

Estratégia para Acesso a Mercados Nacionais e Internacionais



Agenda 2030

Competitividade e Cooperativismo

Projeto BRA/21/014 Estratégia para acesso a mercados nacionais e internacionais. Agenda 2030 competitividade e cooperativismo/ [Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento].— Brasília: PNUD, 2023.

Bibliografia

ISBN 978-65-00-82826-9

1. Prospecção de mercados nacionais e internacionais
 2. Competitividade e cooperativismo
 3. Parcerias estratégicas
- I. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

REALIZAÇÃO

SISTEMA OCEB

O Sistema Oceb é formado pelo Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado da Bahia - Sescop/BA. A Oceb representa as cooperativas baianas perante o poder público e a sociedade civil, e é o sindicato patronal das cooperativas baianas. Já o Sescop, integrante do Sistema S brasileiro, promove a autogestão e difunde a cultura cooperativista.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO ESTADO DA BAHIA – SESCOOP/BA

Cergio Tecchio

Presidente do Sistema Oceb – Bahia – Brasil

CONSELHEIROS

Alaerte Arônia Miranda Martins

Representante das Cooperativas Contribuintes

Arnóbio Rios de Almeida

Representante das Cooperativas Contribuintes

Táise da Cunha Cersosimo

Representante dos Empregados em Cooperativas

Antônio José Tarciso de Assunção

Representante do Sescop Nacional

DIRETORIA EXECUTIVA

José Alberto Batista dos Santos

Superintendente do Sescop/BA

GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE COOPERATIVAS

Jussiara Lessa Caires

Gerente de Desenvolvimento de Cooperativas

Tássia de Lima Gouveia Ciríaco

Analista de Cooperativismo e Monitoramento

Geisa Ferreira Ribeiro Félix

Analista de Cooperativismo e Monitoramento

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DA BAHIA – OCEB

Ially Crislange Carmo Gomes

Superintendente

REALIZAÇÃO

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)

O PNUD trabalha em 170 países e territórios para erradicar a pobreza enquanto protege o planeta. Apoia os países no desenvolvimento de políticas, habilidades, parcerias e instituições sólidas para que possam sustentar seu progresso.

Katyna Argueta

Representante Residente

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
|Brasil

Carlos Arboleda

Representante Residente Adjunto

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
|Brasil

SUPERVISÃO

Maristela Baioni

Representante Residente Assistente

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
|Brasil

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Ieva Lazareviciute

Assessora em Cooperação Descentralizada,
Desenvolvimento Territorial e Agenda 2030

Leonel Leal Neto

Coordenador do Escritório de Projetos do PNUD na Bahia

Gabriela Pereira de Jesus Silva

Auxiliar do Escritório de Projetos do PNUD na Bahia

Vanessa Cristina Ferreira de Jesus

Auxiliar do Escritório de Projetos do PNUD na Bahia

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Luciano Milhomem

Chefe da Unidade de Comunicação

Luciana Bruno

Analista de Comunicação

CONSULTORES

Coordenador do Projeto - Airton Spies
Consultor em Gestão de Projetos - Ederaldo Ribeiro
Consultor em Cooperativismo - Marcus Gonçalves Oliveira
Consultora em Cooperativismo - Maridalva Freire Lemos
Consultora em Cooperativismo - Simaia Santos Barreto
Consultora em Diversidade e Inclusão - Ruth Helena Manoel
Diagramador - Juliano Silva Batalha
Revisor - João Daniel Guimarães Oliveira

Sumário

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	3
LISTA DE FIGURAS E IMAGENS.....	4
LISTA DE QUADROS.....	4
RESUMO EXECUTIVO	5
1. ESTRATÉGIAS PARA PROSPECÇÃO DE MERCADOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS	7
1.1 PROSPECÇÃO DE MERCADO NACIONAL	7
1.2 PROSPECÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS.....	8
1.3 INTERNACIONALIZAÇÃO	9
1.4 ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL.....	13
1.5 COOPERATIVAS E SUA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	15
1.6 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE MERCADOS	16
2. MELHORES PRÁTICAS DE COOPERATIVAS – BENCHMARKING NACIONAL E INTERNACIONAL	18
2.1 BENCHMARKS NACIONAIS.....	20
2.2 BENCHMARKS INTERNACIONAIS.....	31
3. MAPEAMENTO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS.....	41
4. METODOLOGIA DE ACESSO A MERCADOS	46
4.1 ESTRATÉGIAS DE ACESSO A MERCADOS.....	46
4.2 EXEMPLO DE ESTRATÉGIA DE ACESSO A MERCADOS	49
5. RECOMENDAÇÃO DE AÇÕES CONCRETAS E PLANO DE AÇÃO	51
5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	51
5.2 CARACTERIZAÇÃO E PLANO DE AÇÃO.....	52
5.3 COOPERATIVAS COM ATUAÇÃO ESTADUAL.....	53
5.4 COOPERATIVAS COM ATUAÇÃO REGIONAL - EM MAIS DE UM ESTADO DO NORDESTE.....	59
5.5 COOPERATIVAS COM ATUAÇÃO EM MAIS DE UMA REGIÃO DO BRASIL.....	63
6. INTERNACIONALIZAÇÃO DA COOPERATIVA.....	65
6.1. MARKETING INTERNACIONAL.....	66
6.2. EXPORTAÇÃO – PROCESSO, ETAPAS E CUIDADOS.....	67
6.3. IMPORTAÇÃO	70
6.4. ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS E TECNOLÓGICOS.....	70
6.5. ACORDOS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL – FINANCEIROS E TÉCNICOS.....	71
7. AGENDA 2030 E INCORPORAÇÃO DOS ODS NAS ESTRATÉGIAS DAS COOPERATIVAS	73
8. ONDE BUSCAR INFORMAÇÕES.....	74
9. CONCLUSÕES	76
REFERÊNCIAS	78

Lista de Siglas e Abreviaturas

- ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
- APEX-BRASIL – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
- COMPLIANCE – Conjunto de regras e procedimentos que têm por finalidade manter uma organização em linha com as normas vigentes, sejam elas legais ou internas
- DGRV – Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband e. V. / Confederação Nacional das Cooperativas da Alemanha
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- ESG – Governança Ambiental, Social e Corporativa
- GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
- IBGC – Instituto Brasileiro de Gestão Corporativa
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
- INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- OCEB – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia
- ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PAA – Programa de Aquisição de Alimentos
- PAGC – Programa de Acompanhamento da Gestão Cooperativista
- PcD – Pessoa com Deficiência
- PDGC – Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas
- PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar
- PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- SEAGRI – Secretaria da Agricultura, Pecuária, Irrigação, Pesca e Aquicultura do Estado da Bahia
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SEBRAETEC – Produto do Sebrae que disponibiliza serviços tecnológicos para uma empresa
- SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
- SEO – Otimização de Mecanismos de Pesquisa
- SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
- SETRE/BA – Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte da Bahia
- SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
- WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

LISTA DE FIGURAS E IMAGENS

Figura 1 – Modelo Uppsala.....	11
Figura 2 – Mapa estratégico de mercados e oportunidades comerciais	13
Figura 3 – Estrutura conceitual de estratégias de modelagem de mercado	17
Figura 4 – Mapa de possíveis parcerias para as cooperativas baianas	45
Figura 5 – Loja de comercialização da central	49
Figura 6 – Ciclo virtuoso dos ODS em cooperativas	51
Figura 7 – Como viabilizar os ODS em uma cooperativa	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Como acessar o mapa de identificação de mercados da Apex-Brasil	12
Quadro 2 – Catálogo online de trading company	14
Quadro 3 – Benchmarking nacional – cooperativas agropecuárias.....	21
Quadro 4 – Benchmarking nacional – cooperativas agropecuárias.....	22
Quadro 5 – Benchmarking nacional – cooperativas de consumo.....	23
Quadro 6 – Benchmarking nacional – cooperativas de transporte	24
Quadro 7 – Benchmarking nacional – cooperativas de transporte	25
Quadro 8 – Benchmarking nacional – cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços	26
Quadro 9 – Benchmarking nacional – cooperativas de crédito	27
Quadro 10 – Benchmarking nacional – cooperativas de crédito.....	28
Quadro 11 – Benchmarking nacional – cooperativas de saúde.....	29
Quadro 12 – Benchmarking nacional – cooperativas de infraestrutura	30
Quadro 13 – Benchmarking internacional – cooperativas agropecuárias.....	31
Quadro 14 – Benchmarking internacional – cooperativas agropecuárias.....	32
Quadro 15 – Benchmarking internacional – cooperativas agropecuárias.....	33
Quadro 16 – Benchmarking internacional – cooperativas de transportes	34
Quadro 17 – Benchmarking internacional – cooperativas de crédito.....	35
Quadro 18 – Benchmarking internacional – cooperativas de consumo	36
Quadro 19 – Benchmarking internacional – cooperativas de infraestrutura	37
Quadro 20 – Benchmarking internacional – cooperativas de infraestrutura	38
Quadro 21 – Benchmarking internacional – cooperativas de trabalho e produção de bens e serviços	39
Quadro 22 – Benchmarking internacional – cooperativas de saúde	40
Quadro 23 – Detalhamento de ações e estratégias dos possíveis parceiros	43
Quadro 24 – Detalhamento de ações e estratégias dos possíveis parceiros	44
Quadro 25 – Detalhamento de ações e estratégias dos possíveis parceiros	45
Quadro 26 – Estratégias de acesso a mercados diferenciados.....	48
Quadro 27 – Endereços de atendimento da Apex-Brasil na Bahia	74

Resumo Executivo

Este Produto 3 é parte integrante do projeto de cooperação técnica BRA/21/014, celebrado entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado da Bahia (SESCOOP/BA), dedicado a fortalecer a competitividade das cooperativas baianas a partir da implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e da Agenda 2030, contribuindo para a geração de ocupação e renda no estado da Bahia. Para tanto, é efetuado aqui o estudo acerca das estratégias para acesso a mercados nacionais e internacionais.

Inicialmente, é apresentada uma revisão da literatura a respeito do tema Acesso a Mercados, por meio de pesquisa bibliográfica, em que se reúne um conjunto de informações tanto de âmbito nacional quanto internacional, informações essas que possuem vínculo com o dia a dia das cooperativas diagnosticadas. A revisão traz a fundamentação teórica e o contexto histórico das bases do comércio internacional, mas também dá ênfase às mudanças nas relações tempo e espaço que se alteraram profundamente e se intensificaram desde a virada do Século XXI, sobretudo no período pós-pandemia da Covid-19, com o uso intensivo de instrumentos digitais para a gestão e comercialização de produtos e serviços transnacionalmente. Da mesma forma, a revisão de literatura buscou retratar informações atualizadas sobre os impactos da invasão russa na Ucrânia e suas consequências para o mercado internacional de produtos brasileiros.

A partir das informações coletadas, foram formuladas perguntas-chave com a finalidade de serem utilizadas como estímulos para as pesquisas junto às cooperativas e instituições que trabalham com questões correlatas, para que fosse possível identificar os aspectos centrais que determinam um trabalho coerente e responsável numa cooperativa no que se refere ao acesso ao mercado.

Com base no resultado das pesquisas bibliográficas, dos questionários de diagnóstico e das entrevistas com dirigentes das cooperativas baianas, foi possível identificar alguns aprendizados possíveis de serem replicados, como segue:

- » A adoção dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS, como parâmetro estratégico para a atuação das cooperativas, possibilita ampliar a sua sustentabilidade e, por consequência, a sua competitividade;
- » Não há cooperativa, entre as pesquisadas, de médio ou grande porte (de qualquer ramo), que tenha obtido resultados positivos de acesso a mercados sem ter efetivamente criado ou organizado uma estrutura profissionalizada para a área de vendas e comercialização;
- » Entre as cooperativas pesquisadas, as que obtiveram um crescimento sustentável no médio ou longo prazo realizaram plano estratégico, plano de trabalho ou plano de *marketing* para direcionar suas ações;
- » Ao definir o comércio internacional como objetivo, a cooperativa precisa conhecer muito bem o mercado desejado. A partir desse conhecimento, deve definir o produto ou serviço e garantir que cada remessa possua as mesmas características. Caso não o faça, dificilmente continuará atuando no mercado internacional;
- » A intercooperação e as alianças estratégicas podem ser importantes ferramentas de consolidação da cooperativa num determinado mercado de interesse.

Aqui não se está falando somente em realizar bons negócios, mas em estabelecer relacionamentos duradouros baseados em outros interesses que não sejam exclusivamente o preço;

» Em todas as cooperativas com resultados superiores¹, a diferenciação e o investimento em inovação têm sido uma constante. Não se trata somente de vender mais, mas vender melhor e pensar na sustentabilidade como estratégia, pois esse é de fato um componente das negociações.

Considerando esse conjunto de *insights*, é possível afirmar que toda cooperativa disposta a atuar de forma propositiva em relação ao mercado pode obter resultados diferenciados, desde que defina claramente em que ponto deseja chegar e selecione os instrumentos apropriados para essa jornada.

Após a pesquisa de campo, foram levantadas práticas de acesso a mercado por parte de cooperativas em âmbito nacional e internacional, apontando elementos e perspectivas para que as cooperativas baianas possam construir estratégias de acesso a novos mercados.

Ainda considerando o acesso a mercados nacionais e internacionais, é apresentado, em formato de infográfico, um mapa de potenciais parcerias para as cooperativas acessarem novos mercados e estratégias de construção de ações em conjunto com esses parceiros.

A internalização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, por parte das cooperativas baianas, permitirá que estas alcancem um diferencial competitivo, principalmente a partir do impacto gerado pelo negócio no meio ambiente e no desenvolvimento local, para as gerações futuras, por meio de produtos e serviços diferenciados, que agregam valor e melhoria da imagem institucional.

O conjunto de cooperativas diagnosticadas possui as condições necessárias para alcançar estes resultados: dirigentes que acreditam no cooperativismo como instrumento de desenvolvimento, cooperados interessados e comprometidos e, por fim, instituições de suporte e formação, como OCEB e SESCOOP/BA, que possuem as ferramentas apropriadas para o desenvolvimento de seus pares.

Que seja uma leitura produtiva!

¹ Resultados superiores – é quando determinada organização obtém resultados num período (valor das sobras, qualidade no atendimento, por exemplo), superiores ao segmento do qual participa. Como exemplo, as cooperativas crescem 20% ao ano, enquanto empresas formais crescem 5%, segundo Thomas Eckschmidt – coautor do livro *Fundamentos do Capitalismo Consciente* Disponível em: <https://mrperfuracoes.com.br/empresas-humanizadas-geram-resultados-10-vezes-superior-afirma-thomas-eckschmidt/>. Acesso em: 08 maio_2023.

1. ESTRATÉGIAS PARA PROSPECÇÃO DE MERCADOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

1.1 Prospecção de mercado nacional

A prospecção de mercados pode abranger uma série de elementos com maior ou menor grau de complexidade. Estratégias podem ser simples, como a busca por palavras-chave em redes sociais cujo resultado possa ser tabulado para vislumbrar possibilidades de venda de produtos em mercados ainda inalcançados, ou se constituir em estudos mais aprofundados, os quais consideram conceitos acadêmicos que analisam como as grandes organizações prospectam seus mercados e quais as estratégias que adotam para moldá-los. Tudo isso pode ser encontrado numa busca bibliográfica pelo tema.

Este primeiro componente do Produto 3 buscou um apanhado geral com foco em trabalhos que efetivamente apontam exemplos de estratégias de prospecção de mercado, tanto nacional, como internacional, para que possam ser aproveitados no contexto das cooperativas brasileiras e baianas. Embora os fundamentos aqui apresentados sejam aplicáveis a todos os tipos de organizações comerciais, o foco se dará nos aspectos mais relevantes para as cooperativas, tanto na área de produtos quanto na de serviços.

A prospecção de mercado é o conjunto de tarefas que permite à cooperativa identificar novas oportunidades de negócios, seja no Brasil, seja no exterior. Essa função, dentro de uma organização, é vital para que ela:

- 1) mantenha sua participação no mercado;
- 2) expanda seu alcance, ampliando, assim, a sua presença.

A tarefa de prospecção passa por algumas etapas, como descritas a seguir:

- a. A pesquisa de mercado deve ser um dos passos iniciais. Uma cooperativa educacional de Ensino Médio, por exemplo, com a intenção de montar mais uma turma, pode entrar em contato com escolas que realizam o Ensino Fundamental e identificar quantas crianças matriculadas buscarão outras unidades educacionais no ano seguinte. A mesma escola pode entrar em contato com a Prefeitura para saber os dados do último censo e, assim, estimar a quantidade de crianças existentes no município. Nesse momento, dados demográficos, informações com fornecedores e outros dados (regulamentações governamentais, por exemplo) podem facilitar o desempenho da cooperativa;
- b. A partir do levantamento desses dados, a cooperativa precisa comprovar se a ideia inicial é ou não uma boa oportunidade de negócio. Nesse momento, os dirigentes poderão vislumbrar de forma mais clara se a ideia possui riscos elevados, medianos ou relativamente baixos;
- c. Em seguida, deverá ser realizada uma avaliação dos riscos da decisão. Um aspecto relevante é o fato de que sempre existirá algum risco diante de decisões dessa natureza. O que os dirigentes podem fazer é tentar minimizar os riscos;
- d. Com base no grau de risco identificado, os dirigentes precisarão definir qual estratégia será adotada e se a cooperativa será ousada ou conservadora no mercado.

1.2 Prospecção de mercados internacionais

A prospecção de mercados, quando aborda aspectos internacionais, passa basicamente pelas mesmas etapas que as descritas na abordagem nacional. Entretanto, o grau de complexidade e o investimento envolvido são muito diferentes.

Então, por que as cooperativas desejam entrar no mercado internacional? Segundo pesquisa realizada em 2017 pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex- Brasil), três são os fatores principais:

- » Ampliação das vendas (73%);
- » Diluição dos riscos (65%);
- » Proteção em relação às volatilidades locais (61%).

Para que ocorra essa internacionalização, um dos primeiros passos deve ser a pesquisa ou investigação de mercado. No entanto, é importante destacar que as situações podem variar significativamente quando esse levantamento ou pesquisa é realizado em outro município, ou em outro país.

Além do idioma, que por si só já é um desafio para a maioria dos brasileiros, existem ainda fatores como a legislação, que pode ser muito diferente, facilitando ou prejudicando a instalação e manutenção da cooperativa; o comportamento do consumidor, que pode ser muito distinto do brasileiro; o relacionamento com fornecedores e clientes, entre outros. Considerando essa realidade, alguns procedimentos são sugeridos na prospecção:

- a. Iniciar com uma ampla pesquisa *na internet* ;
- b. Realizar, quando possível, visitas técnicas de prospecção na região de interesse;
- c. Desenvolver redes de contatos com profissionais, instituições ou pessoas da localidade de interesse;
- d. Participar de eventos, tais como feiras, como forma de identificar tendências, regulamentações ou mostras do ramo para identificação do potencial da localidade.

A partir desses levantamentos, será possível que a cooperativa interessada compreenda se a ideia inicial de expansão é uma oportunidade sustentável para, então, decidir avançar na análise de riscos potenciais.

Claro que cooperativas de grande porte conseguem, na maior parte das vezes, realizar essas tarefas de prospecção por conta própria – sem apoio externo. Por outro lado, cooperativas de pequeno e médio porte enfrentarão dificuldades, sobretudo em razão do investimento necessário.

As cooperativas brasileiras podem buscar apoio em organizações como o Sistema OCEB, Apex-Brasil e Sebrae, que possuem cursos específicos e programas de apoio orientados para as necessidades dos grupos interessados na internacionalização.

1.3 Internacionalização

As organizações brasileiras direcionaram suas estratégias para o comércio internacional, estudando as oportunidades para ir além dos mercados regionais ou tradicionais. Percebe-se que, da parte delas, há uma necessidade de avançar nos negócios internacionais para que se mantenham competitivas e lucrativas, pois novos mercados e concorrentes globais desafiam os empreendimentos locais. Hoje, inclusive, já existem estudos empíricos que demonstram que não somente grandes organizações multinacionais apresentam estratégias de sucesso no comércio internacional, mas também organizações de menor porte, que também alcançam um desempenho positivo.

A partir da virada do milênio, surgiu um novo impulso para a internacionalização de organizações e de seus mercados. A popularização da internet e o advento do *e-commerce* permitiram que milhares de pequenas organizações abrissem janelas para o mercado externo através de canais ágeis e simplificados. A Apex-Brasil abriu escritórios de apoio no exterior, localizados em Miami, São Francisco, Bruxelas, Havana, Dubai, Xangai e Pequim². Também o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA criou e mantém, em parceria com o Ministério das Relações Exteriores, uma rede de adidos agrícolas que representam o Brasil e seus produtos agroalimentares nos principais países importadores. Como exemplo, podem ser citados: Alemanha, Angola, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Canadá, China, Coreia do Sul, Estados Unidos, FAO-Roma, Índia, OMC-Genebra, Reino Unido, Rússia e UE-Bruxelas (BRASIL, 2023). Os adidos agrícolas têm a função de atuar na abertura, manutenção e ampliação de mercados para os produtos da agricultura e da pecuária brasileira. Buscam continuamente identificar oportunidades, desafios e possibilidades de comércio, investimentos e cooperação internacional para as empresas e produtos brasileiros no exterior. Dessa forma, contribuem para gerar divisas e empregos no Brasil (BRASIL, 2023).

Com o início da pandemia da COVID-19, em março de 2020, o comércio internacional começou a passar por uma nova transformação. Cuidados e exigências adicionais com a segurança sanitária e biossegurança de forma geral foram sendo impostos. Essas mudanças exigiram novas estratégias de logística para contemplar os protocolos decorrentes de novos padrões, os quais passaram a determinar um "novo normal" nas estratégias de internacionalização de organizações e de seus mercados. A pandemia impôs um período conturbado e de recessão econômica, com quedas significativas nas transações do comércio internacional. Entretanto, a recuperação das economias da maioria dos países, em conjunto com novas práticas comerciais, deixou um legado que veio para ficar³.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2022), as mudanças estruturais no mercado internacional observadas em 2020 e 2021 foram equivalentes ao que se observava em períodos superiores a 5 anos antes da pandemia. Novas estratégias de mitigação e gestão de riscos foram necessárias. Embora em 2020 o comércio internacional tenha sofrido uma queda histórica, em 2021 a recuperação foi muito forte, com os volumes transacionados voltando a padrões anteriores à pandemia. É notório que as relações de tempo e espaço foram profundamente alteradas. Ocorreu a intensificação

² Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/br/pt/diagnostico-de-e-commerce.html>. Acesso em: 10 dez. 2022.

³ Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/colunas/jamil-chade/2023/05/05/oms-decreta-fim-de-emergencia-por-covid-19.htm>. Acesso em: 24 abr 2023.

do uso de instrumentos digitais, como plataformas eletrônicas, para a gestão da comercialização de produtos e serviços, tanto no mercado interno, como no comércio exterior (OCDE, 2022). Tal fato foi asseverado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD⁴, que, em 2022, analisou os impactos da pandemia no comércio internacional e detectou o expressivo aumento das transações por *e-commerce*, especialmente nos países em desenvolvimento.

Apesar disso, em 2022, o mundo foi surpreendido por outra crise, desencadeada pela invasão da Ucrânia pela Rússia. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA⁵, o comércio exterior do Brasil vem sendo afetado de diversas formas por esse conflito. Para o agronegócio brasileiro, vem ocasionando dificuldades na possibilidade de importarem insumos agrícolas e fertilizantes, principalmente da Rússia. Para as cooperativas agropecuárias do setor de grãos, os impactos foram sentidos com o aumento da demanda mundial de milho e trigo. Já no comércio de energia (petróleo e gás) e fertilizantes, o bloqueio do fornecimento vindo da Rússia impactou diversos países europeus e também o Brasil. A alta nos preços das *commodities* compensou em parte os avanços nos preços dos insumos agrícolas. Como o conflito ainda não foi resolvido, nem todos os impactos podem ser dimensionados.

Aos fundamentos básicos para operar no mercado externo já conhecidos pelas empresas, se juntam agora novas diretrizes e estratégias. Para iniciar vendas no mercado internacional, as organizações tomam uma decisão referente à estratégia de entrada, a qual inclui exportação, contratos de licenciamento ou abertura de uma filial no exterior. A escolha do modo de entrada no mercado internacional necessita de uma decisão assertiva, pois a posterior mudança da opção inicial leva a consideráveis gastos econômicos e requer tempo.

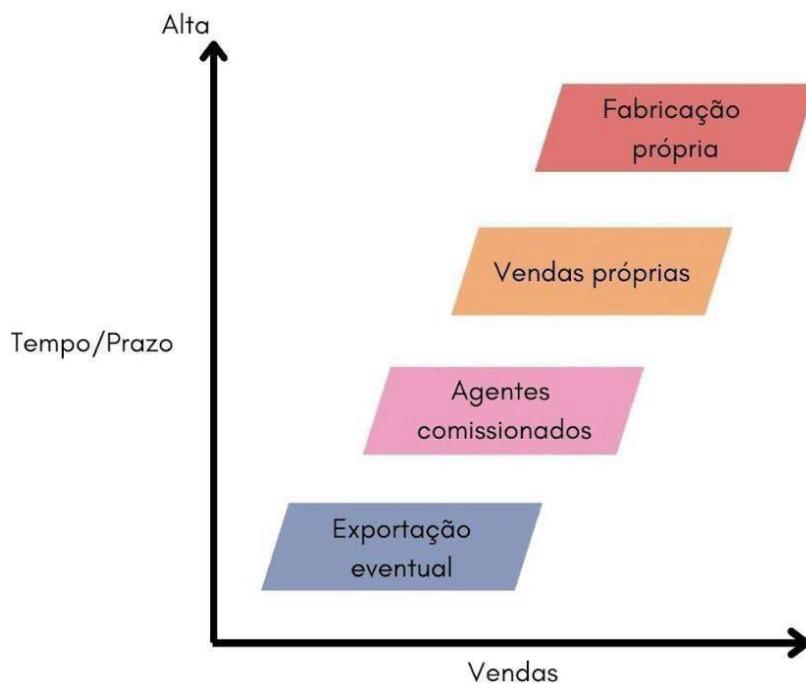
Diversas teorias foram criadas com o propósito de compreender quais são as principais formas de expansão internacional. Uma delas, chamada Modelo *Uppsala*, é bastante referenciada nos estudos de internacionalização. Tal modelo, desenvolvido por pesquisadores da Universidade *Uppsala*, na Suécia, mostra o grau de envolvimento da organização no mercado externo. O processo compreende inicialmente exportações esporádicas. Em seguida, a organização passa a ter vendas no mercado externo através de intermediários independentes no exterior. Com a evolução do processo, ela alcança um domínio maior do mercado, o que lhe proporciona mais segurança para avançar com a abertura de subsidiárias de vendas no exterior e unidades próprias de fabricação.

Importante registrar que o Modelo *Uppsala* – Figura 1 – não é considerado explicativo para a totalidade dos casos de organizações exportadoras, embora seja considerado bastante típico entre as mesmas. Outros fatores do mercado e características das organizações e dos setores desempenham influência sobre o processo de internacionalização.

4 Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/185563-unctad-aponta-que-investimento-internacional-voltou-ao-n%C3%ADvel-pr%C3%A9-pandemialink>. Acesso em: 22 abr 2023

5 Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/porta/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/11499-ipea-analisa-impacto-da-guerra-entre-russia-e-ucrania-na-economia-mundial-e-brasileira>. Acesso em: 22 abr 2023.

Figura 1 – Modelo Uppsala



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

Algumas organizações eliminam fases iniciais e caminham a passos mais largos devido à competição mais acirrada e às oportunidades proporcionadas pelo acesso às novas tecnologias. Cita-se aqui as chamadas *born global* – nascidas globalmente, um novo tipo de organização que pode ser de pequeno e médio porte e consegue lançar-se no comércio internacional desde sua fundação, sem percorrer as fases iniciais descritas até então na teoria de internacionalização. Outra importante contribuição ao esclarecimento do processo de internacionalização é a teoria das redes. Ela é formada por relações comerciais duradouras, desenvolvidas e mantidas por meio de interações entre diferentes organizações do mercado.

A Escola de *Uppsala* é, ainda hoje, considerada uma importante referência na literatura sobre negócios internacionais. Se as novas práticas questionam o modelo *Uppsala*, estas não inviabilizam seu pressuposto do comportamento incremental, mas seguramente indicam mais alternativas nos processos de internacionalização.

Quanto às motivações para acesso ao mercado externo, a primeira razão é a busca de recursos financeiros, *know-how* ou recursos humanos, uma vez que as organizações usualmente investem no exterior para adquirir recursos que não estão disponíveis no país de origem. A segunda razão é a busca de mercados, pois as organizações, muitas vezes, investem em um país com o intuito de ofertar bens e serviços para aquele mercado. Nesse caso, as principais razões para esse tipo de investimento externo são o tamanho e a possibilidade de crescimento desse mercado.

Sintetizando a teoria de comércio internacional, torna-se evidente que as organizações, ao entrarem no mercado externo, lidam com diferenças de mercados, de cultura e de negócios. Se, por um lado, isto traz incertezas não desejadas, por outro, estas podem ser oportunidades, seguidas de adaptação das estratégias até chegar à performance satisfatória.

Com base nas vantagens de internacionalização dos negócios, Minervini (2001) apresenta as seguintes motivações das organizações que almejam a internacionalização:

- Ampliar mercado consumidor para obter economia de escala;
- Facilitar a programação de produção com possibilidade de produção de lotes grandes;
- Obter preços mais rentáveis em novos mercados, contanto que o produto seja típico do país exportador, aumentando, assim, o ciclo de vida de um produto;
- Diversificar mercados e, conseqüentemente, diluir os riscos;
- Melhorar a imagem perante clientes, fornecedores e instituições financeiras;
- Reforçar sua posição competitiva contra concorrentes no mercado interno.

Uma das decisões que surgem no primeiro momento da formulação do processo de internacionalização é a escolha dos mercados. Quanto às motivações de escolha do país a ser abordado, observa-se que as organizações preferem se internacionalizar primeiramente em países considerados mais próximos, ou seja, aqueles que apresentam mais similaridades em questões culturais, educacionais, tecnológicas e econômicas. Minervini (2001) define que a escolha de mercado é guiada pelos seguintes indicadores: características geográficas e demográficas, situação econômica, nível tecnológico, fatores socioculturais e política nacional. Com a finalidade de apoiar no processo de escolha do mercado, a Apex - Brasil desenvolveu um sistema (Quadro 01) que auxilia na identificação de mercados e produtos que apresentam maior potencialidade de crescimento para as exportações e um mapa para visualização dos mercados já atendidos e oportunidades comerciais (Figura 02).

Quadro 01 – Como Acessar – Mapa de Identificação de Mercados

- Sistema que auxilia na identificação de mercados e produtos que apresentam maior potencialidade para o incremento das exportações brasileiras
- Base de dados de 78 países que representam 95% das exportações brasileiras para o mundo
- Cadastro gratuito (use CNPJ da sua organização)
- <http://www.apexbrasil.com.br/inteligenciaMercado/Indicadores>
- <https://paineisdeinteligencia.apexbrasil.com.br/>

Fonte: Apex-Brasil (2023)

Figura 2 – Mapa Estratégico de Mercados e Oportunidades Comerciais



Fonte: Apex-Brasil (2023).

1.4 Estratégias de entrada no mercado internacional

A estratégia de entrada no mercado estrangeiro é única em cada caso, pois depende das características do país ou da região e das competências específicas da organização. O processo de internacionalização representa ações das organizações que visam expandir suas atividades para outros países através de exportação, franquias, licenciamento, transferência tecnológica, investimentos, produção e vendas ou prestação de serviços.

A complexidade das relações políticas, econômicas e sociais do país receptor dita decisões de estratégias de entrada nos mercados. Portanto, quando se fala em estratégias de entrada em mercados externos, as organizações têm diferentes alternativas. A seguir, serão apresentadas e caracterizadas as possíveis estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações, bem como suas vantagens e desvantagens.

EXPORTAÇÃO

A exportação representa o meio mais notório de entrada no mercado internacional. As exportações podem ser classificadas em diretas, indiretas e cooperativas. Muitas organizações iniciam suas atividades no exterior através da exportação. Trata-se de uma estratégia de internacionalização com menor controle da situação e menores riscos. Na exportação direta, a própria organização realiza a operação de venda para o importador no exterior. Quanto à exportação indireta, recorre-se ao intermediário em seu país de origem, que pode ser uma organização de exportação, uma *Trading Company*⁶ ou um agente. Como benefício, a exportação indireta apresenta um contato rápido com o mercado externo. Há poucos riscos envolvidos, mas também diminui-se o controle sobre os produtos no mercado externo. Não obstante, a exportação indireta é uma maneira de entrada em mercados novos e pouco explorados. No quadro 02, os potenciais exportadores podem encontrar o catálogo *online* de *Trading Company*.

⁶ *Trading Company* são organizações que visam facilitar o processo de importação ou exportação entre países.

Na exportação cooperativa, recorre-se à rede de canais de distribuição de outra organização local ou estrangeira. O *piggyback*⁷, que pode ser citado como um dos exemplos de exportação cooperativa mais utilizados, é considerado uma inovação na distribuição internacional. O sucesso dessa estratégia recai no alinhamento dos produtos complementares a serem distribuídos, para que tenham acesso ao mesmo tipo de consumidor.

Quadro 02 - Catálogo On-line de Trading Company

Uma organização que não tem registro para exportar pode utilizar serviços de trading company para vender sua produção para o exterior. É possível encontrar uma organização deste tipo no catálogo online, disponível neste endereço: <http://www.investexportbrasil.gov.br/trading-brasileiras>

Fonte: Apex-Brasil (2023).

ACORDOS CONTRATUAIS

Diferentes formas de acordos contratuais incluem licenciamento, *franchising*, contrato de manufatura e outros. O licenciamento é uma estratégia de entrada e de expansão no mercado internacional em que uma organização licenciadora oferece o direito de uso de um bem à outra parte – a organização licenciada. O contrato firmado estabelece o pagamento de *royalties*⁸, taxas de licenciamento e outras formas de remuneração.

FRANCHISING

No *franchising*, o franqueador concede ao franqueado o direito de utilização do conceito de seu negócio, incluindo procedimentos de produção, padrões da qualidade e planos de *marketing* em troca do pagamento de *royalties*. Como no licenciamento, os riscos para o franqueador são menores, mas ele corre o perigo de possuir pouco controle sobre as operações dos franqueados. Um dos benefícios da franquia é a possibilidade de expansão, para o exterior, de uma fórmula de negócio de sucesso no mercado interno através de um investimento mínimo.

CONTRATO DE MANUFATURA

O contrato de manufatura pode ser entendido como um acordo estabelecido entre uma organização estrangeira – contratante – e uma local – contratada –, no qual a organização local produz parte ou todo o produto da estrangeira. Utilizando-se dessa estratégia, não são necessários elevados investimentos por parte da organização estrangeira; esta não se expõe a grandes riscos político-econômicos e as estratégias de *marketing* do bem produzido continuam sob sua responsabilidade. O risco é a possibilidade de a organização contratada tornar-se um futuro concorrente.

INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO

O investimento direto é a estratégia de internacionalização que envolve maiores retornos financeiros, embora os riscos também sejam maiores. Ele acontece quando uma organização

⁷ Piggyback é um tipo de parceria utilizada entre duas organizações de países diferentes, em que uma entra com o produto a ser exportado e a outra (local) com os canais de distribuição, por exemplo. É um mecanismo para pequenas organizações que ainda não possuem estrutura fora de seu país de origem.

⁸ Royalties são uma espécie de taxa paga pelo direito de usar, explorar ou comercializar determinado bem.

investe diretamente em instalações ou fábricas, podendo iniciar esse processo por meio da aquisição de uma parte ou de toda a organização local, ou, ainda, optando pela abertura de uma filial própria. O investimento direto permite à organização ter controle maior sobre as suas atividades no mercado estrangeiro. Essa estratégia, contudo, é a menos popular, devido aos altos custos de aquisição ou construção de novas instalações.

JOINT VENTURES

Para muitas organizações que pretendem expandir suas operações no mercado global, as *joint ventures* se sobressaem como uma opção relevante, especialmente em se tratando de mercados emergentes. Segundo esse conceito, a organização estrangeira concorda em dividir lucros e outros recursos com um parceiro, no intuito de estabelecer uma nova organização no mercado-alvo. Além disso, considera-se como complemento da estratégia de *joint ventures*:

- a) adquirir uma planta já existente no mercado-alvo;
- b) começar um novo negócio, iniciando as operações de uma organização desde o seu ponto de partida. A adoção dessa estratégia exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial, porém, oferece o meio mais completo de participação em um mercado.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Alianças podem ser entendidas como uma coalizão entre duas ou mais organizações com vistas a alcançar objetivos estratégicos que tragam benefícios a todas as organizações envolvidas. A principal razão para o surgimento de tais alianças se deve ao fato de que muitas organizações hoje não possuem mais capacidade de desenvolverem sozinhas todos os processos e produtos. Dado esse elevado custo, tais alianças possibilitam às organizações aprenderem e desenvolverem novas tecnologias e produtos de maneira mais eficiente.

Algumas alianças envolvem também a troca de bens de *marketing* já estabelecidos e outros recursos, tais como canais de distribuição, marcas, processos de operação e logística. Marcas globais, já bem estabelecidas, poderiam ser combinadas e distribuídas através dos canais de escoamento das organizações envolvidas, o que faria com que esses produtos estivessem presentes em um maior número de pontos de venda.

A formação de alianças estratégicas entre organizações de países desenvolvidos e países em desenvolvimento – alianças estratégicas transnacionais – proporciona a redução dos níveis de desigualdade econômica e social nos países do segundo bloco.

1.5 Cooperativas e sua Internacionalização

Ao se observar as várias estratégias existentes para acesso a mercados internacionais, verifica-se que as cooperativas precisam decidir qual das opções é a mais oportuna. Das operações de exportação ao *franchising*, todas as opções oferecem suas vantagens e desvantagens, e a escolha de cada cooperativa, a princípio, deverá levar em conta aspectos como os riscos envolvidos e a rentabilidade do investimento.

A entrada no mercado internacional representa um desafio, mesmo para organizações experientes, pois escolher a estratégia mais apropriada para cada contexto requer bastante pesquisa e cuidado. Na atualidade, dentre os modelos apresentados, observa-se que os mais utilizados pelas cooperativas baianas são: alianças estratégicas, exportação direta e indireta – em que ocorre a contratação de uma *trading company*, importação, exportação cooperativa e *joint venture*, sendo que, em algumas situações, os modelos se complementam.

Ao se analisar esses modelos de abordagem, identifica-se que cada cooperativa optou por um caminho distinto, como descrito a seguir:

A cooperativa Coobriel, entrevistada para este estudo, tem sede no Espírito Santo e três filiais na Bahia — em Camacã, Teixeira de Freitas e Itabela. A Coobriel iniciou seu projeto de exportação direta de café Conilon em 2020, com seus primeiros embarques para os Estados Unidos. Desde então, os volumes exportados vêm crescendo ano a ano, e em 2022 as exportações atingiram mais de 118 mil sacas de 60 kg, mais que o dobro do embarcado no ano anterior, demonstrando os resultados de sua estratégia de vendas diretas ao exterior. As expectativas de embarque de mais contêineres com café Conilon para países da América e Europa continuam otimistas para a Coobriel e oferecem um caminho para mais rentabilidade aos produtores.

A Cooperativa Cooperfarms, com sede em Luis Eduardo Magalhães participa de uma *joint venture* para fabricação e aquisição de insumos agrícolas, por meio do Consórcio Cooperativo Agropecuário Brasileiro - CCAB em aliança com o InVivo, maior grupo francês de cooperativas agrícolas. Com esta aliança, a Cooperfarms participa do mercado externo, tendo acesso vantajoso à importação de defensivos agrícolas, com um portfólio de mais de 100 produtos. Também tem participação em projetos de pesquisa e desenvolvimento internacionais para apoiar seus negócios nas áreas de produção de grãos e insumos para saúde e nutrição animal. A *joint venture* resulta em vantagens expressivas para os cooperados, através do acesso a insumos de alta qualidade e redução dos custos de produção.

Já a Cooperativa Coopercuc difere das anteriores, pois a mesma atua fortemente no âmbito da metodologia do comércio justo e no estabelecimento de alianças estratégicas com o mercado internacional. Um dos facilitadores tem sido a certificação orgânica da qual a cooperativa é detentora. Os primeiros embarques de mercadorias foram de doces de maracujá com banana para a Alemanha, em julho de 2020. Uma série de parceiros se envolveu nesse processo, desde a Federação da Agricultura e Pecuária da Bahia - FAEB até a Apex-Brasil. Rodadas de negócios, portfólio digital, vitrine digital e missões prospectivas foram alguns dos instrumentos planejados para viabilizar as exportações.

1.6 Estratégias para o desenvolvimento de mercados

Em um trabalho recente, Flaig, Kindström e Ottosson (2021) identificaram quatro estratégias de modelagem de mercado e suas atividades relacionadas que permitem que um ator de determinado mercado busque resultados em novos mercados. A estrutura conceitual fornece às cooperativas uma ferramenta para escolher estratégias específicas de modelagem de mercado, dependendo da sua forma de ação (ofensiva/defensiva) e da percepção de estabilidade do mercado (estável/instável).

Flaig, Kindström e Ottosson (2021) afirmam que, do ponto de vista gerencial, os dirigentes devem se esforçar para ver os mercados como configurações de atores e atividades que estão constantemente moldando a estrutura, o comportamento, as representações e as trocas. Consequentemente, as organizações que escolhem estratégias de mercado não podem se concentrar apenas em resultados que melhorem seu próprio desempenho e desconsiderar a influência geral de suas próprias atividades no mercado.

As quatro estratégias de mercado propostas por Flaig, Kindström e Ottosson (2021) fornecem aos dirigentes percepções sobre o impacto de suas ações no mercado. Assim, os gestores podem utilizar essas propostas como alternativas a serem observadas, proporcionando uma consciência das possíveis consequências e mudanças que suas ações podem causar.

O modelo conceitual proposto por Flaig, Kindström e Ottosson (2021) pode ser visualizado na figura a seguir.

Figura 3 – Estratégias de modelagem de mercado



Fonte: Adaptado de Flaig, Kindström e Ottosson (2021)

Esta estrutura conceitual fornece aos gestores uma ferramenta analítica para entender as ações de seus concorrentes e as razões para determinados desenvolvimentos de mercado. Por exemplo, saber que um concorrente está empregando uma estratégia de redução de mercado permite que a organização analise a situação e tente compreender a razão desse movimento. A partir dessa análise, recomenda-se desenvolver uma estratégia apropriada que proporcione uma vantagem nesse mercado competitivo. As quatro estratégias são:

AUMENTO DE MERCADO

Uma estratégia de ampliação visa, principalmente, modificar e expandir o mercado atual para melhorar seu potencial de criação e captura de valor. Os atores que usam uma estratégia de ampliação não estão necessariamente tentando mudar a visão de mercado, mas buscar modificações que sejam benéficas para eles.

MERCADO DISRUPTIVO

A disrupção ocorre quando os atores percebem os sinais iniciais de instabilidade e induzem mudanças no mercado. Isso resulta numa ruptura – visões do novo mercado contrastantes se chocam com o já estabelecido. Nesses casos, dificilmente será possível conciliar a nova visão com a antiga (BAKER; STORBACKA; BRODIE, 2019).

MANUTENÇÃO DE MERCADO

Uma estratégia de manutenção de mercado visa estabilizar a visão preferida e a configuração de um ator de tal forma que o mercado se torne resiliente a influências externas (BENINGER; FRANCIS, 2021). Assim, a aposta consiste em neutralizar as ameaças à sua estabilidade.

REDUÇÃO DE MERCADO

As estratégias de redução visam excluir e absorver qualquer ator ou atividade que impeça a realização da visão de mercado pretendida. Como exemplo, eles podem tentar adquirir um concorrente para reforçar ou consolidar sua posição num determinado mercado.

2. MELHORES PRÁTICAS DE COOPERATIVAS – BENCHMARKING NACIONAL E INTERNACIONAL

O objetivo deste relatório é apoiar as cooperativas baianas na busca por novos mercados. Este capítulo busca explorar informações sobre cooperativas que comercializam seus produtos e serviços, tentando identificar quais são as boas práticas adotadas por elas na prospecção, acesso e captação de mercados, sejam eles regionais, nacionais ou internacionais.

COMO SELECIONAR AS BOAS PRÁTICAS PARA AS COOPERATIVAS BAIANAS

Entende-se que a melhor forma de identificar boas práticas de acesso a mercados é observar o perfil das cooperativas baianas inseridas nesse processo, ou seja, orientar-se pela necessidade dos clientes. Apenas dessa forma será possível identificar estratégias que sejam verdadeiramente úteis aos dirigentes e seus cooperados.

O diagnóstico recém-aplicado em 92 cooperativas do estado da Bahia apresentou um perfil de cooperativas com características similares quando comparadas a outras do mesmo ramo cooperativo. Dessa forma, infere-se que seja possível identificar estratégias comuns que irão servir como suporte para as cooperativas baianas.

A seguir, serão apresentadas algumas dessas características observadas:

- » **Quanto ao uso de mídias e redes sociais** – 51% das cooperativas entrevistadas utilizam as redes e mídias sociais com regularidade;
- » **Atuação constante** – 23% das cooperativas entrevistadas não realizam nenhuma ação de divulgação ou prospecção. Outras 47% o fazem apenas de forma ocasional;

- » **Lançamento de novidades e de versões** – 52% das cooperativas entrevistadas não lançaram qualquer produto nos últimos cinco anos e 48% trabalham até hoje com os mesmos produtos desde sua constituição;
- » **Mercado de atuação** – 57% das cooperativas atuam no mercado local; 41% no mercado microrregional; 20% no mercado regional – mais de um estado; 20% no mercado nacional; e apenas 6% atuam em mercados internacionais. Importante frisar que, nessa distribuição, era possível assinalar mais de um mercado de atuação;
- » **Quanto à marca** – 60% dos entrevistados acreditam possuir uma marca reconhecida no mercado.

Ao cruzar esses dados com o perfil apresentado pelas cooperativas de outras localidades, foi possível selecionar boas práticas no estado da Bahia e em outros estados, cujas experiências pudessem contribuir com as cooperativas diagnosticadas do estado da Bahia.

Como resultado, obteve-se quatro grandes áreas em que as cooperativas do estado da Bahia deveriam concentrar seu tempo e recursos financeiros, sendo elas:

1. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Entre as cooperativas pesquisadas, 50% delas têm um plano estratégico elaborado e conhecido por dirigentes, colaboradores e cooperados. Por outro lado, 50% não realizaram tal procedimento até o momento ou ainda estão em vias de fazê-lo.

As cooperativas que decidiram pela elaboração de um plano estratégico discutiram qual caminho desejam seguir; então, decidiram se suas ações irão na direção da diversificação de mercado ou concentração, e se irão desenvolver produtos e serviços para atender nichos de mercado ou preparar seus produtos e serviços para atender a todos os mercados possíveis.

Considerando essa decisão, a cooperativa irá se movimentar em termos de produção, marketing, finanças ou tecnologia, entre outros, para atuar no mercado selecionado. Recomenda-se, portanto, que toda cooperativa baiana defina suas estratégias.

2. MARKETING E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS OU SERVIÇOS

Neste bloco, foram encontradas cooperativas que estão desenvolvendo produtos inovadores, tais como linhas de crédito específicas, contudo, há formas de comunicação ainda não utilizadas, como metaverso⁹, site com interação de clientes, entre outros.

3. TECNOLOGIA

Neste bloco, encontram-se temas como rastreabilidade, aplicativo para gestão de frotas, uso do metaverso, entre outros. Foram discutidas ações de inovação em novos produtos ou novas versões, além do uso de novas tecnologias e seu impacto nas cooperativas. Esses exemplos podem aprimorar a discussão sobre quais tecnologias as cooperativas deverão utilizar no futuro.

⁹ Termo utilizado para indicar um tipo de mundo virtual que tenta replicar ou simular a realidade através de dispositivos digitais. É um espaço coletivo virtual compartilhado.

4. ATENDIMENTO – MODELO E FORMATO

Ao planejar o modelo de atendimento, a cooperativa precisa decidir como atuará. Como ela pretende atender, no dia a dia, seus clientes e contribuir para reconhecimento da cooperativa na sociedade?

Nesse momento, será definido se a cooperativa irá profissionalizar sua atuação comercial. Será implantada uma central de vendas? Será contratado um corpo técnico profissional de vendas ou a atuação da cooperativa será via representantes comerciais? Qual será o perfil dos clientes? Serão pessoas físicas ou jurídicas? Qual será a forma de comunicação adotada? Esses são alguns dos questionamentos que irão demandar respostas.

A seguir, serão apresentados os exemplos detalhados.

2.1 Benchmarks nacionais

O termo *benchmark* pode ser traduzido como ponto de referência ou avaliação comparativa praticada por várias organizações em diferentes países, com a finalidade de promover melhorias na própria organização.

Essa metodologia funciona da seguinte forma: inicialmente, define-se em quais áreas de interesse se deseja realizar a pesquisa. No caso das cooperativas baianas, os principais temas foram atendimento a clientes, divulgação e relacionamento com o mercado, projetos dos ODS nas cooperativas e resultados alcançados.

Em sequência, seleciona-se quais cooperativas possuem boas práticas que possam ser de interesse para as cooperativas baianas.

Com base nesses critérios – tema e cooperativa –, realiza-se o trabalho de pesquisa propriamente dito e se agrupa as informações de interesse.

Com essas informações coletadas, identifica-se quais cooperativas baianas seriam mais aderentes ao conteúdo levantado. Por fim, os dirigentes irão decidir se essas informações podem ser replicáveis em suas cooperativas e, caso positivo, como irão implementar essa propostas nas organizações.

2.1.1 Cooperativas agropecuárias

No quadro 03, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 3 – Benchmarking nacional – cooperativas agropecuárias

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>Cooperativa Central Aurora Alimentos</p> <p>Site: www.auroracoop.com.br</p>	<p>Implantação de sistema de rastreabilidade e de técnicas e procedimentos para a melhoria do bem-estar animal.</p> <p>O sistema chamado Produto Aurora Rastreado (P.A.R.) executa a rastreabilidade do leite do produtor até o consumidor final, de forma automatizada.</p>	<p>Cooperativa dos Produtores e Distribuidores de Leite e Derivados em Jequié – atua com produção de leite e manteiga.</p> <p>Outras cooperativas que precisam rastrear seus produtos.</p>	<p>Definir organização certificadora;</p> <p>Mapear e desenhar processo da cadeia de valor;</p> <p>Ajustar processos produtivos;</p> <p>Mudar a rotulagem e realizar ajustes nas ações de comunicação externa.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

Quadro 4 – *Benchmarking* nacional – cooperativas agropecuárias

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>Cooperativa Agropecuária Mourãoense – PR (COAMO).</p> <p>Site: www.coamo.com.br</p>	<p><i>Marketing</i> para divulgação da marca.</p> <p>Construção de marca própria dos principais produtos, alinhada com atendimento a mercados privados e interação com públicos consumidores.</p>	<p>Coopag; Coopmac; Coopercabruca; Coopef; Coopadesba.</p>	<p>Solicitar ao SESCOOP/BA consultoria especializada em desenvolvimento de marca para produtos vinculados ao ramo agropecuário;</p> <p>Revisitar o plano de <i>marketing</i> e/ou de negócios para confecção de marca dos principais produtos;</p> <p>Realizar encontros com cooperados para desenvolvimento da marca dos produtos;</p> <p>Fazer a interação das peças de comunicação da cooperativa como o site, redes sociais e demais canais de comunicação externa existentes.</p>
COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>Cooperativa Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata.</p> <p>Site: www.copacol.com.br</p>	<p>Obtenção de certificados Para credenciamento à exportação.</p> <p>Desenvolvimento de <i>Marketing</i> da marca.</p> <p>A certificação Best Aquaculture Practices (BAP), que assegura as boas práticas de aquicultura na unidade industrial, torna-se um diferencial da cooperativa no mercado externo.</p>	<p>Coopaita; Coopes; Frigbahia; Coopercabruca.</p>	<p>Realizar análise de mercado nacional e internacional, considerando mercados diferenciados;</p> <p>Contratar, via SESCOOP/BA ou em parceria com o Sebrae, organização especializada em certificação;</p> <p>Viabilizar ajustes dos processos produtivos nas cooperativas, vinculando-se às boas práticas de produção e interação com a certificação – compromissos socioambientais, integridade social, registros e processos, relacionamento com consumidores etc.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.1.2 Cooperativas de Consumo

No quadro a seguir, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 5 – *Benchmarking* nacional – cooperativas de consumo

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
Cooperativa de Consumo – Blumenau/SC Site: www.cooper.coop.br	<p>A cooperativa possui várias estratégias. Dentre elas, destacam-se a política de preços e o conjunto de ações orientadas para a comunidade como a rua do lazer, a maratona da solidariedade e a arrecadação e doação de alimentos para pessoas vulneráveis.</p> <p>Em paralelo, realiza a revitalização das lojas e a inauguração de novas unidades – tanto farmácias como supermercados – tornando essa cooperativa a marca mais lembrada de SC na categoria Cooperativa de Alimentos¹⁰.</p>	<p>Coocaproveba; Coohaprovesba; Cooproba.</p> <p>Criação de marca; Desenvolvimento de estratégias de <i>marketing</i> e construção de plano de negócios.</p>	<p>Solicitar ao Sescoop/BA consultoria especializada em desenvolvimento de estratégias de <i>marketing</i> e plano de negócios;</p> <p>Realizar encontros com cooperados para construção compartilhada de plano de <i>marketing</i> e de negócios com o aprimoramento que já foram elaborados;</p> <p>Definir estratégias de comunicação que possuam interação com o público da cooperativa, possibilitando a ampliação de mercado para mais de um município/território.</p>
Coopesma – Cooperativa Educacional de São Mateus – ES Site: www.coopesma.com.br	<p>Investimento em estrutura escolar, com salas climatizadas, laboratórios de informática, robótica e de química.</p> <p>Em paralelo, aprimoramento das planilhas para o cálculo dos custos e formação dos preços.</p>	<p>COOPEB; COOEPS.</p>	<p>Realizar a troca de conhecimento com a Copesma acerca do desenvolvimento de planilhas de controle ou desenvolvimento de sistema integrado de gestão financeira;</p> <p>Contratar, via Sescoop/BA, consultoria técnica especializada em estruturação financeira;</p> <p>Estruturar modelagem financeira com possibilidade de instalação de sistema integrado de gestão.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

¹⁰ Pesquisa Top Of Mind 2021 – Categoria Cooperativa de Alimentos – Marcas mais lembradas em SC, realizada pelo Instituto MAPA em parceria com NSC – afiliada da Rede Globo em SC.

2.1.3 Cooperativas de Transporte

Segundo demonstrado no diagnóstico, as cooperativas de transportes utilizam estratégias bastante distintas para acesso a mercados. Isso se deve a dois fatores principais:

- a) Mercado altamente pulverizado, composto por milhares de pequenas, médias e grandes transportadoras, tornando a competição muito acirrada;
- b) Mercado heterogêneo quanto ao nicho em que atua – transporte de cargas, transporte escolar, transporte turístico, transporte privativo empresarial, transporte de táxis. Assim, o ramo contempla clientes com perfis distintos – pessoas físicas turistas, pessoas físicas executivos, pessoas jurídicas (de organizações de pequeno e grande porte) –, exigindo estratégias diferenciadas para cada perfil.

Segue relação de cooperativas que possuem trabalhos diferenciados no que se refere ao acesso a novos mercados.

Quadro 6 – *Benchmarking* nacional – cooperativas de transportes

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
Cooperativa COOPMETRO – Cooperativa dos Transportadores Autônomos de Cargas e Passageiros – MG Site: www.portal.coopmetro.com.br	<p>Aquisição e implantação de <i>software</i> e aplicativos para dinamizar a gestão da frota e da cooperativa.</p> <p>Lançamento do novo portal com interface para celular e implantação do aplicativo Coopmetro.</p> <p>A tecnologia aplicada à gestão de entregas fornece ao cliente acesso a informações detalhadas das operações, localidade em tempo real, tempo de entrega e possíveis ocorrências geradas no processo.</p> <p>Implantação do <i>Cross Docking</i> – modelo de gestão logística que permite operações mais ágeis e redução de custos, acelerando o fluxo de mercadorias e evitando armazenagem.</p> <p>Realizou intercooperação com a COOMAP-BA, sendo premiados pela OCB na 13ª Edição do Prêmio SomosCoop – Melhores do Ano, com a iniciativa “Construindo um transporte mais cooperativo”. Site: www.coomap.coop.br</p>	<p>Coopecan; Coopervan; Cootras.</p> <p>Sistema de <i>software</i> de gestão, monitoramento remoto e GPS.</p>	<p>Realizar intercâmbio com cooperativas do mesmo ramo no estado da Bahia;</p> <p>Identificar <i>software</i> de gestão que realize controles financeiros e formação de preço;</p> <p>Viabilizar a contratação de organização especializada em sistema de gestão e monitoramento remoto.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

Quadro 7 – Benchmarking nacional – cooperativas de transportes

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>COTRAIBI – Cooperativa dos transportadores de Ibiraiaras – RS</p> <p>Site: www.cotraibi.com.br</p>	<p>No que se refere a acesso a mercado, as principais estratégias utilizadas têm sido: criação de site e blog para divulgação, funcionamento de uma estrutura comercial profissionalizada, diversificação da frota (graneleiros e frigorificadas) e licença para cargas excedentes.</p>	<p>Coopertac; Coopervan; Coopgnp; TáxiComtas; Coopecan; Cooptej; Coop Radio Táxi; Cootras Coop. Fonetaxi Coopercam.</p>	<p>Solicitar ao Sescoop/BA a viabilização de consultoria especializada em desenvolvimento de estratégias de marketing e plano de negócios;</p> <p>Realizar encontros com cooperados para construção compartilhada de um plano de marketing e de negócios e o aprimoramento daqueles que já foram elaborados;</p> <p>Definir estratégias de comunicação intercaladas com interação da cooperativa e seu público, possibilitando ampliação de mercado para o âmbito territorial – mais de um município/local de atuação.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.1.4 Cooperativas de Trabalho, Produção de Bens e Serviços

No quadro a seguir, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 8 – *Benchmarking* nacional – cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
Trabalho e Produção de Bens e Serviços (Coperil – Cooperativa de Trabalho Educacional de Irecê – Bahia). Site: www.coperil.org.br	<p>Programa no YouTube com foco em educação e divulgação.</p> <p>A cooperativa possui um plano estratégico que foi elaborado de forma participativa.</p> <p>Tem marca registrada no INPI e é reconhecida na região pela comunidade, além de ter forte atuação nas redes sociais.</p> <p>Uma das principais iniciativas foi a viabilização de um programa semanal no YouTube com foco em educação, saúde e meio ambiente.</p>	Todas as cooperativas do ramo de trabalho, produção de bens e serviços.	<p>Solicitar ao Sescop/BA consultoria especializada em desenvolvimento de estratégias de <i>marketing</i> e plano de negócios;</p> <p>Realizar encontros com cooperados para construção compartilhada de plano de <i>marketing</i> e de negócios e o aprimoramento daqueles que já foram elaborados;</p> <p>Definir estratégias de comunicação intercaladas com interação da cooperativa e seu público possibilitando ampliação de mercado.</p>
Cooperativa de Trabalho dos Prestadores de Serviço do Estado da Bahia Ltda – COOPSERVI Site: www.coopservi.com.br	Profissionalização da estrutura administrativa e comercial tornando a cooperativa mais competitiva nas licitações.	Todas as cooperativas do ramo de trabalho, produção de bens e serviços.	<p>Solicitar ao Sescop/BA instrutoria e consultoria técnica especializada em licitações;</p> <p>Viabilizar, via Sescop/BA, um processo de formação continuada de gestores comerciais para pesquisa e construção de propostas comerciais.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.1.5 Cooperativas de Crédito

No quadro a seguir, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 9 – *Benchmarking* nacional – cooperativas de crédito

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
Cooperativa Sicoob Metropolitano – Maringá/PR Site: www.sicoob.com.br/web/sicoobmetropolitano	<p>Atendimento de clientes no Metaverso. A finalidade é ter uma nova forma de atendimento virtual mais realista e próxima, principalmente junto aos cooperados da agência digital.</p> <p>Crescimento de 34% nos pedidos de abertura de contas via associação digital no período 2021/2022.</p> <p>Redução no tempo médio de avaliação de propostas caiu de 32 horas em 2021 para 2 horas e 10 minutos em 2022, em virtude das tecnologias empregadas.</p>	<p>Cooperativas de crédito vinculadas à OCEB.</p> <p>Perspectiva de interação dessas cooperativas junto a organizações de base tecnológica como Startups e negócios tecnológicos.</p>	<p>Integrar organizações provedoras e apoiadoras de Startups (Hub de Inovação, FAPESB, Espaço Colabora, Parque Tecnológico da Bahia);</p> <p>Viabilizar análise situacional das Startups – suporte do Governo do Estado, da Prefeitura Municipal de Salvador, Sebrae e Associação Brasileira de Startups;</p> <p>Formular uma proposta de crédito para organizações de base tecnológica.</p>
UESCOOP Site: www.uesc.br/uescoop	<p>Customização de linha de crédito orientada para a sustentabilidade.</p> <p>A cooperativa dispõe de uma linha de crédito para investimento em aquisição de itens de sustentabilidade como energia fotovoltaica para residências, dentre outras inovações em sustentabilidade.</p>	<p>Cooperativas de crédito vinculadas à OCEB.</p>	<p>Realizar intercâmbios técnicos junto às organizações mencionadas e vivências junto aos empreendimentos cooperativistas beneficiados;</p> <p>Formular proposta de crédito e alinhar com as cooperativas interessadas;</p> <p>Viabilizar linhas de crédito voltadas para sustentabilidade, como, por exemplo, aquisição de energia fotovoltaica, carros elétricos e implantação de sistema de captação de água da chuva.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

Quadro 10 – *Benchmarking* nacional – cooperativas de crédito

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>SICREDI – RS e MG</p> <p>Site: www.sicredi. com.br</p>	<p>Investimento em nichos de mercado – inovação para o Agro.</p> <p>Linhas de crédito específicas para inovação para o Agro, principalmente na descarbonização da propriedade, bem como tecnologias sociais como ILPF – Integração Lavoura Pecuária Floresta; construção de biodigestores anaeróbicos, cisternas de captação de água de chuva, recuperação de nascentes etc.</p>	<p>Cooperativas de crédito vinculadas à OCEB.</p>	<p>Desenvolver análise de cenário e experiências semelhantes como Conexsus (Conexões Sustentáveis) e FUNBIO – (Fundo Brasileiro da Biodiversidade), que atuam com projetos de crédito vinculados à integração Lavoura, Pecuária e Floresta;</p> <p>Realizar intercâmbios técnicos junto a essas organizações mencionadas e vivências junto a cooperativas;</p> <p>Viabilizar <i>workshop</i> com o Sistema FAEB, Sebrae, SESCOOP/BA, OCEB e associações de agricultores sobre financiamento de projetos com foco na agricultura regenerativa e sustentável;</p> <p>Formular um modelo de proposta de crédito para promover o alinhamento entre FAEB, Sebrae e SESCOOP/BA.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.1.6 Cooperativas de Saúde

No quadro a seguir, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 11 – *Benchmarking* nacional – cooperativas de saúde.

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>Unimed Ponta Grossa/PR</p> <p>Site: www.unimedpg.com.br/laboratório</p>	<p>Ampliação dos serviços através de rede própria de exames.</p> <p>Em 2017, a Unimed Ponta Grossa decidiu pela criação da rede própria de laboratórios de análises clínicas no Paraná, hoje com oito unidades instaladas em seu território.</p>	<p>Unimed; Uniodonto; Cooperativas de saúde singulares.</p>	<p>Solicitar ao Sescoop/BA consultoria especializada em desenvolvimento de estratégias de marketing e plano de negócios;</p> <p>Realizar estudo de mercado para identificar a melhor forma de ampliação dos serviços, seja por rede própria ou contratos;</p> <p>Promover encontros com cooperados para construção compartilhada de plano de <i>marketing</i> e o aprimoramento daqueles que já foram elaborados;</p> <p>Definir estratégias de comunicação intercaladas com interação da cooperativa com seu público e possibilidade de ampliação de mercado.</p>
<p>Unimed Extremo Sul – Cooperativa de Trabalho Médico / BA.</p> <p>Site: www.unimed.coop.br/site/web/extremosul</p>	<p>Profissionalização da interação com o mercado.</p> <p>A cooperativa tem realizado uma série de ações com a finalidade de melhorar sua interação com o mercado e clientes. Dentre elas destaca-se: plano estratégico realizado e de conhecimento de todos os envolvidos; marca registrada e reconhecida; e criação de uma área comercial própria.</p> <p>Entre as inovações em curso estão a alteração na metodologia de formação de preços e a implantação do médico da família.</p>	<p>Unifisio; Uniodonto; Aliança Saúde; Coopercolo.</p>	<p>Solicitar ao Sescoop/BA consultoria especializada em desenvolvimento de plano e estratégias de <i>marketing</i> e de plano de negócios;</p> <p>Realizar encontros com cooperados para construção compartilhada de plano de <i>marketing</i> e o aprimoramento daqueles que já foram elaborados;</p> <p>Definir estratégias de comunicação intercaladas com interação da cooperativa com seu público, possibilitando ampliação de mercado.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.1.7 Cooperativas de infraestrutura

No quadro a seguir, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 12 – *Benchmarking* nacional – cooperativas de infraestrutura

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>CERTREL – Cooperativa de Eletrificação Rural de Treviso com Responsabilidade</p> <p>Site: www.certrel.coop.br</p>	<p>Energia disponibilizada é certificada pela ISO 9001. A validade do certificado é 01/2026. São mais de 50 anos de serviços prestados e 5.300 associados.</p> <p>ODS trabalhados, como o ODS 07 – Energia acessível e limpa, o ODS 10 – Redução da desigualdade, e o ODS 12 – Consumo e produção responsáveis;</p> <p>Participa do PEE (Programa de Eficiência Energética), realizando a doação de lâmpadas e refrigeradores para famílias de baixa renda listadas nos programas do Governo Federal, como Bolsa Família ou Cadastro Único, com vistas à redução do consumo.</p> <p>Essa iniciativa faz parte da Política de Sustentabilidade da cooperativa.</p> <p>Participa do P&D (Programa de Pesquisa e Desenvolvimento do Setor de Energia Elétrica) em intercooperação com 16 outras cooperativas de eletrificação rural que estão investindo num software que identifique e combata perdas elétricas do sistema.</p>	<p>Cooperativas de infraestrutura e cooperativas com uso intensivo de energia podem ser beneficiadas.</p>	<p>Solicitar junto ao Sescop/BA que realize os contatos iniciais para verificar a disponibilidade de aprendizagem mútua;</p> <p>Contatar a cooperativa para levantar o passo a passo do processo de certificação e a sua participação nos Programas PEE e P&D;</p> <p>Contratar consultoria especializada no tema ISO 9.000 ou pesquisa e desenvolvimento, caso seja necessário.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.2 Benchmarks Internacionais

2.2.1 Cooperativas Agropecuárias

As cooperativas agropecuárias em outros países estão incorporando os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS como estratégia de sustentabilidade. No quadro 13, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada por cooperativas internacionais. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 13 – *Benchmarking* internacional – cooperativas agropecuárias

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
Cooperativa Zen-Noh – Japão. Site: https://www.zennoh.or.jp/english/	Promoção de vendas usando marcas vinculadas ao ODS 12 – Consumo e produção responsáveis.	Coopercuc; Coopaita; Coopercabruca; Coopes; FrigBahia; Coopesertão; Coopag.	Fazer cadastro da cooperativa no Pacto Global da ONU; Prestar esclarecimentos sobre o Pacto Global; Analisar os critérios; Fazer a inscrição e o preenchimento da carta de inserção; Desenvolver campanha de <i>marketing</i> vinculando as cooperativas aos ODS.

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

Quadro 14 – *Benchmarking* internacional – cooperativas agropecuárias

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>Cooperativa Fonterra – Nova Zelândia.</p> <p>Site: www.fonterra.com/nz/en</p>	<p>Práticas ambientais, tais como racionalização do uso da água, produção limpa de alimentos, práticas agroecológicas e respeito aos direitos humanos.</p> <p>Atuação denota compromisso com os ODS 06 – Água e saneamento, ODS 12 – Consumo e produção responsáveis e ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes.</p>	<p>Coopercuc; Coopaita; Coopercabruca; Coopes; FrigBahia; Coopsertão; Coopag.</p>	<p>Realizar análise de mercado nacional e internacional considerando mercados diferenciados;</p> <p>Contratar, via Sescop/BA ou em parceria com Sebrae, organização especializada em certificação, no caso de produtos que exijam algo dessa natureza;</p> <p>Ajustar os processos produtivos das cooperativas vinculando-se às boas práticas de produção e interação com a certificação, tais como compromissos socioambientais, integridade social, registros e processos, relacionamento com consumidores etc.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

Quadro 15 – *Benchmarking* internacional – cooperativas agropecuárias

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>Cooperative Arla Foods – Dinamarca</p> <p>Site: www.arla.com</p>	<p>A cooperativa divulga sua estratégia de desenvolvimento sustentável, identificando seus temas centrais e definindo metas para cada um deles.</p> <p><i>O foco é Stronger plane – planeta mais forte – e stronger people – pessoas mais fortes.</i></p> <p>Uma das metas é reduzir o desperdício de alimentos em 50% em 2030 quando comparado a 2015.</p> <p>Até o momento alcançaram 24%. Para tanto, lançaram em parceria uma plataforma digital e um aplicativo para que o consumidor possa identificar e mensurar o seu próprio desperdício alimentar.</p> <p>Outras iniciativas estão vinculadas a meio ambiente, acesso a alimentos saudáveis, respeito aos direitos humanos, trabalho decente e atuação ética.</p> <p>Compromisso com o ODS 02 – Fome Zero e Agricultura Sustentável, com o ODS 08 – Trabalho decente e crescimento econômico e com o ODS 12 – Consumo e produção responsáveis.</p>	<p>Coopercuc; Coopaita; Coopercabruca; Coopes; FrigBahia; Coopesertão; Coopag.</p>	<p>Contactar o Sescoop/BA para que seja desenvolvido de forma customizada projeto de implantação de ao menos um ODS em cada cooperativa;</p> <p>Selecionar os ODS a serem trabalhados de forma conjunta – Sescoop/BA e dirigentes da cooperativa;</p> <p>Usar o modelo apresentado no diagnóstico de competitividade como referência para implantação;</p> <p>Elaborar um cronograma de monitoramento para dar apoio à cooperativa durante a fase de implantação do projeto ODS/COOP.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.2.2. Cooperativas de Transportes

No quadro a seguir, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 16 – *Benchmarking* internacional – cooperativas de transportes

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
CARP TRASPORTI – Itália. Site: www.trasporticarp.it/	<p>Atuação em uma série de setores desde o transporte de cargas à logística interna de seus clientes.</p> <p>A cooperativa tornou-se uma operadora logística.</p> <p>Frota com 120 veículos com tecnologia moderna.</p> <p>Rede de parceiros e acordos operacionais que adequam o atendimento customizado às necessidades dos clientes.</p>	COOTRAS; COOPERVAN; COOPTEJ; COOMAP; COOPGNP; COOPERTAC.	<p>Solicitar ao Sescoop/BA consultoria especializada em estudo de mercado, desenvolvimento de estratégias de <i>marketing</i> e plano de negócios;</p> <p>Realizar encontros com cooperados para elaboração compartilhada de plano de <i>marketing</i> e de negócios ou aprimoramento daqueles que já foram elaborados;</p> <p>Definir estratégias de comunicação intercaladas com interação da cooperativa e seu público, possibilitando ampliação de mercado para o âmbito territorial.</p>
Bermuda's Premier Taxi e Provider Site: www.premiercoop.com	<p>Serviços de entrega e de transporte de passageiros.</p> <p>Faz a integração dos serviços de táxi convencional até taxi aéreo – incluindo entregas.</p> <p>Parceria com aplicativo para utilização de clientes e cooperados reduzindo custos e melhorando eficiência dos envolvidos evidencia o compromisso com o ODS 08 – Emprego digno e desenvolvimento econômico.</p>	<p>Cooperativas de transporte;</p> <p>Cooperativas de trabalho e produção de bens e serviços;</p> <p>Ênfase nas cooperativas de táxi, turismo receptivo, transporte de passageiros, pequenas entregas e <i>transfer</i> executivo.</p>	<p>Apresentar nas cooperativas as possibilidades existentes;</p> <p>Organizar com as cooperativas interessadas uma proposta de atuação conjunta, considerando elementos como custos, riscos, vantagens e desvantagens;</p> <p>Elaborar o projeto de forma conjunta com o Sescoop/BA e dirigentes das cooperativas, contando com apoio de Sebrae ou Senat.</p> <p>Avaliar proposta e, em caso de viabilidade econômica, levar para discussão dos cooperados.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.2.3 Cooperativas de Crédito

No quadro a seguir, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 17 – *Benchmarking* internacional – cooperativas de crédito

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
DZ Bank – Alemanha Site: www.dzbank.com	Investimentos e financiamento em energia renovável. Os investimentos realizados pelo DZ Bank demonstram seu compromisso com o ODS 07 – Energia acessível e limpa e o ODS 09 – Indústria, inovação e infraestrutura.	COOPSOL; SICOOB; UESCOOP.	Realizar intercâmbio técnico junto às organizações mencionadas e vivência junto a empreendimentos cooperativistas beneficiados; Formular proposta de crédito para que as cooperativas possam atuar em projetos de financiamento de energias renováveis, como: Aquisição de energia fotovoltaica, carros elétricos e implantação de sistema de captação de água de chuva.
Indian Cooperative Credit Society Limited – ICCSL Índia – Territórios de Kerala, Tamil Nadu e outros Site: www.iccsl.in	Linha completa de serviços bancários, incluindo crédito. Diferencial se encontra no perfil do público, majoritariamente da área agrícola. O segundo diferencial é que eles privilegiam quem ainda não possui qualquer relacionamento com sistema bancário. Fica evidenciada sua atuação com o ODS 10 – Redução da desigualdade.	Cooperativas de crédito; SICOOB; SICREDI.	Apresentar essa modalidade de abordagem às cooperativas de crédito; Discutir com dirigentes se há interesse nesse modelo de negócios; Fazer contato com a cooperativa interessada via SESCOOP/BA e a l i n h a r reunião virtual num primeiro momento. Caso ocorra aderência e interesse por parte da cooperativa baiana, realizar missão empresarial com apoio organizacional da OCEB.

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.2.4 Cooperativas de consumo

No quadro a seguir, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 18 – *Benchmarking* internacional – cooperativas de consumo

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>Co-opMarket Grocery & Dell</p> <p>Localidade de Fairbanks – Alaska</p> <p>Site: www.grocery.coop/coops/co-op-market-grocery-del</p>	<p>Comercialização de alimentos orgânicos e produtos naturais saudáveis.</p> <p>Foco no menor processamento possível, na produção saudável e nos princípios que norteiam o comércio justo.</p> <p>Atuação demonstra compromisso com o ODS 12 – Consumo e produção responsáveis.</p>	<p>Cooperativas de consumo que possuam foco na alimentação.</p>	<p>Apresentar o modelo de negócio pesquisado e identificar se existe aderência em relação às cooperativas de consumo;</p> <p>Em caso de interesse de alguma das cooperativas, elaborar plano de negócio. SESCOOP/BA e Sebrae podem apoiar essa iniciativa na contratação de profissional para elaboração ou na orientação sobre como fazer o plano.</p>
<p>National Coop Grocers Saint Paul – Minnesota</p> <p>Site: www.ncg.coop</p>	<p>A NCG é uma cooperativa de serviços para cooperativas.</p> <p>Possui, na atualidade, 154 cooperativas participantes que operam 220 lojas em 38 estados norte-americanos, com receita em 2022 de 2,4 bilhões de dólares.</p> <p>Destaque para o foco em alimentos naturais.</p> <p>As cooperativas que integram a NCG firmam compromissos; Vínculo com a comunidade local, defesa da agricultura sustentável.</p> <p>Orientação sobre alimentação orgânica e práticas sustentáveis tanto na agricultura como na pecuária, para minimizar ou retardar a mudança global do clima.</p>	<p>Cooperativas de consumo; Cooperativas agrícolas.</p>	<p>Apresentar as oportunidades que uma cooperativa com esse rol de atuação pode proporcionar;</p> <p>Identificar, dentre as cooperativas baianas, quais podem se interessar por essa metodologia de trabalho;</p> <p>Negociar com SESCOOP/BA a possibilidade de fazer uma videoconferência com dirigentes da NCG;</p> <p>Estruturar uma central de comercialização.</p> <p>Os ODS trabalhados são: ODS 02 – Fome zero e Agricultura Sustentável; ODS 12 – Consumo e produção responsáveis; ODS 13 – Ação climática; ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.2.5 Cooperativas de infraestrutura

No quadro a seguir, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 19 – *Benchmarking* internacional – cooperativas de infraestrutura

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>Anza Electric Cooperative Inc.</p> <p>Localidade: Califórnia</p> <p>Site: www.anzaelectric.org/electrical-safety</p>	<p>Fornecedora de energia elétrica prioritariamente na área rural. São 3.781 membros associados. Atende a região Sul do estado da Califórnia.</p> <p>Ampliação de provedor de internet e dos serviços usando energias renováveis como placas fotovoltaicas, atendendo ao ODS 07 – Energia limpa e acessível.</p> <p>Forte atuação na redução do consumo dos usuários por meio de vídeos de conscientização; software que realiza avaliação e visita técnica gratuita para avaliação do local.</p> <p>Possui cartão de benefícios para uso na melhora da saúde do usuário em farmácias e médicos, contemplando o ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação.</p> <p>Realiza campanhas de doação</p>	<p>Cooperativas de infraestrutura;</p> <p>Cooperativas agrícolas;</p> <p>Cooperativas de transporte;</p> <p>Cooperativas médicas – que gerenciem hospitais, por exemplo.</p>	<p>Apresentar aos cooperados essa modalidade de fornecimento de energia;</p> <p>Esse conceito poderia ser utilizado para outras modalidades, cujo fornecimento seja de valor elevado ou constante;</p> <p>Discutir com dirigentes as possibilidades existentes e verificar aderência à iniciativa;</p> <p>Ver experiências similares no Brasil e realizar reuniões para conhecimento. Solicitar ao SESCOOP/BA ou a algum dos parceiros estratégicos (SEBRAE ou SENAR) apoio na iniciativa.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

Quadro 20 – *Benchmarking* internacional – cooperativas de infraestrutura

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>NRECA – America’s Electric Cooperatives</p> <p>Localidade: Central das Cooperativas Elétricas - USA</p> <p>Site: www.electric.coop/ electric-co-op-lands</p>	<p>Os dados mais atuais dizem que são mais de 900 cooperativas elétricas que atendem 42 milhões de norte-americanos em 48 estados.</p> <p>Uma cooperativa de Utah doou 20 transformadores para uma organização sem fins lucrativos situada na tribo indígena Navajo e uma cooperativa do Havai usou drones para instalar desviadores de pássaros. Além disso, 42 cooperativas estão ampliando seus serviços de internet banda larga.</p> <p>Essas iniciativas contemplam os ODS 07 – Energia limpa e acessível, ODS 08 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, ODS 10 – Redução das Desigualdades e ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação.</p>	<p>Cooperativas de infraestrutura;</p> <p>Cooperativas agrícolas;</p> <p>Cooperativas de transportes;</p> <p>Cooperativas médicas.</p>	<p>Apresentar a ideia e, a partir do nível de interesse, realizar estudo de viabilidade para discutir com maior profundidade com cooperados;</p> <p>Solicitar ao SESCOOP/BA e a parceiros estratégicos apoio para a iniciativa;</p> <p>Analisar a viabilidade econômica da proposta, identificar interesse das cooperativas baianas e prospectar interessados em financiar o plano de negócios.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.2.6 Cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços

No quadro a seguir, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 21 – *Benchmarking* internacional – cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>Northwest Construction Cooperative</p> <p>Olympia – Washington</p> <p>Site: www.northwestconstruction.coop/</p>	<p>Empreiteira de serviços gerais com especialidade em design personalizado, reformas e serviços de ladrilhos.</p> <p>Sua atuação reforça o ODS 12 – Consumo e produção responsáveis.</p>	<p>Cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços.</p>	<p>Apresentar modelo de trabalho para identificar aderência em relação às cooperativas da Bahia;</p> <p>Desenvolver, com apoio do SESCOOP/BA (caso haja interesse), um plano de negócios ou de <i>marketing</i> para novos serviços.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

2.2.7 Cooperativas de saúde

No quadro a seguir, é apresentada, através do *benchmarking*, a boa prática adotada pela cooperativa pesquisada. Em sequência, sugere-se quais as cooperativas baianas registradas no sistema OCEB são aderentes a essas boas práticas e os possíveis caminhos para sua implantação.

Quadro 22 – *Benchmarking* internacional – cooperativas de saúde

COOPERATIVA	PRÁTICA IDENTIFICADA	RELAÇÃO COM AS COOPERATIVAS PESQUISADAS	SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA AS COOPERATIVAS DO SISTEMA OCEB
<p>Umbrella Multicultura Health Co-Op</p> <p>Localidade: Canadá</p> <p>Oferece atendimento de saúde equitativo para pessoas com barreiras linguísticas e culturais.</p> <p>Site: www.umbrellacoop.ca</p>	<p>Toda pessoa que tiver barreiras linguísticas ou culturais para acessar cuidados de saúde é elegível a se associar.</p> <p>Projeto SDH – Enxerga problemas de saúde como resultados de diversos fatores: os cuidados da pessoa, sua educação, sua estabilidade econômica, o contexto da comunidade e seu ambiente de vizinhança.</p> <p>A governança acredita que os indivíduos e famílias devem ter o poder de tomar suas próprias decisões a respeito de seus cuidados com saúde.</p> <p>Os ODS 03 – Saúde e bem estar;</p> <p>ODS 10 – Redução das desigualdades.</p> <p>Ambos estão sendo trabalhados na cooperativa.</p>	<p>Cooperativas de saúde;</p> <p>Cooperativas de serviços médicos.</p>	<p>Apresentar modelo de abordagem utilizado pela Umbrella para cooperativas interessadas;</p> <p>Caso as cooperativas demonstrem interesse, o SESCOOP/BA poderia viabilizar contato mais próximo para reuniões de conhecimento;</p> <p>Elaborar um plano de viabilidade técnica e financeira de implantação, caso exista aderência das cooperativas baianas.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

3. MAPEAMENTO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Quando cooperativas planejam ou expressam sua intenção de realizar parcerias estratégicas, de certa forma elas estão:

- a) fomentando a intercooperação como princípio do cooperativismo e fortalecendo a articulação entre cooperativas para melhor se posicionarem no mercado;
- b) ampliando a capacidade de atendimento às demandas do mercado.

Em ambas as situações, o estabelecimento de parcerias estratégicas é uma ferramenta que se apresenta interessante e aderente ao cooperativismo, ao unir organizações que podem somar habilidades e capacidades para gerar impacto positivo nas receitas, nos custos ou no mercado, a depender da finalidade almejada. Segundo Robert Linch, em seu livro *Alianças de negócios*, para dar início a uma parceria ou aliança estratégica três critérios devem ser atendidos simultaneamente:

- » Estabelecer metas estratégicas;
- » Reduzir riscos e ampliar as compensações;
- » Alavancar recursos.

No caso específico da Bahia, dentre as 92 cooperativas que responderam ao questionamento a respeito do tema Parcerias, 20 afirmaram ter parcerias perenes e duradouras. Observa-se, assim, um movimento ainda reduzido de parcerias efetivadas – principalmente entre as cooperativas menores, que, em várias ocasiões, sequer sabem como se movimentar para viabilizar essa estratégia.

Por outro lado, tem-se nessas 20 cooperativas uma gama que identifica suas necessidades e busca em certas instituições as capacidades necessárias para o estabelecimento de uma relação duradoura.

Importante destacar que uma parceria não é somente um negócio pontual entre duas organizações – é algo mais amplo. Numa parceria, ambas as organizações desejam alcançar determinado objetivo e é importante frisar que, nessa situação, ambos os parceiros tanto podem ganhar, como podem perder. As parcerias mais comuns são estabelecidas entre organizações privadas, mas também ocorrem com órgãos públicos e entre cooperativas.

A seguir, serão apresentados, no Quadro 23, os possíveis parceiros estratégicos de cada ramo cooperativo, com o tipo de ação possível de se realizar e as estratégias utilizadas para o fortalecimento desse ramo.

Dentre os possíveis parceiros, observa-se que a Apex-Brasil, no caso específico da

O QUE É UMA PARCERIA ESTRATÉGICA?

Uma parceria é um instrumento de gestão em que duas ou mais organizações que atuam isoladamente no mercado decidem se unir por um certo período de tempo, para obter um resultado específico.

O resultado pode ser ampliação e manutenção de mercado ou sobrevivência da organização.

Bahia, possui vínculos com todos os ramos do cooperativismo. Fica assim denotado que cada organização acaba priorizando o atendimento de certos ramos em virtude da realidade local e do seu potencial de crescimento.

Quadro 23 – Detalhamento de ações e estratégias dos possíveis parceiros

ORGANIZAÇÃO	RAMO DO COOPERATIVISMO	AÇÃO A DESENVOLVER	ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DE PARCERIA
<p>Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos Apex-Brasil</p> <p>Site: www.apexbrasil.com.br</p>	<p>Agropecuário</p> <p>Transporte;</p> <p>Trabalho e Produção de Bens e Serviços;</p> <p>Crédito;</p> <p>Saúde;</p> <p>Consumo.</p>	<p>Prospecção de mercados internacionais através de visitas técnicas e seminários internacionais;</p> <p>Suporte para certificação como produto orgânico, no caso das cooperativas da agricultura familiar, e serviços customizados para outros ramos;</p> <p>Análise de inteligência de mercado internacional para as cooperativas interessadas ou com potencial.</p>	<p>Identificação dos pontos-chave de acesso a mercados internacionais, com capacitação sob demanda ou com consultoria específica.</p> <p>Elaboração de um termo de cooperação técnica entre SESCOOP/BA e Apex-Brasil.</p> <p>Capacitação das cooperativas que demonstrem interesse na exportação de produtos e serviços ou que já possuam atuação em mercados com maior propensão a exportação, tendo em vista o ODS 08 – Trabalho decente e crescimento econômico e o ODS 12 – Consumo e produção responsáveis.</p>
<p>Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa do Estado da Bahia – Sebrae</p> <p>Site: www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ba</p>	<p>Todos os ramos cooperativos podem acessar e se beneficiar dos serviços disponibilizados pelo Sebrae/BA</p>	<p>Desenvolvimento de um programa de formação direcionado para os dirigentes cooperativistas na área comercial e para acesso a novos mercados;</p> <p>Suporte via SEBRAETEC no desenvolvimento de solução para cooperativas que pretendem certificar seus produtos.</p> <p>Construção de um programa conjunto de capacitação para dirigentes cooperativistas na área de gestão financeira e de negócios.</p>	<p>Identificação dos pontos-chave para capacitação ou consultoria em gestão comercial, financeira, certificação e gestão de negócios.</p> <p>Elaboração de um termo de cooperação técnica entre SESCOOP/BA e Sebrae/BA para o desenvolvimento de serviços customizados para os dirigentes das cooperativas.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

Quadro 24 – Detalhamento de ações e estratégias dos possíveis parceiros

ORGANIZAÇÃO	RAMO DO COOPERATIVISMO	AÇÃO A DESENVOLVER	ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DE PARCERIA
<p>Governo do Estado da Bahia</p> <p>Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esportes do Governo da Bahia - SETRE</p> <p>Secretaria de Agricultura, Pecuária, Irrigação, Pesca e Aquicultura – SEAGRI;</p> <p>Secretaria de Educação do Estado da Bahia – SEC.</p>	<p>Todos os ramos cooperativos podem acessar os serviços disponibilizados pela Secretaria, mas, em virtude da natureza da cooperativa e dos serviços prestados, alguns deles são mais aderentes:</p> <p>Agropecuário;</p> <p>Transporte;</p> <p>Trabalho e Produção de Bens e Serviços;</p> <p>Crédito;</p> <p>Saúde;</p> <p>Consumo.</p>	<p>Crédito:</p> <p>Desenvolvimento de um programa de financiamento para startups e organizações de base tecnológica, tendo como referência o ODS 08 – Trabalho decente e crescimento econômico.</p> <p>Agropecuário:</p> <p>Elaboração de um programa de apoio à certificação dos produtos da agricultura familiar com viés para exportação;</p> <p>Educação, ciência e tecnologia:</p> <p>Elaboração de um programa de educação cooperativista para a juventude e lideranças cooperativistas dos ramos do Consumo, Trabalho e produção de bens e serviços e Transporte – com perspectivas de envolvimento de organizações do Sistema S em parceria com a Secretaria de Educação.</p>	<p>Levantamento das demandas em cada ramo cooperativo para viabilizar programas específicos, seja de consultoria, assessoria, ou crédito orientado. Vale frisar que a customização dos serviços é necessária. Além disso, é importante consultar antecipadamente os dirigentes das cooperativas antes do detalhamento do projeto.</p> <p>A partir da validação de possibilidades, elabora-se um termo de cooperação técnica envolvendo SESCOOP/BA e SETRE para o desenvolvimento de projetos customizados para as cooperativas.</p>
<p>Serviço Nacuibal de Aprendizagem Rural SENAR/BA¹¹</p> <p>Site:</p> <p>www.sistemafaeb.org.br/senar</p>	<p>Agropecuário</p>	<p>Construção de um programa estadual de educação cooperativista para a juventude;</p> <p>Articulação para o desenvolvimento de programas de capacitação para lideranças da agropecuária e do</p> <p>Cooperativismo em gestão financeira, comercial e governança.</p>	<p>Identificação dos pontos-chave para capacitação em gestão comercial, financeira, certificação e gestão de negócios. Importante alinhar os temas das capacitações com os dirigentes das cooperativas e com os ODS a serem trabalhados.</p> <p>Elaboração de um termo de cooperação técnica entre SESCOOP/BA e SENAR.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

¹¹ O SENAR faz parte do Sistema S. Denomina-se Sistema S as instituições de suporte a organizações orientadas para negócios e seus colaboradores. O sistema é composto pelas seguintes instituições: Setor industrial – Senai e SESI; Comercial – SESC e SENAC; Transportes – SEST e SENAT; Agrícola – SENAR; Cooperativismo – SESCOOP e Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Existem outras instituições em fase de criação ou estruturação.

Quadro 25 – Detalhamento de ações estratégicas e possíveis parceiros

ORGANIZAÇÃO	RAMO DO COOPERATIVISMO	AÇÃO A DESENVOLVER	ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DE PARCERIA
Confederação Alemã das Cooperativas DGRV Site: www.dgrv.coop	<p>Durante a entrevista realizada, a dirigente da DGRV deixou claro que a instituição irá concentrar suas energias no ramo Agropecuário, com ênfase na região Norte do país, mas sem excluir a possibilidade de projetos com vistas à agricultura sustentável e com foco no meio ambiente.</p> <p>Quanto ao ramo de Crédito, a DGRV informou que o ramo foi apoiado por vários anos e que agora, em sua opinião, as cooperativas deste ramo são autossustentáveis.</p>	<p>Estimular o conhecimento das cooperativas agropecuárias da Bahia, em relação aos projetos e programas planejados pela DGRV, para que possam apresentar ideias de projetos e assim obter suporte em iniciativas de interesse mútuo, com foco nos ODS descritos no diagnóstico;</p> <p>Realizar reuniões ou visitas técnicas para conhecimento das respectivas instituições, como a DGRV e o Sescop/BA.</p>	<p>Levantamento das demandas dos ramos de interesse para viabilizar programas específicos, seja de consultoria, assessoria ou de crédito orientado, sempre orientados para os ODS.</p> <p>Importante consultar dirigentes das cooperativas antes do detalhamento do projeto.</p> <p>A partir da validação de possibilidades, elabora-se um termo de cooperação técnica envolvendo Sescop/BA e SETRE para o desenvolvimento de projetos customizados para as cooperativas.</p>
Instituto Terroá Site: www.institutoterroa.org	<p>O Instituto atua junto a todos os ramos cooperativos sob demanda, com ênfase no Agropecuário e no ramo do Trabalho e produção de bens e serviços.</p>	<p>Análise da cadeia de valor do ramo cooperativo;</p> <p>Treinamento de lideranças para o desenvolvimento sustentável com foco nos ODS diagnosticados;</p> <p>Assessoria técnica nos temas de comercialização, governança, gestão da produção e finanças.</p>	<p>Levantamento dos pontos de convergência entre as capacidades e habilidades do Instituto Terroá e as necessidades efetivas das cooperativas diagnosticadas.</p> <p>Elaboração de um termo de cooperação técnica com o Sescop/BA e o Instituto para viabilizar serviços e projetos de interesse mútuo.</p> <p>Elaboração de um plano de trabalho a partir do diagnóstico da cadeia produtiva e dos treinamentos realizados à luz dos ODS citados no diagnóstico.</p>

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

Figura 4 – Mapa de possíveis parcerias para as cooperativas baianas



Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

4. METODOLOGIA DE ACESSO A MERCADOS

4.1 Estratégias de acesso a mercados

Quando se discute acesso a mercados para cooperativas, é essencial considerar em quais mercados as cooperativas atuam no seu cotidiano:

- a) Mercado institucional – essencialmente formado pelas políticas públicas como PAA¹² e PNAE¹³, direcionados para o fortalecimento da agricultura familiar;
- b) Mercado convencional/privado – fomentado por feiras locais, acesso a mercados de pequeno e médio porte e consumidores diretos, a exemplo da CSA¹⁴;
- c) Mercado diferenciado – seu foco se encontra no relacionamento entre consumidores e produtores, na valorização da construção social das relações comunitárias dos/as produtores/as em cooperativas ou redes de cooperação solidária.

Enquanto elemento de análise, será considerada a metodologia de acesso a mercados diferenciados, tendo o comércio justo e solidário como referência para organizações que privilegiem a equidade de gênero e a valorização das relações de identidade racial.

É relevante considerar que essa análise partirá do ramo agropecuário e, conforme identificado no diagnóstico de competitividade das cooperativas baianas (Produto 2, está focada em cooperativas que atuam na agricultura familiar.

Nesse contexto, à construção da estratégia, convém adicionar o conceito de comércio justo e solidário. De acordo com Haroldo Mendonça¹⁵, o comércio justo e solidário é uma iniciativa desenvolvida mundialmente e sua origem está em experiências iniciadas há pelo menos cinco décadas. É uma relação comercial estimulada por países como Alemanha, Reino Unido, França, Estados Unidos e Japão, entre outros. Internacionalmente, há organizações que fomentam essa relação, tais como a *Fairtrade Labelling Organizations International* 16 (FLO) e a *World Fair Trade Organization* 17 (WFTO).

No Brasil, com o Decreto Presidencial nº 7.358/2010, foi instituído o Sistema Nacional do Comércio Justo e Solidário, sendo projetada essa iniciativa como uma política pública e tendo como órgão coordenador a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), as organizações da sociedade civil e os empreendimentos da economia solidária.

¹² Programa de Aquisição de Alimentos.

¹³ Programa Nacional de Alimentação Escolar.

¹⁴ Comunidade que Sustenta a Agricultura.

¹⁵ Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3934/1/bmt49_econ01_comerciojusto.pdf. Acesso em: 7 fev. 2023.

¹⁶ Disponível em: <https://www.fairtrade.net>. Acesso em: 10 jan. 2023.

¹⁷ Disponível em: <https://wfto.com>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MERCADO DE LICITAÇÕES – PLATAFORMAS COMERCIAIS

Além dos mercados citados anteriormente, existe ainda o mercado público que funciona à base de licitações.

São milhares de órgãos públicos municipais, estaduais e federais de todos os poderes realizando licitações públicas.

Para que as organizações possam ficar a par dessas formas de comercialização existem alguns portais, gratuitos – www.gov.br/compras/pt-br/fornecedor/ – e pagos – www.conlicitacao.com.br, em que é possível se cadastrar e se informar sobre quais desses eventos ocorrerão.

Importante dizer que aqueles que desejarem ingressar nesse mercado precisarão realizar cursos para se qualificar e assim participar. O Sebrae é uma das instituições que fornece cursos nessa área.

Em paralelo, recomenda-se o cadastro em um dos portais que enviam diariamente as licitações aos interessados.

Considerando as cooperativas pesquisadas e avaliando a inserção nesse mercado, convém mencionar a ação da Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá (COOPERCUC), registrada na OCEB e com conexões no mercado alemão para comercialização dos seus produtos derivados do umbu e do maracujá do mato, tais como doces, compotas, sucos e geleias¹⁸.

Efetivamente, percebe-se uma forte relação entre o bioma Caatinga e o protagonismo feminino, em virtude das ações de 24 mulheres envolvidas no processo de produção e comercialização do umbu. Outro elemento que merece destaque é a participação juvenil, que tem recebido apoio das pastorais sociais vinculadas à Igreja Católica e da cooperação internacional, com destaque para a Alemanha.

Em relação à política pública, o Governo do Estado da Bahia atua através do projeto Aliança Produtiva Territorial, que tem a finalidade de ampliar o acesso a mercados pelas organizações produtivas.

¹⁸Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3934/1/bmt49_econ01_comerciojusto.pdf. Acesso em: 7 fev. 2023.

Quadro 26 – Estratégias de acesso a mercados diferenciados

Eixos estratégicos	Ações	Caminhos	Parceiros	Elementos a considerar
Articulação Institucional	Conhecer o mercado	Mapear as cooperativas do sistema; Construir planos de ação comuns e direcionar para atingimento de mercado.	SEBRAE; APEX Brasil; Governo do Estado da Bahia.	Analisar de cadeia de valor da cooperativa; Articular de forma intersetorial; Definir funções dos atores sociais envolvidos.
Análise e inteligência de mercado	Analisar tendências de marketing e comportamento do consumidor; Alinhar a produção e comercialização para atendimentos a esses mercados.	Realizar missões comerciais com organizações internacionais de Comércio Justo; Estudar o mercado, com foco no comportamento dos consumidores europeus e norte americanos.	APEXBrasil; SEBRAE.	Alinhar processos produtivos, organizativos e comercial a prática do comércio justo e solidário; Considerar aspectos socioambientais no processo produtivo.
Certificações e prática do Comércio Justo e Solidário	Realizar capacitações direcionadas para a prática do Comércio Justo e solidário nas cooperativas; Contratar consultoria técnica para auxiliar no processo de certificação dos produtos e processos.	Envolver certificadoras internacionais; Constituir programa de assessoria para as cooperativas agropecuárias se inserirem no comércio justo e solidário.	SEBRAE; Governo do Estado da Bahia; Certificadoras Internacionais; Cooperação internacional e organizações da sociedade civil.	Formalizar parcerias com ONGs internacionais como DGRV, Cáritas, além de certificadoras internacionais para facilitar intermediação com o mercado.
Pessoas	Realizar formação dos diretores comerciais das cooperativas.	Constituir equipe técnica no sistema OCEB para mapeamento e acesso a mercado internacionais.	SEBRAE; Consultorias privadas.	Constituir equipe técnica formada por profissionais especializados nos mercados europeus, que dominem idiomas locais e com expertise nos aspectos legais e aduaneiros.

Fonte: Elaborado por ERConsult em março de 2023.

Os elementos da estratégia de acesso a mercados diferenciados – Quadro 26, relacionam-se aos seguintes aspectos:

1. Articulação de parcerias multissetoriais com organizações como Sebrae e interlocução com o Governo do Estado da Bahia, principalmente quando se leva em consideração a continuidade dos processos de fortalecimento da agricultura familiar e a conexão desta com o mercado. Ainda são poucas as cooperativas baianas que se relacionam com comércio justo e solidário e conseguem atingir mercados internacionais;
2. Investimentos na formação de um time especializado em mercados internacionais que se conectem com organizações como a *Fair Trade Labelling Organization* - FLO e que representem grupos de interesse como católicos e protestantes, em países como Alemanha, Itália, Estados Unidos, Portugal, Holanda e Suíça em particular, pelo envolvimento em projetos de sustentabilidade e de preservação de biomas;

3. Articulação com a cooperação internacional, dentre as quais a DGRV¹⁹, a Cáritas e a GIZ²⁰, que possuem interlocução com países estrangeiros – sobretudo Alemanha, França e Holanda na Europa. Considerando o fato da Alemanha ser um dos maiores consumidores de produtos orgânicos, existe a possibilidade de viabilizar encontros para as cooperativas vinculadas à agricultura familiar construírem canais de diálogos.

4.2 Exemplo de estratégia de acesso a mercados

Dentre os exemplos exitosos, é possível citar uma rede de comercialização solidária presente no Território de Identidade Sertão do São Francisco, no estado da Bahia. A rede reúne nove cooperativas ligadas ao bioma Caatinga e tem por objetivo facilitar a comercialização e produção das cooperativas e de grupos produtivos ligados à produção sustentável da Caatinga. Para tanto, possui um ponto comercial coletivo no centro da cidade de Juazeiro (BA). Torna-se uma proposta ousada que permite autonomia em espaços para comercialização dos produtos.

Figura 5 – Local de comercialização da rede solidária



Fonte: Disponível em: <http://centraldacaatinga.com.br/armazem-central-da-caatinga>. Acesso em: 10 fev 2023.

Dentre as cooperativas participantes, foi possível entrevistar duas delas – ambas atuam nos mercados estaduais e nacionais e possuem maior capacidade organizativa e de gestão.

Em razão do investimento estatal realizado na estruturação produtiva das cooperativas e na inserção comercial, certamente seria importante entrelaçar ações do conjunto de cooperativas com os programas governamentais, com finalidade de expansão do cooperativismo e da sua consolidação.

¹⁹ Confederação Alemã das Cooperativas.

²⁰ Agência Alemã de Cooperação Técnica.

O mercado institucional ainda é um canal de comercialização importante para as cooperativas baianas; entretanto, há uma expansão de cooperativas vendendo para canais de distribuição diversos, como atacadistas e distribuidores, ou seja, nos diversos tipos de varejo que compoem o mercado privado. No Bahia Produtiva²¹, há 37 cooperativas de cadeias produtivas distintas, tais como mandiocultura, fruticultura, café, oleaginosas, cacau e chocolate, piscicultura e bovinocultura de leite, ovinos e caprinos, constituindo as principais iniciativas de comercialização da sua carteira de projetos.

Considerando a questão étnica, há experiências de trocas de conhecimento e fortalecimento das relações econômicas e comerciais com a Bahia. Parte-se, em princípio, da relação construída entre turistas afro-americanos e comunidades para a festa de Nossa Senhora da Boa Morte, evidenciando, segundo Tosta (2021) em um turismo de raízes²². Essa relação fortalece o encontro entre as tradições africanas não presentes no território norte-americano e cria relação de sinergia.

Seguindo essa iniciativa, relacionada a conexão entre afroamericanos e baianos, pode-se considerar a possibilidade de fortalecimento das relações econômicas e comerciais, partindo de intercâmbios entre cooperativas baianas e afroamericanas, em especial nos ramos de crédito e agropecuária, particularmente àquelas relacionadas a agricultura familiar. Um exemplo bem sucedido é a cooperativa de Takoma Park Silver Spring²³, por exemplo, que atua com a comercialização de produtos orgânicos de países como México e Oriente Médio. Um caminho possível perpassa pela articulação com o Governo do Estado da Bahia que pode se conectar via embaixada dos Estados Unidos no Brasil. As universidades estaduais também podem se inserir nesse processo, por meio da cooperação com universidades norte-americanas.

Outra recomendação relaciona-se a construção de relações dos povos da Diáspora “África-Bahia-Brasil”, principalmente por meio das trocas de conhecimento e técnicas produtivas que podem fomentar ações na agropecuária²⁴. A Bahia dispõe de expertise nas áreas de assistência técnica, políticas públicas de fomento ao cooperativismo e associativismo, assim como diversificação produtiva que pode impulsionar a cooperação com os países africanos.

Sobre equidade de gênero, no movimento cooperativista, atenta-se para a campanha regional de equidade nas cooperativas, como parte da Aliança Cooperativa Internacional em promover boas práticas relacionadas ao aumento de mulheres nos cargos de direção das cooperativas, assim como políticas específicas de valorização feminina no ambiente de trabalho²⁵. É essencial que as cooperativas baianas, por meio do Sistema OCEB e SESCOOP/BA aprimorem sua atuação realizando campanhas e iniciativas que visem promover ações de equidade de gênero e fortalecimento das lideranças femininas nas cooperativas.

21 Projeto do Governo da Bahia que apoia organizações produtivas da agricultura familiar para que entrem no mercado. Os projetos apoiados serão de inclusão socioprodutiva, abastecimento de água e saneamento domiciliar. Disponível em: www.car.ba.gov.br. Acesso em: 09 abr 2023.

22. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/770/77070146035/>. Acesso em: 12 mai 2023.

23. Disponível em: <https://easycoop.com.br/Noticias/53350/Cooperativas-de-alimentos-dos-EUA-ajudam-cidadaos-locais-a-viver-bem>. Acesso em: 12 mai 2023.

24. Disponível em: <http://www.sistemafaeb.org.br/noticias/detalhe/noticia/representantes-de-organizacao-africana-ligada-a-agropecuaria-vem-a-bahia-e-visitam-o-sistema-faeb/>. Acesso em: 12 mai 2023.

25. Disponível em: <https://genderequality.coop/en/ica-gender-equality-committee>. Acesso em: 12 mai 2023.

5. RECOMENDAÇÃO DE PLANO DE AÇÃO

5.1 Contextualização

Nos últimos anos, governos, organizações privadas e sociedade civil, têm se ocupado cada vez mais em se tornarem sustentáveis. No caso específico das cooperativas – orientadas para a realização de negócios –, o grande desafio consiste em atingir a sustentabilidade e continuar sendo competitivas.

Considera-se que os ODS, quando implantados em consonância com os objetivos da cooperativa, podem ser um instrumento de geração de mais e melhores negócios. Como demonstrativo, é apresentada um infográfico (Figura 5) com uma proposta de ciclo de crescimento econômico sustentável para uma cooperativa.

Figura 6 – Ciclo virtuoso dos ODS em cooperativas



Fonte: Elaborado por ERConsult em abril de 2023.

Entende-se que uma cooperativa, como organização que realiza negócios, inicia suas atividades com vistas a gerar renda para seus cooperados e, por outro lado, para satisfazer a uma determinada necessidade dos consumidores, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. Então, tudo se inicia com as relações de troca entre cooperativa e mercado. A partir de um certo momento do ciclo de vida dessa cooperativa, ela necessitará agregar novas iniciativas, principalmente se o mercado em que atua for competitivo.

Nesse momento, a cooperativa irá buscar diferenciais que a façam ser vista de forma única pelos agentes de mercado. Algumas cooperativas continuarão a usar o preço, por exemplo, como diferencial competitivo. Outras buscarão modelos complementares de abordagem mais complexos. Uma alternativa orientada para o século XXI é o alinhamento aos ODS como parâmetro para sua atuação, que passa a ser uma oportunidade para se diferenciar no mercado.

Observa-se que, na medida em que uma organização adota os ODS, sua imagem e credibilidade se tornam cada vez mais positivas, gerando dois efeitos diretos. Por um lado, a melhoria na imagem amplia a possibilidade de geração de mais e melhores negócios, o que, por sua vez, torna a cooperativa ainda mais competitiva. Por outro, o ganho em imagem também torna a cooperativa mais crível, fortalecendo sua presença na própria comunidade onde está inserida, ampliando sua voz nas decisões de âmbito microrregional, tornando-a ainda mais sustentável.

Como exemplo, pode-se citar a Cooperativa Educacional de Irecê (Coperil), que, em virtude dos resultados obtidos ao longo dos anos com seu trabalho junto ao público PcD e com um canal no Youtube²⁶ (contemplando, desse modo o ODS 04 e o ODS 10), fortaleceu sua imagem e ganhou credibilidade no mercado e na comunidade, possibilitando, num segundo momento, acordos com prefeituras da região para treinamento dos professores da rede pública de ensino. A imagem positiva gerou uma credibilidade tal que acabou resultando em novos negócios que, possivelmente, nem estavam no radar da cooperativa.

Outra boa prática que proporcionou vantagens específicas foi realizada pela Cooperativa Educacional de Barreiras (COOPEB), que instalou um sistema de geração de energia fotovoltaica e obteve como resultado direto uma economia de R\$ 150 mil reais no ano. Novamente, observa-se de maneira inequívoca que a adoção aos ODS, quando em convergência aos objetivos da cooperativa, além de promover a sustentabilidade, consegue estimular a competitividade da cooperativa. Nesse caso, houve o alinhamento ao ODS 07 – Energia limpa e acessível, que resultou em menores custos diretamente ligados ao cálculo do preço de venda, tornando a cooperativa mais competitiva no mercado em que atua.

Esse modelo de abordagem orientado para a inserção dos ODS nas estratégias de crescimento da cooperativa é um dos grandes trunfos para o êxito dessa iniciativa. Os ODS não são e não podem ser vistos como um ônus. Eles devem fazer parte de uma estratégia maior de desenvolvimento da própria organização. Para tanto, é necessário ter assertividade na escolha do ODS e responsabilidade em sua implantação.

5.2 Caracterização e plano de ação

Após serem analisados os dados do diagnóstico realizado e a pesquisa a respeito das estratégias de acesso a mercado utilizadas por algumas das melhores e maiores cooperativas, tanto no Brasil como no exterior, foi possível identificar alguns procedimentos que poderão ser utilizados pelas cooperativas baianas. São eles:

²⁶ Disponível em: <https://www.youtube.com/@coperilescola/featured>. Acesso em: 25 abr 2023.

- Investir em projetos ou programas orientados para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS);
- Criar uma área profissional de vendas que possua um plano de *marketing*, estratégias definidas e monitoramento das ações mercadológicas;
- Iniciar ou incrementar a presença na internet em *Blogs*, *Sites*, Facebook, Twiter e demais redes sociais;
- Decidir sobre o caminho que se pretende seguir, seja verticalização, especialização ou diversificação;
- Elaborar material publicitário para apoiar a cooperativa em seu processo de divulgação e comercialização;
- Estabelecer parcerias estratégicas e institucionais para aquelas cooperativas que ainda não as possuem;
- Consolidar parcerias de negócios para as cooperativas, seja com outras cooperativas, seja com organizações privadas;
- Investir em programas de qualidade com a finalidade de garantir produtos e serviços com determinado padrão;
- Desenvolver aplicativo ou aderir a aplicativo já existente para gestão de frotas em cooperativas;
- Investir na qualificação do atendimento, passando pela área administrativa, comercial e operacional;
- Investir em diferenciais competitivos a partir das demandas apresentadas pelo mercado no qual se pretende atuar;
- Iniciar estudos sobre internacionalização para os ramos cooperativos interessados.

No momento em que várias alternativas são apresentadas, faz-se necessário realizar uma priorização sobre qual estratégia é a melhor para cada cooperativa.

Quanto a esse perfil, existem três conjuntos de cooperativas que são analisadas: as cooperativas com atuação estadual, aquelas com atuação no Nordeste e aquelas com atuação em âmbito nacional.

5.3 Cooperativas com atuação estadual

Nessa classificação, existem 74 cooperativas vinculadas ao Sistema OCEB com as características de atuação dentro do estado da Bahia. Como exemplo, existem as cooperativas de transporte escolar e executivo, de transporte de passageiros como táxi, as cooperativas de crédito (com região delimitada), as cooperativas de saúde (que recebem pacientes de todo o país, mas prospectam clientes apenas dentro do estado), as cooperativas agropecuárias (que comercializam produtos da agricultura familiar em feiras e mercados locais), as cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços (que atuam com reciclagem, limpeza) e as cooperativas de consumo (que adquirem seus produtos em mercados ou atacados locais).

Dessas cooperativas, algumas possuem potencial para acessar mercados nacionais, como as cooperativas agrícolas, de trabalho, de crédito, produção de bens e serviços e as de transporte de carga. Porém, outra parcela continuará atuando somente dentro do próprio estado – na maioria das vezes, devido às características dos produtos e serviços que comercializa. Como exemplo, pode-se citar as cooperativas que atuam na área educacional (escolas e transporte escolar), as cooperativas de transporte executivo (os cooperados são os motoristas que residem na localidade), as cooperativas de consumo (100% delas atuam localmente e nenhuma possui a pretensão de ampliar a atuação) e as cooperativas de saúde (que fazem parte de redes nacionais como a Unimed e possuem delimitação de área geográfica).

Quanto às cooperativas que possuem interesse em prospectar novos mercados, recomenda-se um conjunto de ações que devem ser discutidas por cooperados, colaboradores e dirigentes com vistas à implantação.

Assim, das 12 iniciativas identificadas após a pesquisa e o diagnóstico, são recomendadas as seguintes ações:

- a. Elaborar um plano de *marketing* e comunicação, levando em conta os ODS como estratégia de diferenciação competitiva;
- b. Estruturar área de vendas;
- c. Iniciar ou fortalecer sua presença no “mundo digital”;
- d. Investir na qualificação do atendimento da cooperativa;
- e. Investir na diferenciação, em termos de ajustes nos processos produtivos;
- f. Desenvolver parcerias estratégicas com instituições de apoio.

Cabe ressaltar que as ações foram selecionadas levando em conta a análise dos consultores frente à realidade identificada durante o diagnóstico feito a partir das entrevistas com os dirigentes das cooperativas. Assim, dentre os elementos citados, pode-se destacar:

- » Realizar ações com o menor desembolso possível;
- » Realizar ações que possuam rapidez de implantação com risco baixo;
- » Realizar ações com aderência ao mercado estadual.

5.3.1 Elaborar um plano de marketing

O plano de *marketing*, sob orientação dos dirigentes e gestores da cooperativa, é um documento que define as ações a serem desenvolvidas de forma organizada e concatenada, ao longo de um determinado período.

Ele parte de um diagnóstico da área de vendas e *marketing* para desenvolver uma visão de futuro, ou seja, o objetivo em que se deseja chegar e as ações e os recursos necessários para alcançá-lo.

O plano de *marketing* deve contemplar os aspectos em relação aos quais a cooperativa pretende se diferenciar da concorrência, com destaque para os ODS, uma vez que eles vêm ganhando cada vez mais espaço no processo de escolha de fornecedores duradouros.

PLANO DE AÇÃO

Para tornar a capacitação mais acessível a pequenas cooperativas, existe a possibilidade de realização de cursos ou treinamentos fornecidos por organizações como PNUD²⁷, SESCOOP²⁸, CAPACITACOOOP²⁹, SEBRAE³⁰ e outros, sendo que alguns deles disponibilizam esses cursos em sua grade de capacitações de forma regular e gratuita.

Outra forma de elaboração do plano se daria através da contratação de um consultor especialista, que poderia acompanhar a cooperativa durante sua elaboração, atuando como um facilitador *in loco*, questionando e monitorando o passo a passo na criação do plano para que este seja aderente à realidade da cooperativa. Outras sugestões estão mencionadas, conforme abaixo:

- a) Curso de plano de *marketing on-line* gratuito pelo Sebrae;
- b) Consultoria para elaboração de um plano de *marketing*. Nessa modalidade, o planejamento será elaborado de forma conjunta, ou seja, consultor especialista e dirigentes irão elaborar o planejamento;
- c) Utilização de aplicativo desenvolvido pelo Sebrae para elaboração de planos de negócios com foco na comercialização.

5.3.2 Estruturar a área de vendas

Em mercados competitivos, não é mais possível aguardar que um cliente entre em contato solicitando um produto ou serviço. Hoje, são dezenas e, às vezes, centenas de fornecedores na mesma região disputando o mesmo cliente, atuando no mesmo mercado. Mesmo em mercados especializados (transporte de produtos químicos, por exemplo), é possível encontrar vários fornecedores atuando. Assim, a necessidade de profissionalização se impõe. Todo fornecedor, seja de micro ou pequeno porte, necessita de profissionais à frente, seja para definir preços e condições de pagamento, seja para orientar as estratégias que serão utilizadas pela cooperativa.

Considerando essas observações, recomenda-se que o nicho de mercado esteja definido, bem como aspectos mais operacionais, tais como embalagem, características do produto ou serviço, faixas de preço e condições de pagamento. Além desses aspectos, por mais que os dirigentes da cooperativa entendam do ramo trabalhado, algumas ações mercadológicas irão demandar um profissional da área para viabilizar a execução.

PLANO DE AÇÃO

Para uma ação dessa natureza ser implementada, recomenda-se a contratação de consultoria em vendas que possa dimensionar a estrutura necessária para a cooperativa. Organizações como Sebrae, SESCOOP/BA, SENAR, SENAC e Senai – a depender do ramo cooperativo demandante – possuem consultores próprios ou credenciados nessas áreas. O valor dessa modalidade de consultoria irá variar muito em função do tempo necessário para realização e do grau de complexidade do trabalho a ser desenvolvido.

²⁷ Disponível em: <https://www.cursoagenda2030.com.br>. Acesso em: 10 fev. 2023.

²⁸ Disponível em: <https://www.somoscooperativismo-ba.coop.br/sescoop>. Acesso em: 10 fev. 2023

²⁹ Disponível em: <https://www.capacita.coop.br/cursos>. Acesso em: 10 fev. 2023.

³⁰ Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline>. Acesso em: 10 fev. 2023.

Em complemento, torna-se imperativo que um profissional da área de vendas ou comercialização assuma essa tarefa, seja em tempo parcial ou integral, para trabalhar no dia a dia da cooperativa. Considerando essa situação, surgem duas alternativas: identificar um profissional no mercado já com experiência na área de vendas ou identificar um cooperado e prepará-lo para assumir essa função. Caso a segunda opção seja a escolhida, será necessária sua participação em cursos ou eventos orientados para seu aperfeiçoamento, tendo em mente que a obtenção de melhores resultados terá relação direta com a adaptação desse profissional.

5.3.3 Iniciar ou fortalecer a presença no mundo digital

A utilização de tecnologias de comunicação para acesso ou ampliação de mercado já é uma realidade nas cooperativas de médio e grande porte, tanto na Bahia quanto no restante do Brasil. Contudo, segundo observado no diagnóstico elaborado, a maioria das cooperativas baianas utiliza apenas as ferramentas básicas como *WhatsApp*, *e-mail* e celular para comunicação com os respectivos clientes. Isso não é feito, porém, de forma proativa, mas de modo reativo, pois é o cliente quem inicia o contato, e não a cooperativa.

Quando isso ocorre, fica evidenciada a necessidade de um plano de *marketing* e de uma área comercial atuante. Por outro lado, isso também demonstra que ainda não está utilizando adequadamente nem mesmo os instrumentos básicos que o mundo digital disponibiliza.

PLANO DE AÇÃO

Como forma de iniciar ou fortalecer a presença digital, é possível acessar o site da ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI³¹ e realizar o autodiagnóstico para avaliar em que situação encontra-se a jornada digital da cooperativa. A partir desse diagnóstico, será possível identificar as necessidades e o que deverá ser efetivamente realizado a partir dos objetivos tecnológicos, usando como base o Guia de Boas Práticas Digitais para Melhoria da Produtividade.

5.3.4 Investir na qualificação do atendimento da cooperativa

Um dos aspectos mais significativos observados no *benchmarking* junto às cooperativas com melhores práticas foi a satisfação do cliente, mesmo entre organizações que atuam basicamente com infraestrutura, como as cooperativas elétricas. Segundo pesquisa anual da J. D. Power, uma das maiores organizações norte-americanas de pesquisa e análise de dados, as cooperativas elétricas, em 2022, ficaram com os 1º, 2º, 4º e 5º lugares no que se refere à satisfação do cliente residencial, e o item atendimento ao cliente recebeu uma das maiores pontuações³².

³¹ Disponível em: www.abdi.org.br. Acesso em: 25 abr 2023.

³² Disponível em: <https://www.electric.coop/co-ops-dominate-top-spots-on-j-d-power-customer-satisfaction-poll>. Acesso em: 10 fev. 2023.

Ao serem analisados os resultados, fica evidente que as cooperativas se preocupam com o que seus clientes pensam e não poupam recursos para viabilizar seu atendimento. Se cooperativas elétricas com poucos concorrentes têm esse comportamento, outros ramos mais disputados deveriam tratar esse tema como prioridade.

Considerando essa realidade, efetivar treinamentos nas áreas de atendimento direto deve ser um procedimento preferencial para a cooperativa – desde aspectos elementares, como técnicas de atendimento, relacionamento interpessoal e formas de abordagem aos clientes, até a abordagem de temas como discriminação, assédio, atendimento equitativo e outros.

PLANO DE AÇÃO

O perfil de cliente da cooperativa irá fazer a diferença no momento de selecionar a capacitação a ser utilizada. Para cooperativas que atendem o consumidor final, cursos básicos de atendimento ao cliente podem fornecer o instrumental apropriado. Já para os ramos que atendem organizações ou o poder público, será necessária uma abordagem mais profissional, pois essa é uma venda técnica.

Esses programas de capacitação em atendimento ao cliente podem ser encontrados junto a vários fornecedores e parceiros como Sebrae, SENAR, SENAC, Senat, e SESCOOP/BA. Todas essas instituições possuem instrutores próprios ou credenciados que podem realizar essas atividades. Os treinamentos técnicos, por sua vez, precisam de profissionais da própria área, como nos conselhos profissionais – caso de enfermagem e medicina – ou sindicatos da categoria como, por exemplo, o sindicato rural.

Importante salientar que não basta fornecer a capacitação e acreditar que o atendimento irá mudar totalmente no dia seguinte. Os dirigentes, para servir de exemplo, precisam também participar ativamente do processo de melhora do atendimento.

5.3.5 Investir na diferenciação, com destaque para os ODS

Entende-se por diferenciação a capacidade que certas organizações possuem de demonstrar ao mercado, ou a seus clientes, certas características que os concorrentes não possuem.

Quando a cooperativa consegue demonstrar essa qualidade, o cliente não avalia esse fornecedor exclusivamente pelos atributos inerentes ao preço e prazo de pagamento, como regularmente ocorria. Outros elementos passam a ser analisados, tais como:

- As cooperativas que atuam com transporte de produtos químicos investiram para atender aos critérios de qualidade, segurança e redução dos riscos que são inerentes ao tipo de produto transportado. Ao atender esses requisitos, a transportadora se diferencia no mercado e se habilita como fornecedor quase que exclusivo, pois não são todos os competidores que possuem as mesmas certificações;
- Tem-se o caso da cooperativa que se torna fornecedora preferencial de grandes clientes, ganhando prêmios por atuar dentro de requisitos ambientais, consolidando-se, assim, como fornecedora preferencial. As questões como preços e prazo continuam sendo importantes, porém, deixam de ser os únicos critérios de compra, pois aspectos como sustentabilidade passam a ter um peso no processo de escolha.

Observa-se, em ambos os exemplos, que os ODS estão presentes nessa diferenciação – o ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico, o ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis, o ODS 12 – Consumo e produção responsáveis e o ODS 13 – Ação contra mudança global do clima.

Esta ação também é aderente as cooperativas que já atuam em âmbito regional e desejam atuar em escala nacional.

PLANO DE AÇÃO

Para inserir uma política de diferenciação no cotidiano da cooperativa, há necessidade, primeiramente, de discutir com dirigentes e cooperados quais temas podem ser mais promissores do ponto de vista comercial. A máxima de que “o cliente sempre tem razão” pode ser adotada neste caso em específico.

Recomenda-se, nessa situação, que a cooperativa identifique, junto ao seu cliente, quais temas lhe são mais relevantes. Alguns entendem que prazos de entrega são o diferencial a ser alcançado. Outros podem sugerir que a embalagem seja a prioridade. Então, antes de iniciar alguma mudança, é pertinente compreender efetivamente as necessidades do cliente e atendê-las de forma apropriada.

Contudo, é preciso ter em mente que, para um grupo de clientes, os preços praticados continuam a ser a prioridade na hora de selecionar um fornecedor.

Por fim, recomenda-se a contratação de um especialista na área de *marketing* ou gestão, por exemplo, para apoiar os dirigentes na escolha dos diferenciais competitivos, na forma como serão implantados e de que forma serão comunicados aos clientes. Os parceiros estratégicos das cooperativas – Sescop/BA, SENAR, Sebrae, Senat e PNUD – podem apoiar na identificação e contratação de profissionais com esse conhecimento.

No caso específico do PNUD³³, pode-se afirmar ainda que o mesmo possui *expertise* no tema dos ODS e pode contribuir decisivamente com treinamento gratuito a respeito do tema, bem como com cartilhas orientadoras sobre os ODS, como as citadas a seguir:

- ✓ Guia de Territorialização e Integração dos ODS;
- ✓ Guia de Elaboração de Diagnósticos Situacionais Municipais de Indicadores dos ODS;
- ✓ Guia de Mobilização de Parcerias para o Alcance dos ODS;
- ✓ Guia de Identificação de Aceleradores para o Progresso dos ODS.

5.3.6 Desenvolver parcerias estratégicas com instituições de apoio

Como já descrito no capítulo que trata do mapeamento de parcerias, essa é uma ferramenta fundamental para que as cooperativas obtenham um crescimento a partir de recursos de terceiros. Sobretudo para as pequenas cooperativas, as condições de acessar recursos técnicos e financeiros para realizar determinadas ações exige capacitação do seu pessoal e busca de parcerias com organizações que possuem *expertise*.

³³ Disponível em: <https://cursoagenda2030.com.br/?redirect=0>. Acesso em: 10 fev. 2023.

Por outro lado, há várias instituições públicas e privadas, como Governo do Estado da Bahia, Sebrae ou SENAR, cujo papel, dentre outros, é a viabilização e promoção de consultorias.

Além dessas parcerias institucionais, ainda existem as parcerias entre cooperativas ou mesmo com grandes clientes. Cooperativas de regiões diferentes podem se complementar para fornecer um atendimento diferenciado a determinado perfil de cliente. Isso reduz custos e, em contrapartida, auxilia no processo de fidelização do cliente.

PLANO DE AÇÃO

A viabilização de parcerias exitosas começa com a construção de uma relação de confiança, a qual não se estabelece com apenas um contato da cooperativa. Conhecer a instituição parceira e saber de fato quais são seus interesses fazem parte do processo.

A partir desse ponto, deve-se apresentar quais são as demandas da cooperativa e alinhá-las com os interesses da instituição parceira. Praticamente todas as instituições trabalham com metas que precisam ser atendidas. Número de treinamentos realizados ou quantidade de consultorias são apenas alguns exemplos comuns. Então, se a entidade precisa treinar pessoas e a cooperativa necessita de capacitação, por que não buscar esse *know-how* disponível?

Sugere-se, assim, que a cooperativa realize um levantamento interno sobre suas necessidades – seja de consultoria, de capacitação ou de orientação – e entre em contato com a instituição que possua mais aderência ao ramo. Se a cooperativa for do ramo agropecuário, por exemplo, pode entrar em contato com o SENAR, a Federação da Agricultura, o Sindicato rural ou o próprio SESCOOP/BA. O próprio Governo do Estado da Bahia pode ser acionado para viabilização de parcerias estratégicas, com o intuito melhorar o desempenho das cooperativas baianas.

5.4 Cooperativas com atuação regional – em mais de um estado do Nordeste

Nessa classificação, existem nove cooperativas vinculadas à OCEB com as características de atuação regional – em mais de um estado do Nordeste. Como exemplo, existem as cooperativas de transporte de cargas e fretamento turístico, algumas cooperativas de crédito, algumas cooperativas de saúde, que recebem pacientes de todo o país, mas comercializam seus planos apenas na sua região de atuação, cooperativas agropecuárias, que comercializam seus produtos em toda a região Nordeste e algumas cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços, que atuam com reciclagem, serviços administrativos etc.

Dessas cooperativas, algumas podem acessar mais facilmente mercados nacionais, como as cooperativas agrícolas, as cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços, as cooperativas de crédito e as cooperativas de transportes. Entretanto, outro grupo continuará atuando em âmbito regional, em virtude de características do próprio ramo em que atua.

Pode-se citar as cooperativas de transporte executivo e de táxis, que, por utilizarem motoristas cooperados que residem numa determinada localidade, não definem como objetivo ampliar mercado para fora dos estados de origem. Aqui, as cooperativas de saúde que integram redes nacionais também se encaixam por terem áreas delimitadas. Também estão nessa categoria cooperativas agrícolas da agricultura familiar em virtude de registros em órgãos de controle sanitário de outros estados e cooperativas de transportes que tenham pequenas transportadoras como cooperados.

Por outro lado, independentemente de quais sejam as cooperativas que desejam ampliar sua participação em outros mercados ou regiões, recomenda-se um conjunto de ações que devem ser discutidas por cooperados, colaboradores e dirigentes com vistas à implantação. São elas:

- Revisar o plano estratégico, o plano de *marketing* e o orçamento;
- Incrementar a presença no mundo digital;
- Ampliar a capacitação de toda a cooperativa;
- Fortalecer parcerias de negócios;
- Investir na diferenciação, com destaque para os ODS – ação já descrita no bloco anterior.

5.4.1 Revisar o plano estratégico, o plano de marketing e o orçamento

O plano estratégico, o plano de *marketing* e o orçamento são os documentos que balizam dirigentes e gestores de uma cooperativa. A partir deles é que são definidas as ações a serem realizadas por um determinado período de tempo. O importante é que o dirigente não atue sem uma orientação.

Quando são referidas a cooperativas que estão em crescimento e que já atuam em mais de um estado brasileiro, parte-se do pressuposto de que elas possuem ao menos um destes documentos de orientação. Caso a diretoria da cooperativa e seus cooperados decidam pela continuidade do processo de crescimento para outros estados, é importante que tais documentos – ao menos o plano estratégico e o orçamento – sejam revisados.

É comum desejar ampliar os negócios e ver os recursos necessários acabarem antes do fim do projeto. Então, é fundamental que o interesse pela ampliação seja respaldado antecipadamente por um caixa sólido e por uma estrutura de pessoal e de equipamentos que suporte o crescimento.

PLANO DE AÇÃO

A revisão do plano estratégico, do plano de *marketing* ou do orçamento nem sempre pode ser feita exclusivamente por pessoal interno. Então, são sugeridas duas etapas para a realização dessa tarefa:

1. Realizar uma reunião interna envolvendo dirigentes e cooperados para uma avaliação dos planos elaborados até o momento, do que efetivamente aconteceu e dos resultados alcançados;
2. Entrar em contato com o Sescop/BA para identificar se membros de sua equipe poderiam apoiar o processo de revisão do plano ou ainda indicar um parceiro estratégico (Sebrae, SENAR, SENAT, Sindicato da Categoria, Conselho Regional) para apoiar a cooperativa nessa tarefa.

Importante lembrar que uma cooperativa pode incorrer em prejuízos para seus cooperados caso tente crescer sem um plano, pois a busca por novos mercados em outras regiões exige mais recursos financeiros e estrutura, uma vez que os objetivos são mais elevados. Muitas organizações acreditam que as ações realizadas no passado garantem sucesso futuro e devem ser repetidas, mas adotar tal perspectiva nem sempre é a melhor alternativa.

5.4.2 Incrementar a presença no mundo digital

A utilização de tecnologias de comunicação para acesso ou ampliação de mercado já é uma realidade nas cooperativas que atuam em vários estados da região Nordeste. Parte-se desse pressuposto pelo fato de que dificilmente uma cooperativa conseguiria atender seus clientes em várias localidades sem ter sistemas e dispositivos que a façam avançar.

Daí a necessidade de permanente investimento na atualização de *softwares e hardwares*, bem como de dispositivos de comunicação que apoiem os negócios da cooperativa. O projeto jornada digital da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) pode auxiliar a cooperativa nesse sentido. Esse projeto promove um diagnóstico gratuito a respeito da situação em que a cooperativa se encontra do ponto de vista digital.

PLANO DE AÇÃO

Como forma de incrementar a presença digital, orienta-se que a cooperativa acesse o site da ABDI e realize o autodiagnóstico para avaliar em que situação ela se encontra.

A partir desse diagnóstico, recomenda-se que os dirigentes da cooperativa, responsáveis pela revisão do orçamento e do plano estratégico, discutam as melhorias e os investimentos necessários, considerando a ampliação e as novas localidades que serão atendidas. Alguns parceiros estratégicos, como o Sebrae, possuem ferramentas específicas que podem ser acessadas, como o curso modular *on-line* de *Marketing Digital* e a série Conteúdos Digitais para Pequenos Negócios³⁴.

Além desses instrumentos, existe, no sistema OCB, do qual a OCEB faz parte, a plataforma Capacitacoop³⁵, que possui os cursos *on-line* Transformação Digital e Cooperativismo de Plataforma.

5.4.3 Ampliar a capacitação em toda a cooperativa

No processo de elaboração do diagnóstico, foi observada a dificuldade que as cooperativas pesquisadas possuem em viabilizar capacitações para seus funcionários, cooperados e dirigentes.

Os números apresentados são os seguintes: 85% das cooperativas pesquisadas não realizaram até o momento um levantamento das necessidades de treinamento para saber quais as reais necessidades de capacitação da cooperativa; 71% dessas cooperativas não possuem um planejamento formal para formação de líderes cooperativistas; 33% das cooperativas pesquisadas não fizeram capacitações nem para cooperados nem para funcionários; e outras 41% apenas realizam capacitações quando surgem problemas.

Por fim, 28% das cooperativas pesquisadas desconhecem os ODS, enquanto 39% dizem conhecer, porém, não incluíram essa temática em seus planos de trabalho.

Diante desse diagnóstico, entende-se como essencial que seja traçado um planejamento de capacitações para suprir tais lacunas – principalmente se a cooperativa deseja, de fato, crescer.

34 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/ferramentas-digitais-para-o-pequeno-negocio>. Acesso em: 10 fev 2023.

35 Disponível em: <https://www.capacita.coop.br/cursos>. Acesso em: 10 fev. 2023.

É importante reconhecer a atuação do Sescop/BA no aprimoramento do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC e o Programa de Acompanhamento da Gestão Cooperativista – PAGC nas cooperativas baianas, em que é referenciada a ampliação do Índice de Gestão – IG, por meio do Projeto Gestão de Excelência do Sescop/BA³⁶.

PLANO DE AÇÃO

Recomenda-se realizar o levantamento de necessidades de treinamento naquelas cooperativas que ainda não o possuem. Em paralelo, o Sescop/BA poderia solicitar às cooperativas que já realizaram o levantamento, seus temas de interesse. Ao receber os dados, o Sescop/BA poderá consolidá-los por ramo ou porte das cooperativas e elaborar um plano de trabalho.

A partir desse levantamento, consolidado e validado pelas cooperativas, deve-se entrar em contato com os parceiros estratégicos já citados anteriormente, como Sebrae, SENAR e outros, para viabilizar as capacitações necessárias. Com o levantamento validado pelas cooperativas e os parceiros organizados sobre quais temas cada um irá trabalhar, o Sescop/BA poderá formalizar o calendário de capacitações.

Por fim, um aspecto central a ser considerado é o fato de que, para alguns temas atitudinais – como liderança, por exemplo –, treinar não é o suficiente. Há necessidade de monitoramento e avaliação para que o profissional efetue as mudanças necessárias.

5.4.4 Fortalecer parcerias de negócios

Conforme já apresentado no Capítulo 3, Mapeamento de Parcerias Estratégicas, acredita-se que as parcerias sejam fundamentais para o desenvolvimento de um organização. No caso específico de crescimento para outros estados, entende-se que as parcerias devam ser também de negócios e não somente institucionais.

Assim, em vez de parcerias centradas em instituições como Sebrae, Sescop/BA e outros, as parcerias estratégicas passam a ser também negociais, ou seja, com outras cooperativas ou organizações. Nesses casos específicos, três critérios devem ser atendidos:

- Obtenção de melhores resultados – como se tratam de acordos também comerciais, o resultado financeiro passa a ser um dos aspectos centrais no momento de avaliar se a outra organização irá ou não efetivar a parceria. Isso significa que a proposta precisa ser muito bem avaliada para levar em consideração os resultados que o parceiro irá obter;
- Redução de riscos ou custos - entrar em uma nova região ainda não explorada sempre é um desafio. Então, recomenda-se que seja realizada uma pesquisa de mercado e que seja efetuada uma revisão dos custos;
- Alavancagem de recursos - uma parceria exitosa deve possuir a capacidade de utilizar o que cada ente possui de melhor. Assim, antes de iniciar os contatos, é relevante que a cooperativa saiba quais recursos precisa do parceiro antes de entrar na negociação.

³⁶ Disponível em: <https://fnq.org.br/sescop-bahia-e-um-caso-de-sucesso-na-implementacao-do-pdgc/>. Acesso em: 12 mai 2023.

PLANO DE AÇÃO

Antes mesmo de iniciar a parceria, é fundamental que a cooperativa faça uma pesquisa sobre quais organizações deseja contatar e por que ela precisa dessa parceria.

A referida pesquisa deve estar orientada pelos três requisitos citados anteriormente – resultados, riscos e recursos.

Ao negociar a parceria, a cooperativa deve apresentar objetivos e resultados esperados de forma clara e transparente, preferencialmente documentados, para evitar mal-entendidos e permitir que o possível parceiro contatado possa estudar a proposta a qualquer momento. Importante deixar claro que existem prazos a serem cumpridos. Um processo de análise não pode ser demasiadamente longo, pelo risco de abrir a possibilidade de que outra organização entre no mercado nesse intervalo de tempo.

5.5 Cooperativas com atuação em mais de uma região do Brasil

Nessa classificação, existem 17 cooperativas vinculadas à OCEB com essas características atuando em todo o Brasil. Como exemplo, existem as cooperativas de transporte de cargas, as cooperativas de crédito, as cooperativas de saúde, que recebem pacientes de todo o país, mas comercializam seus planos apenas na sua região, cooperativas agropecuárias, que comercializam seus produtos em todo o país e algumas poucas cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços.

Contudo, muitas delas continuarão atuando nas regiões de interesse, pois possuem características específicas que as vinculam ao território atendido. Como exemplo, cita-se as cooperativas de táxis, as de transporte escolar, as de consumo e as educacionais – são todas locais ou microrregionais, e seus dirigentes não incluíram em seus planos a expansão para fora da região. Também pode-se colocar neste bloco as cooperativas de saúde que integram redes, pois possuem áreas delimitadas pelas suas respectivas centrais nacionais.

Por outro lado, para que esses novos mercados sejam acessados, recomenda-se um conjunto de ações que devem ser discutidas por cooperados e dirigentes, como descritas a seguir:

- a) Contribuição dos ODS para o sucesso das cooperativas;
- b) Internacionalizar os produtos e serviços da cooperativa – detalhado no capítulo 6;
- c) Revisar regularmente o plano estratégico, o plano de marketing e o orçamento – já descrito anteriormente;
- d) Investir na qualificação de todo pessoal da cooperativa – já descrito anteriormente;
- e) Desenvolver parcerias de negócios – já descrito anteriormente.

5.5.1 Contribuição dos ODS para o sucesso das cooperativas

Em mercados cada vez mais competitivos, não basta fazer o básico. Observa-se cada vez mais que clientes, sejam pessoas físicas ou jurídicas, desejam e procuram acessar fornecedores que se preocupam de fato com outros aspectos que não apenas a qualidade do serviço ou do produto comercializado. Conforme citado anteriormente, pesquisa divulgada pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) em março de 2021, realizada pela Union + Webster, mostrou que 87% dos consumidores dizem preferir adquirir produtos e serviços de organizações sustentáveis³⁷.

Quando a organização consegue demonstrar esses atributos, seu cliente deixa de avaliá-lo exclusivamente pelos aspectos inerentes ao preço e prazo de pagamento, como regularmente ocorre. Assim, recomenda-se que as cooperativas se envolvam em ações sustentáveis, implantem os ODS – metodologia na figura 6 - na cooperativa e as divulguem ao mercado, de forma que a sociedade consiga visualizar esse comportamento.

Figura 7 – Como viabilizar os ODS em uma cooperativa



Fonte: Elaborado por ERConsult em abril de 2023.

³⁷ Disponível em: <https://agenciafiep.com.br/2019/02/28/consumidores-preferem-empresas-sustentaveis>. Acesso em: 10 fev. 2023.

Ao decidir implantar os ODS numa cooperativa, o primeiro passo é a sensibilização, seguido de formação de um grupo de trabalho na cooperativa e a definição de qual ODS será implantado. A orientação é de que o ODS selecionado esteja em consonância com os objetivos estratégicos da própria cooperativa. Provavelmente, esta será a maior garantia de que os ODS sejam de fato internalizados por colaboradores, corpo diretivo e cooperados. A capacitação contínua dos cooperados e dirigentes é um aspecto essencial na interação dos ODS no cotidiano da cooperativa.

COMO FAZER

Para que ações dessa natureza sejam implementadas, recomenda-se a busca por profissionais que possam apoiar na identificação de quais ODS podem ser trabalhados em conformidade com os objetivos da cooperativa. Em um segundo momento, sugere-se desenvolver, em conjunto, com os dirigentes, um plano de trabalho para implantação do ODS na cooperativa.

Iniciativas dessa natureza também podem ser apoiadas por órgãos do Governo do Estado da Bahia – como a Secretaria de Trabalho e Emprego do Governo do Estado (SETRE) ou a Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR) –, sindicatos e conselhos regionais da categoria profissional.

Por meio da plataforma Capacitacoop³⁸, em formato virtual e com carga horária enxuta, é possível que dirigentes, colaboradores e cooperados das cooperativas baianas possam aprofundar o conhecimento sobre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS e iniciarem processos de mobilização interna para adoção dos ODS nas cooperativas

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD³⁹ firmou, no ano de 2018, parceria com a Organização das Cooperativas do Brasil – OCB para promoção e alcance dos ODS no país, tendo como parceria o Sistema Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP. A Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo – ESCOOP⁴⁰ realizou, no ano de 2021, curso sobre os 17 ODS e as cooperativas. Caso seja interessante, pode-se efetivar parceria com a instituição para desenvolvimento de novas capacitações adequadas para as cooperativas baianas.

6. INTERNACIONALIZAÇÃO DA COOPERATIVA

A internacionalização de cooperativas é um processo pelo qual as organizações expandem suas operações para além das fronteiras nacionais e estabelecem atividades comerciais em mercados fora do país de origem. Para internacionalizar, é necessário realizar uma análise criteriosa do mercado-alvo, incluindo aspectos como o ambiente regulatório, as condições de concorrência, a cultura organizacional e as oportunidades de crescimento. Além disso, é importante estabelecer parcerias com organizações locais, desenvolver uma rede de contatos sólida e implantar um processo de *marketing* internacional ativo.

38 Disponível em: <https://www.capacita.coop.br/cursos-studion/introducao-a-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel-e-os-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>. Acesso em: 12 mai 2023.

39. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/155502-cooperativas-s%C3%A3o-atores-chave-no-alcance-do-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 12 mai 2023

40. Disponível em: <https://www.escoop.edu.br/cursos/curso-os-17-ods-e-as-cooperativas/>. Acesso em: 12 mai 2023.

6.1 Marketing internacional

A promoção / divulgação internacional é uma parte fundamental da estratégia de negócios de uma cooperativa que deseja crescer e expandir sua presença globalmente. Existem várias formas de promoção internacional, incluindo:

- a. Feiras e exposições: Participar de feiras e exposições é uma ótima maneira de mostrar seus produtos ou serviços para potenciais clientes internacionais e construir relacionamentos comerciais;
- b. Missões comerciais: Uma missão comercial é uma viagem organizada por uma entidade governamental ou uma associação para promover negócios locais no exterior, através de visitas a organizações e reuniões com potenciais parceiros de negócios;
- c. Publicidade: A publicidade pode ser usada para promover seus produtos ou serviços em publicações estrangeiras, em redes sociais internacionais, ou em canais de televisão ou rádio internacionais;
- d. *Marketing* digital: O *marketing* digital pode ser uma maneira eficaz de alcançar públicos internacionais. Isso inclui o uso de Otimização de Mecanismos de Pesquisa – SEO⁴¹, publicidade em redes sociais, *marketing* por *e-mail* e *marketing* de conteúdo;
- e. Relações públicas: As relações públicas envolvem a criação e manutenção de uma imagem positiva da organização no exterior, por meio de notícias, eventos e outras atividades;
- f. Patrocínio: O patrocínio envolve apoiar eventos ou atividades que possam ser atraentes para o público internacional, como esportes ou eventos culturais;
- g. Parcerias estratégicas: As parcerias estratégicas com organizações internacionais podem ajudar a expandir sua presença no mercado global, além de oferecer oportunidades de colaboração em projetos conjuntos;
- h. Exportação direta: A exportação direta envolve a venda direta de produtos ou serviços para clientes internacionais, sem intermediários. Isso pode ser feito por meio de uma loja *online* ou por meio de contato direto com clientes no exterior.

A pandemia da Covid-19 mudou drasticamente a forma como as organizações fazem *marketing* internacional. No caso das cooperativas brasileiras, elas precisavam continuar com ações de *marketing*, adaptando as estratégias para alcançar seus clientes. Aqui estão alguns exemplos:

1. Participação em eventos virtuais: Muitas cooperativas brasileiras participaram de eventos virtuais para se conectar com possíveis parceiros e clientes internacionais. Por exemplo, as cooperativas vinícolas brasileiras participaram de eventos virtuais em mercados como Canadá, Reino Unido e Alemanha para promover seus vinhos. Isso ajudou a alcançar públicos internacionais e aumentar a conscientização da marca;

41 Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br>. Acesso em: 30 mai 2023.

2. Fortalecimento da presença *online* : As cooperativas fortaleceram sua presença online através de sites em diferentes idiomas e *marketing* de conteúdo. Por exemplo, as cooperativas de alimentos desenvolveram sites em inglês para divulgação em mercados internacionais;

3. Investimento em tecnologia: Algumas cooperativas brasileiras investiram em tecnologia para melhorar a eficiência e a qualidade de seus produtos e serviços. Por exemplo, uma cooperativa de aves implementou tecnologias de rastreamento para melhorar a segurança alimentar e promover seus produtos no mercado internacional;

4. Destaque dos valores cooperativos: Algumas cooperativas brasileiras destacaram seus valores cooperativos, como a solidariedade e a preocupação com a comunidade, para conquistar a confiança e o respeito dos clientes internacionais. Por exemplo, muitas cooperativas agrícolas destacaram seu compromisso com a sustentabilidade em sua comunicação internacional;

5. Exportação de produtos: Muitas cooperativas continuaram a exportar seus produtos para o mercado internacional, mesmo durante a pandemia. Segundo o Anuário Brasileiro de Cooperativismo 2022, os principais produtos de exportação das cooperativas são as carnes de aves e suínas, a soja e o café, sendo que os principais destinos são China, Países Baixos, Alemanha, Japão e Estados Unidos⁴².

Em resumo, as cooperativas brasileiras fizeram várias ações de *marketing* internacional em tempos de pandemia de Covid-19, incluindo a participação em eventos virtuais, fortalecimento da presença online e investimento em tecnologia. Essas ações ajudaram as cooperativas a continuar alcançando seus clientes internacionais e a expandir seus negócios em todo o mundo.

Ao decidir pelo processo de internacionalização, a cooperativa deverá definir quais objetivos deseja alcançar e qual abordagem deseja utilizar. Essa definição é fundamental para decidir como será conduzida a internacionalização. Entre as mais comuns, temos: a exportação, a importação, a atração de investimentos e tecnologias e os acordos de cooperação.

6.2 Exportação – Processo, etapas e cuidados

Exportar é uma alternativa estratégica de crescimento de uma organização na medida em que estimula a sua eficiência. O aumento da competitividade provoca o aparecimento de bens e serviços cada vez melhores, estabelecendo uma relação intrínseca entre aquele que produz e aquele que consome, resultando num constante aprimoramento por parte do produtor para a conquista do consumidor.

No que se refere as estratégias de divulgação, em alguns mercados o uso de catálogos e mostruários, por exemplo, continuam sendo necessários. Em contrapartida para outros produtos e serviços, os meios digitais/virtuais já fazem parte do padrão nas negociações.

Aspectos concernentes ao exportador como: denominação, localização, princípios, clientela atual, etc. – deverão ser demonstrados, bem como, aqueles relacionados ao produto: denominação popular, denominação científica, controle de qualidade, enfim, virtudes intrínsecas e extrínsecas capazes de caracterizá-lo.

42 Disponível em: <https://anuario.coop.br/>. Acesso em: 12 mai 2023.

Essa etapa inicial – da prospecção aos primeiros contatos – é denominada de diálogo exploratório⁴³ e tem como objetivo central a divulgação da organização e do produto destinado à exportação. Assim se pretende despertar o interesse pelo produto, para propiciar o amadurecimento e a concretização da negociação. Nesse momento, de modo geral, ainda são utilizados os meios tradicionais de comunicação como *e-mails*, *WhatsApp* e contatos telefônicos, o site da cooperativa, mecanismos de buscas, etc.

Após esses contatos iniciais, cliente e exportador dão continuidade à negociação propriamente dita com vistas ao fechamento do negócio. Para tal fim, poderão ser utilizados intermediários (*traders*) ou mesmo advogados, a depender do valor dos produtos ou dos serviços e da complexidade do processo.

É importante que, nesse momento, o exportador tenha conhecimento dos costumes do país do importador, sobretudo quanto a horários, religião, grau de formalidade exigido numa transação comercial, regras de etiqueta, etc. Também é interessante ter algum conhecimento do histórico das importações desse cliente, caso tenham ocorrido.

Após essa etapa, inicia-se a fase de cotação, onde ocorrerá de fato o pedido de compra. A cotação deverá conter todos os detalhes intrínsecos da operação, devendo, no entanto, ser objetiva. O instrumento para proceder à cotação formal é denominado fatura *proforma*, a qual deverá conter:

- Caracterização adequada do exportador e do importador;
- Descrição do produto ou serviço;
- Modalidade de venda de acordo com os usos e costumes internacionais, os *Incoterms*, que apresentam siglas indicadoras dos direitos e das obrigações das partes contratantes;
- Condições de pagamento;
- Embalagem de apresentação e de transporte;
- Transporte e seguro internacional;
- Preço do produto na moeda de transação;
- Prazo de entrega;
- Validade da cotação.

Como já citado anteriormente, caso necessário, o exportador deverá enviar ao provável importador amostras dos produtos, bem como catálogos explicativos contendo todas as informações pertinentes, aplicabilidade do produto e características especiais (cores, dimensões, materiais etc.). Inicia-se, assim, o processo comercial da exportação.

Após essa etapa, faz-se uma minuciosa verificação das especificações técnicas, das exigências e das solicitações dos clientes quanto ao produto a ser vendido. As informações deverão ser passadas do setor de exportação da organização (ou pessoa responsável) para as áreas de produção, controle de qualidade, suprimento (embalagens), expedição e tantas outras, observando-se línguas estrangeiras nas embalagens e/ou nos documentos.

43 Disponível em: <http://mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/regimes-de-origem/9-assuntos/categ-comercio-exterior/3505-acordos-em-negociacao-mercosul-singapura>. Acesso em: 12 mai 2023.

Até esse momento, diversas etapas serão cumpridas, com constantes contatos, trocas de informações e acordos, nos quais serão definidas as formas de pagamentos e, principalmente, o termo negociado – Incoterms⁴⁴. Uma vez confirmada a operação, o exportador deverá realizar o embarque, confeccionando os documentos obrigatórios.

A preparação de uma exportação

É importante ressaltar que uma organização que deseja exportar deve selecionar o mercado-alvo por intermédio de análise e pesquisa de mercado, bem como estabelecer o produto a ser exportado de acordo com seus interesses e estratégias. Todavia, para exportar um produto, é preciso que ele tenha boa quantidade, regularidade na entrega e preço competitivo.

Outro aspecto a se considerar é o aprimoramento das técnicas de design e embalagem que a atividade exportadora provoca, pois introduz uma mudança de mentalidade que propicia um salto qualitativo com reflexos na atuação do mercado interno. Praticamente qualquer produto pode ser exportado, desde que seja trabalhado para isso. A diferença entre um produto comum e um “produto de exportação” está fundamentalmente em fatores como:

- » Aprimoramento da qualidade;
- » Controle mais eficiente de custos;
- » Maiores cuidados com embalagem;
- » Rótulo.

A organização deverá, ainda, verificar a legislação do país importador para avaliar se o produto pode ser importado, quais as exigências feitas pelo país-alvo e se existe algum acordo bilateral de comércio entre os países que facilite o processo.

Para conseguir uma relação de possíveis compradores para os seus produtos, a organização poderá entrar em contato com embaixadas, consulados, Câmara de Comércio no Brasil, representações diplomáticas brasileiras no exterior, Itamaraty, trade points, federações da indústria e agências de negócios internacionais, além de participar de feiras, exposições, seminários e rodadas de negócios.

Existem incentivos fiscais para apoiar as exportações brasileiras. A organização que as realiza beneficia-se de não recolhimento do ICMS, IPI, PIS e COFINS e de alíquota de 0% de IOF sobre as operações de crédito, câmbio e seguros. Ela também usufrui de vantagens fiscais quando adquire insumos dos produtos destinados à exportação.

Os custos incidentes sobre um produto exportado são os relativos ao processo de exportação, tais como despacho aduaneiro, despesas portuárias e bancárias. Ocasionalmente, poderão ocorrer despesas com embalagem especial, despesas consulares, registro do produto no(s) mercado(s)-alvo e comissão de representante. Podem ocorrer, além disso, outros custos em decorrência de eventual adequação do produto às exigências do(s) mercado(s)-alvo.

44. Incoterms são os termos internacionais que padronizam as formas de contratação de frete e seguro e condicionam que chamamos de “passagem de risco” entre exportador e importador.

6.3 Importação

O processo de importação pode ser de grande importância para as atividades das cooperativas, especialmente para aquelas que atuam no setor agropecuário, uma vez que podem precisar importar insumos, maquinários, tecnologias e outros produtos para o desenvolvimento de suas atividades.

A importação é uma opção viável para suprir as demandas das cooperativas quando os produtos ou serviços necessários não são encontrados no mercado local ou quando a importação é uma opção mais econômica. Permite as cooperativas diversificar de seus fornecedores e a reduzir a dependência de um único fornecedor.

Uma importação passa a ser importante quando proporciona:

1. Acesso a insumos e produtos complementares: Algumas cooperativas precisam importar insumos ou produtos complementares que não são produzidos localmente, ou que têm preços mais competitivos no mercado internacional;
2. Diversificação de fornecedores: A importação auxilia as cooperativas a diversificar seus fornecedores e reduzir a dependência de um único fornecedor. Isso auxilia na redução do risco de interrupção do fornecimento, em caso de problemas com um fornecedor;
3. Expansão de mercados: A importação permite que as cooperativas acessem novos mercados internacionais, para vender seus produtos ou serviços. Isso auxilia no aumento da base de clientes e dos ingressos (receitas) da cooperativa;
4. Transferência de tecnologia: A importação de tecnologias ou equipamentos avançados auxilia cooperativas a melhorar sua eficiência e competitividade;
5. Redução de custos: Em alguns casos, a importação torna a produção local mais econômica. Isso auxilia as cooperativas a reduzir seus custos e aumentar sua rentabilidade.

No entanto, o processo de importação é de modo geral complexo e exige um planejamento cuidadoso, para garantir que as atividades da cooperativa, não sejam prejudicadas por atrasos ou problemas no processo. Algumas das principais etapas do processo de importação incluem a identificação dos produtos a serem importados, a pesquisa de fornecedores, a obtenção de cotações de preços, a análise das condições de pagamento e entrega, a contratação de transportadoras e o cumprimento das obrigações aduaneiras e fiscais.

6.4 Atração de investimentos financeiros e tecnológicos

A atração de investimentos financeiros e tecnológicos podem ser muito importantes para o crescimento e desenvolvimento das cooperativas, porque esses investimentos fornecem o capital necessário para a aquisição de novas tecnologias, expansão da produção e aumento da competitividade, além de auxiliar na diversificação das fontes de financiamento e redução da dependência de empréstimos bancários.

A seguir, são apresentadas as principais razões pelas quais a atração de investimentos financeiros e tecnológicos é importante para cooperativas:

1. **Melhoria da infraestrutura:** Através dos investimentos financeiros, as cooperativas melhoram a sua infraestrutura, adquirem novas máquinas e equipamentos e modernizam as instalações. Isso aumenta a eficiência e a produtividade das cooperativas, além de reduzir os custos operacionais;
2. **Expansão da produção:** Os investimentos financeiros, por exemplo, podem ser utilizados para aumentar a produção das cooperativas, seja através da aquisição de novas áreas de produção, seja através da ampliação das áreas já existentes. Isso auxiliaria a atender a uma maior demanda por produtos e serviços e a expandir a base de clientes da cooperativa;
3. **Acesso a novas tecnologias:** Investimentos tecnológicos auxiliam as cooperativas a adquirir novas tecnologias e a melhorar seus processos produtivos. Isso aumenta a eficiência, a qualidade e a inovação dos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa;
4. **Melhoria da imagem da cooperativa:** A atração de investimentos financeiros e tecnológicos contribui com a melhoria da imagem da cooperativa, tornando-a mais atraente para parceiros, clientes e investidores.

Em resumo, a atração de investimentos financeiros e tecnológicos pode ser fundamental para o crescimento e o desenvolvimento das cooperativas, ajudando-as a melhorar a infraestrutura, expandir a produção, adquirir novas tecnologias e diversificar as fontes de financiamento.

6.5 Acordos de Cooperação Internacional - Financeiros e Técnicos

Uma das formas de atrair investimentos financeiros e tecnológicos é por meio de celebração de acordos de cooperação internacional, financeiros e técnicos. Desta forma, as cooperativas estabelecem parcerias com outras organizações em diferentes partes do mundo, visando à troca de conhecimentos, experiências e recursos, bem como o desenvolvimento conjunto de projetos e iniciativas. A seguir, descreve-se passo-a-passo o desenvolvimento de parcerias:

1. **Identificação de parceiros potenciais:** As cooperativas devem identificar organizações que possam ser parceiras em projetos ou iniciativas de interesse mútuo. Isso pode envolver a pesquisa de organizações em diferentes países ou regiões, bem como a participação em redes ou associações internacionais de cooperativas. Alguns exemplos de organizações internacionais que promovem e participam de cooperação internacional são listados a seguir:

- Aliança Cooperativa Internacional - ACI⁴⁵. A ACI é a entidade que representa o movimento cooperativo mundial e conta com a participação de cooperativas de mais de 100 países.

45 Disponível em: <https://www.ica.coop/en>. Acesso em: 25 abr 2023

A ACI tem escritórios regionais em diferentes partes do mundo, incluindo América Latina e Caribe, e promove iniciativas de cooperação entre cooperativas de diferentes países.

- Cooperativas Agroalimentares do Cone Sul – CAC⁴⁶: A CAC é uma iniciativa de cooperação entre cooperativas agroalimentares de Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, que tem como objetivo promover o desenvolvimento das cooperativas por meio do intercâmbio de experiências e conhecimentos.
- DGRV – Alemanha - A DGRV “Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband e. V.”, Confederação Nacional das Cooperativas da Alemanha, com sede em Berlim e já desenvolveu diversos projetos com cooperativas no Brasil. Em novembro de 2021 a OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras - e a Confederação Alemã de Cooperativas - DGRV celebraram os 25 anos da cooperação técnica entre as duas organizações⁴⁷.

2. Negociação e elaboração de acordo: Uma vez identificado um parceiro, as cooperativas devem iniciar a negociação e elaboração do acordo de cooperação, que pode envolver questões financeiras, técnicas e de propriedade intelectual. É importante que o acordo seja claro e detalhado, especificando seus objetivos, as atividades a serem realizadas, os recursos a serem compartilhados e os prazos para a execução do projeto;

3. Assinatura do acordo: Após a negociação e elaboração do acordo, as cooperativas devem proceder sua assinatura formalizando a parceria;

4. Avaliação e monitoramento: Durante e após a implementação do projeto, as cooperativas devem avaliar e monitorar o andamento das atividades, medindo o sucesso do acordo de cooperação em relação aos objetivos estabelecidos.

Exemplos de cooperação internacional:

A DGRV (Confederação Alemã das Cooperativas) e o Sistema OCB/PA desenvolveram, em parceria, o programa Aceleracoop para cooperativas agropecuárias, com o objetivo de fortalecer a gestão empresarial e comercial das cooperativas, além de organizar o quadro social e a produção para melhorias nas cooperativas e seus cooperados.

O projeto Aceleracoop possui três eixos de trabalho. O primeiro é o eixo “Identidade”, em que é aplicado o PAGC (Programa de Acompanhamento de Gestão Cooperativista), atuando na área de legislação, com estatuto social, assembleias gerais, matrícula da cooperativa, fundos e contabilidade, administração fiscal, entre outros. O segundo eixo é o de “Governança e Gestão”, que aplica o programa PDGC (Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas) e trabalha temas como liderança, estratégia, processos, sociedade, resultados, formação e conhecimentos, por meio do Fundo Nacional de Qualidade. A partir desta evolução, vem o terceiro e último eixo, o “Desempenho”, que trabalha temas, como: indicadores de resultados financeiros, social, de recursos humanos, a fim de medir a sustentabilidade da cooperativa.

⁴⁶ Disponível em: <https://www.cac.coop/>. Acesso em: 25 abr 2023.

⁴⁷ Disponível em: <https://www.paranacooperativo.coop.br>. Acesso em: 25/04/2023.

A Confederação Alemã das Cooperativas (DGRV) fez chamamento em agosto de 2022, selecionando empresas para prestação de serviço especializado junto a cooperativas agropecuárias do estado do Pará que fazem parte do Projeto Aceleracoop⁴⁸.

Avaliou-se que o custo anual do consumo energético na agroindústria de polpas de fruta e na casa de farinha da CCAMPO é de aproximadamente 110 mil reais. Com a parceria da Confederação das Cooperativas Alemãs (DGRV) e do Sistema OCB/PA, esse custo, caiu com uma economia de cerca de 90%, o que irá possibilitar o projeto de verticalização produtiva para a expansão da cooperativa. Com atividades na América Latina e no Caribe, a DGRV é um dos parceiros de projetos financiados pelo Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ).

A sua atuação no Brasil é focada na região Norte e Nordeste, em três setores de cooperativa: fomento do ramo crédito, energias renováveis no cooperativismo e agricultura familiar. Com as cooperativas agropecuárias, a Confederação trabalha o programa junto com o Sistema OCB/PA por meio do programa Aceleracoop nos pilares de Governança, Gestão, Mercado e, em Santarém, estão executando um projeto-piloto de eficiência energética e produção de energia renovável⁴⁹.

A cooperação entre cooperativas é uma prática comum em todo o mundo e tem como objetivo promover o desenvolvimento das cooperativas por meio do intercâmbio de conhecimentos, experiências e recursos.

Atualmente o estado da Bahia possui protocolos de intenção de investimentos com o governo da China, particularmente nos setores automobilístico, infraestrutura logística, com a implantação do Veículo Leve sobre Trilhos – VLT e construção da ponte Salvador – Itaparica⁵⁰. As cooperativas baianas, por meio do Governo do Estado da Bahia, podem buscar acessar o mercado chinês, em particular o ramo agropecuário.

7. Agenda 2030 e a incorporação dos ODS na estratégia das cooperativas

Observa-se que as cooperativas baianas estão cada vez mais conscientes da importância de atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para a construção de um futuro mais justo e equilibrado para todos. Por esse motivo, elas têm trabalhado para incorporar essas metas em suas estratégias e práticas de negócios. Ainda existe um longo caminho a percorrer, mas não se pode deixar de citar os resultados alcançados até o momento.

Algumas das maneiras pelas quais as cooperativas baianas estão incorporando os ODS são:

1. Fortalecendo o engajamento e a participação dos membros – desde pesquisas de clima organizacional até de satisfação: As cooperativas estão incentivando os membros a participarem ativamente das discussões e decisões sobre como a cooperativa pode contribuir para a realização dos ODS;

48. Disponível em: <https://paracooperativo.coop.br/noticias/1843-dgrv-faz-chamamento-de-empresas-especializadas-em-negocio-agropecuario>. Acesso em: 26 abr 2023.

49. Disponível em: <https://paracooperativo.coop.br/19-noticias/1768-dgrv-ira-auxiliar-ccampo-em-projeto-de-energia-solar>. Acesso em: 20 abr 2023.

50. Disponível em: <http://www.sde.ba.gov.br/index.php/2023/04/11/em-mais-um-dia-de-missao-na-china-governador-se-reune-com-direcao-da-byd-para-tratar-de-investimentos-na-bahia/>. Acesso em: 12 mai 2023.

2. Investindo em energia renovável e eficiência energética: As cooperativas estão investindo em fontes de energia renovável, como a solar, e buscando reduzir o consumo de energia em suas operações;
3. Apoiando a agricultura sustentável e a segurança alimentar: As cooperativas agrícolas estão promovendo práticas agrícolas sustentáveis e trabalhando para melhorar a segurança alimentar nas comunidades em que operam;
4. Desenvolvendo produtos e serviços sustentáveis: As cooperativas estão trabalhando para desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes de forma sustentável e responsável.

Além desses fatos, o entendimento de que os ODS podem melhorar a imagem e a credibilidade da cooperativa, possibilitando mais e melhores negócios, deve estimular os dirigentes a buscar a incorporação mais abrangente dos ODS nas suas estratégias de trabalho.

Essas são algumas das maneiras pelas quais as cooperativas baianas estão incorporando as metas dos ODS em suas estratégias e práticas de negócios. É importante ressaltar que, ao trabalhar em conjunto com seus membros e com as comunidades em que atuam, as cooperativas estão contribuindo para a realização de um futuro mais sustentável e equilibrado para todos os envolvidos direta ou indiretamente. Por outro lado, estão se tornando mais competitivas nos mercados nacionais e se habilitando para atuação regular no mercado internacional.

8. Onde buscar informações específicas no estado da Bahia

A estratégia de atuação internacional tem se mostrado eficiente pela diluição dos riscos do mercado interno e pela ampliação da base de clientes. Entretanto, ainda são poucas as cooperativas baianas que atuam no mercado internacional.

No site da Apex-Brasil, há um programa denominado PEIEX⁵¹ para organizações que estão iniciando nesse processo. Importante frisar que, no estado da Bahia, há 5 endereços que podem ser acessados para dar suporte às cooperativas interessadas. São eles:

Quadro 26 – Endereços de atendimento da Apex-Brasil na Bahia

LOCALIDADE	CONTATO DO AGENTE	ÓRGÃO / ESTADO
Feira de Santana	Monitor.feiradesantana@apexbrasil.com.br	IEL Bahia
Salvador	Monitor.salvador@apexbrasil.com.br	IEL Bahia
Luis Eduardo Magalhães	Monitor.lem@apexbrasil.com.br	IEL Bahia
Vitória da Conquista	Monitor.ilheus@apexbrasil.com.br	IEL Bahia
Ilhéus	Monitor.ilheus@apexbrasil.com.br	IEL Bahia

Fonte: Apex-Brasil 2023

51. O Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) é ofertado pela Apex-Brasil e tem por finalidade apoiar organizações que desejam exportar de forma segura e planejada.

O próprio Sescop/BA pode ser acionado para dar suporte às cooperativas interessadas, apoiando na intermediação com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) ou junto à Apex-Brasil.

Esse programa, o PEIEX, é executado na Bahia pelo IEL, o parceiro local da Apex-Brasil. Como um dos primeiros passos, recomenda-se que o interessado em exportar acesse o portal para realizar um autodiagnóstico do *e-commerce* para exportação⁵².

Com base nesse diagnóstico, o dirigente terá uma noção mais clara dos passos que deverão ser dados para o início do processo de exportação via *e-commerce*.

Dentre as estratégias para exportadores em fase inicial, a Apex-Brasil fornece ainda a Oficina de Introdução ao *E-commerce Internacional*⁵³.

Outras organizações parceiras também fornecem capacitações e consultorias que possuem a finalidade de apoiar os primeiros passos do processo de exportação, como o SEBRAE/BA, com o curso "Exportar: Você também Pode", e o Capacitacoop do sistema OCB, com o curso "Primeira Exportação", ambos gratuitos. Mais informações podem ser encontradas nos respectivos sites do SEBRAE⁵⁴ e Capacitacoop⁵⁵.

Ao finalizar, é importante ressaltar que o Sistema OCEB e o Sescop/BA, é um importante parceiro nessa iniciativa denominada internacionalização, apoiando a governança da cooperativa e seus dirigentes por meio de capacitações, treinamentos e intercâmbios, possibilitando um processo de melhoria permanente e a implantação dos ODS nas cooperativas, viabilizando o diferencial que faltava no momento de uma negociação internacional.

Além das capacitações regulares sobre a temática internacionalização, ofertadas pelos parceiros, também tem sido ofertadas uma série de cursos e treinamentos fruto da parceria estratégica entre OCB e PNUD para viabilizar eventos orientadas para a implantação dos ODS no âmbito das cooperativas, como descritos a seguir: Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e cooperativismo de crédito; Introdução à agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável e os Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e Elaboração e gestão de projetos de responsabilidade socioambiental com foco nos ODS. Ressalta-se que todas essas oportunidades de melhoria são gratuitas e podem ser encontradas no link⁵⁶.

52. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/br/pt/diagnostico-de-e-commerce.html>. Acesso em: 20 abr 2023.

53. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peiox>. Acesso em: 20 abr 2023.

54. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 20 abr 2023.

55. Disponível em: <https://capacita.coop.br/cursos>. Acesso em: 20 abr 2023.

56. Disponível em: <https://sescop-portal.dotgroup.com.br/cursos>. Acesso em: 12 mai 2023.

9. CONCLUSÕES

Ao finalizar o relatório Estratégias para Acesso a Mercados Nacionais e Internacionais, foi possível observar que o fortalecimento das cooperativas passa pelo aprimoramento da prospecção, pelo acesso a novos mercados e pela adoção de novas estratégias que aliem competitividade e sustentabilidade. Não basta que as cooperativas tenham produtos e serviços que atendam às necessidades de seus mercados; é preciso que estes sejam reconhecidos no mercado como sustentáveis e alcancem seus clientes na medida de suas necessidades.

Nesse sentido, observa-se a necessidade de levar em conta o perfil e as necessidades específicas das cooperativas de menor porte, adaptando ações de capacitação, estratégias de acesso a mercado e financiamento de forma diferenciada. Como exemplo, tem-se as cooperativas agropecuárias, vinculadas à produção da agricultura familiar, que possuem potencial de certificação orgânica via comércio justo. Na outra ponta, do mesmo ramo, existem cooperativas agropecuárias da região Oeste da Bahia, que pautam sua atuação no processo de integração comercial, visando partilhar custos e estratégias de diversificação de mercados.

Acerca das análises relacionadas as boas práticas e estratégias de acesso a mercado, partiu-se de pesquisa junto a cooperativas de outras regiões do Brasil e também internacionais, considerando o que seria relevante para as cooperativas baianas, o mercado de atuação e o resultado demonstrado no diagnóstico. Nesse contexto, foram identificadas e detalhadas boas práticas, de forma que fosse possível descrever o que e como fazer, qual o impacto nas cooperativas baianas e quais as alternativas.

Em continuidade, foram mapeados os parceiros disponíveis e como eles podem apoiar as cooperativas baianas, considerando o fato de que cada parceiro possui características, interesses e objetivos específicos que devem ser levados em conta. Com base nessas informações, identificou-se um amplo conjunto de estratégias e recomendações de ações para todos os ramos cooperativos, principalmente nas áreas de *marketing*, finanças, ODS, inovação e outros.

Ainda cabe lembrar que algumas cooperativas possuem um recorte de gênero e étnico-racial, o qual foi detalhado no relatório como um exemplo exitoso de rede de comercialização no ramo agropecuário. É essencial estar atento às campanhas desenvolvidas pela Aliança Cooperativa Internacional sobre equidade de gênero e buscar as parcerias com as universidades, grupos de pesquisas e movimento negro visando à aproximação com cooperativas e organizações formadas por afroamericanos e africanos para intercâmbios técnicos e comerciais junto às cooperativas baianas.

Além disso, observou-se durante o diagnóstico e a pesquisa que ramos cooperativos como de saúde, crédito, transportes, trabalho, produção de bens e serviços e agropecuário têm atuado no empoderamento da mulher e na participação do jovem, tendo em vista o estímulo ao processo sucessório na cooperativa. Contudo, esse modelo ainda não está suficientemente internalizado nas cooperativas, pois não foi explicitado em seus respectivos planos estratégicos.

Outro aspecto relevante gira em torno da ideia de que uma estrutura profissional de comercialização é cada vez mais necessária, mas esta, sozinha, não fará diferença nos esforços de uma cooperativa se esta não fortalecer sua comunicação com o mercado e consumidores em relação ao seu engajamento pelo tema da sustentabilidade. É prioritário que as cooperativas baianas busquem parceiros como SEBRAE, SENAR e SESCOOP/BA para fomentar a profissionalização do setor comercial visando ampliar acesso a mercados.

Dentre as principais conclusões desta pesquisa e diagnóstico, pode-se evidenciar os exemplos de boas práticas apresentados pelas cooperativas baianas em praticamente todos os ramos cooperativos e o resultado da pesquisa da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP⁵⁷, identifica que 87% dos consumidores dizem preferir adquirir produtos e serviços de organizações sustentáveis. Importante que as cooperativas baianas façam adesão aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, enquanto possibilidade de dispor de diferencial competitivo dos seus produtos e serviços no mercado, principalmente pela busca dos consumidores por cadeias produtivas cada vez mais sustentáveis.

Informações como essas são fundamentais para o processo decisório, pois não são técnicos de instituições que estão dizendo que esse tema é relevante. São os consumidores, diretamente. Eles estão dizendo claramente aos dirigentes que querem algo diferente, algo melhor. Então, de fato, preço e prazo, por mais que influenciem, não são mais os únicos referenciais no momento de uma negociação.

Para finalizar, pode-se afirmar que a realização de negócios no longo prazo passa pelo estabelecimento de relacionamentos comerciais baseados em uma nova configuração de critérios que não se baseie apenas em preço, prazo e entrega, mas em critérios orientados para o futuro, como inovação, segurança e sustentabilidade.

57. Disponível em: [link.https://agenciafiep.com.br/2019/02/28/consumidores-preferem-empresas-sustentaveis](https://agenciafiep.com.br/2019/02/28/consumidores-preferem-empresas-sustentaveis). Acesso em: 10 fev. 2023.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. **Perfil e Oportunidades de exportações e investimentos para o Estado da Bahia**. Brasília,DF: Apex-Brasil, 2021.
- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 23, p. 1-27, first quarter 1992.
- AGRISHOW. Institucional. Disponível em: <https://www.agrishow.com.br/pt/Home.html>. Acesso em 20 fev. 2023.
- ALMEIDA, S. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019.
- ARAGÃO, G. C. P.; RIBEIRO, S. da C. A. Produção de Açaí em Terra Firme: prospectando demandas a partir de conteúdos exibidos no YouTube. **Cadernos de Prospecção** v. 15, n. 4, p. 1369- 1382, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/cp.v15i4.43749>. Acesso em: 15 out. 2022.
- APEX Brasil. Painéis de inteligência de mercado. Disponível em: <https://paineisdeinteligencia.apexbrasil.com.br/>. Acesso em: 10 fev. 2023.
- . Diagnóstico de *e-commerce*. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/br/pt/diagnostico-de-e-commerce.html>. Acesso em: 10 fev. 2023.
- BAKER, J. J.; STORBACKA, K.; BRODIE, R. J. Markets changing, changing markets: institutional work as market shaping. **Marketing Theory**, v. 19, n. 3, p. 301-328, 2019.
- BENINGER, S.; FRANCIS, J. N. P. Collective market shaping by competitors and its contribution to market resilience. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 293-303, 2021.
- BOONE, L. E., KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- COONECTA. **Conheça as 22 melhores cooperativas para se trabalhar**. 2019. Disponível em: <https://coonecta.me/melhores-cooperativas-para-trabalhar>. Acesso em: 10 fev. 2023.
- COVA, B.; IVENS, B. S.; SPENCER, R. The ins and outs of market shaping: exclusion as a darkside? **Journal of Business Research**, v. 124, p. 483-493, 2020.
- CAVES, R. E. International corporations: the industrial economics of foreign investment. **Economica**, v. 38, n. 149, p. 1-27, fev. 1971.
- DUNNING, John H. Toward the eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. v. 11, n. 1, p. 9-29, Spring 1980.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, p. 1-31, Spring 1988.
- DUNNING, John H. **Multinational enterprise and the global economy**. Workingham: Addison-Wesley Publishers. 1993.

DOYLE, Charles. **A Dictionary of Marketing**. Oxford: Oxford University Press, 2021.

DUFFY, K.; REID, E.; FINCH, J. Sold out? Reconfiguring consumer demand through the secondary digital ticket market. **Consumption, Markets and Culture**, v. 23, n. 2, p. 174-194, 2020.

EASY COOP- Cooperativismo em revista. Disponível em: <https://easycoop.com.br/>. Acesso em: 09 abr 2023.

ECONOPEDIA. Disponível em: <https://pt.economy-pedia.com/>. Acesso em: 09 abr 2023.

EVANS, J.; MAVONDO, F. The relationship between psychic distance, adaptation of the retail offer and organizational performance. ANZMAC 2000, **Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge**, 2000.

FLAIG, A.; KINDSTRÖM, D.; OTTOSSON, M. Market-shaping strategies: A conceptual framework for generating market outcomes. **Industrial Marketing Management**, v. 96, p. 254-266, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.004>. Acesso em: 10 set. 2022.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Integrando fatores relacionais e estratégicos em estudos sobre internacionalização da firma: uma proposta de pesquisa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF: ANPAD, 2005.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are strategies for foreign market changing? The case of HYMER,

S. **Organizações multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Graal, 1976.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K.; SARIN, S. Driving markets: A typology and a seven-step approach. **Industrial Marketing Management**, v. 91, p. 142-151, 2020.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, London, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KINDLEBERGER, C. P. **Economia internacional**. 3. ed. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

KOTABE, M.; CZINKOTA, Michael R. State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 637-658, Fourth Quarter, 1992.

KOTABE, M.; HELSEN, C. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2002.

KJELLBERG, H.; OLSON, D. Joint markets: How adjacent markets influence the formation of regulated markets. **Marketing Theory**, v. 17, n. 1, p. 95-123, 2017.

KJELLBERG, H.; HAGBERG, J.; COCHOY, F. Thinking market infrastructure: Barcode scanning in the US Grocery Retail Sector, 1967-2010. In: KORNBERGER, M. *et al*. (ed.). **Thinking infrastructures research in the sociology of organizations**. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, 2019. p. 207- 232.

LINCH, P. R. **Alianças de negócios**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MINERVINI, N. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

NORDSTROM, K. A.; VAHLNE, J. "Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years", in Landeck, M. (Ed), **International Trade: Regional and Global Issues**, St. Martin's Press, United States, p. 41-56. 1994.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004. Disponível em: [http://refhub.elsevier.com/S0019-8501\(21\)00106-1/rf0490?](http://refhub.elsevier.com/S0019-8501(21)00106-1/rf0490?). Acesso em: 10 set. 2022.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing** : relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O SEU DINHEIRO VALE MAIS. **Vantagens da cooperação**: atitudes que agregam valor ao negócio cooperativo. 2016. Disponível em: <https://www.oseudinheirovalemais.com.br/10-boas-praticas-cooperativas>. Acesso em: 10 fev. 2023.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, First Quarter, 1994.

O'GRADY, S.; LANE, H. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 27, n. 2, p. 309-333, 1996.

O presente rural. Disponível em: <https://opresenterural.com.br/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

PATEL, N. **Marketing internacional**: O que é e as 8 melhores estratégias. Blog. 2022. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/marketing-internacional>. Acesso em: 10 out. 2022.

PAULO, M. Cooperativas para o povo preto. **Easy coop**, 2021. Disponível em: <https://www.easycoop.com.br/Artigos/853/Cooperativas-para-o-povo-preto>. Acesso em: 10 fev. 2023.

PENROSE, E. T. Foreign investment and the growth of the firm. **Economic Journal**, v. 66, n. 262, p. 220-35.

PETERSEN, B.; WELCH, L. S. Foreign operation mode combination and internationalization. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 157-162, Feb. 2002.

ROOT, F. R. **Foreign market entry strategies**. New York: AMACOM, 1987.

SALA-RÍOS, M.; FARRÉ-PERDIGUER, M.; TORRES-SOLÉ, T. Exporting and Firms' Performance – What about Cooperatives? Evidence from Spain. **Sustainability**, v. 12, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8385/pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

SANTOS, F. M.; EISENHARDT, K. M. Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 643-671, 2009.

SILVA, E. B. *et al.* Estratégia de internacionalização de uma cooperativa no contexto do agronegócio: o caso da Coopercuc. In: CONGRESSO DA SOBER NORDESTE: DINÂMICAS DE DESENVOLVIMENTO DO SEMIÁRIDO, 2018, Juazeiro. **Anais [...]**. Juazeiro: SOBER, 2018.

Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/186408/1/Jane.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

SWEDISH investment in Japan. **International Studies of Management & Organization**, v. 15, n. 2, p. 41-59, 1985.

STOTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B.B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*. London. v. 15, Iss. 5; p. 357, 1998.

TEECE, D. J. *Dynamic capabilities and strategic management* : organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press, 2011. Disponível em: [http://refhub.elsevier.com/S0019-8501\(21\)00106-1/rf0670?](http://refhub.elsevier.com/S0019-8501(21)00106-1/rf0670?). Acesso em: 10 jun. 2022.

TW Transporte. Institucional. Disponível em: <https://www.twtransportes.com.br/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

UNCTAD. *The role of competition in the promotion of competitiveness and development: experiences from Latin America and the Caribbean and other regions*. XI UNCTAD, São Paulo, jun. 2004.

———. United Nations Conference on Trade and Development COVID-19 boost to e-commerce sustained into 2021. <https://unctad.org/news/covid-19-boost-e-commerce-sustained-2021-new-unctad-figures-show>. Acessado em 14/04/2023

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Psychic distance** - an inhibiting factor in international trade. Department of Business Administration, University of Uppsala, 1977.

UNIMED. **Oficina “Governança e Boas Práticas”** – Programa de Aperfeiçoamento da Área de Relacionamento com o Cooperado. 2022. Disponível em:

<https://www.unimed.coop.br/site/web/centrobrasileira/-/oficina-governan%C3%A7a-e-boas-pr%C3%A1ticas-?redirect=%2Fsite%2Fweb%2Fcentrobrasileira>. Acesso em: 10 fev. 2023.



OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

