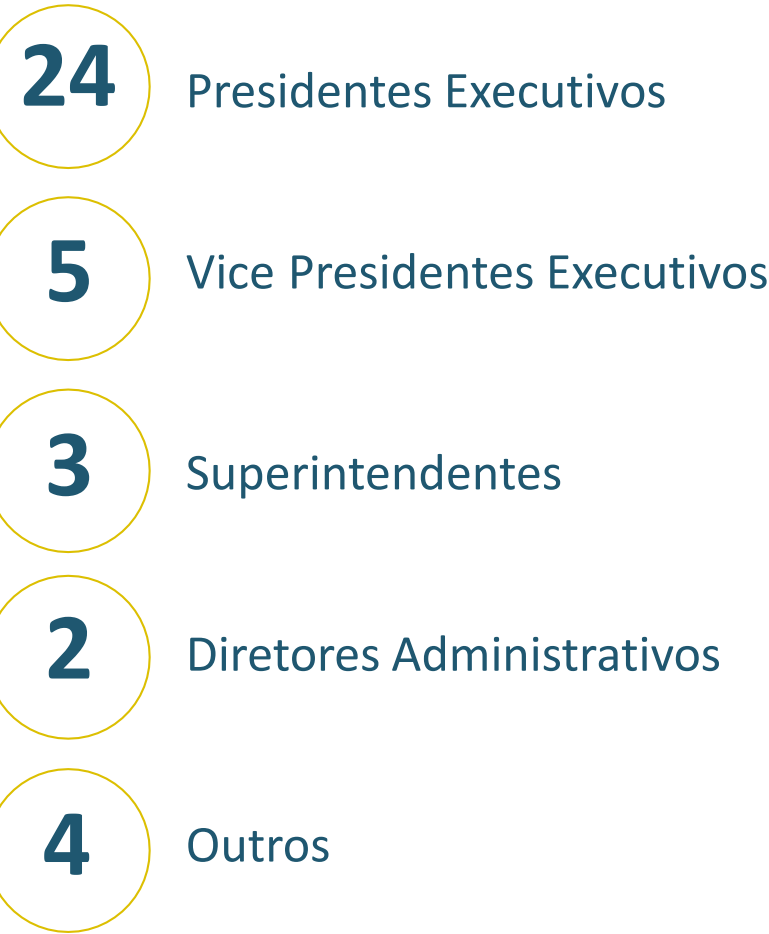
Foram entrevistadas cooperativas agropecuárias de diversos setores de atuação e regiões do país para a elaboração do estudo

Amostra do Estudo

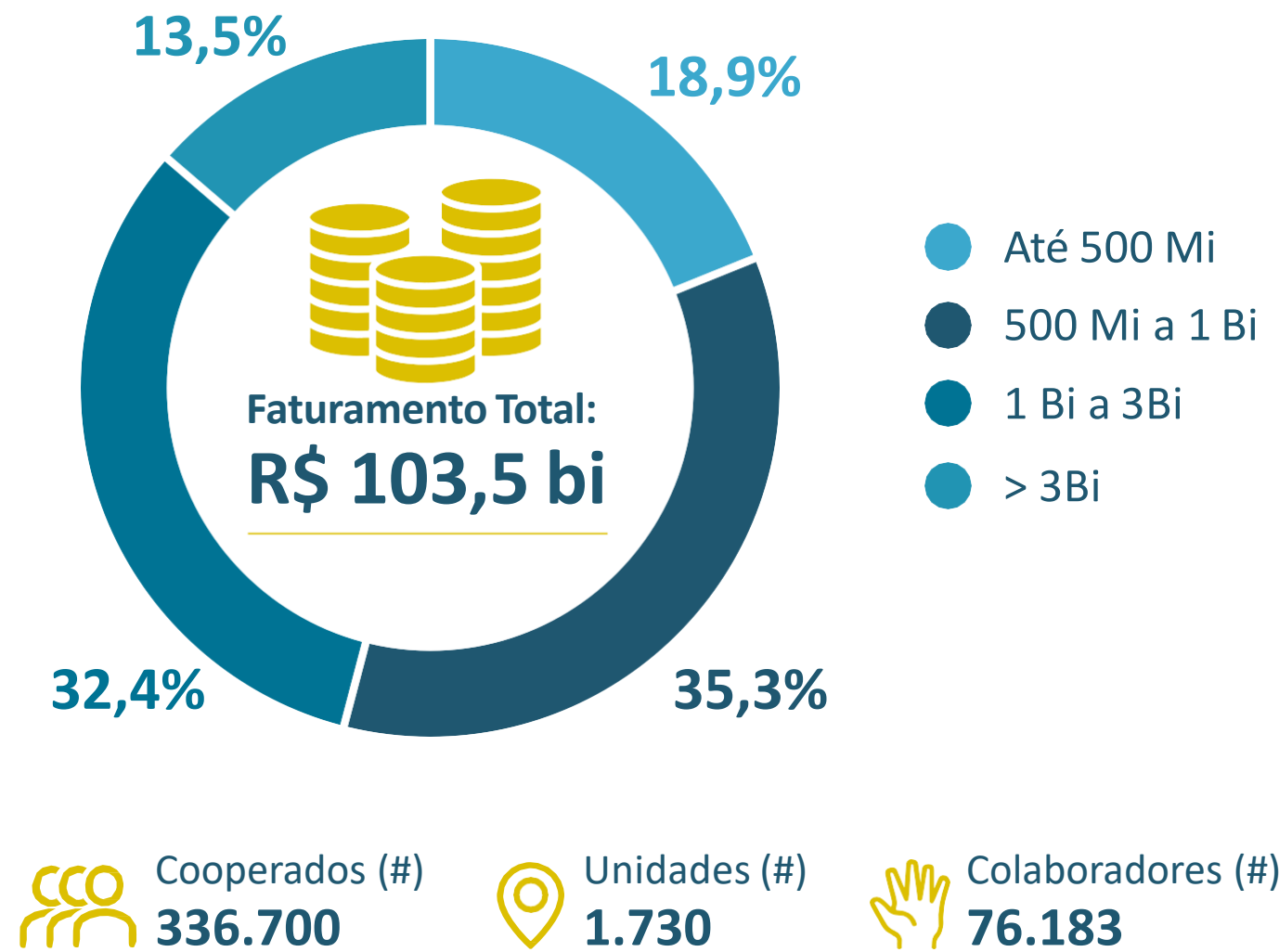
Localização



Cargos Entrevistadas



Grandes Números das Cooperativas Entrevistadas *Faturamento (R\$)*

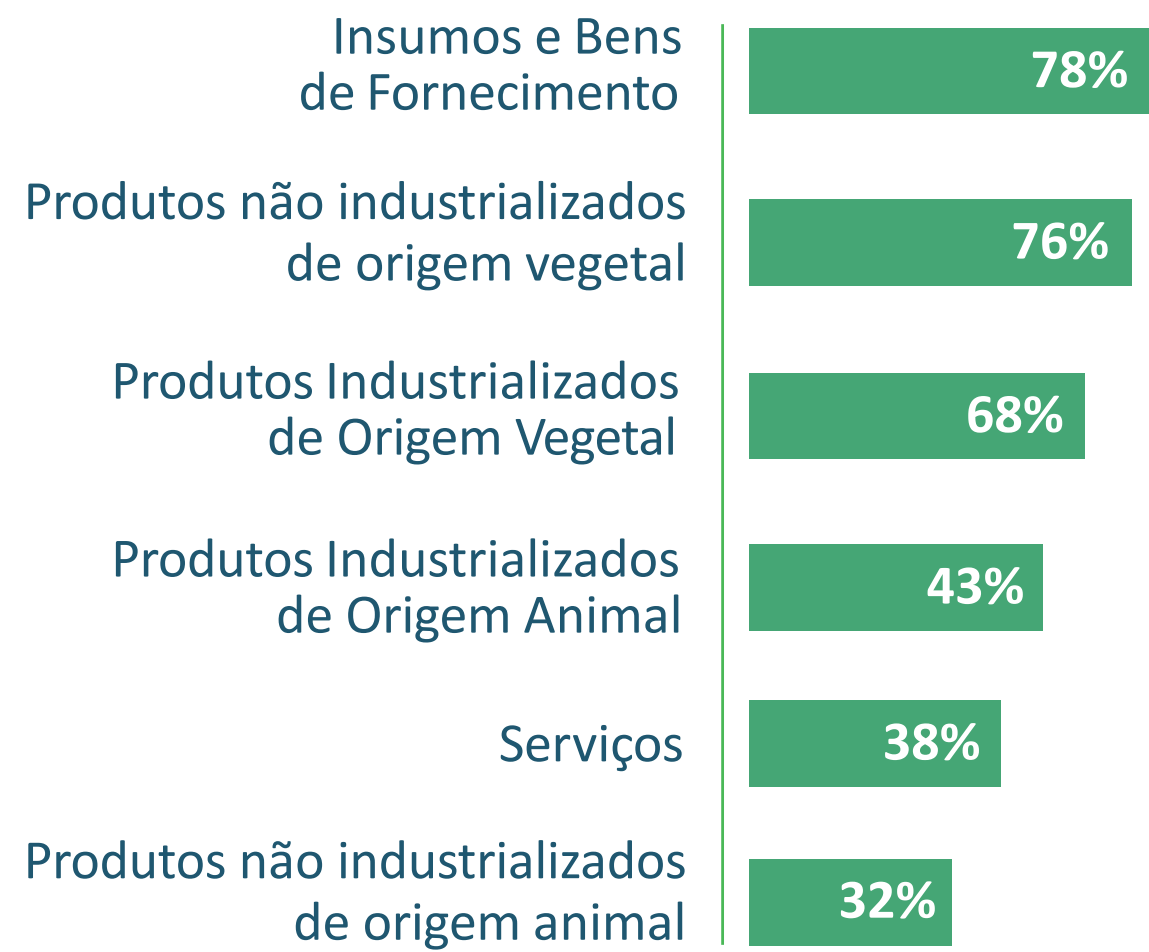


Maior parte das cooperativas está no segmento de grãos, mas há heterogeneidade de culturas e tipos de negócio na amostra

Amostra do Estudo

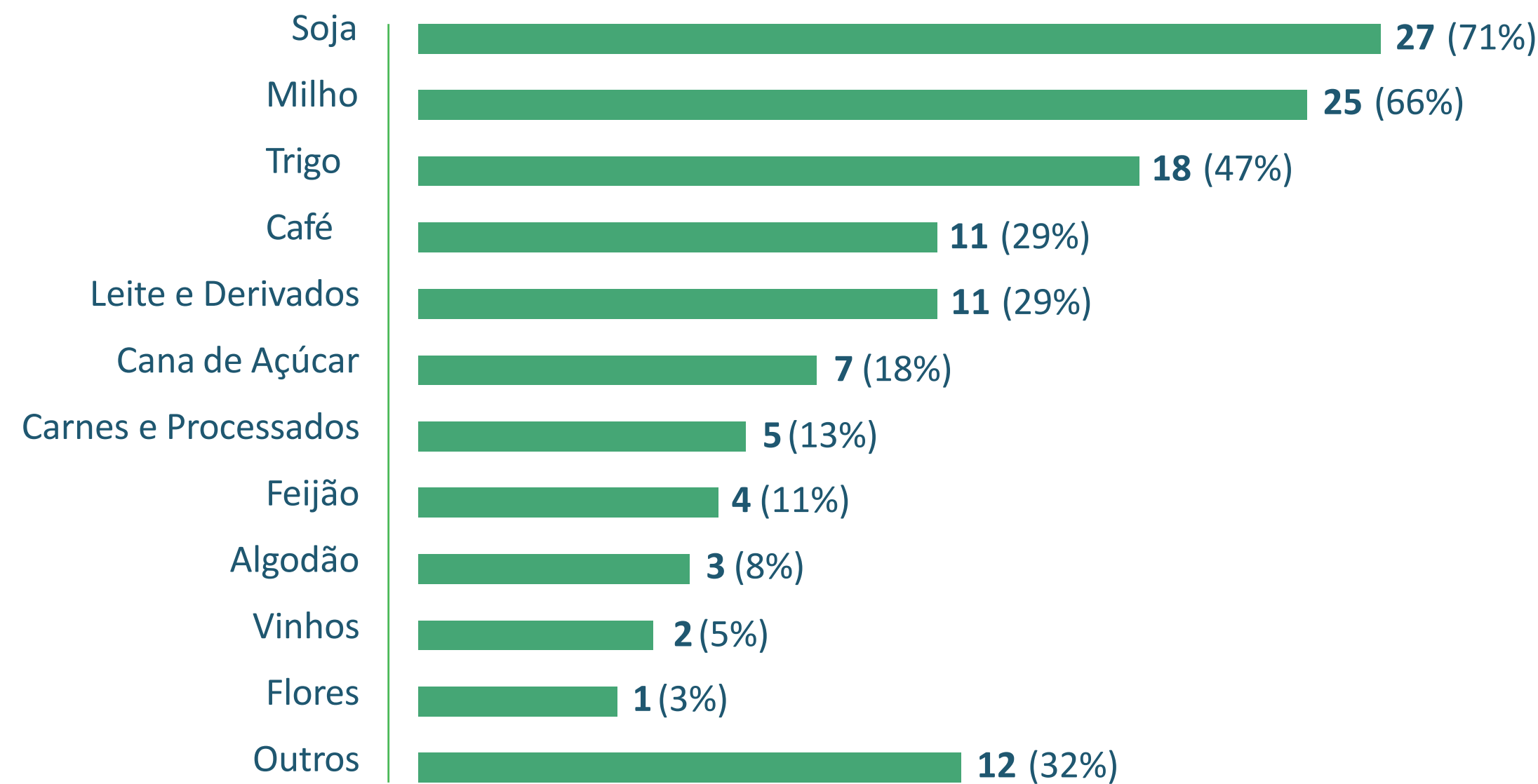
Tipos de Negócios das Cooperativas Entrevistadas

Operações %



Culturas com Operações das Cooperativas Entrevistadas

Número e Percentual



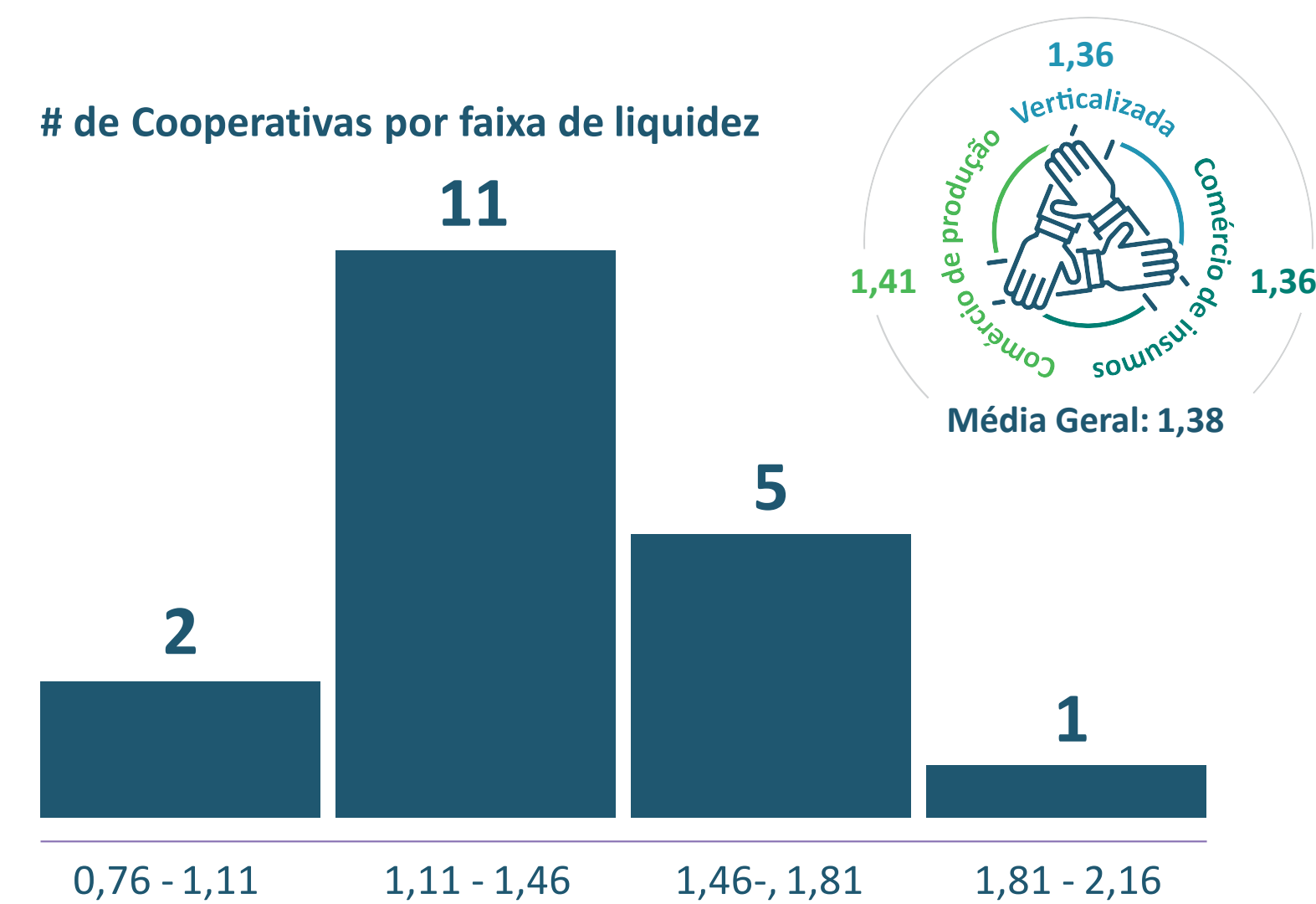
Indicadores Financeiros



As cooperativas possuem, na média, capacidade de pagamento das obrigações positiva, com destaque para as focadas na comercialização de insumos

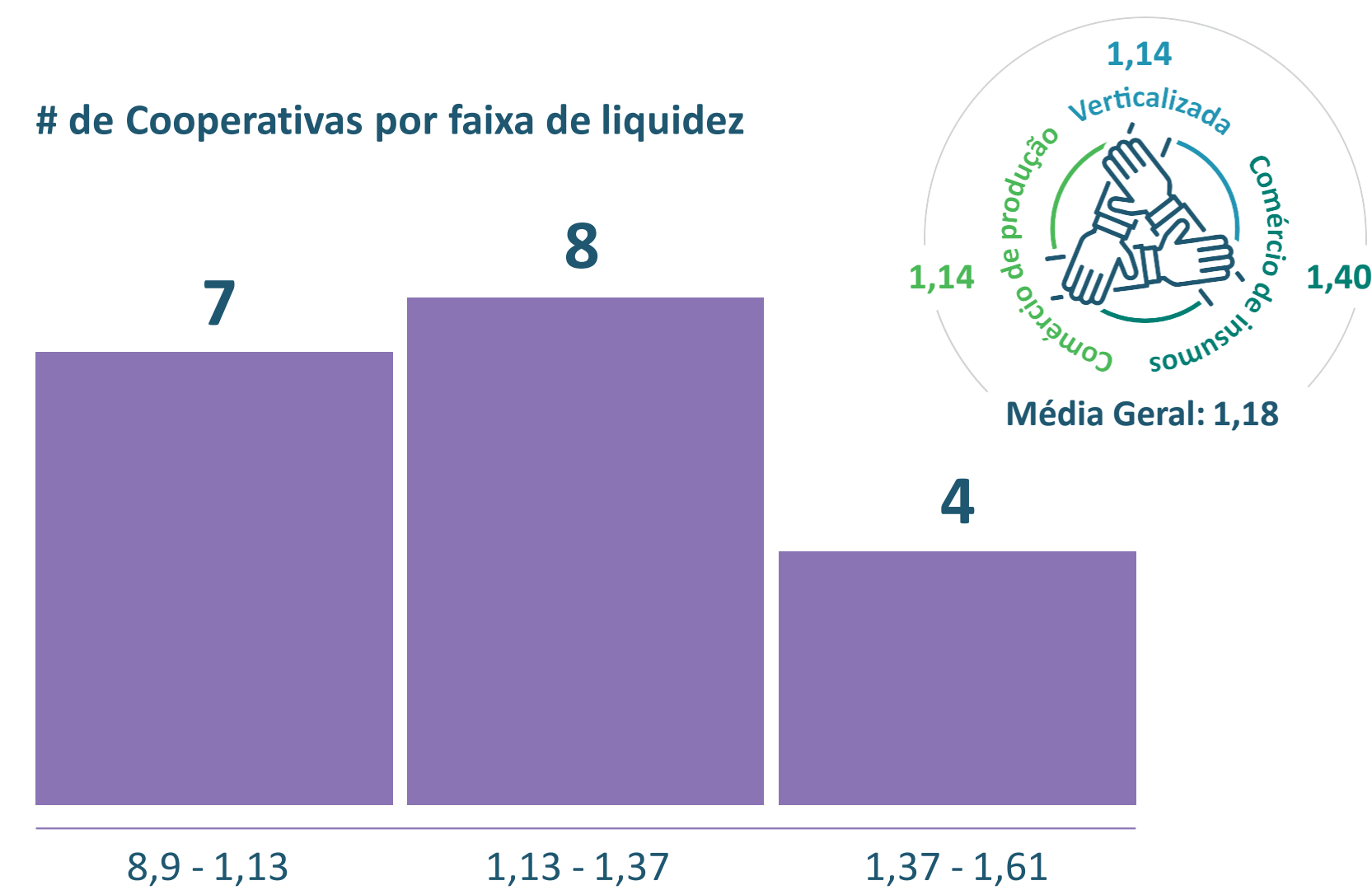
Líquidez geral

Mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de modo geral, quanto maior melhor e abaixo de 1 é um sinal de alerta.



Líquidez corrente

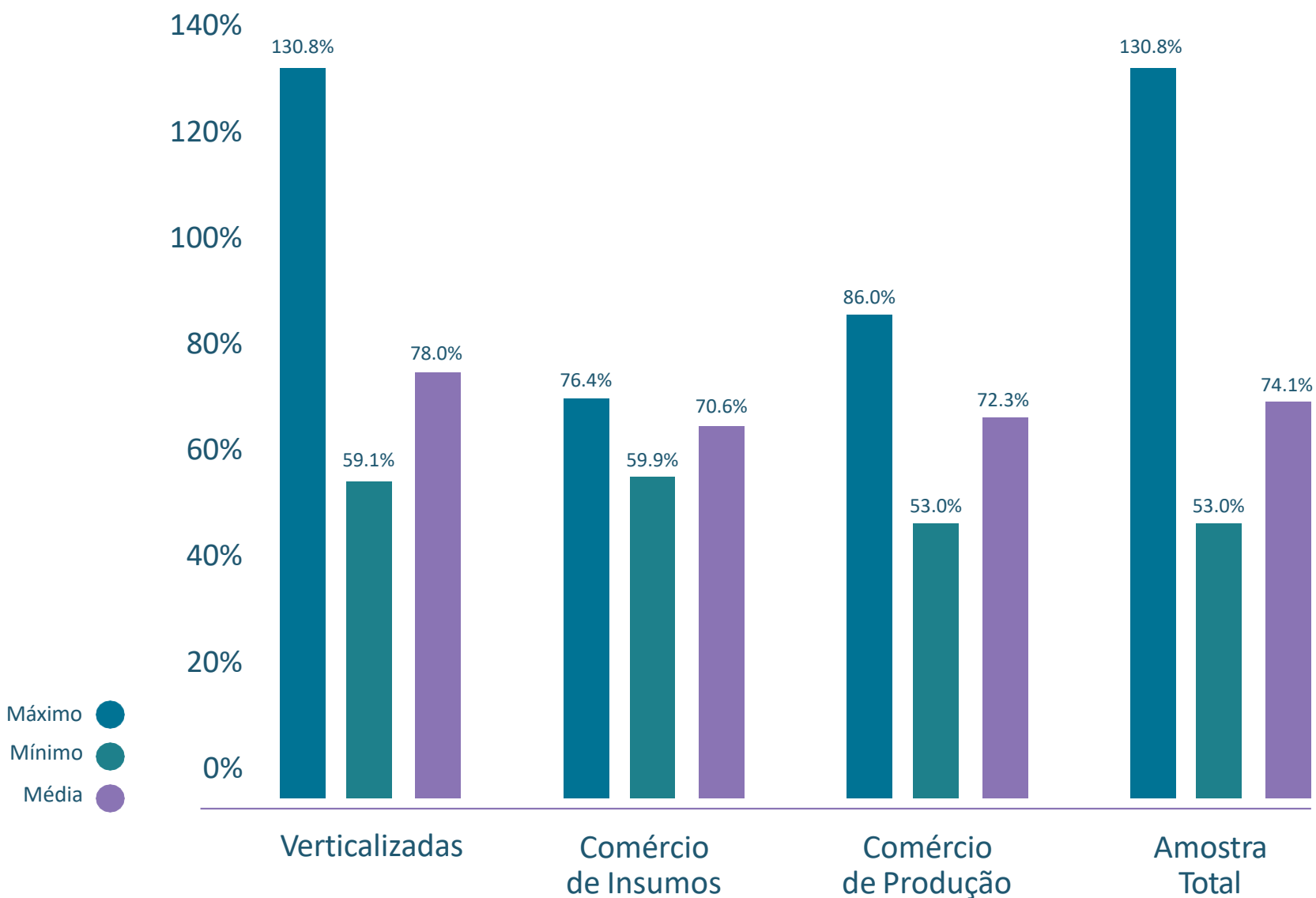
Mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo, quanto maior melhor e abaixo de 1 é um sinal de alerta.



Cooperativas de comercialização de insumos são, na média, menos endividadas que as demais e crédito rural impacta na dívida líquida sobre resultado operacional

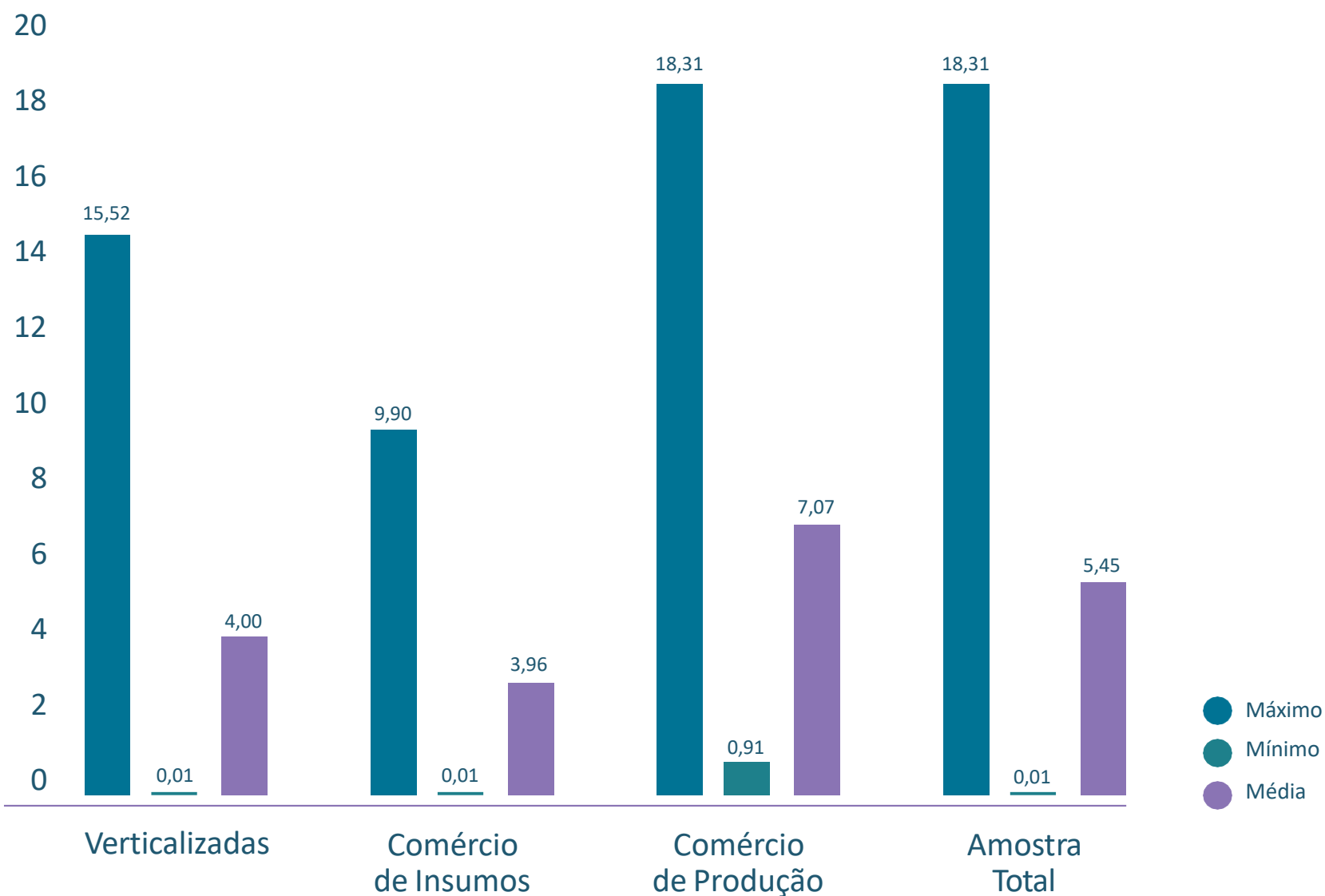
Nível de endividamento

Mede o nível de endividamento médio da empresa, quanto menor melhor e acima de 100% é um sinal de alerta.



Dívida líquida sobre EBITDA

Mede o nível de endividamento da empresa em relação ao resultado operacional, ou seja, quantos anos de resultado operacional a empresa precisa para pagar o endividamento.



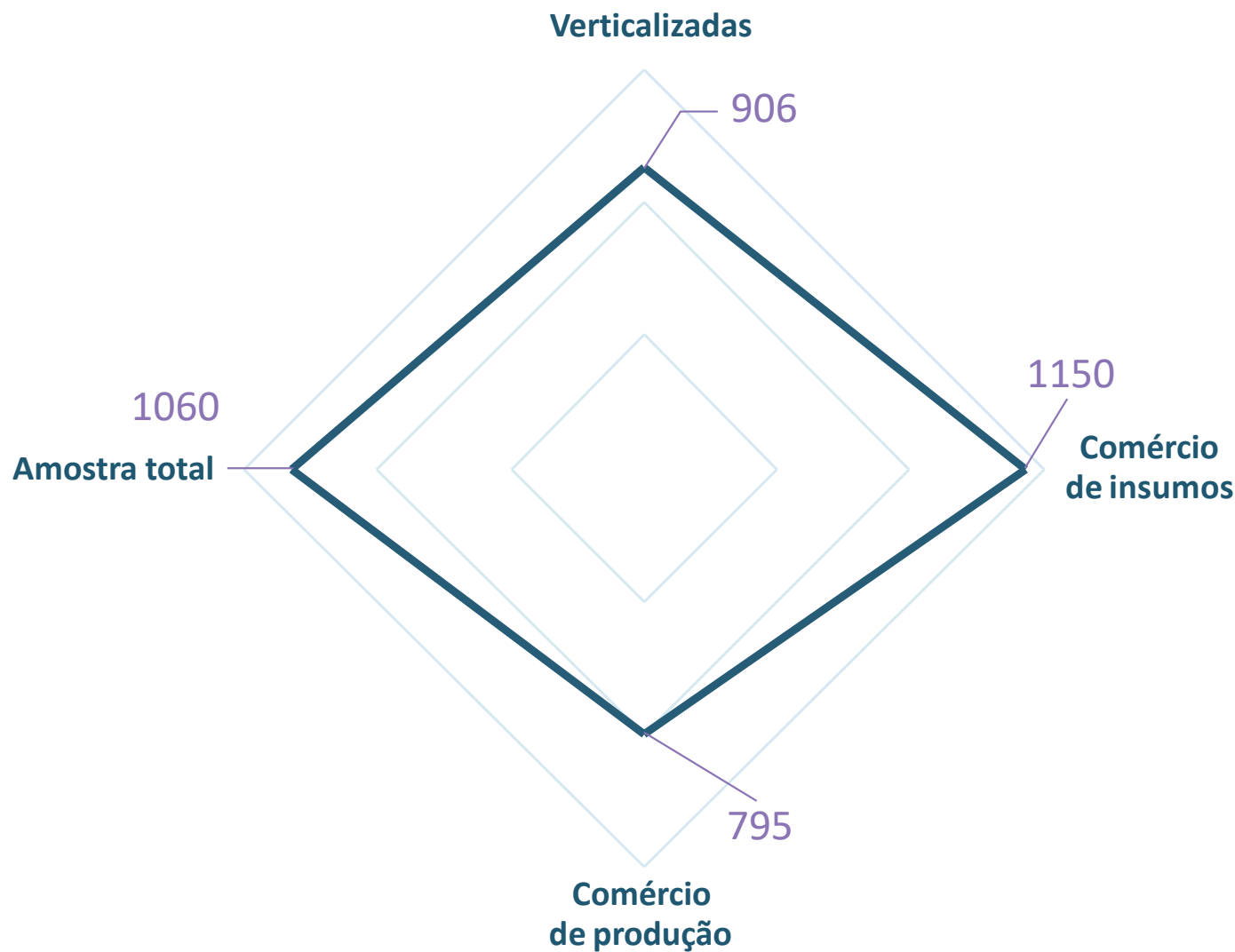
Embora as cooperativas verticalizadas não sejam tão eficientes no resultado por cooperado, a automação industrial a torna eficiente no resultado por colaborador



Faturamento por cooperado

Mede a capacidade da empresa de gerar faturamento através dos seus cooperados.

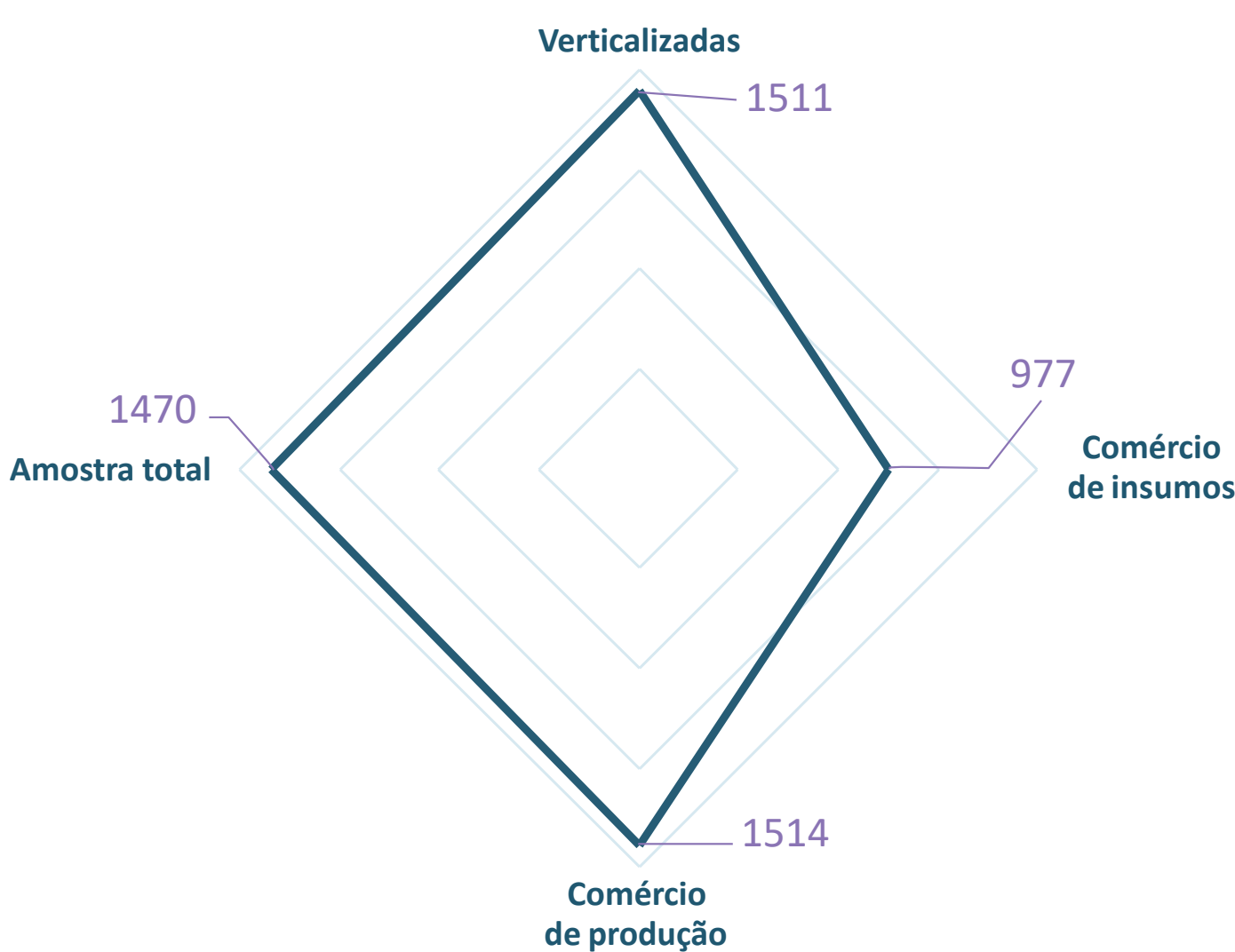
R\$ por cooperado



Faturamento por colaborador

Mede a capacidade da empresa de gerar faturamento através de seus colaboradores.

R\$ por colaborador

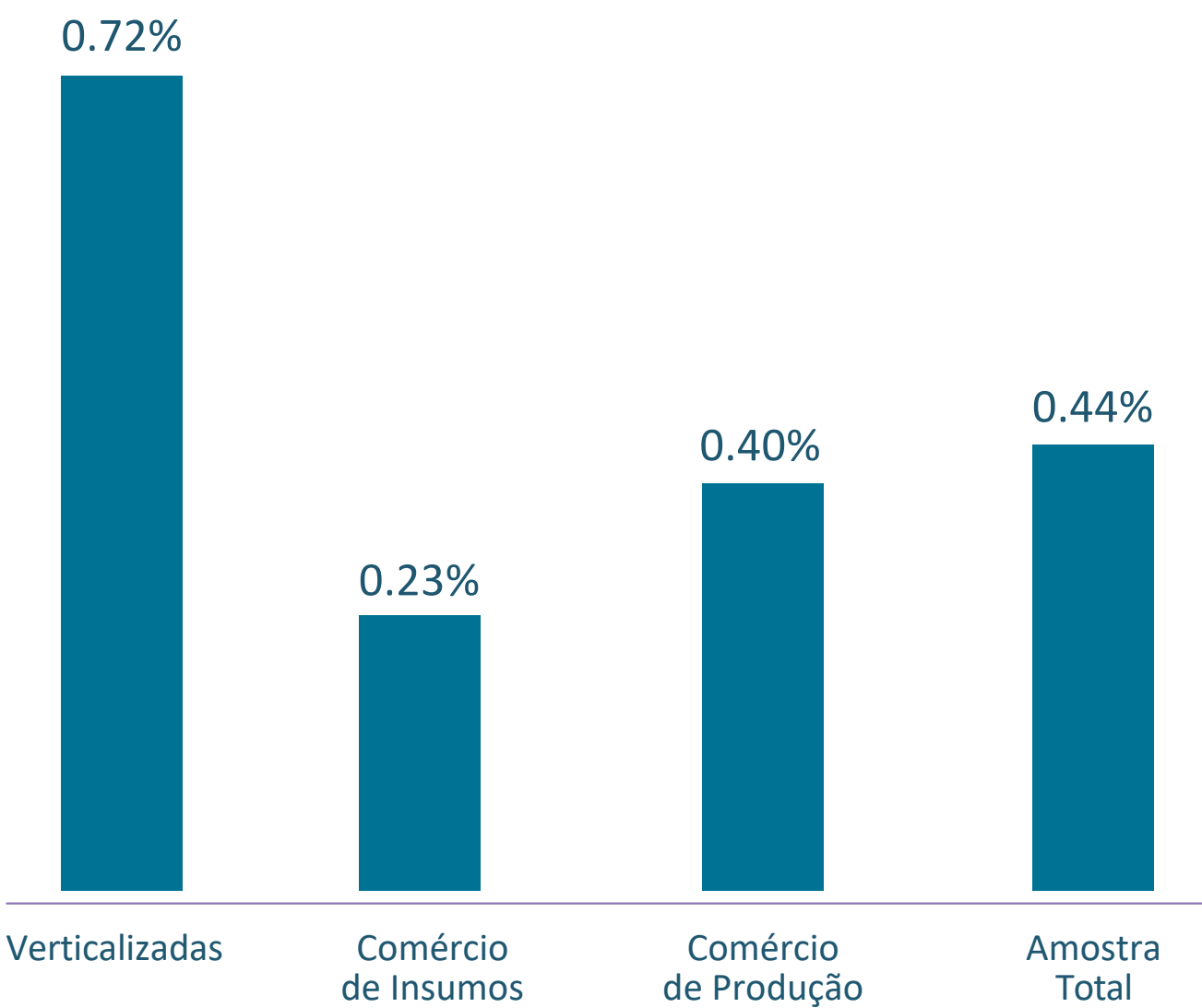


No retorno obtido pelos cooperados, as cooperativas verticalizadas apresentam resultados superiores às demais, especialmente as de comercialização de insumos



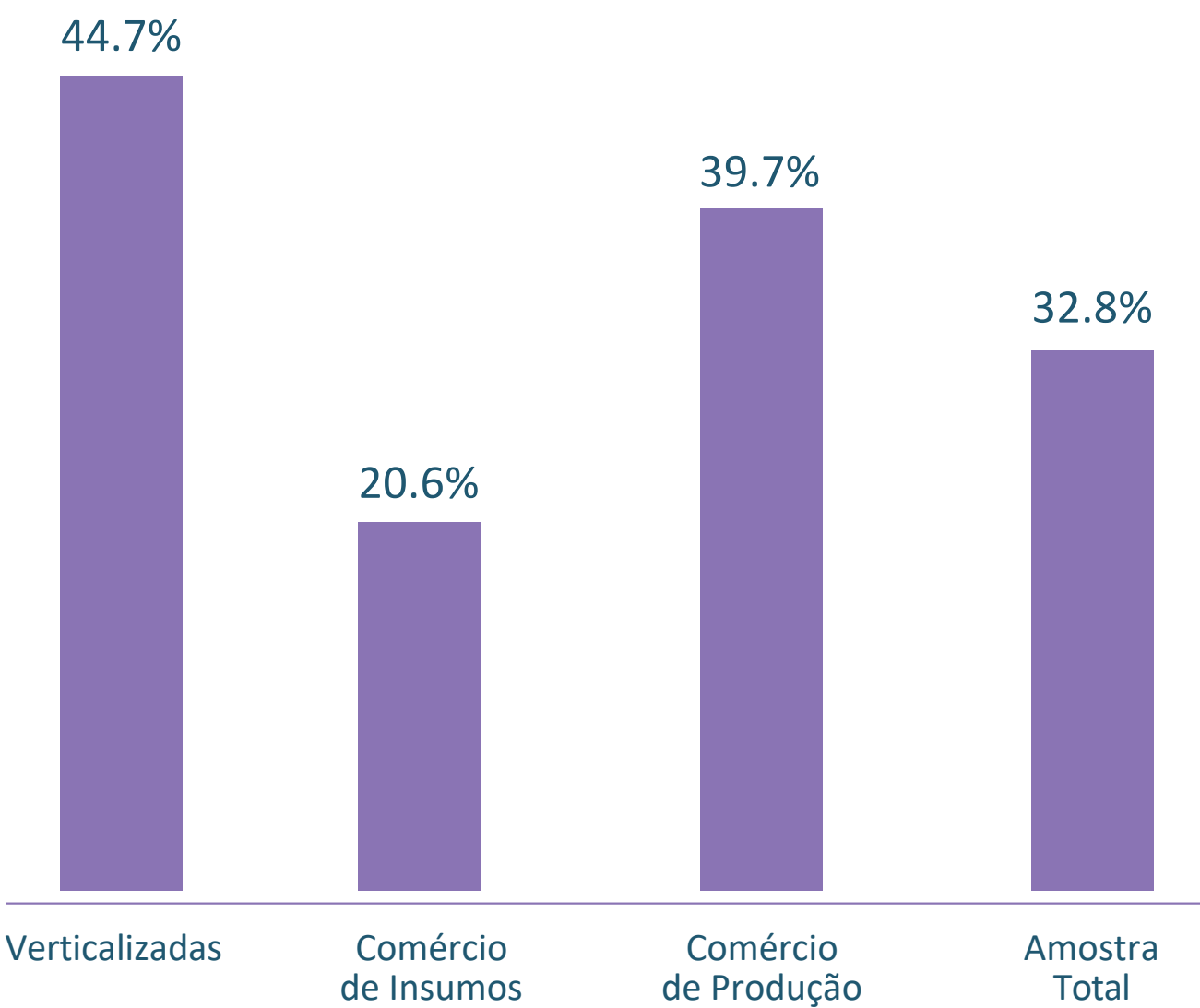
Conversão de sobras

Mede o percentual do faturamento que retorna para o cooperado, quanto maior, melhor para os cooperados.



Distribuição de sobras

Mede o percentual das sobras que retorna para o cooperado, quanto maior, melhor para os cooperados.



1º Eixo: O Futuro do Cooperativismo



Os principais temas abordados estão relacionados ao perfil do jovem cooperativista e desdobramentos quanto a atração, conexão e digital



Perfil das novas gerações e Estratégias de atração e fidelização

Há uma mudança de perfil de produtor. Estes são mais jovens, independentes, com maior bagagem técnica e acesso à informação. A busca por diferenciação e fidelização desse perfil tem sido um dos principais desafios para os próximos anos.

- Perfil do “novo” cooperado;
- O que eles têm demandado por parte das cooperativas;
- O que é valor;
- Estratégias para fidelização.



Benefícios exclusivos do cooperativismo

Cooperativismo passou por diferentes ondas e contextos históricos, do assentamento de imigrantes a expansão de acesso a mercados. Buscamos entender qual o **diferencial das cooperativas atualmente**.

- Benefícios que o modelo cooperativista tem frente aos outros agentes do mercado.



Conexão cooperado e tendências do agro

Tendências observadas estão relacionadas à maior pressão por sustentabilidade ambiental, rastreabilidade e certificação da produção, agricultura digital. **Como as cooperativas têm sido agentes de conexão?**

- Entendimento quanto às ações que as cooperativas têm realizado para conectar cooperado e tendências.



Agro 4.0: digitalização e plataformas

A digitalização e da tecnologia no agronegócio deixaram de ser tendências e tornaram-se realidade. Assim, buscamos entender **como as cooperativas têm enxergado a transformação digital no agro**.

- Desafios enfrentados;
- Sozinhas ou em parcerias;
- Soluções prontas.

Principais saídas obtidas junto aos participantes:

Temas de sucessão, benefícios aos cooperados, adaptação às tendências e digitalização direcionam o entendimento do futuro do cooperativismo



Perfil das novas gerações e Estratégias de atração e fidelização

“Hoje, essa geração mais nova só busca o agora, não se preocupa com o amanhã. Vimos com muita preocupação os obstáculos de atender esse público.”
COOP RS PROD.

“É um desafio alinhar os anseios do jovem e a realidade do sistema cooperativista.”
COOP RS PROD.

“Em relação aos nossos clientes finais, precisamos investir muito no nosso BI para entender melhor o que o cliente deseja e como ele está se comportando.”
COOP SP INS.



Benefícios exclusivos do cooperativismo

“Gostamos de ver nosso cooperado crescendo, diversificando sua lavoura com safrinha, culturas de inverno trazendo outras atividades como leite, suínos.”
COOP PR VERT.

“A cooperativa ajuda que as pessoas da região trabalhem na própria região.”
COOP SC PROD.

“O sucesso da cooperativa é o sucesso do produtor. Cooperativa não sobrevive de juros, de retornos, sobrevivemos da produção do nosso cooperado.”
COOP RS PROD.



Conexão cooperado e tendências do agro

“Melhoramos o meio ambiente, a produção e a fazenda. Temos 600 mil árvores plantadas na beira dos rios e represas, e hoje, há muito mais animais silvestres.”
COOP SP PROD.

“Fizemos inventários de fauna e flora, que tem sido um indicador de sustentabilidade das fazendas; isso atrai muito os jovens.”
COOP MG VERT.

“É obrigação das cooperativas. Possuímos área ambiental que subsidia projetos aos cooperados, montando todo o plano de manejo.”
COOP PR VERT.



Agro 4.0: digitalização e plataformas

“Desafio é a plataforma deslocar o WhatsApp como meio de comunicação, pois o produtor acha muito mais simples e direto.”
COOP SP INS.

“Pensando em uma agricultura integrada, já temos um grande desafio que é a conexão no campo.”
COOP RS PROD.

“Faz parte do planejamento estratégico o desenvolvimento de tecnologia para as fazendas. Nos últimos 5 anos tivemos uma avalanche de startup.”
COOP MG PROD.

De perfil ágil, imediatista, menor dependência e estima em ser produtor. O novo perfil de cooperado impõe novos modelos de relacionamento

A mudança no perfil dos cooperados é uma realidade, e lidar com o público mais jovem tem sido um dos principais desafios, principalmente por ainda não terem de forma clara o que desejam da cooperativa.
Destaque para:

Como é o novo cooperado?



Agilidade e imediatismo

A sucessão nas propriedades rurais é uma realidade e as cooperativas tem enxergado um produtor de perfil mais ágil, com a visões para soluções empregadas e resultados obtidos no curto prazo.

Menor necessidade de cooperar

Domínio de técnicas de produção/manejo, acesso a informação e velocidade que a internet trouxe ao mundo agro traz a sensação de uma menor necessidade de cooperação entre os produtores.

Busca por informações

É um público menos dependente de agentes externos para se informar. Cooperativa passa a ser mais um canal de trocas de informações. Buscam assuntos de gestão e negócios.

Atratividade atividade rural

Enxergam que o perfil jovem está mais interessado na atividade rural, pois enxergam que há bons retornos, o que tem feito com que muitos optassem por retornar ao meio rural.

Estima em ser agricultor

As cooperativas apontam que os jovem têm enxergado o impacto que o agronegócio tem no país, sendo isto um driver para que retornem e/ou se mantenham na atividade.

Questionamentos com que as cooperativas terão que lidar:

Como gerar valor rapidamente na relação?

Como resgatar espírito cooperativista?

Como manter a cooperativa altamente relevante?

Como aumentar a rentabilidade do cooperado?

Quais ações são feitas para valorizar o produtor?

O relacionamento com o cooperado é a principal estratégia adotada, junto do uso de tecnologias e formas de melhor capitalizar o cooperado

Entendimento quanto às principais estratégias adotadas para fidelização dos cooperados.

Relacionamento

Estratégia mais citada. Diversas ações, com destaque para presença das lideranças nas comunidades, criação de conselhos consultivos, canais digital de comunicação, áreas de marketing, núcleos de jovens e femininos . Ainda, o destaque para estratégias de CRM , para entendimento da jornada do cooperado.

Tecnologia

Apontada como estratégia das cooperativas para obterem informações consistentes dos cooperados, bem como ser alicerce de fidelização, uma vez que está embarcada nos mais diversos processos produtivos e comerciais. Ainda, suporta novas estratégias de comercialização, comunicação e relacionamento através dos aplicativos das cooperativas.

Capacitação e profissionalização

Sob dois pontos de vista: (i) Capacitação dos cooperados em temas de produção, manejo, gestão, e capacitação de interessados em ocupar papéis de liderança.; e (ii) Profissionalização interna, refletindo em melhor gestão e execução das atividades, resultando em uma maior confiança por parte dos seus cooperados.

Capitalização do cooperado

Vista sob quatro aspectos: (i) Maior eficiência nos processos de compra para ofertar melhores condições de negócios aos seus aos cooperados; (ii) Eficiência em negócios e retorno via sobras; (iii) Desenvolver e acessar novos mercados; e (iv) Maximizar produção e produtividade através da assistência técnica prestad.

Agregar valor a produção

Transformação da produção e avanço na cadeia produtiva, individual ou seja em projetos de intercooperação. Participar de centrais é um caminho que aumenta o poder de negociação, unindo forças e expertises para verticalização e acesso mercados que melhor remunerem.

Benefícios únicos do modelo estão relacionados a confiança no relacionamento e desenvolvimento regional, que se desdobram nos cooperados e comunidades

Na visão das cooperativas ouvidas, quais seriam os benefícios únicos que elas entregam?

Relacionamento de confiança e seguro

Orientações técnicas sem viés comerciais. Estrutura e serviços pensados para atender interesses dos cooperados. Prestação de contas, tempo de existência, histórico de crescimento e indústria como geradores de valor.

“Estar dentro da cooperativa dá poder e segurança ao cooperado”

Mix completo de soluções validadas

Estrutura e serviços pensados para garantir a produção, armazenagem e escoamento. Protocolo de manejo adequados às necessidades do cooperado. Validação de insumos, tecnologias e soluções.

“Atendimento, contato pessoal e proximidade. Preocupação com a necessidade dele e não do vendedor. Isso não se encontra em outro lugar”

Retorno financeiro

Geração de valor por meio da distribuição de sobras dos resultados. Redução de custos de produção para o cooperado, com investimentos em estruturas físicas e serviços.

“O armazém da cooperativa é o do cooperado. Economiza no barracão e no seguro de produtos”

Desenvolvimento regional

Contribuem para o desenvolvimento através da geração de renda e tributos e o porte as faz balizadoras de preços de mercado. Fixam comunidades através da geração de empregos, além de envolvimento em diversos projetos sociais e ambientais.

“Geramos recursos para a comunidade que estamos inseridos. Nas S/A’s, o retorno vai para o acionista, no cooperativismo volta para a comunidade”

Ownership visão de dono

Cooperados demandam atenção em aspectos de negócios, relacionamento e sociais (desafio em manter aspectos sociais relevantes para a nova geração). Isonomia nas tratativas com cooperados deve considerar os diferentes graus de relacionamento, independente de portes.

“A empresa é do cooperado, ele é sócio. A cooperativa tem que se organizar para entregar serviços eficazes e integrar o produtor com serviços”

Ações de conexão que visam educar, capacitar, conscientização ambiental, apoio a comercialização e busca por novos mercado serão estratégicas

Procurou-se entender quais ações de diferenciação as cooperativas têm feito?

Educação dos cooperados

36% das cooperativas ouvidas possuem trabalhos na área.

Os principais temas relacionam se a normativas de produção, manejo e ambiental. Os públicos são diversos, tendo ações orientadas para antigos e jovens cooperados. **Há demanda por assuntos ligados a gestão e mercado.**

Apoio à comercialização

26% das participantes possuem ações de apoio a comercialização.

Verticalizadas e centrais: agregam valor e acessam mercados que melhor remuneram, além de se protegerem da volatilidade do mercado. Produção, buscam fomentar novas culturas e/ou práticas para obterem certificações e acessarem outros mercados países, ex: café e carnes.

Ações de sustentabilidade

31% das participantes possuem trabalhos com sustentabilidade.

Desenvolvem trabalhos em cima da **racionalização de recursos hídricos e defensivos agrícolas, programas de energia solar, reflorestamento, reciclagem, recebimento de embalagens.** Há cooperativas que já estruturaram áreas ambientais em incorporaram gestores ambientais em suas estruturas.

Programas de rastreabilidade

20% das participantes possuem programas de rastreabilidade.

Ações concentradas em cooperativas centrais e verticalizadas. Os maiores avanços estão nas cadeias de suínos, café e leite. Há ações/ esforços de rastreabilidade em cooperativas que têm fomentado a fruticultura. De maneira mais tímida, há ações pontuais em grãos.

Investimento para pioneirismo

26% das cooperativas apontaram ações nesse sentido.

Há ações de visitas para benchmark tecnológico nos principais hotspots, estudos para plataformas de comercialização no modelo de e commerce , investimentos em tecnologia para produção e investimentos para industrialização da produção.

Valorizar origem da produção

10% das participantes possuem estratégias de valorizar a produção.

Àquelas que apontaram estratégia e valorização da produção, estão destinando atenção para o atendimento de nichos de mercado. Estruturaram protocolos de produção e têm incentivado que os cooperados se adequem as exigências para total conformidade.

Tecnologia e digital como estratégias de geração de valor e alternativas para maior independência da cooperativa em relação aos fornecedores

Como as cooperativas têm se preparado para a transformação digital no campo?

A transformação digital no campo é uma realidade, no entanto as cooperativas enfrentam desafios como:



- 1 Tempo para assimilar, validar e disponibilizar as ferramentas / soluções aos cooperados;
- 2 Curadoria sobre quais serão os fornecedores / parceiros que irão compor o mix de oferta;
- 3 Maior complexidade na gestão e relacionamento pelo aumento no número de fornecedores;
- 4 Resistência por parte de produtores, especialmente os mais tradicionais;
- 5 Whatsapp como ferramenta de negócios e comunicação reduz a atratividade de plataformas;
- 6 Desafio da conectividade no campo.

Abaixo temos as estratégias adotadas para os 3 caminhos da jornada digital:

Soluções prontas

- Das cooperativas ouvidas, **11 possuem alguma solução já formatada pelo mercado.**
- Cooperativas **têm intermediado a relação cooperado e startup.**
- Realizam curadoria para identificar quais atendem demandas e particularidades regionais.
- O uso de soluções dos fornecedores tem ocorrido, principalmente, em agricultura de precisão.

Parcerias no setor

- **15 cooperativas apontam que buscarão parcerias para iniciativas digital.**
- Buscam **alternativas para concorrer com plataformas dos fornecedores.**
- SMARTCOOP, aplicativo de cooperativas gaúchas para **centralizar compras, CRM e gestão da atividade.**
- Cooperativas fazendo parcerias com HUBS de inovação. Aproximação de **grandes redes varejistas ofertando espaços em seus marketplaces.**

Soluções individuais

- **8 cooperativas buscam desenvolver soluções individuais.**
- Enxergam como alternativa para blindar seus cooperados da concorrência.
- Alternativa encontrada para **garantir a segurança das informações coletadas** ao longo dos anos.
- Buscam **solucionar demandas de ordem técnicas específicas da região** e/ou da atividade produtiva foco.

Comentários dos Especialistas



Roberto Fava Scare | Mairun J. Alves Pinto | Sócios Markestrat

“

O Sistema Cooperativo está passando por transformações estruturais com a chegada da nova geração, do que chamamos de “novo produtor”. Eles são menos dependentes, são mais imediatistas, mais bem informados e parte deles tiveram ou estão preparando a sucessão.

O Desafio é construir novos modelos de relacionamento, novas formas de se interagir com o cooperado. As cooperativas têm investido em estruturas específicas, criando e fortalecendo suas próprias áreas de marketing, aproximando-se mais de modelo praticados por outras organizações de mercado.

Uma outra estratégia adotada é a busca pela tecnologia, pela transformação digital, que tem sido a força impulsionadora de diversas ações, tanto em questões de produção, como em processos comerciais.

”

Comentários dos Especialistas



José Carlos de Lima Júnior | Elio Galli Neto | Sócios Markestrat

“

A valorização das ações cooperativistas, muito bem exemplificadas pelas cooperativas agrícolas no Brasil, apenas evidencia a importância destas com a segurança nos mercados e a liquidez que oferecem aos negócios. O valor de uma cooperativa é visível quando se observa o desenvolvimento regional a partir de onde as suas unidades estão instaladas, tanto sob a perspectiva da atração de empresas que lhe são fornecedoras, quanto do aprimoramento técnico dos produtores que formam o quadro social de cooperados. No entanto, os dias atuais exigem que cada cooperativa faça uma reavaliação do que “vende” como valor aos seu quadro social. Cada cooperativa precisa ser consciente de que a história que a trouxe até 2020, precisará ser reescrita a partir de 2021. Um exemplo dessa necessidade é o relacionamento particular do associado com a cooperativa. Basta um olhar mais analítico para perceber que essa nova geração de cooperados, portadora de mais conhecimento técnico e de gestão em relação aos seus antecessores, faz uso de uma métrica específica para avaliar o “risco e retorno” dos seus investimentos. O imediatismo digital diminuiu a paciência necessária aos negócios de parte dessa nova geração. Para muitos, a atratividade de retorno financeiro que a cota capital garantirá ao associado, com o valor sendo construído e acumulado com o tempo, deixou de ser atrativo. A realidade a que muitas cooperativas estão expostas é que essa nova geração prefere manter uma relação contextual, obtendo descontos e premiações pontuais, do que manter uma relação assídua, que lhe exigirá 30 ou 40 anos para ter o bônus das sobras acumuladas. O futuro do cooperativismo precisará destacar outras vantagens que há em ser cooperado, independente de qualquer geração. É urgente notar que a mesma digitalização que modificou o relacionamento, também oferece a possibilidade de otimizar recursos e customizar ativos. O digital é somente um novo meio de estar próximo, sem jamais substituir a importância da presença física. O que houve foi a inclusão de separar o que é urgente do que é necessário, para então selecionar o melhor canal de relacionamento. Os ambientes de negócio ficarão cada vez mais complexos e desafiadores no campo. A entrada de outros concorrentes ou margens apertadas são apenas duas partes visíveis que vieram para ficar. Nesse futuro que já começou, as cooperativas têm que ser conscientes da credibilidade que possuem em suas áreas de atuação. Essa é a principal razão de acreditarmos que as cooperativas certamente assumirão a responsabilidade de serem as avaliadoras e promotoras das ferramentas que serão utilizadas no gerenciamento dos dados e na organização das informações na qual os produtores se basearão para tomarem as suas decisões. O pioneirismo das cooperativas é reescrito nesse instante. Selecionar e difundir apenas as inovações que se confirmaram aderentes à realidade de cada região, será a única forma de impulsionar os negócios no campo e ampliar o valor das ações cooperativistas, pois, somente assim, o retorno financeiro dos cooperados e da cooperativa será possível. O futuro do cooperativismo é ser protagonista na promoção das melhores práticas de produção, tornando-se interlocutora de um passado analógico para um futuro digital a ser escrito ”

Comentários dos Especialistas



Matheus Alberto Cônsoli | Fernando de Cesare Kolya | Sócios Markestrat

“

Com as recentes mudanças fica claro que já temos algumas cooperativas vanguardistas na conexão do produtor com novas tecnologias, modelos de atendimento e serviços.

Independentemente do modelo que adotarem para estruturarem suas soluções prontas do mercado, via parcerias ou individualmente, elas têm que definir claramente quais serão os objetivos com as ferramentas e plataformas.

Relacionamento com Agricultor? Acesso a informações? Alavancagem do negócio de insumos com serviços? Ganhos de eficiência operacional e agilidade? Imagem de empresa inovadora?

Frente a isso, há uma série de desafios para os quais as cooperativas precisam se atentar. Em primeiro lugar a validação das soluções para os cooperados, em segundo começar com aqueles com menor resistência à mudança e anseio por tecnologias, em terceiro, avaliar como a infraestrutura na fazenda permite a adoção destas tecnologias e por fim, o time interno da cooperativa precisa estar empenhado com as novas tecnologias e não podem ser fonte de barreira. ”

2º Eixo: Eficiência, Crescimento e Mercado

Os temas mais relevantes observados relacionados à Eficiência, Crescimento e Mercado abordam financiamento da operação, intercooperação e crescimento do negócio



Modelos de Financiamento das Operações

Do ponto de vista de crédito, percebe-se uma redução no spread entre as linhas subsidiadas de crédito rural e as linhas tradicionais de captação. Também observa-se que as formas de financiamento das cooperativas e distribuidores de insumos estão mudando, havendo busca por novos modelos e parceiros para captação de recursos.



Ações de Intercooperação

De maneira geral, a margem da distribuição tem sido cada vez mais apertada e o cenário de consolidação de grandes grupos exige cada vez mais a busca por eficiência operacional dos players. Algumas cooperativas já enxergaram a necessidade de realização de ações conjuntas com outras cooperativas (conceito de coopetição > Empresas concorrentes se unindo para algo específico e benéfico para ambas).



Estratégias de Crescimento

Muitas cooperativas passaram por um forte momento de expansão nas áreas de atuação, tanto no sentido geográfico, como no sentido de segmentos de negócio. Algumas, por outro lado, estão reduzindo seu foco de atuação para concentração nas atividades de maior valor para a cooperativa.

Principais saídas obtidas junto aos participantes:

- Modelos mais atrativos
- Movimentos da cooperativa relacionados à captação
- Futuro da questão de crédito
- Ações de intercooperação
- Outras ações individuais
- Oportunidades futuras nesse tema
- Movimentos mais comuns no setor
- Planos de Expansão
- Crescimento Orgânico / Inorgânico

Novos modelos de financiamento, intercooperação e estratégias de crescimento direcionam o entendimento quanto a eficiência, crescimento e mercados



Modelos de Financiamento das Operações

“Agricultor ‘amarrado’. O financiamento via banco é o melhor, porém tem muita burocracia na concessão, com isso o agricultor opta por pegar na indústria/cooperativa.”

COOP SC VERT.

“O Agro perdeu a competitividade da Selic de 14% quando captávamos a 7%. Hoje o principal é Banco Públicos, mas estamos migrando para CRA, FDICS. Não é algo muito diferente do que os bancos oferecem.”

COOP PR VERT.

“As ‘Fintechs’ ainda não chegaram. Já os bancos digitais, como P icPay , Nubank , esses já estão sendo usados, principalmente pelos filhos dos associados, que estão trazendo para o cotidiano.”

COOP SC VERT.



Ações de Intercooperação

“Temos convênios de negócios, prestação de serviços entre cooperativas, principalmente para recebimento de grãos.”

COOP RS PROD.

“Intercooperação ainda é um desafio, mas está na agenda de planejamento estratégico. Somos ligados na federação de 7 cooperativas na região. Nosso desafio é conseguir criar um modelo como a Union, de alinhamentos e ações em conjunto das cooperativas.”

COOP MG PROD.

“Não é fácil de responder. Fizemos uma rodada no Paraná e vimos o quanto é diferente a abertura das cooperativas para intercooperação. Algumas recebem bem e outras não gostam da ideia, querem fazer por conta.”

COOP PR VERT.



Estratégias de Crescimento

“Já houve trabalhos, mas pretendemos nos organizar para montar um hub logístico para integrar operações e ganhar eficiência. Trará muita oportunidade para os clientes e produtores da região que o centro estiver instalado.”

COOP SP PROD.

“Trabalhos avançados em um frigorífico de peixe e buscamos expandir a marca para proteína de ovinos. Acredito que essas plataformas irão ajudar nessas linhas.”

COOP SP PROD.

“Vendemos unidades que eram longe e compramos unidades estratégicas mais perto. Acreditamos que precisamos aumentar território de atuação, mas no momento, nosso foco é aumentar portfólio e diversificar segmentos pois somos muito dependentes de grãos.”

COOP RS PROD.

Há uma transformação ocorrendo no aspecto creditício, com novas modalidades, *players* e variáveis de influência para cooperativas e produtores

1 Crédito agrícola perde competitividade

No passado o crédito agrícola era mais barato que a Selic e atualmente há spread entre Selic e crédito agrícola. Além disso houve aumento de burocracia para aquisição do crédito, tornando alternativas mais eficientes para o produtor.

2 Compras a vista ganham relevância

Com a inversão do cenário de crédito, o produtor toma recurso a taxa superior ao que alcança com investimentos em renda fixa. Neste cenário comprar a prazo faz menos sentido, mas cultura do produtor ainda não mudou e é um desafio mostrar a atratividade de compras a vista.

3 Alta disponibilidade de recursos

Oferta de crédito é elevada para a cooperativa, no entanto, taxas ainda são elevadas na percepção das cooperativas, que necessitam melhorar os balanços patrimoniais.

4 Novas modalidades de financiamento

Instrumentos alternativos de financiamento do produtor começam a ser avaliados com operações já em andamento, tais como LCA, CRA, FIDIC e CDCA Para financiar investimentos, capacidade de alavancagem via cota capital foi citada como estratégia importante.

5 Novos entrantes e fintechs

Bancos menores e demais instituições financeiras ganham força no mercado, com principal vantagem a agilidade nas operações. Cooperados de nova geração já conhecem fintechs como por exemplo Nubank e Picpay e estão mais atentos a fontes alternativas de recursos.

6 Ambiental, Social e Governança

Ainda incipiente, mas já começam demandas de instituições financeiras, principalmente estrangeiras, sobre as ações ambientais, sociais e de governança que a cooperativa adota e novas linhas de captação subsidiadas poderão aparecer em breve para as cooperativas que saírem na frente com relação aos diferenciais ambientais.

7 Independência financeira da cooperativa

Cooperativas sem banco próprio ou integrante de cooperativa de crédito preferem não financiar o cooperado e buscam soluções para reduzir necessidade de financiamento. Algumas veem que a CPR como mecanismo de financiamento tende a perder participação, ganhando novas modalidades (que tem a CPR como lastro).

Cooperativas enxergam oportunidades na intercooperação, mas desafios para efetividade geram aversão às iniciativas

Razões para Intercooperar



Redução de custos e ganho de eficiência



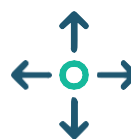
Limitação da capacidade individual de crescimento



Ganho de escala e poder de barganha



Musculatura para enfrentar concorrentes (outros modelos de negócios)



Atingir mercados atualmente não explorados

Desafios da Intercooperação



Entendimento que cooperativas são concorrentes



Diferenças nas estruturas Operacional e Financeira e nos padrões de gestão e governança



Percepção de que se há espaço para crescer sozinhas



Heterogeneidade de interesse e objetivos

Cooperativas realizam intercooperação em diversos níveis, desde a simples troca de informações até formação de centrais cooperativas



Observa-se um processo de fortalecimento das operações atuais e desenvolvimento de novas soluções, com pouco foco em expansão geográfica

Mais de 50% das cooperativas pretendem crescer a partir da **consolidação dos negócios e mercados atuais** considerando:

- Aumentar *Share of Customer* em cooperados
- Apoiar no aumento do negócio do cooperado
- Aumentar capacidades produtivas

Menos de 20% das cooperativas consideram a **expansão para novos territórios** uma estratégia atual ou futura. Embora esse movimento tenha **crescido nos últimos** anos muitas ainda enxergam que os **limites territoriais devem ser respeitados** havendo competição apenas com outros *players*.



Pouco mais de 40% das Cooperativas têm focalizado o crescimento do negócio a partir da **oferta de novas soluções aos cooperados** como:

- Atuação em novas culturas
- Oferta de Maquinário
- Operação de TRR
- Operações de Varejo

Aproximadamente 25% das cooperativas estão ou pretendem iniciar **processo de diversificação**, entrando em negócios e segmentos de mercado no qual não estão atualmente, especialmente via verticalização como:

- Industrialização de *commodities*
- Produção de Insumos

Entrevistados enxergam diversas formas de crescimento orgânico e via fusões e aquisições, mas concentradas no território nacional

Fusões e Aquisições

Cooperativas buscam crescer estrutura e/ou capilaridade a partir da aquisição de outras empresas ou de negócios de outras empresas, sendo estas cooperativas ou não.

- *C.Vale incorpora cooperativa Agropar do oeste do Paraná (IstoéDinheiro, jun/20)*
- *AGE da Lar autoriza intercooperação para adquirir Unidade de Aves e Fábrica de Rações da Copagril (O Presente Rural, nov/20)*

Parcerias

Cooperativas firmam parcerias entre si ou com outras empresas para exploração conjunta de oportunidades ou aproveitamento recíproco de capacidades.

- *Camal lança parceria com cooperativa de Júlio de Castilhos (Jornal Minuano, ago/20)*
- *Cotrijal e Languiru oficializam nova parceria de negócios (O Presente Rural, nov/20)*

Greenfield

Nesse modelo, as cooperativas partem do zero para construção de estruturas que suportarão os objetivos de crescimento, como indústrias, CDs e lojas.

- *CVale investirá R\$ 500 milhões em indústria de farelo e óleo de soja (Notícias Agrícolas, set/20)*
- *Lar vai investir R\$ 350 milhões em novo complexo industrial (Aviculturaindustrial, jun/20)*

Há possibilidades de expansão para fora do território nacional. Embora não seja um movimento citado pelas cooperativas brasileiras, é amplamente observado em cooperativas europeias, com exemplos de operações realizadas no país¹.



Comentários dos Especialistas



Rodrigo Alvim Afonso | Lauro Kfouri Marino | Sócios Markestrat

“

As modificações nos modelos de financiamento das empresas que comercializam insumos agrícolas já é uma realidade. Isto deve impactar também as cooperativas, principalmente pelo fato de que estas empresas sempre tiveram como seu diferencial o acesso a recursos subsidiados do crédito rural.

Com a mudança das taxas de juros e diminuição do spread entre as linhas tradicionais e o crédito rural, as cooperativas deverão buscar fontes alternativas de captação para apoiarem sua vantagem competitiva. Porém pelo que foi observado no estudo, ainda são poucas as cooperativas que estão já fazendo um esforço ativo na busca por alternativas de financiamento e operações estruturadas.

”

Luciano Thomé e Castro | Lucas Sciencia do Padro | Sócios Markestrat

“

As cooperativas já começaram a entender que a concorrência pode vir de outros modelos de negócio que visam acessar produtores e commodities. Nesse cenário com mais competidores, ter objetivos de posicionamento estratégico e crescimento se torna obrigatório

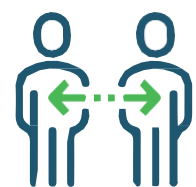
As escolhas de mercados e soluções a serem explorados devem ser pautadas não apenas nas oportunidades existentes, mas nas capacidades internas e recursos de cada cooperativa.

Buscar combinar capacidades por meio da intercooperação tende a ser a estratégia menos dispendiosa, mais ágil e mais eficiente para se capturar tais oportunidades.

”

3º Eixo: Governança e Pessoas

Os principais assuntos se relacionam com o preparo de sucessores, mulheres cooperativistas e compliance



Preparo de lideranças e sucessores

Geralmente a posição de liderança é ocupada por uma mesma pessoa durante muito tempo. Ainda, conselhos e comitês têm baixa rotatividade, o que cria desafios de sucessão e atração. Esse cenário é benéfico no ponto de vista de continuidade das atividades e planos da organização, porém pode Prejudicá-la ao reduzir as possibilidades de inovação e mudança oriundas da chegada de novos membros, com novas ideias.



Mulheres cooperativistas

As mulheres têm ocupado cada vez mais posições nos negócios, seja em empresas, propriedades rurais ou pesquisa. Não se trata apenas de um movimento demográfico, mas de uma preocupação social por parte da sociedade que haja participação igualitária de gênero nas organizações.



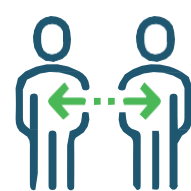
Estratégias de compliance

Muitas cooperativas passaram por um forte momento de expansão nas áreas de atuação, tanto no sentido geográfico, como no sentido de segmentos de negócio. Algumas, por outro lado, estão reduzindo seu foco de atuação para concentração nas atividades de maior valor para a cooperativa.

Principais saídas obtidas junto aos participantes:

- Preparo de sucessores
- Capacitação e formação de líderes
- Modelos de gestão
- Desafios da governança
- Iniciativas de fomento a maior participação
- Lideranças femininas nas cooperativas
- Mulheres cooperadas e relação com cooperativa
- Iniciativas de compliance
- Auditorias
- Impactos LGPD
- Regulamentação do cooperativismo

Os temas sobre preparo das novas lideranças, participação das mulheres e compliance direcionam o entendimento quanto a governança e pessoas



Preparo de lideranças e sucessores

“Na cooperativas temos uma estrutura profissionalizada, com comitês de auditoria, risco e controladoria, além dos conselhos consultivos e diretorias executiva profissionalizada.”

COOP SP INS.

“Existe rotatividade e promoções constantes. Das 15 gerências executivas, somente 1 tem mais de 10 anos, a maioria tem menos de 5 anos na mesma posição, promovemos uma renovação constante.”

COOP PR VERT.

“Estamos montando banco de dados de talentos da cooperativa. Abrimos um espaço grande de capacitação quem quer crescer terá oportunidade dentro da cooperativa.”

COOP RS PROD.



Mulheres cooperativistas

“Fizemos o encontro de mulheres cooperativistas, onde cerca de 100 mulheres participaram do encontro. Elas estão mais interessadas e participativas.”

COOP MG VERT.

“Realizamos o 5º encontro de mulheres cooperativistas, com a participação de mais de 700 mulheres em 2019.”

COOP RS PROD.

“A cooperativa tem um núcleo feminino fortemente atuante com coordenação de iniciativas via OCEPAR. O núcleo tem autonomia para definir a sua própria agenda, temas e abordagens.”

COOP PR VERT.



Estratégias de compliance

“Teremos que ter um controler para acompanhar as mudanças da LGPD, então precisaremos de um especialista em compliance.”

COOP SP PROD.

“Compliance ainda é uma área que deixa a desejar na cooperativa, mas estamos no caminho. Nas cooperativa essas construções são mais lentas.”

COOP RS PROD.

“Começamos um trabalho de compliance junto ao SESCOOP. Temos um trabalhos de governança com foco em colocar as pessoas certas nos lugares certos; que tenham vontade de fazer o negócio acontecer.”

COOP SC VERT.

Para superar os desafios da governança, as participantes têm partido para modelos mistos de gestão e capacitando cooperados e colaboradores

A governança tem sido muito discutida nas cooperativas, sendo que os principais desafios apontados são:

Buscou-se entender: (i) Principais desafios da governança; (ii) estratégias e ações para superá-los.



- 1 Diretoria: Descentralizar tomada de decisão e reduzir envolvimento em assuntos não estratégicos;
- 2 Falta de interesse dos cooperados para assumir papéis de líderes nas suas cooperativas;
- 3 Distanciamento do público jovem das cooperativas;
- 4 Atrair bons profissionais com visão e espírito cooperativista;
- 5 Estatutos “engessados” que refletindo em: (i) perda de eficiência; e (ii) apadrinhamento para ocupação de posições chave;
- 6 Manutenção dos princípios cooperativistas e resultados da cooperativa.

Nesse sentido, como as cooperativas têm se movimentado?

Soluções prontas

- 30% das participantes apontaram ações específicas para o preparo de sucessores.
- Ações: criação de comitês em áreas de auditoria, risco, controladoria, junto da profissionalização da gestão executiva.
- Recursos humanos com papel estratégico.

Parcerias no setor

- Há diversas ações de capacitação do cooperado, entretanto há alguma resistência e falta de interesse.
- Há movimentos de reestruturação da estrutura organizacional com foco em negócios, bem como a segregação de diretorias executivas e políticas.
- Capacitação das lideranças está alinhado às demandas dos cooperados por uma gestão profissional da cooperativa. Reflete em maior confiança, e consequentemente no número de negócios com a cooperativa.

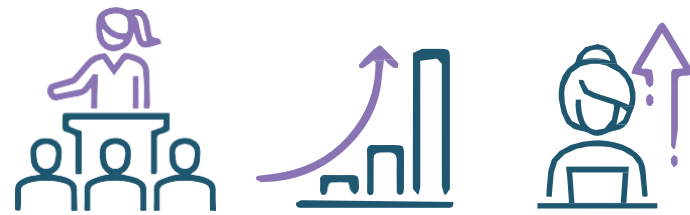
Soluções individuais

- 44% das participantes apontaram ir para um modelo misto de gestão.
- Posições de liderança política são, preferencialmente, ocupadas por membros da comunidade, uma vez que são os principais interessados.
- Para diretorias executivas, há presença de cooperados que foram se capacitando, como a presença de agentes que vieram do mercado, e que seguem planos claros de metas e resultados.

Há maior presença nos conselhos do que em posições de gestão. Aqueles já mais avançadas no tema possuem programas bem estruturados

Cada vez mais presentes e influentes, fizeram com que as cooperativas se movimentassem:

Quais as ações e como
enxergam a participação
das mulheres na cooperativa?



Influência

Mulheres como centro de influência nas compras e negociações nas propriedades.

Participação

Aumento da participação feminina na base de cooperados.

Ações direcionadas

Ausência de ações direcionadas ao público feminino é entendido como desvantagem em relação a outras cooperativas.

Social

Pouca representatividade no nível diretivo.

Iniciativas de fomento

As principais iniciativas estão relacionadas aos **encontros de mulheres, programas de liderança feminina, criação de comitês e programas de capacitação.**

Visando maior inclusão, há cooperativas modernizando seus estatutos para que, **mesmo sem ser titular da matrícula, a esposa possa ocupar posições nos conselhos.**

As mais avançadas no tema possuem **comitês próprios, com regimento estatutário próprio e pré requisitos** de capacitação para que assumam posições de liderança nos conselhos e em posições de gestão.

Lideranças femininas

As participantes apontam a presença das mulheres em posições de gestão, no entanto sua presença **ainda é concentrada em conselhos.**

Cooperativas mais avançadas no tema têm **programas que buscam estimular a capacitação para que se tornem gestoras da cooperativa ou das propriedades.**

Desafios na adoção práticas de compliance e uso de dados e informações. Destacam a importância do tema e buscam caminhos para adequação



Compliance: conjunto de medidas e procedimentos com o objetivo de evitar, detectar e remediar a ocorrência de irregularidades, fraudes e corrupção.

Iniciativas de *compliance*

Principais iniciativas estão relacionadas a:

- 1 Maior cuidado e critério na utilização de dados dos cooperados por conta da **Lei Geral de Proteção de Dados**;
- 2 Capacitação de conselhos para que os **interesses das cooperativas estejam acima de interesses próprios**;
- 3 Transparência nas informações e prestação de contas **através de auditorias independentes e controladoria**;
- 4 Estruturação de **canais de denúncia** de **desvios de conduta**.

Desafios do *compliance*

✓ Resistência ao *compliance*

Algumas das participantes destacam que ainda realizam as atividades de compliance de maneira pouco estruturada. Buscam se adequar em relação aos processos e áreas internas exclusivas para tratativa do tema.

✓ Estabelecer padrões mínimos de gestão

Ausência de regras e normas que obrigam a adoção de boas práticas como ocorre com o segmento de cooperativas de crédito e saúde.

✓ Resistência ao uso de tecnologias e qualidade das informações

Uso de ferramentas de business intelligence ainda é pouco difundido e utilizado pelos diretores e conselheiros. Ainda, destacam que há grande volume de informações dispersas, o que dificulta a extração de relatórios estratégicos.

Comentários dos Especialistas



Fabio Matuoka Mizumoto | José Luíz Coelho | Sócios Markestrat

“

É fundamental o desenvolvimento contínuo da governança das cooperativas. A forma de representatividade do cooperado e a forma de controle que suportou a cooperativa até os dias atuais não serão as mesmas para o novo ciclo de crescimento. A nova governança terá que atrair o interesse dos jovens cooperados, deverá desenvolver os novos líderes, terá que ser inclusiva em diversidade, deverá ser robusta em atendimento ao compliance transparência e prestação de contas. Mais do que o papel de monitoramento e controle, a governança de sucesso será a que contribuir com inovações com gerenciamento de riscos, a que apoiar a transição de gerações na cooperativa e na família dos cooperados, a que proteger a essência do cooperativismo no seu desenvolvimento econômico, social e ambiental. ”

Marcos Fava Neves | Tássia Gerbasi | Sócios Markestrat

“

O tema ‘Mulheres no agro’ deixou, há tempos, de ser uma tendência para se tornar uma realidade. Muito ainda tem de ser feito, mas nesse sentido, notamos que grande parte das cooperativas estão atentas à participação das mulheres na atividade, seja como uma influenciadora nas tomadas de decisão na propriedade, seja nas atividades diárias da fazenda, ou mesmo, como sucessora nos negócio agrícolas.

Tem crescido também a participação na gestão das cooperativas, o que é muito salutar. Características marcantes no público feminino, o engajamento, a dedicação e a flexibilidade nas relações, tendem a agregar muito no sistema cooperativista, com isso, há destaque para as iniciativas de estímulo à participação e liderança feminina, bem como a criação de comitês próprios, com seu próprio regimento e pré requisitos para ingresso.

”

Considerações Finais e Fatores Críticos para o Protagonismo das Cooperativas



As cooperativas que irão crescer e se fortalecer serão aquelas que forem capazes de antecipar as necessidades e demandas dos cooperados, de maneira ágil e eficiente



Futuro e Protagonismo?

Cooperativas serão um componente do negócio dos cooperados, ou seja, deverão ser consideradas extensões dos negócios do produtor, fazendo dos seus objetivos os objetivos dos mesmos.

Para isso, deverão se profissionalizar e modernizar, se tornando tão competitivas e eficientes quanto outros modelos de negócio sem, no entanto, perder a essência do cooperativismo de focar no benefício à coletividade.

Também deverão ser capazes de buscar inovações técnicas e satisfazer necessidades estruturais que eventualmente os cooperados sequer têm consciência de que precisam, com agilidade e custo benefício.

Por fim, seus movimentos estratégicos serão baseados no equilíbrio de resultado ao cooperado e ao próprio negócio, garantindo a rentabilidade não apenas do produtor, mas de si própria.

O conhecimento profundo e a antecipação das necessidades dos cooperados serão estratégias chave para fidelização e geração de valor



Temas	Planejamento estratégico	CRM e segmentação	Modelo de atendimento e novos serviços	Programas de relacionamento	Iniciativas digitais
Conclusões do estudo	Cooperativas têm claro quais os objetivos futuros, mas carecem de planos formais e projetos para atingi-los.	Oportunidade de acompanhar o cooperado de maneira mais próxima e participar mais do seu negócio.	Cooperados apresentam diferentes demandas, grau de tecnificação, expectativas e necessidades.	A mudança no perfil do produtor exige que cooperativas busquem novas estratégias para fortalecer o relacionamento.	A temática ainda é pouco compreendida e explorada pelas cooperativas, embora já seja uma realidade.
Ações a serem desenvolvidas	Realizar planos estratégicos de médio e longo prazo pra identificação de oportunidades de crescimento e possíveis sinergias com outros players cooperativos (intercooperação).	Implementar filosofia (e ferramenta de CRM) e segmentar os cooperados, aumentando a relevância da cooperativa para o negócio do produtor cooperado.	Personalizar modelos de atendimento (pontos de contato e benefícios) e oferta de serviço (agronômicos, digitais, gerenciais) aos cooperados, de acordo com o perfil e necessidade.	Criar programas de relacionamento com os cooperados, com ou sem integração com fornecedores, estimulando a fidelidade e aumentando a percepção de benefícios do cooperativismo.	Relacionar iniciativas existentes com demandas e necessidades da cooperativa e dos cooperados e desenvolver mindset digital nos cooperados mais resistentes.

A redução dos riscos do negócio, a definição de uma visão de futuro e a busca por eficiência serão mandatórias para sobrevivência



Temas	Modelos de financiamento	Eficiência Operacional	Gestão de crédito	Viabilidade de negócios	Inteligência de mercado
Conclusões do estudo	Cooperativas estão pouco atentas às novas oportunidades de financiamento e novo cenário.	Uma das principais razões pelas quais cooperativas avançam em ações de intercooperação.	Algumas cooperativas ainda tratam a questão de maneira informal e pessoal, havendo riscos para o negócio.	Algumas cooperativas possuem diversos negócios, enquanto outras estão em busca de novos segmento.	Com o foco na consolidação das atividades, cooperativas devem extrair ao máximo do potencial dos negócios.
Ações a serem desenvolvidas	Buscar novos modelos de financiamento, via operações estruturadas, para viabilizar recurso para a cooperativa e para seus cooperados, podendo inclusive ampliar o escopo de financiamento ao produtor.	Definir e padronizar processos administrativos e operacionais em busca de redução de perdas e desperdícios, aumentando a eficiência dos negócios e resultados obtidos.	Criar/ Modernizar política e implementar ferramenta de gestão de crédito que seja baseada em análise técnica de informações, reduzindo o critério pessoal da concessão de crédito.	Realizar constantes análises de viabilidade dos negócios atuais, buscando identificar aqueles abaixo do potencial e de novos negócios, cujo investimento precisa gerar retorno para os cooperados.	Desenvolver processos e ferramentas e capacitar equipe para realização de gestão de território e carteira, aumentando a eficiência nas operações comerciais da cooperativa.

Acompanhar a transformação nos processos e nas novas exigências do cooperativismo exigirá rearranjos estruturais e gerenciais



Temas	Estrutura organizacional	Conselho e governança	Capacitação de pessoas	Transparência e comunicação	Interação com <i>Stakeholders</i> e comunidade
Conclusões do estudo	Não há mais espaço para cooperativas cuja estrutura organizacional não esteja definida e condizente.	Cooperativas enxergaram necessidade de profissionalizar a gestão, com regras claras e objetivas.	Pessoas devem acompanhar as inovações em processos e nas necessidades dos novos cooperados.	As cooperativas não passarão imune à cobrança cada vez maior da sociedade por transparência e ética nos negócio.	A essência do cooperativismo está no desenvolvimento e sustentabilidade para toda a comunidade envolvida.
Ações a serem desenvolvidas	Formalizar estrutura organizacional, com funções necessárias para a gestão da cooperativa e a entrega de valor aos cooperados, bem como o fluxo de decisões e comunicação.	Redesenhar estatutos com regras mais modernas de compliance e transparência e criar comitês relacionados aos principais desafios gerenciais e estratégicos da cooperativa.	Avaliar gaps em competências e comportamentos e desenvolver programas de capacitação que preparem os profissionais e a liderança das cooperativas.	Reduzir barreiras de comunicação e criar mecanismos de transparência na relação com fornecedores, cooperados e entidades públicas do cooperativismo.	Diagnosticar aspectos da comunidade junto a um trabalho de apropriação cultural, para reforçar a importância e suporte que as cooperativas tiveram para a comunidade “chegar onde estão”.

Agradecimentos



Agradecimento Final



Autores



Fernando De Cesare Kolya

Sócio Markestrat

fkolya@markestrat.com.br



Franklin de S. Meirelles

Associado Markestrat

fmeirelles@markestrat.com.br



Paulo Cícero da S. Storti

Associado Markestrat

pstorti@markestrat.com.br



Arthur Becker Fernandes

Consultor Markestrat

afernandes@markestrat.com.br

Colaboração



Marcos Fava Neves

favaneves@gmail.com



Matheus Alberto Cõnsoli

consoli@markestrat.com.br



Luciano Thomé e Castro

ltcastro@markestrat.com.br



Roberto Fava Scare

rfava@markestrat.com.br



Fabio M. Mizumoto

mizumoto@markestrat.com.br



José Carlos de L. Júnior

jclima@markestrat.com.br



Mairun J. Alves Pinto

mairun@markestrat.com.br



Rodrigo Alvim Afonso

ralvim@markestrat.com.br



Lucas Sciencia Prado

lprado@markestrat.com.br



Elio Galli Neto

egneto@markestrat.com.br



Tássia Gerbasi

tgerbasi@markestrat.com.br



José Luís Duarte Coelho

jlcoelho@markestrat.com.br



Lauro Kfouri Marino

lauro.marino@markestrat.com.br



Denis Arroyo Alves

darroyo@markestrat.com.br



Sobre a Markestrat **Agribusiness**



Especialista em soluções
de negócios no agro



Profundo conhecimento
do agronegócio no mundo



Atuando em áreas específicas
do agronegócio por meio de
diversas iniciativas

Markestrat em números...



14 sócios



+20 associados



+30 consultores



+1.000 projetos

Consultoria, Estratégia de Mercado
e Treinamento



+160 distribuidores

Atendidos em consultorias e capacitação



+7.000 pessoas

capacitadas em Educação Corporativa



+1.200 palestras

realizadas para empresas e universidades



+70 livros

publicados pelos sócios



+500 artigos

publicados pelos sócios



7 estudos de caso em Harvard

publicados pelos sócios



markestrat
Agribusiness



markestrat.com.br

Para mais informações sobre nossos estudos e projetos
entre em contato conosco:

contato@markestrat.com.br

(16) 3456-5555