

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**Inteligência de Mercado para o Desenvolvimento de Negócio do
Sistema OCESP**

Lajyárea Barros Duarte

São Paulo

2021

Lajyárea Barros Duarte

**Inteligência de Mercado para o Desenvolvimento de Negócio do
Sistema OCESP**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Franklin

São Paulo

2021

D812i Duarte, Lajyarea Barros.
Inteligência de Mercado para o Desenvolvimento de Negócio do
Sistema OCESP. / Lajyarea Barros Duarte.
67 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios.) – Universidade Presbiteriana
Mackenzie, São Paulo, 2020.

Orientador: Marcos Antonio Franklin .

Referências bibliográficas: f. 57-60.

1. Inteligência de Mercado. 2. Inovação. 3. Cooperativismo.
I. Franklin, Marcos Antonio, *orientador*. II. Título.

CDD 658.4063

Bibliotecária Responsável: Jaqueline Bay Inacio Duarte - CRB 8/9509


LAJYAREA BARROS DUARTE

INTELIGÊNCIA DE MERCADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE
NEGÓCIO DO SISTEMA OCESP

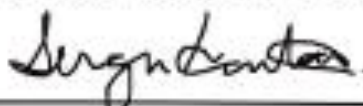
Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 10 de Fevereiro de 2021.

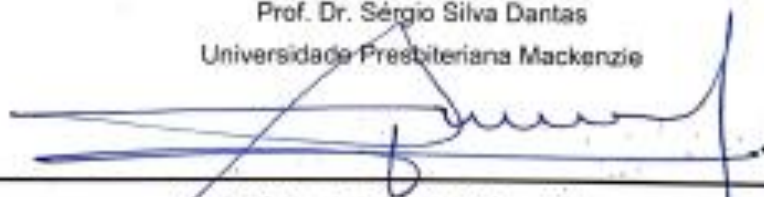
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcos Antonio Franklin
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Sérgio Silva Dantas
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. João Batista Simon Ciaco
Centro de Pesquisas Sociossemióticas (CPS) – PUC-SP

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Marco Tullio de Castro Vasconcelos

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Professor Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração do
Desenvolvimento de Negócios
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Tereza e Francisco, (*In Memoriam*) que sempre me incentivaram a buscar conhecimentos e assim me desenvolver como pessoa e profissional. E aos meus irmãos, Cinthia e Heber, pelo constante apoio.

À Universidade Presbiteriana Mackenzie e ao Centro de Ciências Sociais e Aplicadas pela condução do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios e contribuição com o desenvolvimento dos alunos e comunidade acadêmica e empresarial.

Aos Professores Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Dr. Adilson Aderito da Silva, Dr. Adilson Caldeira, Dr. Alberto de Medeiros Jr., Dr. Alexandre Nabil Ghobril, Dra. Lilian A. P. Miguel, Dr. Maurício Benedetti pela dedicação e contribuições durante a realização do curso.

Ao Professor Dr. Marcos Antonio Franklin, meu orientador, agradeço a dedicação, orientação, visão e reflexões que me guiaram durante a condução deste trabalho.

Aos meus colegas da turma do mestrado pela troca de experiências e desenvolvimento ao longo deste programa.

Ao Sistema OCESP, entidade onde que posso exercer minha atividade profissional, agradeço por permitir a realização deste trabalho e pela confiança e desafio que me foi dado de estruturar uma área de Inteligência de Mercado e, em especial, à equipe de Inteligência de Mercado, pelo desafio que temos em implantar esta área, pelas contribuições e apoio para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Assunto: Este trabalho apresentou o entendimento do problema do Sistema OCESP, uma entidade de representação do cooperativismo paulista, com a finalidade de estruturar uma área de inteligência de mercado.

Aplicação: Foi realizada uma pesquisa qualitativa com público interno e externo para identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas e assim elaborar uma proposta para o problema identificado, plano de ações e análise de riscos. A implementação ocorreu com a elaboração e execução de um portfólio de produtos do núcleo de inteligência de mercado.

Impacto: Acredita-se que a implantação deste núcleo nas áreas internas do Sistema OCESP e que os dados e informações geradas contribuam com a execução das atividades e tomada de decisões. As cooperativas terão acesso a um conteúdo como qual poderão contribuir e aprofundar os debates em seus ramos de atuação. A sociedade em geral terá informações sobre o cooperativismo paulista. Em termos de abrangência geográfica, a atuação principal é o estado de São Paulo, porém, será possível a sua replicação, uma vez que, o Sistema OCB tem atuação nacional, os produtos publicados poderão contribuir com informações para cooperativas e unidades estaduais.

Inovação: As soluções adotadas ocorreram em organizacional, produto, e processo e pela estratégia de tratar em conjunto dos temas cooperativismo e inteligência de mercado que ainda é pouco explorado pelo sistema cooperativista brasileiro e pela literatura de negócios.

Complexidade: A complexidade ocorreu no desenvolvimento da proposta de solução do problema apresentado neste trabalho, levando em consideração as especificidades do cooperativismo e ao mesmo tempo em que este atua no mercado competindo com empresas mercantis. Entre as facilidades estão o apoio do Sistema OCESP na implantação do núcleo de inteligência de mercado e o relacionamento com as demais áreas no apoio à nova estrutura. Quanto às dificuldades colocou-se, principalmente, a cultura de dados como um desafio a ser superado.

Metodologia Aplicada: Baseada na metodologia para trabalhos práticos e aplicados de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), realização de pesquisa qualitativa e entrevistas com funcionários, gestores e clientes do Sistema OCESP.

Palavras-chave: Inteligência de Mercado. Inovação. Cooperativismo.

ABSTRACT

Subject: *This work presents an analysis of OCESP System problem in order to structure a business intelligence area. OCESP is an entity that represents São Paulo cooperatives.*

Application: *A survey was conducted with internal and external stakeholders to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats. After that, it was possible to elaborate an action plan to solve the problem identified. The plan implementation considered a new portfolio of products for the business intelligence area.*

Impact: *The introduction of the business intelligence area allowed the internal areas of the OCESP System to obtain data and information to support daily operations and contribute to the decision-making process. Cooperatives had access to the content that knowledge-deepen in their fields. Although the OCB System operates nationwide most of the data was related to São Paulo state, however, it will be possible to replicate it, since the OCB System has national operations, the published products may contribute information to cooperatives and state units in other states.*

Innovation: *The solutions adopted occurred in organizational, product, and process and through the strategy of jointly dealing with the themes of cooperativism and market intelligence, which is still little explored by the Brazilian cooperative system and by business literature.*

Complexity: *The complexity was in the organization of the proposed solution to the problem presented in this work, taking into account the specificities of cooperativism and at the same time acting in the market competing with mercantile companies. Among the facilities is the support of the OCESP System in the implantation of the market intelligence nucleus and relationship with the other areas with the new structure and as for the difficulties, there is, mainly, the data culture as a challenge to be overcome.*

Applied Methodology: *Based on the methodology for practical and applied research by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017), it was conducted surveys and interviews with employees, managers and clients of the OCESP System.*

Keywords: *Business Intelligence. Innovation. Cooperativism.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma do Sistema OCESP.....	15
Figura 2. Estrutura da Superintendência Executiva.....	16
Figura 3. Serviços prestados para as cooperativas.....	19
Figura 4. Macro e Microambiente do Sistema OCESP.....	20
Figura 5. Estrutura PESTEL do Sistema OCESP.....	21
Figura 6. Análise SWOT Sistema OCESP.....	29
Figura 7. Ciclo de inteligência de mercado.....	39
Figura 8. Pontos identificados no ambiente interno e demandas de clientes.....	41
Figura 9. Recursos e capacidades necessários.....	45
Figura 10. Anúncio sobre o RAIO X.....	52
Figura 11. Estrutura do Trabalho.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Serviços realizados pelo Sescoop/SP.....	17
Tabela 2. <i>Stakeholders</i> do Sistema OCESP.....	25
Tabela 3. Caracterização dos funcionários entrevistados.....	28
Tabela 4. Caracterização dos representantes de cooperativas entrevistados.....	32
Tabela 5. Princípios do Cooperativismo.....	61
Tabela 6. Ramos do Cooperativismo.....	62
Tabela 7. Dados do Cooperativismo.....	62
Tabela 8. Diferença entre cooperativas e outros empreendimentos.....	63
Tabela 9. Transcrição dos principais pontos das entrevistas com os clientes.....	64
Tabela 10. Portfólio do núcleo inteligência de mercado.....	43
Tabela 11. Resultados esperados e beneficiados.....	44
Tabela 12. Plano de Ações	47
Tabela 13. Análise de riscos	50
Tabela 14. Avaliação dos Clientes.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA.....	13
2.1 O SERVIÇO E A EMPRESA	13
2.2 OS CONCORRENTES E O MERCADO.....	19
2.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	22
2.4 QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS	24
3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	26
3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO	26
3.2 PROBLEMA DEFINIDO	35
3.3 OBJETIVOS	36
4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA	37
4.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA.....	37
4.2 SOLUÇÃO ADOTADA	41
4.3 RESULTADOS ESPERADOS	43
4.4 RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIAS	45
5 PLANO DE AÇÕES.....	46
5.1 AÇÕES PREVISTAS	46
5.2 PREVISÕES SOBRE INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS	49
5.3 FONTES DE FINANCIAMENTO	49
5.4 ANÁLISE DE RISCOS	49
6 INTERVENÇÃO	51
6.1 EVOLUÇÃO DO PROCESSO	51
6.2 ESTRATÉGIAS DE MUDANÇAS.....	52
7 AVALIAÇÃO	53
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES	55
REFERÊNCIAS	57
ANEXO A.....	61
A) Princípios, Ramos e Dados do Cooperativismo	61
B) Diferença entre cooperativas e outros empreendimentos.....	63
Apêndice A - Entrevistas com cliente	64
Apêndice B - Estrutura do Trabalho	67

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido com base na metodologia de trabalhos práticos e aplicados que focam a solução de problemas e o aproveitamento de oportunidades (Marcondes, Miguel, Franklin, & Perez, 2017).

Com este foco a estratégia do trabalho foi a contribuição com o desenvolvimento de um negócio para o Sistema OCESP a partir de uma proposta concreta viável utilizando a inteligência de mercado.

O Sistema OCESP, formado por três entidades (OCESP, SESCOOP/SP FESCOOP), tem o papel de promover o desenvolvimento da gestão e a defesa dos interesses do cooperativismo no estado de São Paulo, por meio da realização de ações educativas e sociais, consultoria especializada nas áreas jurídica e contábil, aplicação de diagnósticos e atuação em projetos de negócios por ramos de atividades.

As cooperativas paulistas atuam em diversos setores da economia e necessitam de informações setoriais consistentes e periódicas para que possam compor o cenário para a tomada de decisão em seus negócios. Para Jenissek-Muniz (2016), a atividade de análise do ambiente se constitui na principal etapa do processo estratégico, indicando que as variáveis ambientais devem ser constantemente consideradas pelas empresas e estas devem monitorar forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e forças microambientais diretas (consumidores, concorrentes, parceiros, fornecedores), de forma a estabelecer um sistema de inteligência para acompanhar tendências e mudanças importantes.

Informação é a matéria-prima da atividade de inteligência e é fundamental para prover apoio à tomada de decisão das companhias (Camaliente & Fontes, 2011). É neste sentido que esse apoio caminha para uma proposta de estruturação de uma área de inteligência de mercado, partindo da geração de conteúdo e análises sobre o cooperativismo paulista para que se possa subsidiar uma tomada de decisão e assim desenvolver um novo negócio para o Sistema OCESP.

2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

2.1 O SERVIÇO E A EMPRESA

O cooperativismo, de acordo com Rodrigues (2008), é uma doutrina baseada em sete princípios adotados universalmente que caracterizam o comportamento das cooperativas, estas se constituem em empresas inseridas no mercado, prestam serviços de interesse aos seus cooperados, tendo em vista aumentar a renda e o lucro deles.

As peculiaridades e diferenças entre cooperativas e outros empreendimentos estão descritos no Anexo A e os principais pontos estão na finalidade organizacional, enquanto uma cooperativa tem finalidade econômica, porém sem objetivo de lucro, uma empresa mercantil tem a finalidade lucrativa. Outro ponto é com relação ao direito de votos em assembleias, nas cooperativas, cada pessoa corresponde a um voto e nas empresas, os votos são proporcionais ao capital.

O cooperativismo brasileiro é classificado em sete ramos de negócios sendo eles: agropecuário, crédito, saúde, consumo, infraestrutura, transporte e trabalho, produção de bens e serviços (Anexo A). O Brasil conta com 6.828 cooperativas, 14,6 milhões de cooperados e gera mais de 425 mil empregos diretos. O estado de São Paulo possui 1.026 cooperativas, mais de 3,1 milhões de cooperados e gera mais de 72 mil empregos diretos. (Sistema OCB, 2020; Sistema OCESP, 2020).

A base legal do cooperativismo no Brasil é a Lei 5764/71 que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas.

O Sistema OCESP representa o cooperativismo no estado de São Paulo e engloba as instituições OCESP (Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo) que tem o papel de representação política institucional; SESCOOP/SP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de São Paulo), uma entidade do Sistema S e¹ com o papel de promover o desenvolvimento da governança e gestão cooperativista e FESCOOP (Federação Sindical Patronal das Cooperativas) que faz representação sindical patronal do cooperativismo paulista. Essa mesma estrutura é replicada nos outros estados e a entidade nacional é o

¹ Termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Social do Comércio (Sesc); Serviço Social da Indústria (Sesi); Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (Senac); **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop)**; Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) e Serviço Social de Transporte (Sest).

Sistema OCB, com sede em Brasília, que preconiza as diretrizes nacionais e a representação político-institucional do cooperativismo frente aos poderes executivo, legislativo e judiciário. (Sistema OCESP, 2020; Sistema OCB, 2020).

A Missão do Sistema OCESP é promover permanentemente a excelência do cooperativismo paulista, viabilizando ações de Educação, Integração, Representação, Orientação e Comunicação. A organização tem ainda como Visão ser o Centro de Excelência em Cooperativismo, contribuindo para o desenvolvimento da economia e sociedade paulista.

Para Barney e Hesterly (2011) o processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão, que é o seu propósito em longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser em longo prazo como o que ela quer evitar ser nesse ínterim.

O atendimento às cooperativas é realizado de forma gratuita principalmente pelas áreas de Monitoramento, Formação Profissional e Promoção Social. Essas áreas são diretrizes da entidade SESCOOP/SP, cumprindo assim a legislação de sua criação que é executar a formação profissional e promoção social do trabalhador e cooperados e realizar o monitoramento das cooperativas. (Medida Provisória nº. 1.715-2, 1998; Decreto nº. 3017, 1999).

Em janeiro de 2020, a estrutura organizacional do Sistema OCESP era conforme a Figura 1 e a execução das ações e atendimento às cooperativas eram realizadas pelas áreas de Monitoramento, Formação Profissional e Promoção Social.

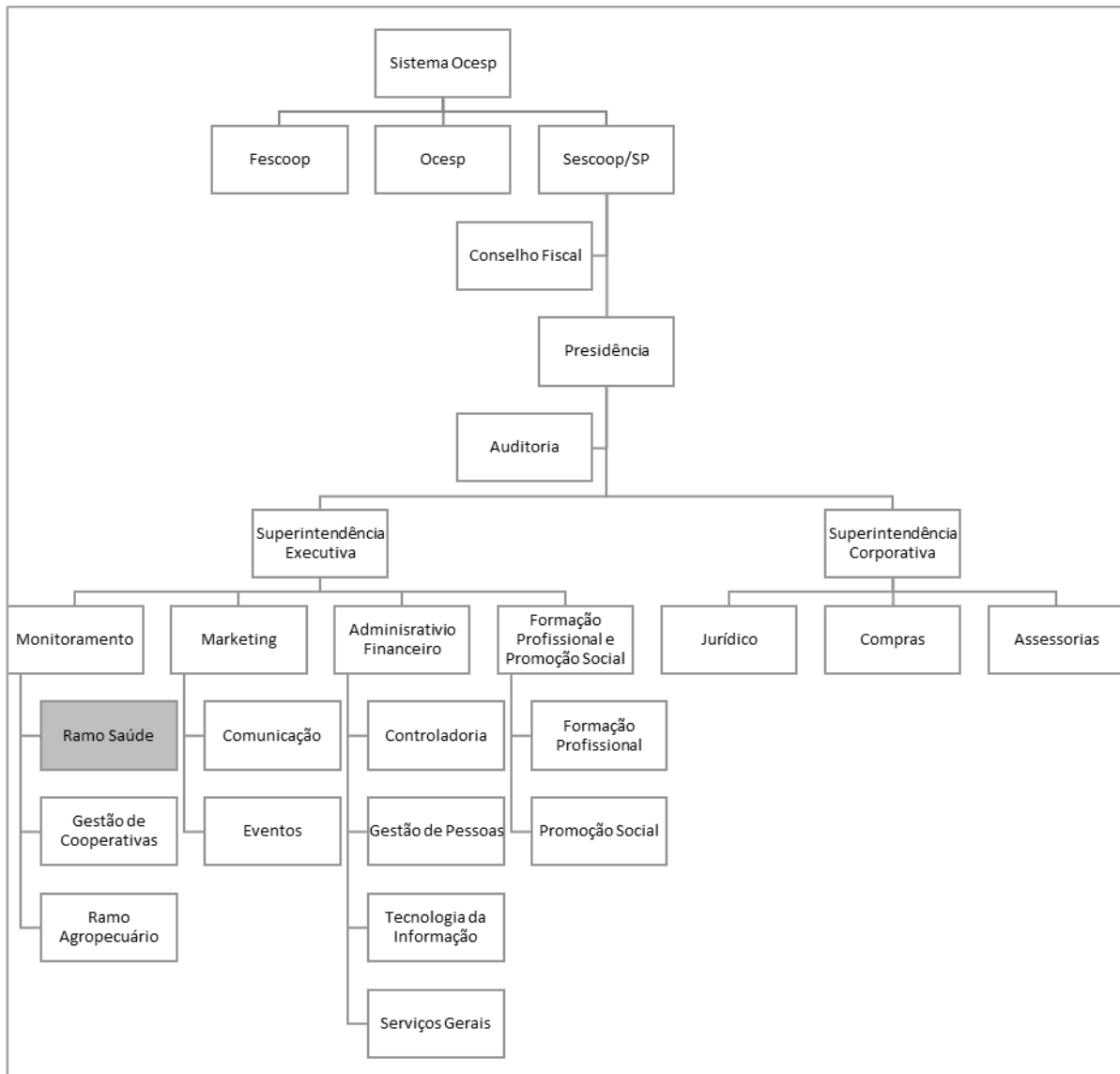


Figura 1. Organograma do Sistema OCESP.

Fonte: Sistema OCESP (2020).

Como se pode verificar na Figura 1, o Departamento de Monitoramento contava com três coordenações: Ramo Saúde, Gestão de Cooperativas e Ramo Agropecuário e eu atuava como coordenadora do Ramo Saúde no desenvolvimento de projetos e relacionamento com as cooperativas de saúde.

O Ramo Agropecuário conta com uma coordenação própria no desenvolvimento de projetos e relacionamento com as cooperativas desse significativo ramo do cooperativismo. Os demais ramos (crédito, consumo, infraestrutura, trabalho/produção e transporte) eram atendidos por consultores alocados na coordenação Gestão de Cooperativas.

Entre janeiro e junho de 2020, a estrutura organizacional do Sistema OCESP passou por algumas reestruturações e a Superintendência Executiva passou a ser organizada conforme a Figura 2:



Figura 2. Estrutura da Superintendência Executiva.

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Entre as alterações está a criação do núcleo Inteligência de Mercado, que assumi a coordenação, e a gestão da equipe de consultoria dos ramos (negócios setoriais) que estava na coordenação Gestão de Cooperativas, como mencionado anteriormente.

Outra mudança relevante foi à unificação do Departamento de Monitoramento e Formação Profissional, criando o Departamento de Desenvolvimento de Cooperativas, como uma única área visando a convergência de prestação de serviços e alinhamento da forma de atuação e atendimento às cooperativas.

Especificamente os serviços realizados diretamente para as cooperativas estão descritos conforme a Tabela 1:

Tabela 1

Serviços realizados pelo Sescop/SP

Desenvolvimento de Cooperativas		Marketing
Monitoramento	Formação Profissional	Promoção Social
<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria de Ramos / Inteligência de Mercado; • Ramo Agropecuário; • Gestão de Cooperativas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Constituição e Registro de Cooperativas; ○ Diagnósticos; ○ Consultoria jurídica e contábil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem; • Programa Educação Continuada; • Pós-graduação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura; • Lazer; • Esporte; • Qualidade de vida.

Nota: Elaborado pela autora (2020).

É oportuno informar que a função da consultoria de ramos de atividades, seja a coordenação do Ramo Saúde ou dos outros ramos, foi organizada no núcleo Inteligência de Mercado. A seguir são descritas as atribuições, realizadas por esta equipe, que deverão englobar a visão de inteligência de mercado a partir da reestruturação das áreas; este trabalho irá contribuir substancialmente com a elaboração de uma proposta concreta viável e assim promover o desenvolvimento de um negócio para o Sistema OCESP por meio de atividades que constam no planejamento estratégico da instituição bem como na descrição de cargos da equipe:

- Consultoria de Ramos (em transição para Inteligência de Mercado):
 - Projetos especiais: identificação de um tema relacionado ao negócio e estratégia de ramo para atuar. Por exemplo: Reforma do Modelo Assistencial do Sistema Unimed;
 - Diagnósticos: a partir dos resultados apresentados pelos diagnósticos, a atuação poderá ser na elaboração de um programa de formação visando contribuir em pontos de melhoria. Por exemplo: Programa de Autogestão do Ramo Infraestrutura;
 - Relações institucionais: a partir da identificação de assuntos que impactam as cooperativas, os consultores elaboram pareceres técnicos para o departamento jurídico da OCESP e a assessoria atuarem juntamente aos poderes públicos. Por exemplo: Revisão da taxa ambiental da Sabesp;
 - Fóruns Técnicos: atuação em fóruns, comitês ou comissões que debatem temas ligados aos interesses das cooperativas organizados tanto pelo sistema cooperativista quanto por entidades parceiras. Por exemplo: Câmara Setorial do Milho da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo ou Conselho Consultivo do Ramo Transporte da OCB;

- Estudos Setoriais: elaborar ou coordenar estudos que posicionam o cooperativismo em cada segmento de mercado. Por exemplo: Estudo da cadeia produtiva de flores.

Complementando as atribuições, as cooperativas também são atendidas pelo monitoramento com os seguintes serviços, conforme diretrizes do planejamento estratégico institucional:

- Constituição e Registro de Cooperativas: orientação a grupos que desejam constituir cooperativas e orientação quanto aos procedimentos para registro da cooperativa na entidade OCESP;
- Consultoria jurídica e contábil: atendimento às cooperativas por meio de consulta das cooperativas, emissão de pareceres, orientação quanto aos procedimentos de registro de atos na junta comercial e atendimentos a projetos internos;
- Diagnósticos: aplicação dos seguintes diagnósticos de acordo com critérios elaborados no planejamento anual para ramo ou segmento:
 - Identidade cooperativista: a cooperativa recebe um diagnóstico que demonstra o quanto sua atuação atende às questões societárias e às boas práticas de trabalho cooperativista;
 - Governança e gestão: o foco é diagnosticar a atuação da cooperativa nos aspectos da governança e da gestão cooperativista;
 - Desempenho Econômico-financeiro: um sistema de consolidação dos balanços contábeis, financeiros e sociais das cooperativas brasileiras e o processamento desses dados geram indicadores que permitem o acompanhamento dos resultados das cooperativas.

Essas atividades partem de diretrizes do Sescop Nacional que é responsável pelo desenvolvimento de plataformas e suporte às unidades estaduais, cabendo a cada estado a aplicação de acordo com a realidade e demandas das cooperativas. De forma geral, essas diretrizes podem ser visualizadas conforme Figura 2:



Figura 3. Serviços prestados para as cooperativas.

Fonte: sou.coop - Sistema OCB (2020).

Já o acesso das cooperativas aos serviços de formação profissional e promoção social acontece de duas formas:

- Descentralizado: serviços realizados no formato *in company* para as cooperativas a partir da indicação de um catálogo de ações e disponíveis para seleção na plataforma GDH (Gestão de Desenvolvimento Humano);
- Centralizado: serviços realizados de forma ampla e divulgada para acesso das cooperativas de acordo com o tema de interesse.

2.2 OS CONCORRENTES E O MERCADO

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007) o macroambiente de uma organização consiste em fatores ambientais amplos que impactam em maior ou menor grau e é importante entender como essas mudanças podem impactar uma organização. Kotler e Armstrong (1998) conceituam que o microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes. Neste sentido, o macro e microambiente do Sistema OCESP é contextualizado conforme a Figura 4:

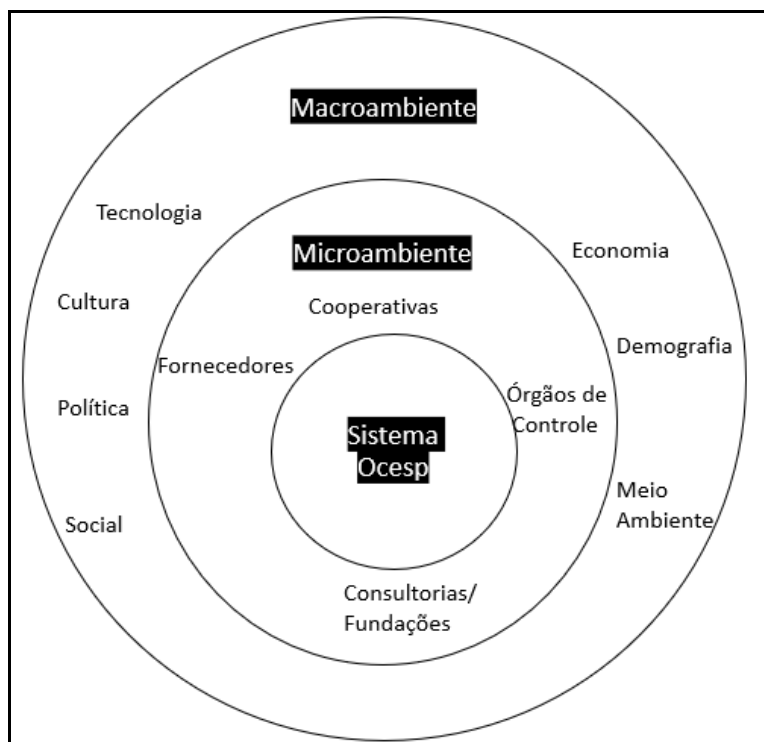


Figura 4. Macro e Microambiente do Sistema OCESP.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As cooperativas são as clientes do Sistema OCESP e, portanto, toda a construção de produtos e serviços deve ser focada em contribuir com o desenvolvimento desses empreendimentos. Em termos de custos, as ações do SESCOOP/SP são gratuitas para as cooperativas, pois é um retorno em relação à contribuição compulsória recolhida ao INSS. (Medida Provisória nº. 1.715-2).

Quanto à concorrência, por ser um sistema de representação institucional e sindical delimitados em legislação específica e ser integrante do Sistema S, o Sistema OCESP não possui um concorrente imediato. Entretanto, torna-se importante analisar a atuação de empresas de consultorias e/ou fundações que podem oferecer serviços substitutos ao Sistema S.

De acordo com Porter (2004), a substituição reduz a demanda por determinada classe de produtos à medida que os clientes passam a usar alternativas e isso depende de o substituto fornecer um benefício ou valor percebido mais alto. No caso do Sistema OCESP, as cooperativas podem utilizar serviços dessas entidades para atender suas demandas, mesmo que paguem por eles pois percebem um valor ou diferencial. Portanto, isso deve ser um sinal para que possa manter seus serviços sempre atuais em termos de conteúdo e metodologia.

Fornecedores são estratégicos, principalmente as empresas de instrutorias credenciadas que atuam na prestação de serviços das ações educativas e sociais às cooperativas. E nessa análise, os órgãos de controle (Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União), relacionados principalmente ao SESCOOP/SP, também estão no microambiente pelo papel que tem na fiscalização e auditoria da realização das ações.

Quanto ao macroambiente, de acordo com Johnson et al. (2007), um ponto de partida é a estrutura PESTEL, que pode ser usada para identificar como as tendências futuras nos ambientes político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal podem afetar as organizações, fornecendo dados amplos a partir dos quais os principais condutores de mudança podem ser identificados. A Figura 5 esboça uma estrutura PESTEL para o Sistema OCESP.

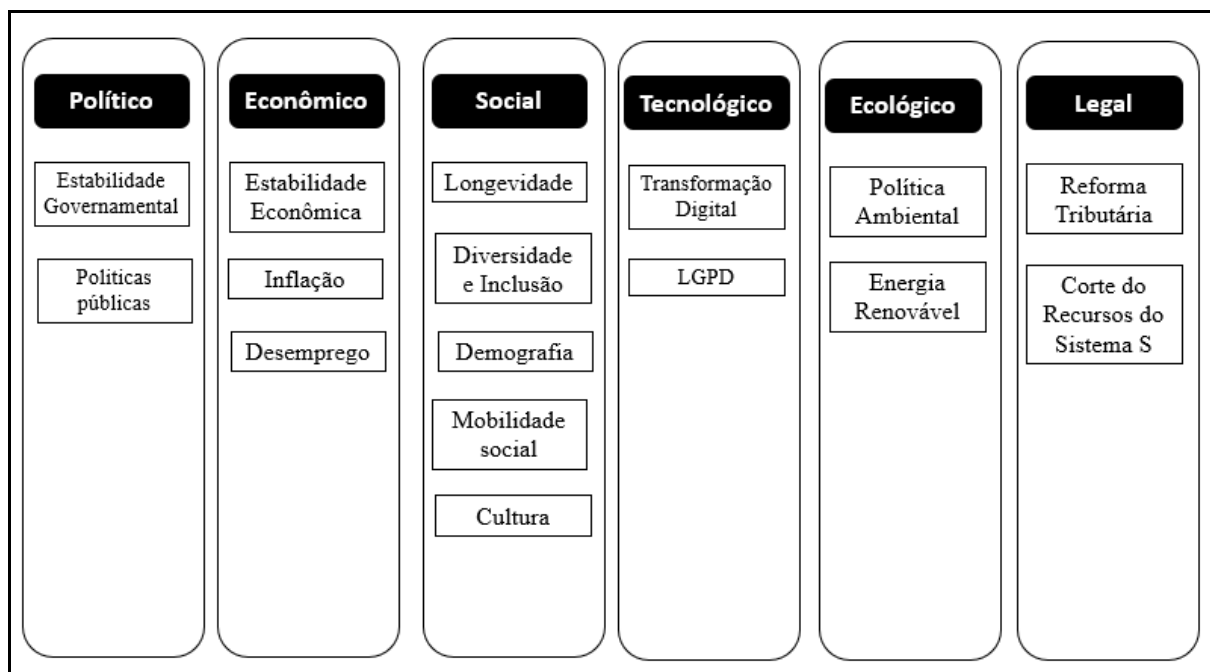


Figura 5. Estrutura PESTEL do Sistema OCESP.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As cooperativas atuam no mercado tendo como concorrentes empresas de diversos tipos societários como Sociedades Anônimas e Limitadas, empresas familiares ou estatais.

Neste contexto, o cooperativismo apresenta as seguintes participações no mercado:

- cooperativas agropecuárias, os dados do Censo Agropecuário de 2017 mostram que 53% da safra brasileira de grãos é proveniente de produtores rurais associados a cooperativas. Mais especificamente, em algumas cadeias produtivas destaca-se a

produção nacional de trigo (75%), café (54%), milho (53%), soja (52%), suínos (50%), leite (46%) e feijão (43%) (IBGE, 2020);

- cooperativas de saúde representam 37% do mercado da saúde suplementar nacional (ANS, 2020);
- cooperativas de crédito representam 3,42% dos ativos totais, 3,96% de carteira de crédito classificada, 6% do patrimônio líquido, 5,34% de depósito total do Sistema Financeiro Nacional (BACEN, 2020);
- no caso do cooperativismo de consumo, a COOP está em 18ª posição no Ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2020);
- cooperativas de infraestrutura são classificadas em melhor qualidade de atendimento entre as concessionárias de energia elétrica. (ANEEL, 2020)

Contudo, as cooperativas precisam acompanhar as tendências e inovações que estão ocorrendo no mundo dos negócios e que impactam as atividades até então consolidadas no mercado. De acordo com Tidd e Bessant (2015), o desafio da inovação é antigo pois, para sobreviverem e prosperarem, as empresas sempre precisaram tratar de mudanças e nas formas como criam e distribuem essas mudanças para o mercado.

As *startups* tem alterado a forma como as indústrias atuaram no mercado até o momento, como é o caso das *fintechs* e banco comerciais, *healthtechs* e empresas de saúde, *edtechs* e instituições de ensino, *agrotechs* e agronegócio, entre outros casos. As *startups* estão ganhando cada vez mais destaque ao modernizar diversos setores, oferecendo novos produtos e serviços personalizados e se propondo a resolver problemas que empresas tradicionais não conseguem resolver (Distrito, 2020).

2.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com Marcondes et al. (2017), entende-se por problema todo obstáculo que dificulte ou impeça a empresa a melhorar a sua eficiência e/ou eficácia, em qualquer dimensão do negócio, especialmente quando vindo dos concorrentes.

Lavrador (2014) destaca a necessidade de conhecer pontos fortes e fracos bem como os clientes, concorrentes e mercado, pois num contexto concorrencial conhecimento é vantagem. Muitos concordam que com a expressão conhecimento é poder, no entanto, ter disponíveis grandes mananciais de dados não significa ter conhecimento. O poder do

conhecimento surge apenas quando esses dados são recolhidos, organizados e utilizados para alcançar um determinado resultado.

Para Buss (2008), a compreensão das preferências do cliente se desenrola por meio da repetição de atividades de aprendizagem e investigação e ocorre a partir de processamento de dados provenientes do mercado. Porém, a simples coleta de dados não é o suficiente para gerar inteligência e conhecimento sobre o mercado, é necessário explorar as diferenças entre dados, informações e inteligência.

Segundo a autora, dados são a representação da realidade que podem ou não ter significado, precisão ou credibilidade; informação é o dado acrescido de significado estabelecido pelo contexto e alcançado por meio da interpretação e da combinação de dados; inteligência consiste em informação relevante para a definição de políticas e para uma determinada decisão. A autora afirma ainda que a inteligência de alta qualidade deve ser clara, oportuna, confiável, válida, adequada e de amplo alcance.

O monitoramento contínuo do mercado, por meio da análise do ambiente externo, compreende o acompanhamento sistemático dos concorrentes, clientes, fornecedores, novas tecnologias, novos produtos tornando-se parte integrante do processo de gestão estratégica nas empresas. Neste sentido, Maróstica (2017) estrutura o conceito de Inteligência de Mercado como uma ferramenta que vem sendo utilizada pelas organizações como estratégia para a transformação das informações obtidas, por meio do monitoramento externo, voltada à tomada de decisão.

Para Jamil e Silva (2015), inteligência de mercado é inicialmente entendida como um processo cíclico de geração de conhecimento, a partir de informações e dados para decisões estratégicas empresariais para aplicação em decisões do planejamento estratégico das empresas e organizações atuantes em um setor mercadológico definido. Os autores compreendem tal processo com a seguinte estruturação: (1) modelagem de cadeia de valor agregado de competidores típicos do setor; (2) diagnóstico de acervos existentes e necessários diante de respostas estratégicas desejadas; (3) estada estruturada de coleta, validação, processamento e (4) geração de resultados pretendidos pelas organizações de forma contínua.

Diante disso, o problema inicialmente definido é de atender as cooperativas com informações estratégicas e programas educacionais que possam contribuir com o desenvolvimento de seus negócios a partir da estruturação de uma área de inteligência de mercado do Sistema OCESP.

2.4 QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS

A área estratégica do Sistema OCESP identificou a necessidade de ter um núcleo para estruturar informações internas (clientes) e externas (mercado em geral). Com as entregas desse núcleo será possível reforçar a missão e visão institucional que é, como mencionado anteriormente, promover e ser um centro de excelência no cooperativismo paulista, como função social e de colaboração com a sociedade.

No início de janeiro de 2020, o Superintendente Técnico Executivo me convidou para assumir um núcleo na condução de trabalhos com a geração de informações, análises gerais e elaboração de estudos setoriais visando subsidiar a diretoria com informações das cooperativas e do mercado, além de contribuir com as áreas na construção de soluções de educação corporativa e projetos sociais sempre com o foco no desenvolvimento do cooperativismo paulista.

Com a definição pela diretoria da área e da equipe, o passo seguinte foi a estruturação da metodologia de trabalho, elaboração de processos e de um portfólio de serviços do núcleo. Entre os pontos que precisarão ser definidos está o estabelecimento de regras para utilização das informações das cooperativas e a finalidade e a responsabilidade sobre a manutenção e atualização. De acordo com Popadiuk, Franklin, Miyabapa e Gardesani (2005), entre as dimensões que compõem o ambiente informacional está a política da informação que, em praticamente todas as organizações, é influenciada pelo poder, pela política e pela economia e cabe à organização determinar o que melhor se adapte ao ambiente.

É importante ressaltar que a literatura e a metodologia disponível sobre inteligência de mercado estão baseadas na empresa mercantil que por sua vez é baseada no capital já que disponibiliza produto e/ou serviço para o mercado. As características da empresa mercantil diferem em partes das sociedades cooperativas, pois estas são baseadas na pessoa e tem por objetivo a prestação de serviço para o cooperado, conforme demonstra Tabela 8. É necessário pensar nesse aspecto quando se trata da estrutura de uma área de análise de dados e geração de conteúdo e deve-se levar em consideração as particularidades do cooperativismo e sua função social e econômica.

O mesmo acontece para o caso do Sistema OCESP, entidade de representação do movimento cooperativista, também se torna necessária a adaptação de metodologias para análise de dados e publicações e a marcação de alguns pontos de atenção que deverão ser bem definidos como eleger tipos de dados e fontes, quais dados manter e quais não manter, a

circulação e segurança em que os dados são apresentados para não impactarem ou privilegiarem cooperativas ou ramos.

Outro ponto de destaque é com relação à definição dos *stakeholders* do Sistema OCESP, levando em consideração o interesse e influência que exercem, sendo os principais destacados conforme a Tabela 2 e quais os interesses e influências que exercem de forma geral:

Tabela 2
Stakeholders do Sistema OCESP

<i>Stakeholders</i>	Interesse e Influência
Cooperativa	Representação e defesa dos interesses; Programas educacionais e sociais com metodologias e conteúdos atualizados;
Governo Em todas as esferas e abrangências (legislativo, executivo e judiciário / federal, estadual municipal)	Legislação aplicada; Informações de impacto gerado pelo cooperativismo;
Funcionários	Qualidade do trabalho prestado às cooperativas; Desenvolvimento profissional;
Fornecedores Instrutorias credenciadas	Disponibilização de ações; Conteúdo para desenvolvimento das cooperativas
Consultorias/Fundações	Podem estar em fornecedores e como competidores quando atuam diretamente com as cooperativas;
Sistema OCB	Troca de experiências e desenvolvimento em conjunto;
Entidades Sistema S	Troca de experiências e desenvolvimento em conjunto;
Sindicatos	Representação sindical do cooperativismo;
Sociedade	Demandas de informações sobre o cooperativismo; Tendências sobre formas de atuação no mercado, demandas de consumidores;
Imprensa	Demandas de informações sobre o cooperativismo;
Entidades de Representação OAB, CRC, CRM, CRM, SRB	Parcerias para a defesa e desenvolvimento do cooperativismo.

Nota. Elaborada pela autora (2020)

3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO

De acordo com Marcondes et al. (2017), a finalidade do diagnóstico é encontrar as causas efetivas dos problemas ou as condições objetivas das oportunidades de mercado para os produtos e/ou serviços da empresa.

Para Serapioni (2000), os métodos qualitativos e quantitativos tratam-se de duas perspectivas aparentemente incompatíveis para aproximarem-se da realidade observada, mas ambas estão relacionadas às mesmas questões: Quais as condições que permitem ao pesquisador ter acesso à realidade social? Quais critérios possibilitam estabelecer se os procedimentos e as regras interpretativas são adequados para representar os processos de construção do sentido dos atores?

Para o autor não há contradição, assim como não há continuidade entre investigação quantitativa e qualitativa. Ambas são de natureza diferente. A investigação quantitativa atua em níveis de realidade e visa trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. A investigação qualitativa, ao contrário, trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. (Serapioni, 2000)

Para Dalfovo, Lana e Silveira (2008) as duas estratégias de pesquisa, em termos de aplicabilidade, podem ser chamadas de abordagem qualitativa e abordagem quantitativa, utilizando-se uma classificação bastante ampla. A escolha do método se dará pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. A pesquisa quantitativa faz uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se de técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação e possibilitando uma maior margem de segurança.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

De acordo com Cedro (2011), pode-se afirmar que a pesquisa social se norteia por evidências teóricas e empíricas para a produção de sentidos. A tradição qualitativa se orienta na construção de dados sobre percepções, ações, crenças e valores que podem ser interpretados pelos pesquisadores a partir da utilização de diferentes abordagens. Nesta

perspectiva, será destacada a entrevista como um dos procedimentos metodológicos utilizados pelo modelo qualitativo na produção de dados na pesquisa social.

Podem-se destacar como exemplos de metodologia qualitativa vinculados às fontes orais: o grupo focal, a observação participante, a etnografia, as histórias de vida, as entrevistas temáticas etc. O autor contribui definindo que a entrevista é um processo de interação social no qual o entrevistador busca a obtenção de informações por parte do entrevistado, sendo uma conversa com um direcionamento visando apreender dados que possam ser interpretados mediante o problema formulado a partir do objeto da pesquisa.

Conforme Cedro (2011), neste projeto será utilizado o método qualitativo e para a coleta dos dados será utilizada a técnica de entrevista. Para Lakatos e Marconi (2008), a entrevista proporciona, mediante uma conversação de natureza profissional, a obtenção de informações a respeito de determinado assunto. É frequentemente usufruído para a investigação social, coleta de dados ou para amparar no diagnóstico ou no tratamento de um problema igualitário.

Malhorta (2004) considera que uma das principais vantagens da utilização de entrevistas é o fato de poder obter-se de “sinergismo”, no qual um grupo de pessoas em conjunto produz maior âmbito de conhecimento, um espectro profundo e ideias em oposição aos retornos individuais isolados.

Em complemento ao mesmo pensamento, Lakatos e Marconi (2008) relatam que por meio de entrevista é possível haver uma maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou elucidar perguntas, decretar de maneira diferente, explicitar alguns significados como garantia de estar sendo compreendido corretamente.

Este trabalho visa identificar os impactos internos e externos do Sistema OCESP, sendo realizado em duas etapas:

- **Matriz SWOT:** foi realizada uma pesquisa, por *e-mail*, com gestores e funcionários e as respostas organizadas na estrutura de matriz SWOT (*Strong, Weakness, Opportunities, Threats*). O e-mail enviado a cada pessoa era estruturado na matriz e solicitava que respondessem cada um dos quatro pontos não tendo outras questões complementares. A finalidade era identificar a visão sobre o ambiente interno e externo que impacta o Sistema OCESP;
- **Entrevista com Clientes:** foram realizadas entrevistas com clientes, selecionados de forma aleatória, com a finalidade de identificar a percepção dos serviços prestados pelo Sistema OCESP e principalmente com o foco em inteligência de mercado,

criação de valor ao cliente e inovação e quais as fontes de busca de dados/informações.

Matriz SWOT

Para a estruturação da matriz SWOT, participaram dezesseis pessoas, sendo treze pessoas do Departamento de Desenvolvimento Cooperativo (Gerência, Gestão de Cooperativas, Inteligência de Mercado, Ramo Agropecuário e Formação Profissional), uma pessoa da área Promoção Social, uma da Superintendência e outra da Controladoria. Para efeito de anonimato, os nomes dos entrevistados foram denominados por letras conforme a Tabela 3.

Tabela 3

Caracterização dos funcionários que participaram da SWOT

Perfil	Gênero	Idade	Setor de atuação	Tempo de empresa	Tempo na função atual
Gestor – A	Masculino	43	Diretoria	12 anos	02 anos
Gestor – B	Masculino	56	Monitoramento	11 anos	11 anos
Área Técnica – A	Feminino	46	Gestão de Cooperativas	14 anos	12 anos
Área Técnica – B	Feminino	44	Promoção Social	18 anos	02 anos
Área Técnica – C	Feminino	41	Formação Profissional	07 anos	03 anos
Área Técnica – D	Masculino	39	Inteligência de Mercado	03 anos	03 anos
Área Técnica – E	Feminino	34	Inteligência de Mercado	03 anos	03 anos
Área Técnica – F	Masculino	60	Ramo Agropecuário	3 meses	3 meses
Área Técnica – G	Masculino	60	Ramo Agropecuário	03 anos	03 anos
Área Técnica – H	Masculino	42	Gestão de Cooperativas	11 anos	11 anos
Área Técnica – I	Feminino	32	Gestão de Cooperativas	06 anos	06 anos
Área Técnica – J	Masculino	52	Gestão de Cooperativas	2 meses	2 meses
Área Técnica – K	Masculino	31	Gestão de Cooperativas	8 meses	8 meses
Área Técnica – L	Masculino	44	Gestão de Cooperativas	05 anos	05 anos
Área Técnica – M	Feminino	42	Controladoria	18 anos	12 anos
Área Técnica – N	Masculino	39	Gestão de Cooperativas	11 anos	11 anos

Nota. Elaborada pela autora (2020)

Para Kaplan e Norton (2008), a conclusão de uma análise externa e interna é realizada na elaboração da matriz SWOT, avaliando a capacidade de atributos internos e de fatores externos de ajudar a empresa a concretizar a sua visão. O propósito é garantir que a estratégia lance mão de vantagens internas na busca de oportunidades externas, ao mesmo tempo atacando deficiências e ameaças. Essa análise vai revelar uma série de questões a serem abordadas pela estratégia: o melhor papel para produtos e serviços novos; necessidade ou não

de busca de novos parceiros; novos segmentos de mercado que a empresa pode adentrar; e segmentos em contração.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007), as principais mensagens estratégicas do ambiente empresarial e da capacidade estratégica podem ser resumidas numa análise SWOT, sendo colocadas as principais questões do ambiente empresarial e a capacidade estratégica de uma organização que tendem a causar maior impacto no desenvolvimento da estratégia e impactando as futuras escolhas estratégicas.

O alvo foi identificar o grau em que as forças e fraquezas atuais são relevantes para lidar com as ameaças e capitalizar as oportunidades. Assim, de acordo com a Figura 6, serão apresentados os dados obtidos na aplicação da Matriz SWOT baseada nas entrevistas com os funcionários:

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • A percepção de oportunidades refere-se a novas possibilidades de prestação de serviços como o <i>e-commerce</i> num processo de intercooperação e com o mercado; • Prestação de serviços a distância/<i>on-line</i> às cooperativas; • Utilização de tecnologia, inovação e economia colaborativa; • Parcerias com unidades estaduais, outras entidades do Sistema S e entidades de representação e empresas, além do cooperativismo ser uma alternativa para momentos de crise e geração de renda; • Maior consciência socioambiental por parte das cooperativas; • <i>Benchmark</i> de atuação de inteligência de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • As principais ameaças estão no ambiente econômico e os impactos da pandemia da COVID-19; • No ambiente governamental estão a interferência e cortes no Sistema S, legislações e questões tributárias; • No ambiente do cooperativismo estão questões ligadas à sucessão nas cooperativas e quebra da unicidade da OCB; • Questões do ambiente tecnológico e transformação digital; • Desatualização sobre o tema inteligência de mercado e consequente perda de espaço e oportunidades.
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • As forças resumem-se a: bom relacionamento com as cooperativas, reconhecimento e representatividade político-institucional; • Reorganização do departamento do monitoramento e conhecimento técnico da equipe como regionalização, consultoria e diagnósticos; • Desenvolvimento da equipe, produtos e serviços customizados e representatividade dos dirigentes; • Pontualidade com as obrigações, infraestrutura e alinhamento interno; • Engajamento dos colaboradores das cooperativas na realização dos eventos em cada cidade e fomento da cultura nas cidades do interior do estado; • Implantação do núcleo de inteligência de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • As fraquezas estão centradas na baixa atualização tecnológica seja em processos internos ou para as ações com as cooperativas, como falta de plataforma para cursos a distancia; • Processos complexos, lentos e burocráticos; • Comunicação interna; • Baixa geração de conteúdo; • Baixa utilização de diagnósticos para adaptação das soluções educativas e sociais; • Catálogo de ações desatualizado; • Ênfase em setores específicos; • Falta de reconhecimento da representatividade pelas cooperativas e pelo mercado; • Baixa participação em eventos no interior; • Falta de experiência no tema inteligência de mercado, de métricas e de base de dados.

Figura 6. Análise SWOT Sistema OCESP.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Análise Síntese da Matriz SWOT

De acordo com a Figura 2, a análise a seguir refere-se à consolidação do SWOT aplicado individualmente às 16 pessoas da empresa. Os pontos fortes internos referem-se ao relacionamento com as cooperativas e político-institucional e estão diretamente relacionados com a organização do departamento do monitoramento que subsidia informações como análises setoriais, legais e situacional das cooperativas, o que permite customizar os produtos e serviços entregues às cooperativas.

Quanto às fragilidades, são apontados aspectos como baixa atualização tecnológica seja de *softwares* ou de metodologias impactando na prestação de serviços e nos processos internos, pouca utilização dos resultados dos diagnósticos para contribuir com a atualização do portfólio de produtos e serviços e a baixa produção de conteúdo. A falta de reconhecimento institucional pelas cooperativas e mercado foi identificada tanto em forças como em fraqueza, esse fato pode ocorrer pela visão dos respondentes e execução de projetos, de qualquer forma é um indicador para a gestão da empresa.

Quanto às oportunidades, destacam-se aspectos como a aderência a movimentos inovadores e tecnológicos atualmente disponíveis e que podem alavancar os produtos e serviços como, por exemplo, a tecnologia do ensino a distância que ainda é pouco utilizada e o desenvolvimento de projetos que estimulem a intercooperação ou a expansão dos produtos e serviços cooperativistas.

As ameaças referem-se aos impactos causados pela pandemia do COVID-19, que impacta o mundo no ano de 2020, tanto nos negócios das cooperativas como no Sistema S, em especial do Sescop/SP, com corte do repasse de recursos do governo federal, pois trata-se de uma das fontes para compor o auxílio emergencial à população e às empresas (Medida Provisória 932, 2020); outro ponto abordado está ligado à questão do ambiente tecnológico e transformação digital e impactos na forma do Sistema OCESP atender aos clientes.

Para Priem (2007), a criação de valor estabelece ou aumenta a capacidade do cliente em perceber os benefícios entregues pela empresa. Falção, Mazzer, Campomar e Toledo (2016) entendem o conceito de valor a partir de uma avaliação global e multidimensional, feita pelo cliente, baseada na percepção e no balanceamento entre o que é recebido (benefícios dos atributos) e o que é dado (custos).

O modelo de negócio de acordo com Johnson, Kagermann e Christensen (2005) consistem em quatro elementos interligados que, juntos, criam e proporcionam valor:

- Proposta de valor ao cliente (PVC): uma empresa de sucesso é aquela que gera valor para seus clientes, ou seja, propõe uma maneira de ajudar o cliente a executar um trabalho importante;
- Fórmula do Lucro: define como a empresa gera valor para si no ato de proporcionar valor para o cliente. Inclui o seguinte: modelo de receita (preço x volume), estrutura de custos (diretos, indiretos, economia de escala), modelo de margem (considerando o volume esperado e a estrutura de custos) e velocidade dos recursos;
- Principais recursos: são ativos como gente, tecnologia, produtos, instalações, equipamentos, canais e marcas, recursos que a empresa precisa para honrar a proposta de valor feita à clientela visada;
- Principais processos: processos operacionais e gerenciais que permitem que proporcione valor de maneira reproduzível e passível de crescer em escala. Inclui regras, métricas e normas de uma empresa.

Segundo os autores Johnson et al. (2005), o mais importante é o primeiro item pois a oportunidade de criação de uma PVC atinge o máximo de sua potência quando produtos e serviços rivais não foram projetados com o verdadeiro trabalho a ser executado em mente, e quando a empresa é capaz de criar algo que execute esse trabalho — e somente ele — com perfeição. Esses quatro elementos são os pilares de qualquer negócio: a proposta de valor ao cliente e a fórmula do lucro definem o valor para o cliente e para a empresa, respectivamente; os principais recursos e os principais processos indicam como será levado esse valor tanto para o cliente como para a empresa.

Entrevista com Clientes

Foram realizadas cinco entrevistas com representantes de cooperativas dos ramos infraestrutura, saúde, trabalho, crédito e transporte e estão caracterizados conforme a Tabela 4 e a transcrição das entrevistas está no Apêndice A.

Tabela 4

Caracterização dos representantes de cooperativas entrevistados

Ramo da Cooperativa	Perfil	Gênero	Idade	Setor de atuação	Tempo de empresa	Tempo na função atual
Infraestrutura	Gerente Administrativo	Masculino	37	Gerência	8 anos	8 anos
Saúde	Presidente	Masculino	56	Diretoria	5 anos	5 anos
Trabalho	Presidente	Feminino	33	Diretoria	4 anos	4 anos
Crédito	Presidente	Masculino	38	Diretoria	3 anos	3 meses
Transporte	Diretor Financeiro	Masculino	44	Diretoria	4 anos	4 anos

Nota. Elaborado pela autora (2020)

Análise Síntese das Entrevistas dos Clientes

Para os entrevistados, a inteligência de mercado refere-se a entender sobre mercado de atuação, clientes, concorrentes, tecnologia e ferramentas utilizadas para mapear oportunidades de mercado, eles também entendem que é a apresentação de informações do mercado de atuação de forma visual, simplicidade e direta ao público de interesse. Consideram informações importantes para subsidiar a tomada de decisões como dados do setor, projeções, informações dos clientes, indicadores macro e microeconômicos, informações do cooperativismo, projetos de lei, riscos e impactos, desempenho dos *players* do mercado, *startups* do segmento, inovação, linhas de crédito, leis trabalhistas e atualizações do órgão regulador.

No processo de elaboração do planejamento estratégico das cooperativas, os entrevistados declararam que utilizam dados de mercado, série histórica, relatórios de órgãos públicos, de clientes e concorrentes, diretrizes de órgãos internacionais como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) proposto pela Organização das Nações Unidas (ONU) para definirem a atuação e caminhos a serem percorridos. De uma forma geral, não tem um padrão ou periodicidade das informações a serem consultadas, para a cooperativa do ramo infraestrutura é importante que tenham informações organizadas e estruturadas até novembro de cada ano, pois é neste nesse período que enviam as projeções de consumo do ano seguinte para o órgão regulador, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

As cooperativas informaram que não possuem uma ferramenta, *software* ou metodologia para dar tratamento às informações que coletam do mercado, utilizam controles por planilhas eletrônicas e relatórios coletados de diversas fontes, mas sinalizaram que é uma necessidade. Também não possuem uma área estruturada para mapear processos, cenários ou buscar informações de mercado e concorrência, geralmente estas atividades são realizadas

pela diretoria ou gerências que estão diretamente relacionadas às atividades de negócio das cooperativas.

O processo de atualização de tendências do negócio acontece por meio de participação em cursos e eventos, análise de relatórios diversos e revistas de negócios, redes sociais, agenda do regulador, *startups* e participação em entidades de representação, como o Sistema OCESP e associações representativas do negócio da cooperativa.

Com relação aos projetos de tecnologia e informações baseadas em dados [*Business Intelligence* (BI), *Customer Relationship Management* (CRM), *Big Data*, entre outros], as cooperativas entrevistadas ainda estão se estruturando, mas reconhecem a necessidade de avançar nesse ponto.

Antes de abordar o tema relacionamento com os clientes, é importante deixar claro que no cooperativismo há duas vias da caracterização de cliente:

- O grupo de cooperativas que organizam consumo (ramos consumo, crédito, infraestrutura): os cooperados e clientes são a mesma pessoa, ou seja, as cooperativas são organizadas para atender demandas de consumo dos cooperados, como por exemplo, gêneros alimentícios, serviços financeiros ou serviços de energia;
- Já o grupo de cooperativas que organizam trabalho (ramos saúde, trabalho e produção de bens e serviços, transporte e agropecuário): os cooperados e clientes são pessoas diferentes, ou seja, as cooperativas são organizadas para que os cooperados possam entregar um produto ou serviço a algum cliente que pode ser pessoa física ou jurídica, como por exemplo, serviços de saúde (médico, odontológico, psicologia), aulas de idiomas, serviços de transporte (passageiro ou carga) ou produto agropecuário (café, leite, soja, carne, frutas, flores etc.).

As cooperativas informaram que não possuem um processo formalizado e estruturado para conhecer os clientes e/ou cooperados atuais e potenciais. Contudo, utilizam dados da cooperativa ou relacionamento pessoal para aproximarem-se dos clientes e /ou cooperados. A cooperativa de infraestrutura, que fica localizada numa pequena cidade do interior paulista, informou que o relacionamento com os cooperados (consumidores de energia) acontece com intensidade pelo Presidente da cooperativa que está em campo em contato com os cooperados e consegue visualizar muitas situações identificando ações preventivas. A cooperativa de transporte informou que atuam com base na Curva ABC em que 20 clientes representam 70% do faturamento e buscam ter uma relação muito próxima de atendimento e conhecimento a

este grupo. De acordo com Vago et al. (2013), a curva ABC está associada à estratégia de gestão, permitindo a identificação de materiais de maior importância no estoque, para que estes tenham tratamentos diferenciados, de acordo com seu valor de consumo ou com a sua quantidade de movimentações e que, no caso da cooperativa, esse conceito é utilizado para identificar e classificar os clientes.

O termo jornada do cliente ainda é novo para os entrevistados, mas eles afirmam estar despertando para a necessidade de estruturar um processo que entenda todos os pontos de contato do cliente e/ou cooperado com a cooperativa.

As cooperativas se organizam para conhecer as especificidades dos clientes e atuação na resolução de dores e anseios dos clientes e/ou cooperados estando próximos a eles e identificando suas necessidades, buscando resolutividade e tendo empatia em toda decisão.

Os entrevistados entendem por criação de valor ao cliente e/ou cooperado como atendimento e respeito, qualidade e pontualidade do serviço, demanda atendida, identificação da origem dos problemas e atuação rápida, conhecer o cooperado e a família dele para ampliar a prestação de serviços em questões sociais e de saúde.

As cooperativas procuram se destacar perante a concorrência e criar uma proximidade com o cliente e/ou cooperado com a finalidade fidelizá-lo demonstrando respeito, na prestação de serviço com qualidade técnica e agregação de valor. É importante destacar que a cooperativa do ramo infraestrutura foi a primeira colocada do índice ANEEL de satisfação do consumidor no ano de 2019.

Quanto ao tema inovação, as cooperativas possuem alguns projetos e já estão gerando impactos em seus negócios, embora estejam em aperfeiçoamento sobre o tema através da participação em cursos e eventos, relacionamento com outros *players* do setor e atentos às tendências que podem impactar as cooperativas. Os entrevistados informaram que é importante conhecer as tendências inovadoras do mercado que podem impactar seus negócios, mas com a consciência do que é possível aplicar a cada realidade.

A transformação digital poderá contribuir para analisar o mercado de atuação e algumas cooperativas têm a noção que poderão contribuir com essa questão e estão buscando adaptar a realidade da cooperativa, com a geração de dados de clientes e/ou cooperados, já outras cooperativas estão estudando como poderão atuar.

Ao finalizar a entrevista foi perguntado qual a sugestão de atuação e contribuição do Sistema OCESP na área de Inteligência de Mercado e os principais pontos citados foram: dados, projeções e informações do mercado de atuação; oportunidades de mercado; cursos

para análise de dados do setor para equipe técnica; preparação da liderança para tomada de decisão com base em dados; estratégias para buscar novos clientes; orientação sobre ferramentas digitais; atualização de dirigentes e técnicos sobre inovação e novos produtos/serviços do setor; assento em órgãos de representação regionais e estaduais e maior proximidade com deputados que defendem o cooperativismo.

Análise Síntese Consolidada da SWOT e das Entrevistas dos Clientes

Ao conectar os resultados da SWOT realizada com gestores e funcionários do Sistema OCESP e das entrevistas realizadas com os clientes, pode-se perceber a convergência em aspectos como o ponto forte de desenvolvimento da equipe, elaboração de produtos e serviços customizados com a demanda dos clientes como ter dados, projeções e informações do mercado de atuação; o catálogo de ações foi classificado como um ponto fraco por estar desatualizado, mas os clientes sugeriram temas importantes para inclusão; a utilização de tecnologia, inovação e economia colaborativa aparecem como oportunidade na matriz e nas entrevistas os clientes informaram que estão buscando informações ou estruturando projetos com esse foco; outro ponto de destaque é baixa geração de conteúdo como ponto fraco e necessidade dos clientes por informações de seus negócios.

Na matriz SWOT, a inteligência de mercado apareceu em todos os aspectos, sendo considerada uma oportunidade de atuação, ameaça se o Sistema OCESP não estiver atualizado com o tema, ponto forte pela implantação do núcleo, fraqueza pela falta de experiência já que os clientes apresentam demanda de dados análises setoriais do mercado que atuam para que possam tomar decisões com mais consistência. Portanto, a demanda que fica para o Sistema OCESP é se estruturar com recursos e capacidades necessárias para atender aos clientes.

3.2 PROBLEMA DEFINIDO

Com a análise SWOT realizada com gestores e funcionários do Sistema OCESP, e as entrevistas com os clientes, foi possível entender a demanda por dados setoriais em que as cooperativas estão inseridas além de necessidade de estruturação de processos de criação de valor ao cliente e inovação.

Neste sentido, o problema percebido está na organização de informações estratégicas das cooperativas e do mercado de atuação num processo de inteligência visando a tomada de decisão e de direcionamento para a estruturação de ações educacionais e sociais, geração de conteúdo e representação político-institucional do cooperativismo paulista por parte do Sistema OCESP.

3.3 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são:

- Contribuir com o desenvolvimento de negócios do Sistema OCESP e das cooperativas por meio de organização de dados que possam subsidiar a tomada de decisão;
- Subsidiar a elaboração de programas de educacionais que possam promover o desenvolvimento da governança e gestão cooperativista;
- Colaborar com a estruturação de programas sociais para o cooperativismo paulista que estejam conectados à estratégica de desenvolvimento das cooperativas.

4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

A partir das causas identificadas como geradoras do problema e os objetivos pretendidos com a sua solução, a proposta foi desenvolvida buscando-se alternativas em curto e médio prazos para o desenvolvimento de negócios do Sistema OCESP.

4.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA

A elaboração da proposta levou em consideração o alinhamento quanto ao problema definido e objetivos esperados, análise dos ambientes externo e interno e elaboração de alternativas estratégicas. A análise ambiental será realizada pela avaliação das realidades:

- Análise do ambiente externo: análise de cenário da indústria que o Sistema OCESP atua, sendo inteligência de mercado, educação corporativa e responsabilidade social corporativa;
- Análise do ambiente interno: priorizando pontos identificados na matriz SWOT que agregam algo às demandas dos clientes e levando em consideração a disponibilidade de recursos humanos e materiais para atender aos desafios identificados no diagnóstico do trabalho.

Análise do ambiente externo

A proposta do trabalho tem o foco na busca de solução para o problema definido, contudo há a necessidade de avaliar o ambiente externo, com o intuito de verificar tendências e implicações das possíveis soluções na criação de valor para os *stakeholders* do Sistema OCESP.

Na análise do ambiente externo foram consideradas tendências de inteligência de mercado, educação corporativa e responsabilidade social corporativa.

Inteligência de Mercado

De acordo com Popadiuk et al. (2005), o ambiente informacional está relacionado com o ambiente organizacional e com o ambiente externo da empresa. Entre outras dimensões a estratégia, cultura, equipe e gerenciamento da informação impactam o ambiente

informacional: a informação como estratégia de negócio revela duas possibilidades reais que podem se tornar vitais em uma organização: a primeira é a identificação de alternativas inovadoras e a segunda é identificação de situações que poderão interferir na sobrevivência da empresa, devido ao imprevisível movimento dos ambientes externo e interno, que devem estar alinhados com a estratégia empresarial; a cultura da informação pode ser definida como um conjunto e valores, atitudes e comportamentos que influenciam a forma como a pessoa avalia, aprende, recolhe, organiza, processa, comunica e utiliza a informação; a equipe de informação deve conhecer as diferentes fontes de informações da empresa, ter facilidade de acesso às tecnologias e fortes qualificações para relações interpessoais; os processos de gerenciamento da informação definem como a empresa obtém, distribui e utiliza a informação, além disso, faz a conexão desses processos com o planejamento estratégico da organização.

Outro foco importante a destacar é o que Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011) chamam de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc), trata-se de um processo coletivo, proativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis e reduzir riscos e incerteza em geral.

Camaliente e Fontes (2011) apresentam quatro pilares da inteligência de mercado: código de ética dos profissionais de inteligência, o ciclo de inteligência de mercado, o processo de identificação das necessidades de usuários de inteligência e os avisos antecipados ou *early warnings*. Especificamente o ciclo de inteligência de mercado visa assegurar à área uma resposta objetiva e eficiente às demandas dos clientes internos, é dividido da seguinte forma:

- a) Identificação dos tomadores de decisão e suas necessidades em termos de inteligência;
- b) Pesquisa e coleta de informações;
- c) Análise das informações e transformações em inteligência;
- d) Disseminação da inteligência entre tomadores de decisão.

O ciclo de inteligência, conforme Figura 7, descreve a identificação e definição das necessidades dos usuários, que assegurará que a pesquisa e o trabalho a serem conduzidos pela área estão adequados aos desafios enfrentados pelos clientes internos, e que as análises e

recomendações que serão apresentadas ao final do ciclo responderão às questões apresentadas no início do processo.

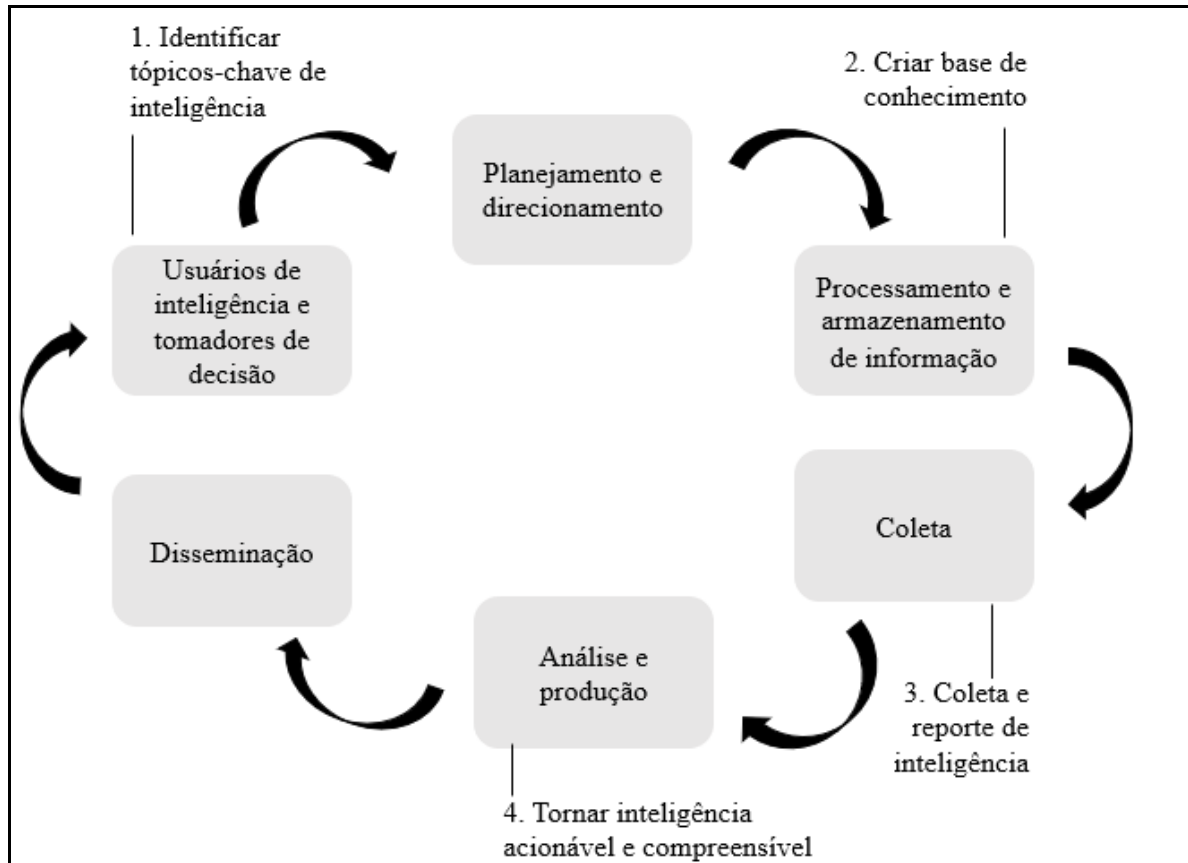


Figura 7. Ciclo de inteligência de mercado.

Fonte: Camaliente e Fontes (2011).

Educação Corporativa

De acordo com Vaz (2020), a educação corporativa tem sido um dos fatores fundamentais na garantia de sustentabilidade em modernas organizações e atualmente o mercado exige colaboradores capacitados que atuem como agentes multiplicadores da qualidade contínua em busca do sucesso nos negócios.

No mesmo sentido, Eboli (2004) considera que a gestão de competências organizacionais e individuais está intrinsecamente vinculada à educação corporativa e à maneira que cada empresa utiliza para propagar da melhor maneira possível o conhecimento.

Um movimento inovador observado nesta indústria de educação são as *edtechs*, que de acordo com o Canaltech (2020), são *startups* que geralmente atuam com tecnologia no setor

da educação. No entanto, isso não significa que todas as *edtechs* trabalhem na área do ensino e da aprendizagem, elas podem ser focadas no *marketing*, na administração e nas operações em geral no contexto de instituições educacionais.

No contexto da educação corporativa é possível citar dois exemplos: as empresas Sambatech e Startse. A Startse (2020) se posiciona como uma escola de negócios e possui produtos corporativos e serviços por assinatura e a Sambatech (2020) também atua na linha de educação corporativa por meio de produtos *on-line*.

De acordo com Eboli (2020), as tendências relevantes em educação corporativa são: transformação digital (adoção de tecnologias digitais como realidade aumentada, realidade virtual, inteligência artificial etc.), aprendizagem colaborativa, metodologias ativas, aprendizagem adaptativa, aprendizagem por meio de dispositivos móveis (*tablets* e celulares), aprendizagem por experiência (*on the job*, projeto, estágio, *job rotation* etc.) e aprendizagem por relacionamento (*coaching*, *feedback*, comunidades de aprendizagem, mentoria).

Responsabilidade Social Corporativa

De acordo com Novak, Soares e Gonzaga, (2020), a demanda por empresas socialmente responsáveis cresce, consideravelmente, tanto em seu âmbito social quanto econômico. Uma organização sustentável é a que procura ser eficiente em termos econômicos, ambientais e sociais. Desta forma, uma gestão sustentável atende às múltiplas dimensões da sustentabilidade, colhendo resultados positivos para ela, para a sociedade e o meio ambiente.

Um outro aspecto que começa a se concretizar no mundo dos negócios é o ESG (*Environmental, Social and Governance*). De acordo com Pinto (2020), ESG representa um conjunto de fatores e critérios que tornam a filosofia de qualquer investimento mais sustentável no sentido de valorizar questões ambientais, sociais e de governança corporativa, sendo um tipo de estratégia que não se abstrai do lucro.

Pelo contrário, o lucro ainda é o alvo, porém, muda-se a forma de realizá-lo, realocando o dinheiro para projetos que visam um mundo mais justo, igualitário, com maior respeito à individualidade das pessoas e maior responsabilidade no uso de recursos naturais e preservação do meio ambiente, por exemplo.

Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno foi realizada com o cruzamento dos pontos fortes e fracos com as demandas dos clientes apresentados pelos gestores e funcionários. Assim, foi possível realizar a escolha da estratégia da solução do problema sempre com o foco na relação empresa-mercado. A Figura 8 apresenta a junção dos pontos do ambiente interno com as demandas de clientes.

	Ambiente Interno	Demanda de Clientes
Ponto Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento dos setores de atuação das cooperativas e em cooperativismo; • Elaboração de produtos e serviços customizados; • Bom relacionamento com as cooperativas, reconhecimento e representatividade político-institucional; • Implantação do núcleo de inteligência de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados, projeções e informações do mercado de atuação; • Informações para estruturar projetos de inovação, tecnologia e economia colaborativa; • Oportunidades de mercado; • Cursos para análise de dados do setor para equipe técnica; • Preparação da liderança para tomada de decisão com base em dados;
Ponto Fraco	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de ações desatualizado; • Baixa utilização de tecnologia, inovação e economia colaborativa; • Baixa geração de conteúdo; • Baixa utilização de diagnósticos para adaptação das soluções educativas e sociais; • Baixa experiência no tema inteligência de mercado, de métricas e de base de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias para buscar novos clientes; • Orientação sobre ferramentas digitais; • Atualização de dirigentes e técnicos sobre inovação e novos produtos/serviços do setor; • Assento em órgãos de representação regionais e estaduais e maior proximidade com deputados que defendem o cooperativismo.

Figura 8. Pontos identificados no ambiente interno e demandas de clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os pontos identificados no ambiente interno apontam para a baixa atualização de conteúdo e utilização de tecnologia/inovação em contrapartida à implantação do núcleo de inteligência de mercado e bons conhecimentos dos negócios das cooperativas, ao mesmo tempo em que são apresentadas demandas de clientes que buscam se posicionarem em seus mercados de atuação.

4.2 SOLUÇÃO ADOTADA

Com base no problema definido e nos resultados das análises externa e interna, a estratégia para a solução do problema será a geração de conhecimento, com o foco na

estruturação de um ciclo de inteligência de mercado, que irá contribuir para atualização dos produtos disponíveis para as cooperativas e assim promover o desenvolvimento de negócios para o Sistema OCESP, dada a importância de gerar os dados e informações para subsidiar tanto as cooperativas quanto o Sistema OCESP. Entre as unidades estaduais do Sistema OCB, a unidade de São Paulo é primeira a propor a estruturação de uma área de Inteligência de Mercado, com equipe dedicada para essa atuação e a unidade nacional também está iniciando a estruturação de um núcleo de inteligência.

O intuito tanto da unidade de São Paulo quanto da unidade Nacional é inovar o sistema cooperativista utilizando a geração de conhecimento para melhor posicionar o cooperativismo na sociedade em geral, demonstrando o impacto no mundo dos negócios, a geração de trabalho e renda, questões sociais, subsídio para políticas públicas e empreendedorismo. Outro ponto inovador para o sistema cooperativista será o novo olhar para a cultura de dados, dos setores de atuação, identificar os pesos, proceder ao tratamento e análise com base na inteligência de mercado.

A inovação acontece, como menciona Camalione e Fontes (2011), quando a geração de conhecimento é responsável pela busca de informações dentro das empresas e também fora delas, em fornecedores, clientes, distribuidores, órgãos governamentais e concorrentes, para com isso, armazená-las e distribuí-las, subsidiando movimentos contínuos de inovação em produtos, serviços e processos, que são os grandes responsáveis pela criação e/ou manutenção de vantagem competitiva.

No mesmo sentido, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) propõem que inovação é uma ação associada à sobrevivência e crescimento da empresa, na qual o processo de inovar envolve: procurar (analisar o cenário), selecionar (processo de decidir a melhor opção) e implementar a estratégia.

Para a ação de inovar é necessário conhecimento, a execução do projeto exige capacidade para resolver problemas, lançamento da inovação, sustentabilidade e aprender com a progressão do projeto e melhorar sempre que for preciso. Neste mesmo sentido, a OECD (2006) destaca que a empresa inovadora tem entre suas competências estratégicas a capacidade de identificar e, até, antecipar tendências de mercado além de processar e assimilar informações.

Entre os tipos de inovações propostos pela OECD (2005) estão a inovação organizacional, produto e processo. No caso do Sistema OCESP, a inovação organizacional foi a implantação da área de Inteligência de Mercado, já a inovação em produtos encontra-se

na publicação de estudos setoriais, artigos, conteúdo para subsidiar programas e ações da formação profissional, promoção social, relações institucionais; em processos, a inovação foi estruturar a organização de dados das cooperativas e de mercado, utilização de ferramentas para análise de dados e novas formas de relacionar com as cooperativas. Essas aplicações são entendidas como inovações pois não se encontram nas unidades do Sistema OCB.

4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Inicialmente, foram identificadas a criação de seis produtos inovadores e estruturas que fazem parte do portfólio do núcleo de inteligência de mercado, conforme Tabela 10:

Tabela 10

Portfólio do núcleo inteligência de mercado

Produto	Definição Operacional	Cliente
RAIO X	Relatório com dados do ramo/segmento e comparativo com o setor de negócio que pertence. Por exemplo: cooperativismo de crédito e sistema financeiro nacional ou cooperativismo educacional e sistema educacional. Elaborado pela equipe do núcleo inteligência de mercado e com diagramação pela equipe de comunicação.	Cooperativas Diretoria e áreas Imprensa Poder público Meio acadêmico Sociedade em geral
Estudos Setoriais	Estudo realizado com maior profundidade de conteúdo e foco mais específico para determinado assunto de interesse do cooperativismo. poder ser transversal e impactar todos os ramos ou ser um ponto específico de um ramo/segmento. Por exemplo: Atualização do estudo sobre o índice de desenvolvimento humano e o cooperativismo realizado em 2004 em parceria com a USP/FEA-RP ou atualização do estudo da cadeia de flores realizado em 2017 com a Markestrat. Elaborado em parceria com universidades e/ou consultorias especializadas.	Cooperativas Diretoria Demais áreas Imprensa Poder público Meio acadêmico Sociedade em geral
Artigos	Artigos, textos ou boletins elaborados com temas específicos de cada ramo/segmento ou de assunto de interesse geral visando a publicação em meios de comunicação do Sistema OCESP, de cooperativas, entidades parceiras, ou jornais. Elaborado pela equipe do núcleo inteligência de mercado e com apoio da equipe de comunicação.	Cooperativas Diretoria e áreas Imprensa Governo Poder público Meio acadêmico Sociedade em geral
Monitoramento ambiente externo	Acompanhamento de fatos nas esferas Político, Econômico, Social, Legal, Tecnológico, Ambiental. Elaborado pela equipe do núcleo inteligência de mercado em conjunto com as áreas de Relações Institucionais e Jurídico.	Cooperativas Diretoria Demais áreas
Business Talks	Debates sobre temas gerais e tendências no mundo dos negócios. <u>Objetivos:</u> 1) Proporcionar <i>atualização</i> de conceitos e <i>ampliação de repertório</i> para quando estiver em contato com cooperativas, parceiros, políticos, fornecedores, entre outros. 2) Contribuir para ampliar conexões e a visão estratégica na análise de projetos. 3) Ser mais propositivo com as cooperativas. <u>Metodologia:</u> Bate-papo de forma livre organizado pela equipe de IM, com convidados, quando necessário. Todos ensinam / todos aprendem. Exemplos de mercado	Comitê de Gestão: Presidência Superintendentes Gerentes Assessores

Continua

Conclusão.

Tabela 10

Portfólio do núcleo inteligência de mercado

Produto	Definição Operacional	Cliente
Consultoria interna	Análise de conteúdo e posicionamento sobre impactos ou oportunidades para cada ramo/segmento. Encaminhamentos de demandas de temas que tratados no mercado e importantes para as cooperativas	Formação Profissional Promoção Social Gestão de Cooperativas Assessoria Relações Institucionais Jurídico

Nota. Elaborado pela autora (2020).

Com os resultados, espera-se aumentar a percepção de valor do Sistema OCESP, conforme descritos na Tabela 11:

Tabela 11

Resultados esperados e beneficiados

Resultados Esperados	Indicadores	Beneficiados
Estudos e RAIO X dos ramos/segmentos do cooperativismo	Número de estudos publicados	Cooperativas / Diretoria Áreas internas / Público Externo*
Artigos sobre temas transversais com impactos para gestão cooperativista	Número de artigos publicados	Cooperativas / Diretoria Áreas internas / Público Externo*
Monitoramento de ambiente externo de fatos relevantes que impactam o sistema cooperativista paulista	Número de fatos relevantes identificados	Cooperativas / Diretoria / Áreas internas
Identificar temas atuais e tendências que deverão ser incorporados aos produtos/serviços disponíveis para cooperativas	Temas identificados	Cooperativas
Atuar com o comitê de gestão apresentando temas atuais e de tendências no mundo dos negócios	Temas debatidos	Comitê de gestão
Análise de legislação e editais	Análises realizadas	Relações Institucionais Jurídico

Nota. Elaborado pela autora (2020) e por público externo entende-se: imprensa, poder público, universidades, entre outros.

Com relação aos indicadores é importante ressaltar que inicialmente serão coletados os indicadores quantitativos, porém assim que forem estabelecidos é fundamental criar indicadores de impacto dos produtos desenvolvidos.

4.4 RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIAS

Os recursos e capacidades necessários à obtenção dos resultados esperados foram indicados com base na avaliação do que já é disponível na empresa e o que será necessário.

Neste sentido, a Figura 9 indica os recursos e capacidades mais relevantes para obtenção dos resultados esperados:

		Existentes	A desenvolver	A adquirir
Recursos	Tangíveis	Equipe técnica		Ferramentas para diagramação dos materiais produzidos
		Equipamentos para uso da equipe		Base de dados
	Intangíveis	Power BI		Plataforma de BI organização e gerência de dados
		Plataforma CRM e diagnósticos com dados das cooperativas		Assinaturas de serviços de estudos setoriais, busca de legislação
Capacidades		Conhecimento sobre os negócios das cooperativas	Conhecimento em análise e interpretação de dados	Mineração de dados
			Cultura de dados de forma institucional	

Figura 9. Recursos e capacidades necessários.

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Um ponto importante a ser abordado neste trabalho é referente à base de dados para realização as análises a serem realizadas. Os dados das cooperativas estão na plataforma CRM (*Customer Relationship Management*) e em diagnósticos aplicados por outro núcleo do Sistema OCESP. Os dados externos dos setores de atuação de cada ramo serão de várias fontes, como por exemplo: Banco Central, Agências Reguladoras (ANS, ANEEL, ANTT), IBGE, Órgãos Públicos (Ministérios, BNDES, Desenvolve SP), empresas que atuam nesta área, assim será possível realizar análises contextualizando o cooperativismo nas indústrias em que atuam.

5 PLANO DE AÇÕES

Considerando a solução definida de geração de conhecimento, nesta etapa foi realizado o plano de ações orientado a disponibilizar os recursos e capacidades estratégicas, partindo das deficiências mais relevantes, com as ações necessárias para a sua superação, indicando como fazer, os responsáveis pela execução, as áreas envolvidas e prazos para execução.

Também serão apresentadas as previsões de investimentos e retornos, as fontes de financiamento e análise de riscos, no que foi possível ser liberado à divulgação pela empresa. Os dados financeiros relacionados às ações: estudos setoriais, estruturação de time, ferramenta de monitoramento legal e busca no portal não foram apresentados por serem identificadas como sigilosas e, portanto, não autorizadas para divulgação pela Diretoria.

5.1 AÇÕES PREVISTAS

As ações previstas conforme Tabela 12 serviram de base para o acompanhamento dos resultados, aproveitamento dos recursos humanos e financeiros.

Tabela 12
Plano de Ações

Plano de Ações para Sistema OCESP					
Ação	Como	Quem	Áreas envolvidas	Prazos	Custos (R\$)
Definição de quais tipos de dados e de fontes, circulação e segurança que os dados serão apresentados. Elencar dados que são relevantes, onde estão, que dados não foram coletados mas são importantes e como produzi-los.	Definir tipos de dados e regras de circulação dos dados e como serão apresentados. Analisar base de dados públicos.	Equipe IM	IM	Jan/Dez 2021	Recursos internos. Sem custos adicionais.
RAIO X: Identificar fonte de dados externos	Pesquisa em sites relacionados ao setor	Equipe IM	IM	Jan/Dez 2021	
RAIO X: Preparar base de dados das cooperativas	Pesquisa no CRM e quando necessário com as cooperativas	Equipe IM	IM	Jan/Dez 2021	
RAIO X: Elaborar estudos por ramo e divulgar o produto	Elaborar relatórios com base dos dados levantados	Equipe IM	IM / CM	Jan/Dez 2021	
Estruturar um time de suporte para mineração de dados e repasse aos consultores para análises e elaboração de textos	Encaminhamento de demanda para Recursos Humanos	Equipe IM	IM / DC / RH	Fev/21	Sigilo
Realizar assinaturas de serviços de informação	Identificar instituições de análises de dados que poderão contribuir para o desenvolvimento do trabalho	Equipe IM	IM	Jan/21	20.000,00
Adquirir licença de plataforma de organização e gerência de dados	Identificar a plataforma que mais atende à necessidade e que esteja de acordo com as normas de aquisição.	Equipe IM	IM / TI	Jan/21	30.000,00
Estudo Setorial: identificar o tema a ser estudado	Escolha entre os temas possíveis e análise com comitê de gestão	Equipe IM	IM / CG	Jan/21	Recursos internos. Sem custos adicionais.
Estudo Setorial: identificar possíveis universidades e/ou consultorias para realizar o estudo	Listar possíveis parceiros que têm afinidade e experiência com o tema definido e escolher junto com o CG	Equipe IM	IM / CG	Fev/21	
Estudo Setorial: realizar os trâmites contratuais e desenvolver o estudo	Definir junto com a instituição escolhida as questões contratuais e escopo de trabalho	Equipe IM	IM / JU	Dez/20	Sigilo
Monitoramento ambiente externo	Realizar <i>benchmarking</i> com empresas de diversos setores que realizam este monitoramento	Equipe IM	IM / CM	Jan/21	Recursos internos.

continua.

conclusão.

Tabela 12

Plano de Ações

Plano de Ações para Sistema OCESP					
Ação	Como	Quem	Áreas envolvidas	Prazos	Custos (R\$)
Monitoramento ambiente externo – Legal	Definir metodologia e aquisição de ferramenta	Equipe IM	RI	Jan/21	Sigilo
Artigos: elaborar artigos com temas importantes para o cooperativismo	Identificar temas de impacto ou oportunidades para as cooperativas, podendo ser específico por ramo/segmento ou transversal e buscar veículos de comunicação para a publicar	Equipe IM	IM / CM	1/mês	Recursos internos. Sem custos adicionais
<i>Business Talks</i>	Identificar temas atuais e tendências para debater com o comitê de gestão	Equipe IM	IM / CM	2/mês	
Consultoria Interna - análise	Contribuir com as áreas interna na análise de conteúdo e legislações ou encaminhamento de demandas	Equipe IM	IM / FP / GC / RI / JU / CG / CM	Sempre de demandado	
Consultoria Interna – registro da demanda	Criar metodologia para registrar as análises e demandas realizadas	Equipe IM	IM	Dez/20	Recursos internos. Sem custos adicionais
Divulgação externa / interna dos resultados dos estudos, RAIO X, artigos	Apresentação dos resultados dos estudos, RAIO X, artigos, participando de eventos/lives, seja interno para apresentação para os funcionários ou externo em eventos das cooperativas ou parceiros	Equipe IM	IM / RH / CM / CG	1/mês	Recursos internos. Sem custos adicionais.
Difusão da cultura de dados	Propor metodologia para criar a cultura de dados na organização	Equipe IM	IM / GC / CM / RH	Mar/21	Recursos internos. Sem custos adicionais.
Ferramenta para manuseio de dados no portal com informações básicas do cooperativismo	Identificar com o comitê de atualização do portal sobre a inclusão desta funcionalidade	Equipe IM	IM / DC	Jan/21	Sigilo

Nota. Elaborada pela autora (2020) - Legenda:

CM: Comunicação & Marketing	SU: Superintendência
FP: Formação Profissional	DC: Gerencia de Desenvolvimento Cooperativas
GC: Gestão de Cooperativas	RH: Recursos Humanos
JU: Jurídico	RI: Relações Institucionais
CG: Comitê de Gestão	

5.2 PREVISÕES SOBRE INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS

Com relação aos investimentos e custos serão utilizados recursos internos e custos adicionais serão para assinatura de serviços de dados, informação e legislação, estruturação de time e desenvolvimento de ferramenta de busca no site da empresa.

A ferramenta para manuseio de dados no portal com informações básicas do cooperativismo é um ponto que será tratado com o comitê atualização do portal sobre a inclusão dessa funcionalidade, porém esse projeto está sendo reformulado totalmente, inclusive com a contratação de nova empresa, portanto não há uma previsão de valor de investimento.

5.3 FONTES DE FINANCIAMENTO

A fonte de financiamento desta solução é por recursos próprios do Sistema OCESP.

5.4 ANÁLISE DE RISCOS

Um dos grandes desafios para implantar e estruturar uma nova área implica em assegurar que as ações planejadas levem à resolução do problema com o reconhecimento dos *stakeholders*. Para antecipar obstáculos na implementação das ações ou até mesmo identificar oportunidades de melhoria uma ferramenta de importante análise é necessária a gestão de riscos.

De acordo com Marcondes et al. (2017), toda implementação de plano de ações para mudanças envolve riscos, estes devem ser avaliados antecipadamente para cada ação proposta, de maneira a garantir a eficiência dos seus resultados, nos seguintes aspectos: tempo, custo, qualidade, recursos, escopo e tamanho.

A Tabela 13 apresenta a análise de riscos para o plano de ação conforme a Tabela 12.

Tabela 13
Análise de riscos

Ação	Risco	Probabilidade alta - média - baixa	Impacto alto – médio – baixo	Mitigação
RAIO X: Identificar fonte de dados externos	Dados externos desatualizados	Média	Alto	Identificar o cronograma de divulgação dos dados
RAIO X: Preparar base de dados das cooperativas	Dados das cooperativas desatualizados	Média	Alto	Solicitar para as cooperativas a atualização
RAIO X: Elaborar estudos por ramo e divulgar o produto	Não elaborar o estudo	Baixa	Médio	Estabelecer cronograma
Estagiário para que possa realizar a mineração de dados e assim o consultor poderá se dedicar às análises e elaboração de textos	Não ser autorizado por questões orçamentárias	Média	Médio	Elaborar uma justificativa de solicitação bem fundamentada com os benefícios
Realizar assinaturas de serviços de informação	Não ser autorizado em função de outras prioridades orçamentárias	Média	Médio	Elaborar uma justificativa de solicitação bem fundamentada com os benefícios
Estudo Setorial: identificar o tema a ser estudado	Não ser autorizado por questões orçamentárias	Alta	Alto	Negociar orçamento e apresentar os benefícios
Estudo Setorial: identificar possíveis universidades e/ou consultorias para realizar o estudo	Contratações não serem autorizadas	Alta	Alto	Negociar orçamento e apresentar os benefícios
Estudo Setorial: realizar os trâmites contratuais e desenvolver o estudo	Divergência nas questões contratuais	Média	Média	Negociar ou mudar para outra instituição
Monitoramento ambiente externo	Não realizar análise	Média	Alto	Definir metodologia
Artigos: elaborar artigos com temas importantes para o cooperativismo	Não elaborar artigos	Média	Médio	Incluir na rotina e colocar a meta
<i>Business Talks</i>	Não despertar interesse pelo formato, temas e tempo dedicado	Média	Médio	Identificar temas e formatos que despertem mais interesse
Consultoria Interna - análise	Não realizar análises demandas	Média	Médio	Negociar prazos de repostas
Consultoria Interna – registro da demanda	Não ter controle das ações demandas e perder prazos	Baixa	Médio	Criar o controle para atender dentro do prazo
Divulgação externa / interna dos resultados dos estudos, RAIO X, artigos	Não despertar interesse pelo formato e temas	Média	Médio	Identificar formatos que despertem mais interesse e formação para cultura de dados

Continua.

conclusão.

Tabela 13

Análise de riscos

Ação	Risco	Probabilidade alta - média - baixa	Impacto alto – médio – baixo	Mitigação
Cultura de dados	Não ter apoio para esta ação	Baixa	Médio	Elaborar um plano de ação com o RH / FP
Ferramenta para manuseio de dados no portal com informações básicas do cooperativismo	Não estar no escopo do portal a possibilidade de incluir esta funcionalidade	Alta	Médio	Negociar o desenvolvimento.

Nota. Elaborada pela autora (2020).

6 INTERVENÇÃO

A capacidade de transformação da organização representa uma vantagem competitiva e duradoura, neste sentido, a gestão da mudança é uma das competências que podem ser consideradas dentre as mais importantes e necessárias pelas organizações no futuro (Gerolamo, 2019). Diante deste foco, a proposta de estruturação da área de Inteligência de Mercado para o Sistema OCESP, conforme apresentada no organograma da Figura 2, passa por ajustar o posicionamento das atividades realizadas pela equipe, com olhar para pesquisa e análise de dados, elaboração de relatórios setoriais e artigos.

Outro ponto relevante a se destacar é a visão da cultura de dados que possa subsidiar as decisões e ações da empresa. Como menciona Brandão (2020), é importante para as organizações desenvolverem práticas apropriadas de gerenciamento de mudanças, assim como uma cultura orientada para os dados, em que exista um suporte gerencial para análises em toda a organização, presença de novas ferramentas e técnicas para integração e visualização de dados.

6.1 EVOLUÇÃO DO PROCESSO

A criação do núcleo ocorreu em janeiro de 2020 e, no período de março a agosto, por conta da pandemia da COVID-19, as atividades tiveram que ser ajustadas visando o atendimento às cooperativas e por questões internas. A comunicação e relacionamento com as demais áreas da instituição tem ficado claros com a definição das atividades e entregas, com definição dos papéis.

Foram realizadas as primeiras entregas com núcleo com a publicação de três edições do RAIO X do Cooperativismo de Crédito, Consumo e Energia. As publicações dos outros ramos/segmentos estão sendo elaborados e também será criada uma página dedicada às publicações no *site* do Sistema OCESP. A Figura 10 apresenta o anúncio publicado sobre o RAIO X na Revista MundoCoop, edição de novembro de 2020, revista de referência nacional no cooperativismo.

O anúncio apresenta o RAIO X do Cooperativismo, dividido em duas seções principais:

- Artigo de Texto (Esquerda):**
 - Título:** SUSTENTABILIDADE
 - Conteúdo:** Discute o desenvolvimento dos países, a busca por uma agenda, o papel do cooperativismo e a importância da sustentabilidade. Menciona a Agenda 2030 e a necessidade de ser considerada por todas as organizações que visam a presença de seus negócios, sendo cada vez mais possível e urgente.
 - Imagem:** Foto de Osmar Oliveira, autor do artigo.
 - Legenda:** OSMAR OLIVEIRA, CEO do SESCOOP/SP.
- Gráfico Informativo (Direita):**
 - Título:** COOPERATIVISMO EM RAIO-X
 - Objetivo:** Apresentar um perfil completo das atividades setoriais e econômicas, com dados atualizados, para subsidiar a atuação dos cooperativistas e gestores do setor.
 - Conteúdo:**
 - Organização do setor:** Modelo setorial, Perfil econômico.
 - Taxonomia e insight:** Alinhamento de relacionamento e diferenciação.
 - Quantificadores de impacto:** Indicadores de sustentabilidade.
 - QR Code:** Para mais informações, entre em contato com o Núcleo de Inteligência de Mercado do Sistema Coop pelo WhatsApp (11)3346-4200 ou por e-mail: insights@set@secoopcoop.br.
 - Logo:** SESCOOP/SP

Figura 10. Anúncio sobre o RAIO X.

Fonte: Site da Revista MundoCoop, edição 96, recuperado em 13/11/2020 de <http://www.cooperativismo.com.br/revistas/edicao-96>.

6.2 ESTRATÉGIAS DE MUDANÇAS

A busca do engajamento das pessoas para as mudanças passará por definir as entregas do núcleo conforme definido na Tabela 11 - Plano de Ações, levando em consideração os recursos e capacidades de apoio definido na Figura 7. E para que a proposta do núcleo avance e se sustente é necessário estar conectado com a estratégia da instituição sempre com foco em gerar valor para o cliente.

7 AVALIAÇÃO

Com a finalidade de avaliar eficácia das entregas realizadas pelo núcleo de inteligência de mercado durante a realização deste trabalho, foi solicitado para três clientes de setores diferentes que respondessem uma pesquisa sobre o RAIO X, conforme demonstra a Tabela 14.

Tabela 14
Avaliação dos Clientes

Perguntas	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3
1) O que despertou interesse no RAIO X	Olhar sistêmico das informações, possibilidade de trabalhar dados internamente com esta base comparativa.	Gostou da proposta e achou dinâmico. Constam informações que não conhecia.	Os itens perfil e desafios.
2) Estudos como este contribuem para o desenvolvimento do seu ramo/segmento de atuação	Sim, como nosso segmento é dinâmico e as diretorias não são 100% dedicadas à cooperativa, quanto mais objetivo for, maior será a contribuição.	Sim. Importante para apresentar o segmento para parceiros e poder público.	Achei interessante foi um dos materiais mais completos que já li sobre o setor.
3) Qual o melhor formato e meio para acessar este conteúdo	Eletrônico. Um <i>e-mail</i> com Resumo e um link para acessar o material completo.	Eletrônico.	Envio direto para todos os líderes do setor
4) Sugestões de melhoria	Quanto menor for o material, mais atratividade terá na leitura. Para gerar atratividade e mais leveza na leitura, trabalhar mais com ícones/tópicos e menos textos e criar mapas mentais.	Identificar dados de plano diretor dos municípios para que possam incluir no planejamento anual da cooperativa, visando a ampliação do mercado de atuação.	Um resumo em alguns textos para deixar o material menos extenso, mas o conteúdo está ótimo.

Nota. Elaborado pela autora (2020).

Outro *feedback* para o RAIO X foi recebido, via *e-mail*, por um dirigente de uma cooperativa de grande porte, referência nacional e internacionalmente no ramo de atuação. A seguir a transcrição do conteúdo:

“...mais um documento de valor produzido pela OCESP, parabéns. Me desculpe o atraso na resposta, mas não poderia deixar de ressaltar a importância de termos este material para apresentar o Ramo a todos os públicos interessados, particularmente os agentes governamentais, assim como outras empresas que nos visitam, algumas do exterior. É um excelente cartão de visitas, com conteúdo também para benchmarking. Obrigado pelo envio e parabéns pelo trabalho.”

Análise Síntese das Entrevistas com Clientes referente a Avaliação

Conforme visto nas respostas por clientes, representantes em cargos estratégicos, nas cooperativas e ramos que atuam, foi possível verificar que o RAIIO X pode gerar um novo olhar sobre as informações geradas e a utilização tanto pelo Sistema OCESP como pelas cooperativas.

Também fizeram sugestões de melhoria que poderão em muito agregar à qualidade do RAIIO X, como por exemplo, questões relacionadas ao formato e diagramação, objetividade dos textos e conteúdo que poderão basear decisões estratégicas das cooperativas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

A experiência na realização deste trabalho prático e aplicado, que envolveu a implantação de uma nova proposta de relacionamento e entrega de conteúdo para o cliente interno e externo, foi de grande aprendizado e reflexões. Foi possível fazer conexões de forma mais consistente entre as atividades exercidas e novos conceitos, metodologias e ferramentas com que tive contato durante o programa de mestrado.

Durante a realização do curso, assumi o desafio de implantar e estruturar um núcleo de Inteligência de Mercado, visando uma forma de o Sistema OCESP gerar valor para o cooperativismo paulista.

Este trabalho abordou a estruturação da Inteligência de Mercado com foco na organização de informações estratégicas das cooperativas e do mercado visando à tomada de decisão, contribuição para ações educacionais, sociais, institucionais além da geração de conteúdo sobre o cooperativismo.

Foram citadas as inovações organizacionais (Figura 2) e de produto (Tabela 10) na elaboração de portfólio de produtos, como elaboração de estudos setoriais, análises, relatórios, artigos e consultoria interna, levando em consideração os impactos políticos, econômicos, social, tecnológico, ecológico e legal no cooperativismo paulista. A inovação de processo em estruturações de dados e análises, utilização de ferramentas e novas formas de relacionar com as cooperativas apresentadas no trabalho encontra-se na fase de estruturações para a entrega dos produtos apresentados.

A aplicação destas inovações contribuirá com a geração de valor para o cliente, a identificação de sinais fracos a partir de análise de dados e para que a organização tenha uma cultura baseada em dados. Quanto à comunidade em geral, o ganho está na geração de conteúdo sobre os benefícios, impactos e conquistas do cooperativismo paulista.

A complexidade da realização deste trabalho foi na adaptação dos conceitos e metodologias de inteligência de mercado para uma entidade de representação que tem finalidades diferentes de uma empresa que visa colocar seu produto e/ou serviço no mercado e o mesmo para o relacionamento com o cliente com os cuidados que se deve ter na apresentação e organização dos dados. E por esse mesmo fato se tornou desafiante e inovador para o desenvolvimento de negócios do Sistema OCESP.

A partir deste trabalho, ao discutir o entendimento do problema proposto sobre a necessidade de informações como um ponto importante para o Sistema OCESP e para as

cooperativas, foi possível identificar uma oportunidade de negócio uma vez que não existem esses produtos de forma estruturados e da forma como já está sendo percebido pelos clientes, e podendo desta forma, ser ofertado.

REFERÊNCIAS

- Agência Nacional de Saúde Suplementar. (2019). *Sala de situação*. Recuperado em 04 de setembro de 2019 de <http://www.ans.gov.br/>
- Associação Brasileira de Supermercados (2020). *Ranking ABRAS Superhiper 2020*. Recuperado em 16 de junho de 2020 de <https://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=70791>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Ed. Pearson Prentice-Hall.
- Brandão, R. P. P. (2020). *Fatores organizacionais que influenciam o uso de business intelligence em médias empresas na área de marketing*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv/dspace/handle/10438/28981>
- Buss, C.O. (2008). *Modelo de sistematização e integração da inteligência de mercado ao front-end do processo de desenvolvimento de produtos*. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14862>
- Camaliente, E., & Fontes, A. (Org.) (2011). *Inteligência de mercado: conceitos, ferramentas e aplicações*. São Paulo: Saint Paul.
- Canaltech (2020). *O que é edtech? Entende de uma vez por todas*. Recuperado em 17 de outubro de 2020 de <https://canaltech.com.br/inovacao/edtech-o-que-e-159758/>
- Cedro, M. (2011). Pesquisa social e fontes orais: particularidades da entrevista como procedimento metodológico qualitativo. *Revista Perspectivas Sociais*, 1(1) 125-135.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Censo agropecuário 2017*. Recuperado em 16 de junho de 2020 de https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2011). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 01-13.
- Decreto nº. 3017, de 06 de abril de 1999 (1999). *Aprova o regimento do serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo - SESCOOP*. (Seção 1 - 7/4/1999, Página 1) Brasília, DF. Diário Oficial da União. Recuperado em 30 de abril de 2019 de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1999/decreto-3017-6-abril-1999-371753-norma-pe.html>
- Distrito (2020). *Reports*. Recuperado em 21 de junho de 2020 de <https://distrito.me/dataminer/reports/>
- Distrito (2020). *Edtech 2019*. Recuperado em 17 de outubro de 2020 de <https://distrito.me/dataminer/reports/?report-sector%5B0%5D=741&report-content=>
- Eboli, M. (2004). *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente.
- Eboli, M. (2020, 19 de maio). A educação a distância, inclusive corporativa, em tempos de pandemia. *Estadão*. Recuperado em 17 de outubro de 2020 de <https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/a-educacao-a-distancia-inclusive-corporativa-em-tempos-de-pandemia/>

- Falcão, R. F., Mazzero, S., Campomar, M.C., & Toledo, G. (2016). A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 6(2) 25-41.
- Gerolamo, M. C. (2019). *Gestão da mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança: proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas*. Tese Livre Docência. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/18/tde-10032020-143539/en.php>
- Jamil, G. L., & Silva, A. M., (2015). *Inteligência de mercado como um processo de gestão da informação e do conhecimento: proposta de oficinas de capacitação setoriais*. Porto: Media XXI.
- Jenissek-Muniz, R. (2016). Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(2), 147-180.
- Jenissek-Muniz, R., Lesca, H., & Freitas, H. (2011). Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada da decisão. *Revista Inteligência Competitiva*, 1(1), 102-127.
- Johnson, M. W., Kagermann, H., & Christensen, C. M. (2005). Reinvente seu modelo de negócios. *Harvard Business Review Brasil Channel*. Recuperado em 02 de março de 2020 de <https://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: Textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Como dominar o sistema de gestão. *Harvard Business Review Brasil Channel*. Recuperado em 02 de março de 2020 de <https://hbrbr.uol.com.br/como-dominar-o-sistema-de-gestao/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998) *Princípios de Marketing*, 7ª edição. Rio de Janeiro: LTC.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (Colab.). (2008). *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Lavrador, M. (2014). Business intelligence no setor farmacêutico. A importância dos dados para a correta tomada de decisões. *Revista Portuguesa Farmacoterapia*, 6(2), 17-29. Recuperado em 22 de junho de 2020 de <https://doi.org/10.25756/rpf.v6i2.29>
- Lei nº. 5764, de 16 de dezembro de 1971 (1971). Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm*
- Malhorta, N. K. (2004). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- Marcondes, R.C., Miguel, L.A. P., Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 16 de junho de 2020 de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf
- Maróstica, E., Maróstica, N. A. C., & Castelo Branco, V. R. (2017). *Inteligência de mercado*. São Paulo: Cengage Learning.

- Medida Provisória nº. 1.715-2, de 29 de outubro de 1998 (1998). Dispõe sobre o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária - RECOOP, autoriza a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, e dá outras providências. (Seção 1 - 30/10/1998, Página 3). Brasília, DF.: Diário Oficial da União. Recuperado em 28 de abril de 2019 de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/medpro/1998/medidaprovisoria-1715-2-29-outubro-1998-375892-norma-pe.html>
- Medida Provisória nº. 932, de 31 de março de 2020 (2020). Altera as alíquotas de contribuição aos serviços sociais autônomos que especifica e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto. Recuperado em 09 de julho de 2020 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv932.htm
- Novak, M. A. L., Soares, S., & Gonzaga, C. A. M. (2020). Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade: uma investigação das atividades sustentáveis no setor varejista. *Revista Observatório de la Econímia Latinoamericana*. Recuperado em 17 de outubro de 2020 de <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/responsabilidade-social-corporativa.html>
- OCDE. (2006). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3ª ed. Rio de Janeiro: FINEP.
- Oliveira, D. P. R. (2002). *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Peinado, J., & Graeml, A. R. (2007). *Administração da produção: operações industriais e de serviços*. Curitiba: Unicenp.
- Pinto, L. (2020). *A era do ESG: investimentos e negócios além do lucro*. Recuperado em 17 de outubro de 2020 de <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/a-era-do-esg-investimentos-e-negocios-alem-do-lucro/>
- Popadiuk, S., Franklin, M. A., Miyabapa, W., & Gardesani, R. (2005). Ambiente informacional e o desempenho competitivo na indústria de autopeças para veículos. *Revista Produção*. V. 15, N. 3, P. 390-403, set/dez 2005.
- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva*. São Paulo: Elsevier Brasil.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*. Vol. 32, No. 1, 219–235.
- Rodrigues, R. (2008). *Cooperativismo: democracia e paz – Surfando a segunda onda*. São Paulo: [s.n.].
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*. 5(1) 187-192.
- Sambatech (2020). *Educação corporativa à distância e comunicação interna*. Recuperado em 17 de outubro de 2020 de <https://sambatech.com/comunicacao-e-treinamento-empresarial/>
- Sistema OCB. (2020). *Sistema OCB*. Recuperado em 16 de fevereiro de 2020 de <https://www.ocb.org.br/>
- Sistema OCB. (2020). *Sistema OCB*. Recuperado em 21 de junho de 2020 de <https://www.somoscooperativismo.coop.br/sou-coop>

- Sistema OCESP (2020). *RAIO X do Cooperativismo*. Recuperado em 15 de novembro de 2020 de http://www.sescoopsp.org.br/default.php?p=texto.php&c=raioxdocooperativismo_download
- Sistema OCESP. (2020). *Relatório de gestão 2018*. Recuperado em 02 de março de 2020 <http://sescoopsp.com.br/gestao2018/numeros/>
- Sistema OCESP. (2020). *Relatório de gestão 2018*. Recuperado em 02 de março de 2020 de <http://sescoopsp.com.br/gestao2018/numeros/>
- Startse (2020). *Startse empresas*. Recuperado em 17 de outubro de 2020 de <https://www.startse.com/empresas/>
- Ternes, M. (2019, 15 de fevereiro). *Inteligência de mercado: o que é e como aplicar para vender mais*. Recuperado em 07 de abril de 2020 de <https://meetime.com.br/blog/vendas/inteligencia-de-mercado/>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Vago, F. R. M., Sousa, C.V., Melo, J. M. C., Lara, J. E., Fagundes, A. F. A, & Sampaio, D. O. (2013). A importância do gerenciamento de estoque por meio da ferramenta curva ABC, *Revista Sociais e Humanas*, 26(3), 638-655.
- Vaz, S. R. S. (2020). Investigação teórica da educação corporativa em redes de franquias de alimentação. In: *Temas em educação corporativa: implicações e atuações para as demandas contemporâneas*. 2. Ed. São Paulo: Vetor.

ANEXO A

A) Princípios, Ramos e Dados do Cooperativismo

Para guiar os cooperativistas ao redor de todo o mundo, foram estabelecidos os sete princípios do cooperativismo, conforme Tabela 5:

Tabela 5

Princípios do Cooperativismo

Princípio	Definição
1º) ADESÃO VOLUNTÁRIA E LIVRE	As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.
2º) GESTÃO DEMOCRÁTICA	As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.
3º) PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS MEMBROS	Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa. Tudo sempre decidido democraticamente
4º) AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.
5º) EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO	Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.
6º) INTERCOOPERAÇÃO	Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.
7º) INTERESSE PELA COMUNIDADE	Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Nota. Sistema OCB, 2020.

O cooperativismo brasileiro é constituído por sete ramos de atividade conforme demonstra a Tabela 6:

Tabela 6

Ramos do cooperativismo brasileiro

Ramo	Definição
Agropecuário	Cooperativas que se destinam a prestação de serviços relacionados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm os meios de produção.
Consumo	Cooperativas que se destinam por meio da mutualidade, à compra em comum de produtos e/ou serviços para seus cooperados.
Crédito	Cooperativas visam promover a prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.
Infraestrutura	São cooperativas se destinam a prover a prestação de serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados.
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	Cooperativas que se destinam a organizar a prestação de serviços especializados a terceiros ou a produção em comum de bens.
Saúde	São cooperativas que se destinam a prover ou adquirir serviços dedicados à preservação, assistência e promoção da saúde humana, constituída por profissionais da área da saúde.
Transporte	Cooperativas que se destinam a organizar a prestação de serviços de transporte de cargas e/ou passageiros cujos cooperados detêm a posse ou propriedade do veículo.

Nota. Sistema OCB - 2020

Com relação à representatividade o cooperativismo brasileiro e paulista apresenta os dados conforme Tabela 7:

Tabela 7

Dados do cooperativismo no Brasil e São Paulo

Ramo	Cooperativas			Cooperado			Funcionários		
	Brasil	São Paulo	%	Brasil	São Paulo	%	Brasil	São Paulo	%
Agropecuário	1.613	138	9%	1.021.019	139.352	14%	209.778	14.336	7%
Consumo	205	26	13%	1.991.152	1.558.565	78%	14.272	8.215	58%
Crédito	909	210	23%	9.840.977	1.212.447	12%	67.267	7.187	11%
Educacional	265	62	23%	60.760	18.822	31%	3.412	1.303	38%
Especial	10	0	0%	377	0	0%	8	0	0%
Habitacional	282	49	17%	103.745	48.974	47%	742	420	57%
Infraestrutura	135	18	13%	1.031.260	59.618	6%	5.824	733	13%
Míneral	95	1	1%	59.158	71	0%	177	4	2%
Produção	230	49	21%	5.564	1.612	29%	1.132	85	8%
Saúde	786	171	22%	206.185	46.075	22%	107.794	35.237	33%
Trabalho	925	149	16%	198.466	89.226	45%	5.105	236	5%
Transporte	1.351	153	11%	98.190	21.627	22%	9.792	4.383	45%
Turismo e Lazer	22	0	0%	1.867	0	0%	15	0	0%
Total	6.828	1.026	15%	14.618.720	3.196.389	22%	425.318	72.139	17%

Nota. Sistema OCB 2020.

B) Diferença entre cooperativas e outros empreendimentos

A Tabela 8 mostra as peculiaridades e diferenças entre cooperativas, associações e empresas mercantis.

Tabela 8

Diferença entre cooperativas e outros empreendimentos

Parâmetros de diferenciação	Cooperativas	Associações	Empresas Mercantis
Finalidade	Com fins econômicos, mas em objetivo de lucro	Sem fins lucrativos, com impossibilidade de exercer função comercial	Com finalidade lucrativa
Quantidade mínima de membros para constituir o empreendimento	20 pessoas	2 associados	1 empresário
Objetivo	Prestar serviços aos cooperados	Representar os interesses dos associados	Lucrar
Direito de voto nas decisões	Cada pessoa tem direito a um voto	Cada pessoa tem um direito a um voto	Quanto maior o capital, maior o poder do voto
Constituição do capital social	É formado por quotas-parte	Não possui	É forma por ações dos proprietários
Transferência de cotas	São intransferíveis para terceiros	Não possui	Podem ser transferidas a terceiros

Nota. Sistema OCB – 2020.

APÊNDICE

Apêndice A - Entrevistas com cliente

A seguir foram transcritos os principais pontos das entrevistas realizadas com as cooperativas, conforme Tabela 9.

Tabela 9

Transcrição dos principais pontos das entrevistas com o cliente

Pergunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
1)O que você entende por inteligência de mercado?	Observar o mercado e aproveitar as oportunidades para investimento.	Ter dados do segmento para analisar e acompanhar.	Ter informações de clientes e concorrentes.	Informações de mercado e do cliente de forma visual, simplificada e direta ao público de interesse.	Tecnologia e ferramentas utilizadas para mapear oportunidades de mercado.
2)Que tipo de informação de mercado considera importante receber para subsidiar a sua tomada de decisão?	Dados do setor, projeções, informações dos clientes.	Dados do setor, projeções, informações dos clientes.	Dados de concorrência.	Indicadores macro e microeconômicos, informações do cooperativismo, projetos de lei, riscos e impactos, <i>performance</i> dos <i>players</i> do mercado, <i>startups</i> do segmento, inovação.	Informações de clientes, novos mercados, linhas de crédito, leis trabalhistas, atualizações do órgão regulador e do negócio, tendências de mercado.
3)No seu planejamento estratégico, você considera informações de mercado para criar suas estratégias?	Sim, série histórica e projeção de consumo, relatórios de órgãos públicos e de clientes, entender que novos negócios devem ser parceiros e não inimigos para tornar um atrativo para os clientes e cooperados.	Sim, com base em <i>benchmarking</i> do setor	<i>Benchmarking</i> dos concorrentes, seguem nas redes, vendo o que o fazem e o que não fazem.	Sim, além das informações de mercado, também informações de agenda do regulador e ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável).	Sim, trabalham com estratégia para crescimento ou reestruturação, aproximação de clientes e parceiros para atender as demandas e questões legais/fiscais.
4)De que formato e periodicidade as informações são apresentadas?	não tem um padrão e em novembro tem que enviar para o órgão regulador a projeção de consumo para o ano seguinte	Não tem um padrão.	Não tem um padrão.	Várias fontes, formatos e períodos.	Várias fontes, com foco nos negócios e mensalente.
5)A sua cooperativa já utiliza alguma ferramenta, software ou metodologia?	Não tem uma ferramenta, utiliza controle em excel, participação em comissões e relatórios publicados por órgãos públicos e clientes.	Não tem uma ferramenta, utiliza controle em excel.	Não tem uma ferramenta.	Estão em estruturação interna, pesquisas e <i>benchmarking</i> com outras cooperativas.	Não tem uma ferramenta.

Continua

Tabela 9
Transcrição dos principais pontos das entrevistas com o cliente

Pergunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
6)Existe uma área estruturada para mapear processos, cenários ou buscar informações de mercado e concorrência?	Não, a ação é realizada por gestores (áreas administrativas, engenharia, comercial, financeira).	Não, é realizada pela diretoria sem um processo estabelecido.	Não, é realizada pela diretoria sem um processo estabelecido.	Não.	A cooperativa tem a ISO 9001 e a área de processos de qualidade, mas não tem um processo definido para informações de mercado e concorrência.
7)Qual é o processo de atualização de tendências do negócio da cooperativa? Quais as principais fontes de pesquisa?	Participação em eventos relativos ao negócio.	Relatório de concorrentes, revistas de negócios, eventos, cursos.	Eventos do setor, sites e redes sociais da concorrência.	Participação em eventos, agenda do regulador, startups do segmento, concorrência.	Participação em várias entidades, como Sistema OCESP e associações representativas do negócio da cooperativa.
8)Como a cooperativa se organiza com projetos de tecnologia e informações baseadas em dados (BI, CRM, Big Data entre outros)	Ainda não tem nada estruturado neste ponto.	Ainda não tem nada estruturado neste ponto.	Ainda não tem nada estruturado neste ponto.	Ainda está se estruturando.	Tem que avançar neste ponto.
9)Como é o processo da cooperativa para conhecer os clientes/cooperados atuais e potenciais? Existe algum projeto específico construindo a jornada do cliente?	Relacionamento presencial do presidente em campo, consegue visualizar muitas situações e identifica ações preventivas.	Não existe, mas estão despertando para a necessidade de estruturar um processo de jornada do cliente.	Informalmente tentam identificar o perfil do cliente.	Ainda está se estruturando.	Atuam com base na Curva ABC em que 20 clientes representam 70% do faturamento e buscam ter uma relação muito estreita de atendimento de demanda.
10)Como a cooperativa se organiza para conhecer as especificidades e atuar na resolução de dores e anseios dos clientes, seja B2B ou B2C? E dos Cooperados?	Estando próxima dos clientes (cooperados), buscando ser resolutivos nos problemas ou pelo menos indicar caminhos.	Estão identificando que precisam olhar melhor para esta relação com o cliente.	Conhecendo melhor o perfil do cliente.	Eempatia em toda de decisão classificando por porte, reunião de troca de informações entre singulares, experiencia do cliente.	Na aproximação com os clientes e tentando identificar as necessidades.
11)O que você entende por criação de valor ao cliente?	Atendimento e respeito ao cliente, demanda atendida (ou pelo menos ouvida) e propor soluções.	Conhecer demandas do cliente e identificar onde tem problemas e como resolver.	conhecer demandas do cliente.	Conhecer o cooperado e a família dele, saber as necessidades, buscar parcerias, ações sociais para os cooperados e familiares, ampliar a parte social e saúde.	Qualidade e pontualidade do serviço e ajustado ao preço.

Continua

Conclusão

Tabela 9

Transcrição dos principais pontos das entrevistas com o cliente

Pergunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
12)O que a cooperativa tem feito para se destacar perante a concorrência e criar uma proximidade maior com o cliente/cooperado, com a finalidade de fidelizá-lo?	Respeito ao cliente(cooperado), realizar bom atendimento para fidelizar com prestação de serviço, na cooperativa os clientes falam com pessoas e não máquinas e isto tem conseguindo ganhar prêmios de qualidade de atendimento do setor e concorrendo com empresas de grande porte e multinacionais, relacionamento com a comunidade.	Ter um bom serviço de qualidade técnica, capilaridade e buscando resolver problemas da melhor forma possível.	Ter um bom serviço de qualidade técnica.	Agregando valor ao cooperado além da atividade que se relaciona com a cooperativa.	Se ajustando ao mercado.
13)Como a cultura da inovação está inserida no DNA de sua cooperativa? Quais ações são realizadas para promover a inovação?	Participação em eventos de inovação do setor e promovido pelo órgão reguladores, relacionamento com outros <i>players</i> do mercado, conhecer tendências para o negócio e saber que é possível aplicar.	Buscando atualização referente ao serviço prestado ao cliente, é um conceito que está sendo incorporado na gestão da cooperativa.	Buscando atualização referente ao serviço prestado ao cliente, é um conceito que está sendo incorporado na gestão da cooperativa	Participação em eventos, arriscar mais.	A partir do entendimento do mercado de atuação, buscando novos caminhos e conhecimentos.
14)Como o processo de transformação digital em todos os aspectos tem contribuído com a cooperativa para analisar o mercado de atuação?	Acesso a inovações que estão ocorrendo no setor e adaptar a realidade da cooperativa.	Implantação de sistema que irá gerar dados de clientes e cooperados.	Com novas possibilidades de prestação de serviço.	Em estudos.	Em estudos.
15)Caso já tenha uma metodologia ou área estruturada de inteligência de mercado, o que você sugere sobre a atuação e contribuição do Sistema OCESP na área de atuação de inteligência de mercado?	Entender as oportunidades de mercado, buscar inovações, assento em órgãos de representação, programa de capacitação para dirigente e técnicos sobre novos produtos do setor e interpretar dados e passar para a diretoria para tomada de decisão, técnicos com visão da parte regulatória.	Dados do setor, Projeções, Informações do mercado, preparação da liderança para tomada de decisão com base em dados.	Estratégias para buscar novos clientes, Cursos/orientação sobre ferramentas digitais.	As cooperativas são carentes de informações com dados e análises.	Quanto mais informação é melhor para enxergar o cenário onde estão inseridos. Ter análises comparativas com cooperativas de outros estados que atuam no mesmo negócio, troca de ideias e sobre o negócio. Fortalecer o grupo para atuar e buscar união para pleitos do setor.

Nota. Elaborado pela autora.

Apêndice B - Estrutura do Trabalho

TÍTULO			
Inteligência de Mercado para o Desenvolvimento de Negócios do Sistema OCESP			
2) ENTENDIMENTO DO PROBLEMA			
2.1) O Serviço e a Empresa	2.2) Concorrente e o Mercado	2.3) Caracterização do Problema	2.4) Questões Políticas Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativismo • Sistema OCB/OCESP • Serviços Sistema OCESP 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidade de representação/unicida de • Empresas do mercado de consultoria/instrutória e conteúdo na internet • Mercado das cooperativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Possíveis causas do problema • Falta de dados, dados semiorganizados (realidade da empresa) • Embasamento teórico sobre a importância de dados como fonte de informação e de Inteligência de Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Área direcionada e criada pela diretoria por entender que é estratégico ter uma área com foco em dados e geração de conteúdos para clientes e para tomada de decisão interna
3) DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA			
3.1) Procedimentos adotados		3.2) Problema Definido	
<ul style="list-style-type: none"> • SWOT com funcionários (visão interna) • Empresa com cliente (visão externa) • Referência teórica sobre criação de valor ao cliente e análise interna/externa 		<ul style="list-style-type: none"> • Identificado com base na SWOT e entrevistas e referencias 	
3.3) Objetivos			
<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas do valor a ser criado para os clientes e demais <i>stakeholders</i>. 			
4) PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA			
5) PLANO DE AÇÕES			
6) INTERVENÇÃO			
7) AVALIAÇÃO			
8) CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES			

Figura 11. Estrutura do Trabalho.

Nota. Elaborado pela autora (2020).