



Análise Econômica

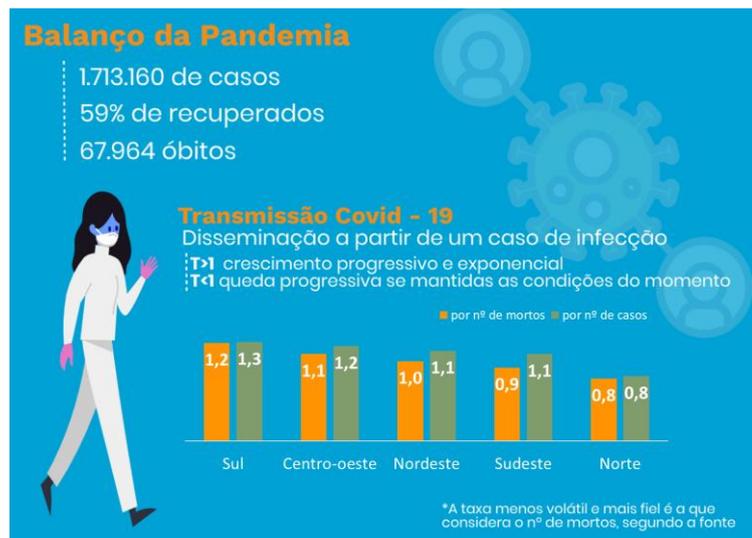
Cenários frente à pandemia da Covid-19

Edição 15 – Brasília, 09 de julho 2020

BALANÇO PANDEMIA

Desde as primeiras medidas de isolamento social, no final de março, o Brasil vem observando [queda](#) no distanciamento social. Em paralelo, o número de casos no país avança em curva ascendente, acumulando 1,7 milhões de infectados e 68 mil vítimas. Após entrar pelo Sudeste e assolar o Norte e Nordeste, a transmissão do vírus alcança agora especialmente os [estados do Sul e Centro-oeste](#), acendendo o alerta das autoridades

locais. Algumas delas até impuseram medidas mais duras de isolamento social. Estudos de junho da Bain&Company ainda indicavam [risco médio de paralisação das atividades](#) na Região Sul (a exceção é o Paraná, que tem risco baixo) e risco baixo na região Centro-Oeste. No entanto, com o relaxamento social pulverizado entre os municípios, é esperado o avanço de casos nessas regiões, o que pode ter impacto negativo para o cooperativismo, já que são regiões de forte protagonismo.



Nesta edição: o que é importante para a sua cooperativa!

A contração da economia estreita os resultados financeiros das cooperativas, pressionando seu fluxo de caixa e estabilidade de recursos, e exigindo forte adaptação e disposição para enfrentar os desafios impostos pela pandemia.

Mas um momento de crise é também uma oportunidade de amadurecer e estimular o crescimento do negócio por meio da inovação, que nem sempre precisa significar maior aporte de recursos, mas sim fazer diferente e melhor, com mais eficiência e efetividade. Esperamos com a análise das tendências e adaptações possíveis nos negócios dos diversos ramos contribuir para o reforço do sistema imunológico da sua cooperativa! Separamos também alguns materiais para auxiliá-los nessa jornada:

Como inovar na crise	Como mapear tendências	Gestão de crises de imagem
Inovação e resiliência	Líder inovador	Governança cooperativa

ADAPTAÇÃO DOS NEGÓCIOS

Na última semana, na segunda parte do balanço de quatro meses de pandemia no Brasil, trouxemos um panorama de como as cooperativas e os negócios em geral estão respondendo ao presente cenário. Nesse sentido, citamos a Pesquisa do [Coonecta](#) que mostrou que a maioria das cooperativas afirma que acelerou o processo de inovação e teve facilidade de se adequar ao *home office*, mas ainda sente dificuldade em adaptar ou desenvolver novos produtos e serviços como forma de responder aos desafios atuais. Além disso, a pesquisa do Coonecta e o estudo da [Deloitte](#) - também citado na última edição - destacam que temas na área de governança ganharam maior importância frente à pandemia, especialmente em relação à gestão de riscos e à manutenção das assembleias por meio digitais.

Certos de que um momento de crise é também uma excelente oportunidade para assumir maior protagonismo e atuar com mais competitividade no mercado, trazemos alguns *insights* importantes, numa tentativa de auxiliar nas adaptações necessárias frente às dificuldades encontradas. Separamos nossa análise em 3 dimensões, quais sejam: (i) transformação digital e inovação (ii) redução de custos e readequação de despesas e acesso à recursos financeiros adicionais e (iii) fortalecimento da governança e gestão de riscos.



Materiais gráficos elaborados pelo Sistema OCB, a partir das seguintes fontes:

Infográfico 1. Balanço da pandemia e transmissão do Covid. Fontes: Ministério da Saúde e [Folha](#) (dados da UFRP)

Infográfico 2. Gestão de crises e o coronavírus. Fontes: [PwC](#) e [Coonecta](#)

Infográfico 3. Adaptações – Transformação digital. Fontes: [Echos](#), Inovasia ([Folha](#)) e [Coonecta](#)

Infográfico 4. Adaptações – Redução de custos Fontes: Ágora ([Estadão](#)), [Sebrae](#), FGV, Valor ([1](#)) e [Deloitte](#)

Infográfico 5. Adaptações – Fortalecimento da governança Fontes: [Deloitte](#), Valor ([1,2](#)), IBGC, PwC, Better Governance

Transformação digital e inovação

A transformação digital ocupa o primeiro lugar nos temas que mais ganharam importância para as cooperativas nesse novo cenário (Coonecta). Em tempos de economia de baixo toque, "coisas que não podem ser 100% digitais serão livres de toque, e aquelas que podem, irão operar 100% digitalmente" (Echos). As tendências do pós isolamento na China (Inovasia) reforçam que tanto pela comodidade quanto pelo medo da contaminação a população deve manter hábitos condizentes com o consumo à distância. Além disso, mesmo quem resistia aos canais reviu sua posição. Assim, adequar a operação e atendimento para um relacionamento digitalizado para cooperados e clientes torna-se uma necessidade.

Efeitos da crise

Aceleração da transformação digital

64,6% das cooperativas apontaram que as iniciativas de inovação foram aceleradas nesse período. (Coonecta)

Manutenção da migração para o virtual no pós pandemia

Na China, mais de 90% dos compradores e de 95% dos vendedores que passaram a usar a tecnologia durante a pandemia afirmam que permanecem com o hábito. (Inovasia)

Novas formas de conexão com o público-alvo

A redução do contato direto do consumidor com a marca no ponto de venda reforça a necessidade de alcançá-lo de novas formas. Isso pode ampliar a tendência de *ecommerces* próprios, segundo a Nielsen

Como se adaptar?



Inovação e resiliência são fundamentais para esse período. Inovação nem sempre significa aumentar seus custos. Repensar o negócio da sua cooperativa e a maneira como você entrega valor para o seu cliente e cooperado é inovar.



Manter-se presente para o cliente mesmo na "economia de baixo toque". Pensar em um *ecommerce* ou *delivery* pode ser uma resposta. Além disso, é preciso repensar o processo de logística, trazendo transparência e rastreabilidade.



Esse é o momento de fortalecer a imagem e o valor da marca de sua cooperativa diretamente com os clientes. É primordial entender suas necessidades para oferecer apoio e mantê-los engajados.



É essencial mapear as macro-tendências que estão se estabelecendo no Brasil e no mundo e entender como elas refletirão na realidade em que sua cooperativa está inserida e como afetarão seu negócio.

Redução de custos e readequação de despesas

Dentre os efeitos imediatos da crise econômica gerada pela pandemia nos negócios estão: redução do faturamento e dos lucros (sobras nas cooperativas), aumento do endividamento, das despesas e custos. Além disso, pode-se observar em função do isolamento social baixa demanda para alguns setores econômicos, excesso de estoque, aumento da inadimplência dos consumidores e fornecedores encurtando os prazos de pagamento, são alguns dos reflexos possíveis da pandemia que podem impactar as finanças das cooperativas. Aquelas organizações melhores preparadas financeiramente, mesmo impactadas, poderão responder mais agilmente aos efeitos da pandemia em seus negócios.

Efeitos da crise

Natureza da atividade dita o impacto

Atividades essenciais mostram mais resiliência enquanto bens supérfluos, turismo e lazer foram mais atingidos em termos de repasse de preços, margens e demandas.

Panorama reforça necessidade de acesso ao crédito

Somente 15% dos pequenos negócios conseguiram acesso a recursos emergenciais (Sebrae e FGV)

Aumento da inadimplência

Tanto do ponto de vista empresarial quanto das famílias, há expectativa de aumento da inadimplência. Entre março e abril, a inadimplência nas operações de crédito subiu 0,2 p.p. (Banco Central). Em junho, 67% das famílias estavam endividadadas, 25% estavam com contas atrasadas e 12% sem condições de pagamento (CNC). Grandes varejistas do país aumentarem em quase 40% os recursos destinados a cobrir as perdas com insolvência de consumidores (Valor).

Como se adaptar?



Aproxime e dê transparência aos fornecedores e clientes sobre impactos e ações da cooperativa. A renegociação de contratos em toda a cadeia de relacionamento pode ser uma alternativa relevante para organizar o fluxo de caixa.



Aprimorar a comunicação digital e automatizada para notificações e acordos remotos, e se utilizar de ferramentas de inteligência para segmentação para concentrar esforços em perfis mais rentáveis ou mais propensos a quitar dívidas



Dialogue com cooperados e fornecedores para renegociar fornecimento e prazos, bem como procure fornecedores alternativos. Mantenha contato constante com clientes buscando garantir os recebimentos.



Além de buscar apoio na operação (intercooperação), realização de aportes financeiros ou adiantamentos a fornecedores mais vulneráveis como forma de proteger o negócio de parceiros

Fortalecimento da governança e gestão de riscos

Com a pandemia, ética, risco e sustentabilidade saem da esfera teórica e vão para a prática. Há uma resignificação do papel das instituições e valorização da sua entrega de valor para a sociedade em detrimento do capital. O cooperativismo sai na frente nesse quesito, pois as cooperativas já nasceram com seus propósitos claros em termos dos resultados que querem alcançar para com a comunidade na qual estão inseridas. O desafio agora é fortalecer a estrutura de governança, os mecanismos de monitoramento e a transparência de resultados.

Ao mesmo tempo, priorizar estratégias flexíveis para adequação a cenários adversos e disruptivos, visando o atendimento ao propósito da cooperativa junto a seus cooperados e demais grupos de interesse.

Efeitos da crise

Dificuldade de adaptação digital da governança cooperativa

57,3% das cooperativas dizem ter média a alta dificuldade de se relacionar com os cooperados à distância (Coonecta)

Estruturação da gestão de crises

Poucas instituições tinham plano de resposta a crises ou mesmo uma estrutura para gestão de crises. Foi preciso acelerar esse processo e também fortalecer a governança.

Revolução nos critérios de avaliação dos negócios

A questão financeira perde valorização em prol de outras esferas do resultado institucional. Assim, passa-se a julgar o desempenho de uma corporação por meio de um amplo espectro de métricas e parâmetros. Credibilidade, ética, confiabilidade e propósito passam a ser essenciais na avaliação de uma instituição.

Como se adaptar?



Novas modalidades de relacionamento com o cooperado demandam adequação dos canais de comunicação e mudança de cultura da cooperativa.



Para ampliar a resiliência do negócio da cooperativa é preciso ampliar a capacidade de tomada de decisões oportunas e calculadas por meio de monitoramento contínuo de dados e informações relevantes.



Investir em um programa sólido de governança, fortalecendo a estrutura de gestão de crises e ampliando a visão estratégica e de longo prazo dos Conselhos e Comitês para fomentar a ação preventiva.



Excelente momento para a cooperativa divulgar seu papel nas comunidades correspondente com seu propósito, valorizando seus resultados institucionais nas diversas dimensões

Caso queira ter acesso às edições anteriores, [clique aqui](#).