

e-book

Competitividade e cooperativismo



SEBRAE



“Pessoas trabalhando de forma conjunta por um objetivo em comum”. Essa é uma das formas pelas quais podemos definir o modelo socioeconômico cooperativista. Esse modelo/movimento, oficialmente nascido no século XIX, propõe uma forma de negócios onde o objetivo final não é o capital, mas sim o desenvolvimento humano sustentável.

Será que nesse ambiente existe espaço para a competitividade entre os empreendimentos? As cooperativas conseguem se posicionar no mercado, mesmo sendo tão diferentes das empresas tradicionais? Como competir de forma sustentável?

Bom, antes de mais nada, vamos definir o que é a **competitividade empresarial**.

Digamos que você, leitor, seja dono de uma fábrica de roupas. Acontece que existem outras fábricas do mesmo ramo na sua região e, óbvio, todas desejam aumentar o próprio faturamento e ampliar sua rede de clientes.

Essas outras fábricas são a tal da **concorrência**. Dessa forma, cada concorrente decide se diferenciar dos demais de alguma forma para atrair mais atenção para os produtos ou serviços oferecidos, em busca de se estabelecer como líder do mercado.

Essa diferenciação pode acontecer através de diversas formas: investimentos em melhores produtos ou serviços, ações de marketing, novas técnicas de produção e demais soluções que sejam ao mesmo tempo atrativas para os clientes e lucrativas para as empresas.

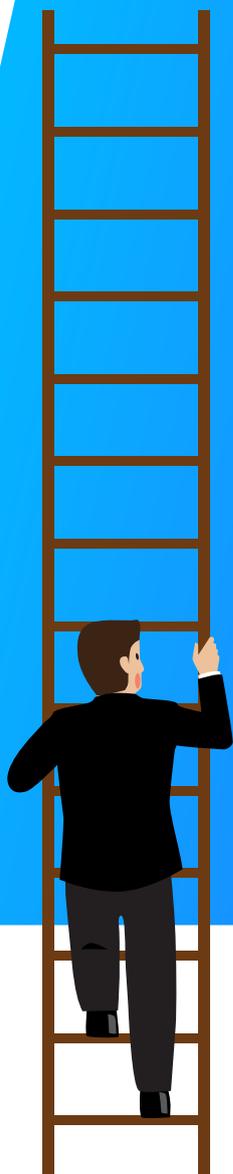
Esse é um cenário de competitividade empresarial, onde cada empresa procura se manter na disputa de mercado frente à concorrência. A competitividade pode ser benéfica tanto para quem vende, quanto para quem compra. Vejamos algumas dessas vantagens:

- Melhor posicionamento no mercado;
- Novos clientes e fidelização dos antigos;
- Maior lucro;

- Desenvolvimento do setor como um todo a partir das inovações.

Ou seja, quando realizada de forma saudável, a competição empresarial cria um campo fértil para o surgimento de novas soluções. Isso eleva a barra do padrão de qualidade do setor, já que todos sentirão a necessidade de superar o concorrente.

Para que a competitividade empresarial aconteça, quatro princípios devem estar alinhados:



- **Inovação:** trazer soluções inovadoras para os clientes mostra que a empresa está atenta às novas tendências do mercado e às necessidades do público;
- **Capital humano:** profissionais qualificados elevam o nível da produção, criando produtos e serviços ainda melhores;
- **Relacionamento:** ter uma boa relação com seus clientes é essencial para qualquer empresa. Portanto, é necessário garantir que o seu público alvo tenha uma boa experiência com o seu produto/serviço;
- **Organização:** uma gestão transparente e bem estruturada é um ótimo diferencial para uma empresa que deseja se destacar entre as demais.

Tudo isso pode até parecer o oposto do que entendemos sobre **cooperação**. Afinal, a visão clássica de uma competição, reforçada pelo modelo capitalista, é a de que apenas um pode ser o vencedor e, para esse fim, ele deve superar os concorrentes em todos os sentidos.

A novidade é que a competição e a cooperação podem sim andar juntas. Se sozinhos nós podemos chegar ao objetivo mais rápido, juntos nós chegamos muito mais longe.

A cultura de competição que comumente está associada ao mundo dos negócios possui um grande problema a longo prazo: em um cenário onde nem todos podem concorrer sob as mesmas condições, o mercado se torna refém dessa competição constante, criando uma cobrança implacável sobre as empresas e um clima de hostilidade entre a concorrência que pode vir a prejudicar possíveis parcerias.

No Brasil, competir no meio empresarial ainda é uma tarefa complexa. De acordo com o World Competitiveness Ranking 2022, o país ocupa o 59º lugar no ranking que reúne 63 nações. Para se ter uma ideia desta complicada situação, no ano anterior, o Brasil ocupava o 57º lugar. A melhor posição já ocupada, foi o 44º em 2014.

Um sistema tributário complexo, instabilidade jurídica e o excesso de burocracia estão entre os principais fatores que tornam a competitividade empresarial tão complicada no país.



Como o cooperativismo pode apresentar uma solução sustentável para a cooperação empresarial?

O cooperativismo nasce do ideal de que trabalhadores unidos são mais fortes e podem facilitar o acesso a melhores oportunidades de desenvolvimento, além de outras vanta-

gens. Na cidade de Rochdale, um distrito de Manchester na Inglaterra, em 1844, um grupo de trabalhadores artesãos optou por unir forças para driblar os altos preços de alimentos. Juntando as economias de cada um, eles montaram um armazém e passaram a comprar alimentos no atacado para adquirir descontos. Esse local, conhecido como Armazém dos Pobres de Rochdale, se tornou a primeira cooperativa oficial e deu início ao movimento cooperativista.

Para saber mais sobre essa história, confira o e-book [“Cooperativismo: de onde vem e para onde vai?”](#) do Sebrae.

Vamos relembrar os princípios que regem o cooperativismo?

- **Adesão voluntária e livre:** pessoas de diferentes crenças, gêneros e classes sociais podem participar das cooperativas. Todos são bem-vindos;
- **Gestão democrática:** cada cooperado tem direito a um voto. Assim, as decisões tomadas em uma cooperativa acerca dos rumos da organização devem passar por votações nas Assembleias Gerais;
- **Participação econômica dos membros:** os cooperados contribuem para o capital do empreendimento e, conseqüentemente, as “sobras” ou excedentes produzidos são rateados proporcionalmente a cada membro;

- **Autonomia e independência:** cooperativas são autônomas e independentes, controladas pelos seus membros. Quaisquer parcerias com outras organizações são firmadas de modo que o princípio democrático das cooperativas seja mantido;
- **Educação, formação e informação:** os membros das cooperativas têm direito ao acesso a esses três itens e a gestão dessas organizações deve incentivar ações nesse sentido, a fim de que todos possam alcançar o pleno desenvolvimento;
- **Intercooperação:** cooperativas de diferentes ramos e/ou sistemas podem trabalhar juntas, fortalecendo o movimento como um todo e criando novas possibilidades de parcerias. Veremos sobre esse princípio em específico mais adiante;
- **Interesse pela comunidade:** como dito antes, o objetivo não é o lucro e sim o desenvolvimento conjunto e sustentável. A comunidade em que a cooperativa está inserida deve ser beneficiada pelos ganhos e boas práticas da organização.

Se você prestou atenção na descrição desses princípios e nos princípios da competitividade empresarial, certamente reparou que as diretrizes que regem essas formas de negócio conversam entre si. E não para por aí.

No Brasil, o cooperativismo está dividido em sete ramos:



Agropecuário: reúne e organiza produtores rurais que atuam nas atividades agropecuária, extrativista, aquícola ou pesqueira;



Crédito: cooperativas que prestam serviços financeiros aos seus associados;



Transporte: cooperativas que prestam serviços de transporte de cargas ou passageiros;



Trabalho, produção de bens e serviços: reúne cooperativas que prestam serviços especializados a terceiros ou à produção de bens;



Saúde: cooperativas que provêm serviços de medicina, odontologia e demais atividades de atenção à saúde humana;



Consumo: cooperativas destinadas à compra em comum de produtos ou serviços para seus cooperados;



Infraestrutura: reúne cooperativas que prestam serviços como construção civil, telecomunicações, distribuição de energia elétrica, habitação, saneamento básico etc.

Juntando as organizações de todos esses ramos, já são 4.880 cooperativas em território nacional, [de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras \(OCB\)](#). Com tamanha abrangência, é natural que esse modelo de negócios esteja cada vez mais inserido na lógica de competição no mercado.

Ou seja, é necessário levar produtos e serviços com maior valor aos clientes para se manter relevante, da mesma forma que as empresas tradicionais.

Como já foi citado, empresas que procuram competir devem se diferenciar de seus concorrentes, atraindo os olhares dos clientes para os seus produtos e serviços. Essa diferenciação é conhecida como **vantagem competitiva**.



Por exemplo, o seu empreendimento oferece alguma bonificação para os seus clientes que a concorrência não oferece? Essa é a sua vantagem competitiva.

São exemplos disso:

- E-commerce ou compras presenciais com um serviço de entregas rápido e eficiente;
- Uma experiência informativa e ágil para o cliente;
- Produtos oferecidos com custo reduzido na fabricação e distribuição;
- Pontos de venda bem localizados e abastecidos;
- Assistência técnica cobrindo toda a área de venda do produto.

Todos esses exemplos podem ser aplicáveis às cooperativas. Inclusive, um ponto importante é a utilização de **práticas ESG** (ações de cunho ambiental, social e governança) no âmbito empresarial como vantagem competitiva.

Para se ter uma ideia desse diferencial, vejamos os dados apresentados em um relatório da empresa de consultoria Mckinsey & Company:

- Mais de 70% dos consumidores pesquisados pagariam 5% a mais por um produto sustentável;
- A execução das práticas ESG representam uma diferença de até 60% nos lucros operacionais de empresas.



As ações de ESG são especialmente importantes para o cooperativismo, devido à própria natureza do movimento e seu potencial de aplicação. O Sebrae já possui um e-book voltado exclusivamente para esse assunto e [você pode conferir no link.](#)

Agora, como podemos gerar essas demais vantagens competitivas em uma cooperativa? O primeiro passo para isso é **analisar o seu mercado de atuação**. Quais são as boas práticas realizadas pelos outros atores desse cenário? Quem está se destacando e por quê?

Essa análise, tanto externa quanto interna, possibilitará identificar os pontos de interesse para a sua cooperativa. Procure conhecer mais sobre a operação produtiva das demais cooperativas e empresas do seu setor. No caso de outras cooperativas, pergunte-se o que a sua organização pode contribuir para as demais e vice-versa.

O segundo passo é **ouvir o seu cliente**. Identifique quais são as demandas mais apresentadas, seu comportamento na hora de comprar e as expectativas dele quanto aos seus produtos e serviços. Será que a sua cooperativa sozinha pode suprir essas necessidades? Essas questões são essenciais nessa etapa.

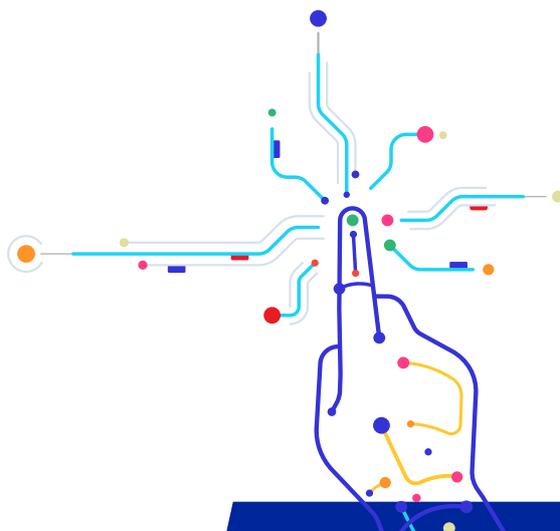


Uma organização não vai para frente sem uma equipe motivada, certo? De modo geral, a **gestão de uma cooperativa deve sempre dar atenção ao que os demais cooperados estão pensando**. As decisões tomadas estão de acordo com o que foi apresentado nas Assembleias Gerais? Qual o nível de satisfação dentro da cooperativa? Com esses dados devidamente analisados e pendências resolvidas, vamos adiante.

Como são utilizados os **recursos financeiros** da cooperativa? A contabilização desses recursos é um ponto chave para entender até onde os esforços da cooperativa podem chegar. Investimentos pré-operacionais e fixos, capital de giro e fluxo de caixa são os principais pontos a serem analisados nessa etapa para estimar o faturamento mínimo necessário que mantenha o empreendimento funcionando.

Quem não é visto, não é lembrado. Essa máxima vale para o cenário digital e físico do mundo dos negócios. Para isso, é necessário que a cooperativa possua uma **estratégia de marketing** definida. Novamente, [o Sebrae já conta com um material totalmente voltado para esse tópico!](#)

Por último, mas não menos importante, **invista em capacitações e novas tecnologias**. Através delas, a cooperativa poderá otimizar o desempenho operacional como um todo, reduzir prazos e custos, além de contribuir para a formação de seus cooperados que estarão preparados para utilizar novos meios e ferramentas na produção.





A intercooperação como fator de competitividade

O principal desafio para as cooperativas se tornarem competitivas é participar desse cenário de forma sustentável, fazendo valer os princípios que regem o movimento. Casos de intercooperação (um dos sete princípios do cooperativismo) já nos mostram que isso é possível: diferentes cooperativas podem se unir, garantindo que todas tenham as mesmas condições de se estabelecerem no mercado, construindo uma rede de compartilhamento de informações e práticas.

A intercooperação pode acontecer de diversas formas. Por exemplo:

- Acordos de cooperação financeira;
- Cooperação técnica;
- Acordos de prestação de serviços.



Vamos ver como isso acontece na prática?

No Paraná, as cooperativas Castrolanda, Capal e Frísia formaram, em 2017, a marca Unium, reunindo produtos lácteos, grãos e proteína animal. O objetivo da união entre essas organizações é ampliar a abrangência dos produtos e serviços oferecidos. Desde o seu lançamento, a marca vem se destacando no agronegócio paranaense.

Na Unium, as cooperativas compartilham entre si insumos, serviços e lojas agropecuárias. Sem perder as características próprias de cada uma, os produtos chegam ao mercado sob a marca em comum, gerando valor agregado e elevando o nível de excelência do setor. Além disso, a gestão da marca se dá através de uma estrutura de governança composta por um comitê misto.

Os resultados dessa cooperação foram extremamente positivos:

- A marca terminou o ano de 2021 com mais de R\$ 4 bilhões de faturamento e mais de 5 mil cooperados em seus postos de trabalho;
- Mais de 145 mil toneladas de trigo processadas ao ano;
- Mais de 3 milhões de litros de leite produzidos diariamente;
- Mais de 100 mil toneladas de carne suína processadas por ano;
- Exportações para mais de 25 países.

Esses resultados, bem como o nível de produção atual da marca, só puderam ser alcançados com o esforço conjunto das cooperativas Frísia, Castrolanda e Capal.

Um outro grande exemplo de como a intercooperação pode trazer mais presença de mercado e competitividade é a **Cooperativa Central Gaúcha**, a CCGL.



Criada em 2018, no Rio Grande do Sul, a CCGL reúne 30 cooperativas do ramo agropecuário associadas. Após a constatação de que havia uma discrepância entre o nível técnico e a capacidade de pesquisa e desenvolvimento entre as cooperativas associadas, foi criada a Rede Técnica Cooperativa (RTC).

O objetivo da rede é superar as barreiras de conhecimento entre as cooperativas e a falta de recursos, além de otimizar a conexão entre os atores. Para tal, um grande esforço coletivo de assistência técnica e troca de informações e experiências entre as cooperativas associadas foi realizado.

Graças a essas medidas, foram observados os seguintes resultados:

- Intercâmbio de técnicos com o exterior, a fim de adotar produtos, tecnologias e protocolos alinhados às melhores práticas internacionais;
- Parcerias com universidades nacionais e internacionais em iniciativas de desenvolvimento do agronegócio no Rio Grande do Sul e aceleração da rentabilidade dos produtores rurais;
- A adoção de práticas de manejo de doenças e plantas daninhas, fertilidade, correção do solo e combate a pragas pelas cooperativas associadas.





Conclusão

Viu só? Trabalhando em conjunto, fica mais fácil estabelecer as diretrizes necessárias para uma competitividade empresarial justa e sustentável.

Agora é com você, leitor! Nesse e-book, você aprendeu o que é a competitividade empresarial e seus princípios básicos, o que são e como atingir vantagens competitivas e como a cooperação pode tornar tudo isso mais possível.

Conte com o Sebrae para pôr tudo isso em prática! Confira nossas outras publicações sobre cooperativismo e descubra o que mais esse modelo de sociedade e negócios pode fazer por você.

Artigos:

[Como aumentar suas vendas com indicação de clientes](#)

[Como o Sebrae pode ajudar a fortalecer empreendimentos coletivos](#)

[Como crescer com a ajuda do cooperativismo de crédito](#)

[As vantagens e os desafios da cooperação](#)

[Como funciona uma central de negócios](#)



Referências

[World Competitiveness Ranking 2022](#)

[McKinsey & Company: ESG](#)

[Unium Coop](#)

[CCGL - Rede Técnica Cooperativa](#)

[Princípios da competitividade empresarial](#)

