



Estudo

Transformação digital
e participação dos cooperadores
no setor Cooperativo Português



Estudo

Transformação digital e participação dos cooperadores no setor Cooperativo Português

A transformação digital, entendida como um movimento amplo das organizações para a adoção de inovações tecnológicas com o objetivo de aumentar a produtividade e potenciar os seus resultados, auxiliar o processo de decisão e como mecanismo de maior participação dos membros, assume-se cada vez mais como um elemento estratégico fundamental nas empresas, independentemente do seu tamanho, afetando todas as áreas de atividade e toda a cadeia de valor dos bens produzidos e serviços prestados.

Acresce que, apesar da transformação digital não ser um fenómeno recente, os impactos provocados pela pandemia da Covid-19, em particular as restrições à mobilidade e as medidas de distanciamento social, colocaram em destaque o papel das tecnologias em todos os aspetos da vida quotidiana, acelerando mudanças nos hábitos de trabalho, nos hábitos de consumo e na forma como as pessoas se relacionam entre si, partilham informação e participam na vida social e comunitária.

O setor cooperativo, como parte integrante do tecido empresarial não ficou alheio a estas transformações. Além disso, tendo como elemento basilar a participação ativa e democrática dos associados no seu processo de tomada de decisão, as cooperativas podem também desempenhar um papel importante na garantia da inclusão digital e da participação democrática dentro das organizações, considerando os riscos e limitações



da utilização das ferramentas digitais em termos de segurança, privacidade e exclusão digital.

Considerando esta realidade, a CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social lançou em 2022 o Programa de Apoio às Cooperativas, que terá a sua terceira edição em 2024, que tem como um dos seus objetivos a modernização dos processos e ferramentas de trabalho deste setor através da comparticipação das despesas decorrentes de processos de inovação digital.

Com efeito, tentar compreender as transformações provocadas pela digitalização nas cooperativas é muito relevante para o melhor entendimento de como este setor está a tirar partido dos seus efeitos positivos e a mitigar os negativos, bem como para a construção de políticas de incentivo mais eficazes.

Assim, tendo por base a pesquisa realizada pela ACI – Aliança Cooperativa Internacional e o EURICSE – *European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises*¹, a quem agradecemos a disponibilização do inquérito por eles realizado, a CASES lançou em 2023 um inquérito semelhante, dirigido às maiores cooperativas de Portugal em volume de negócios (contabilizadas nos *rankings* das 100 maiores cooperativas nacionais de 2018, 2019 e 2020, considerando todos os ramos cooperativos), com o objetivo de recolher informações sobre o nível de digitalização e práticas de utilização de ferramentas digitais para a participação dos membros.

Com uma taxa de resposta de 18,4%, participaram neste inquérito 36 cooperativas. O maior número de cooperativas inquiridas tem como ramo principal o Agrícola (41,7%), e os distritos mais representados são Lisboa (19,4%) e Porto (13,9%), o que está alinhado com a estrutura da lista das maiores cooperativas portuguesas. De notar que apenas dois ramos não foram inquiridos: Cultura e Serviços.

¹ Ver estudo incluído na publicação *World Cooperative Monitor 2022*, disponível em: https://monitor.coop/sites/default/files/2022-11/WCM_2022.pdf



Embora a amostra não seja suficientemente representativa do setor cooperativo na sua globalidade, permitiu ainda assim refletir sobre um conjunto de práticas, experiências e expectativas que fornecem valiosas conclusões sobre a relação no setor cooperativo entre digitalização e a participação democrática nas maiores cooperativas nacionais.

Transformação digital.

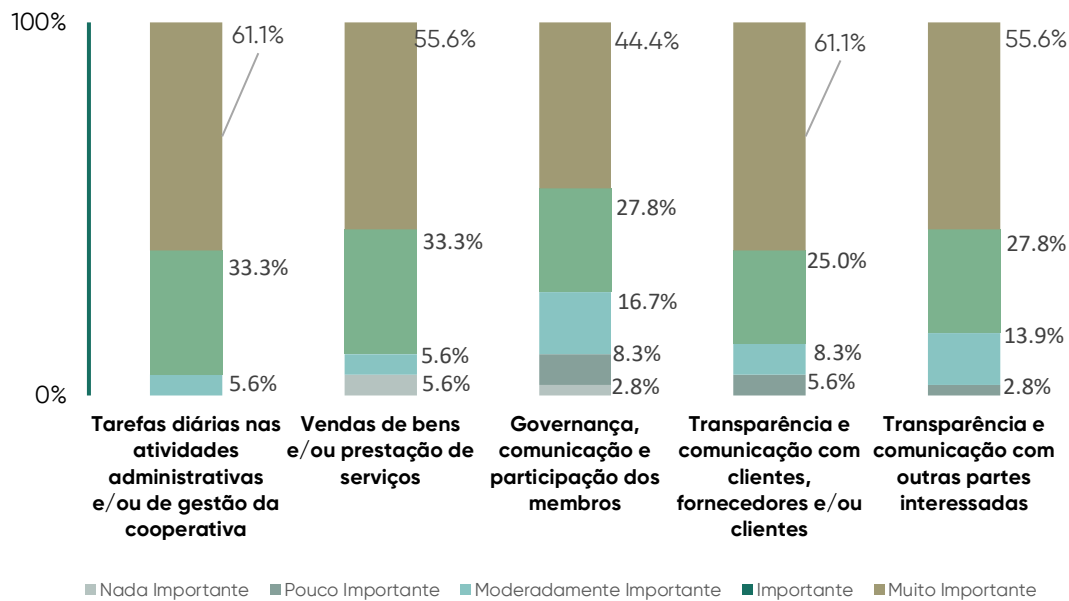
As cooperativas inquiridas demonstram atribuir elevada importância à utilização de ferramentas digitais em todos os domínios da gestão quotidiana, não só nas tarefas administrativas e/ou de gestão diárias, mas também para o negócio, a governança e enquanto ferramentas de comunicação – **Figura 1.**

A área onde é atribuída a importância mais baixa – com cerca de seis em cada dez inquiridos a considerá-las abaixo de “muito importante” – é a utilização de ferramentas para melhorar a governança, a comunicação e a participação com os membros. Por sua vez, com mais de 60% de respostas na hipótese “muito importante”, as Tarefas diárias nas atividades administrativas e/ou de gestão da cooperativa e a Transparência e comunicação com clientes, fornecedores e/ou clientes, são as áreas onde a digitalização é mais valorizada. Estes resultados surgem muito alinhados com o estudo internacional utilizado como referência (ACI & EURICSE, 2022).



Figura 1.

Avaliação das cooperativas quanto à importância da digitalização em diferentes áreas.



Entre as grandes cooperativas analisadas, e tendo em conta diferentes áreas de negócio, observa-se que, em média, mais de metade considera ter um grau atual de digitalização elevado ou muito elevado, sendo consideravelmente mais reduzido o número de cooperativas com um nível de digitalização baixo ou muito baixo – cerca de uma em cada dez.

Analisando as áreas de negócio individualmente, e confrontando a importância atribuída com o grau real de digitalização, os dados revelam percentagens diversas, observando-se que, embora a maioria das cooperativas inquiridas refira, em média, níveis atuais de digitalização elevados, existem ainda diferenças significativas entre a realidade e a importância atribuída. Ou seja, os resultados indiciam existir margem para melhorias no nível de digitalização em todas as dimensões pesquisadas. Assim, não é surpreendente que cerca de 20% das cooperativas inquiridas tenham apresentado candidaturas ao Programa de Apoio às Cooperativas no domínio da comparticipação das despesas decorrentes de processos de digitalização.

A maior lacuna entre o nível de digitalização existente e a importância atribuída surge no âmbito da comunicação e participação dos membros e



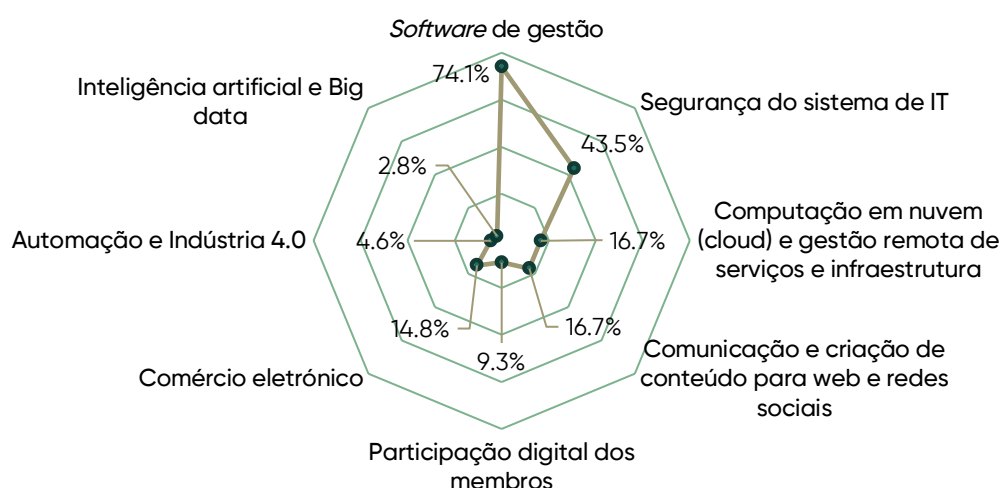
na transparência e comunicação com as principais partes interessadas, algo que, mais uma vez, surge alinhado com o estudo da ACI & EURICSE (2022). Por seu turno, as áreas onde o grau de digitalização se apresenta mais elevado, alinhando-se mais de perto com a importância de digitalização que lhe é atribuída, corresponde às tarefas de gestão quotidiana e à venda de bens e serviços.

A elevada importância atribuída à digitalização nas tarefas diárias e na relação com as partes interessadas exteriores mais relevantes, não torna surpreendente que, para as cooperativas inquiridas, os domínios operacionais nos quais as ferramentas digitais desempenham um papel crucial sejam o *software* de gestão (por exemplo para recursos humanos, gestão financeira e de projetos) e a segurança nos sistemas de IT (redes, computadores, dados e aplicativos) – **Figura 2**.

Deve ser destacada também a importância atribuída à computação em nuvem e gestão remota de serviços e infraestrutura e à comunicação e criação de conteúdo para web e redes sociais, tendo menos destaque a inteligência artificial e processamento e análise de *big data*.

Figura 2.

As áreas mais relevantes para as Cooperativas para o uso das ferramentas digitais.





Digitalização e a Pandemia Covid-19.

Maioritariamente, as cooperativas inquiridas revelaram já utilizar ferramentas digitais antes da pandemia - variando entre 80-92% dependendo da área de negócio -, destacando-se especialmente a gestão das tarefas diárias e a comunicação com outras partes interessadas. Não obstante, a pandemia fez aumentar a utilização de ferramentas digitais em todas as áreas de negócio, particularmente no âmbito da comunicação com todas as partes interessadas, revelando a importância que estes instrumentos assumiram na manutenção de linhas de contacto e partilha de informação à distância – **Tabela 1.**

Por outro lado, o número de cooperativas que utilizavam ferramentas digitais antes da pandemia e que reduziram o seu uso após o seu fim não surge expressivo. Similarmente, é muito marginal o número de cooperativas que indicaram não utilizar ferramentas digitais antes da pandemia e que passaram a fazê-lo depois. Neste último caso, de salientar que nenhuma área de negócio se demarca, o que varia em relação ao estudo da ACI & EURICSE (2022), onde se concluiu que áreas como a venda de bens e serviços e a comunicação com os membros tiveram uma adoção mais expressiva da digitalização pós-pandemia.

Embora numa escala mais reduzida, existem ainda cooperativas que afirmam, mesmo após a pandemia, continuar a não utilizar meios digitais em vários âmbitos da sua atividade, com particular destaque para a participação dos membros e a venda de bens ou serviços. No primeiro caso, este dado não é surpreendente dado que à comunicação com os membros é atribuída a menor importância em termos de digitalização, não surgindo como uma área prioritária para algumas cooperativas, mesmo em contexto de pandemia. Já no que toca à venda de bens e serviços, o valor registado poderá, entre outras hipóteses, estar relacionado com a natureza das atividades das cooperativas inquiridas e a sua inadequação ao comércio



online, a rejeição das cooperativas quanto à aplicação deste modelo de negócio ou a sua incapacidade de o implementar.

Tabela 1.

Opinião das cooperativas em como a Covid-19 modificou o uso das ferramentas digitais nas áreas especificadas.

	Eram utilizadas ferramentas digitais antes da pandemia e o seu uso:			Não eram utilizadas ferramentas digitais antes da pandemia e:	
	Aumentou	Manteve-se na mesma proporção	Reduziu	Agora são	Continuaram a não ser utilizadas
<i>Tarefas diárias nas atividades administrativas?</i>	47,2%	41,7%	2,8%	2,8%	5,6%
<i>Vendas de bens e/ou prestação de serviços?</i>	41,7%	41,7%	5,6%	0,0%	11,1%
<i>Governança, comunicação e participação dos membros?</i>	50,0%	25,0%	5,6%	2,8%	16,7%
<i>Transparência e comunicação com clientes, fornecedores e/ou utentes?</i>	52,8%	33,3%	2,8%	2,8%	8,3%
<i>Transparência e comunicação com outras partes interessadas?</i>	52,8%	36,1%	2,8%	0,0%	8,3%

Importa salientar, como apontado pelo estudo da ACI & EURICSE (2022), que a base da lacuna entre a importância percebida e o nível de digitalização real referido na secção anterior, poderá estar relacionado com a pressão para a digitalização introduzida pela pandemia, a qual, como evidente nos resultados apurados, terá levado muitas cooperativas a aumentar o uso ou a adotar ferramentas digitais em determinadas áreas de negócio, tendo, simultaneamente, elevado a importância atribuída a estas ferramentas



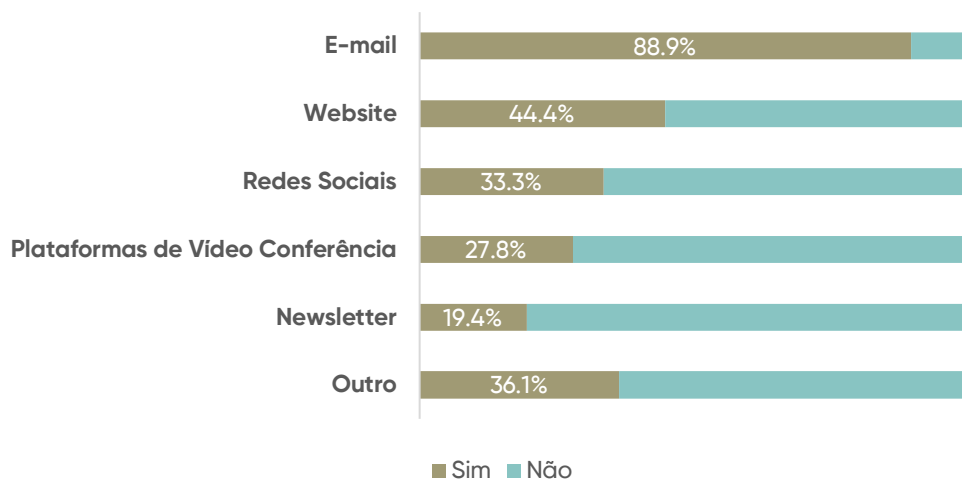
para o futuro e sustentabilidade das atividades das cooperativas (quer utilizem já ou não ferramentas digitais).

Participação dos Membros.

As cooperativas inquiridas utilizam meios digitais para comunicar com os seus membros, sobretudo numa base diária e/ou semanal, verificando-se que os canais privilegiados tendem a ser meios como o *e-mail* ou o *website* da organização. Ferramentas que se tornaram mais comuns durante a pandemia, como as plataformas de videoconferência, apresentam, em termos comparativos, uma menor utilização – **Figura 3**.

Figura 3.

Ferramentas digitais utilizadas para comunicação com os membros das Cooperativas



Salienta-se o peso da categoria Outros, onde foram identificados meios de comunicação como cartas e chamadas telefónicas, o que revela em algumas cooperativas a preferência por canais mais tradicionais de comunicação. No entanto, tal não deve ser encarado como uma menor adesão aos meios digitais dado que 75% das cooperativas inquiridas revelaram utilizá-los para envolver os seus membros. Assim, a utilização de



meios mais tradicionais e correntes é complementado com as ferramentas digitais, parecendo surgir como uma tentativa de chegar ao maior número de membros, garantindo a inclusão daqueles que possuam menor apetência digital.

Revela-se ainda que a utilização de ferramentas digitais para envolvimento dos membros pretende sobretudo assegurar a sua participação em assembleias e deliberações – seis em cada dez cooperativas refere utilizá-las para esse fim –, destacando-se mais uma vez o uso do *e-mail* como veículo facilitador da discussão e envio de contributos para a tomada de decisões, mas são também referidas as plataformas de videoconferência, as redes sociais e *softwares* de gestão documental.

A importância atribuída às novas tecnologias para garantir a participação dos membros na governação da cooperativa surge fortemente relacionada com o impacto que a pandemia exerceu na realização das assembleias gerais. Até 2019, a maior parte das assembleias gerais eram realizadas de forma presencial, mas com a pandemia, em particular nos dois anos mais afetados por esta (2020 e 2021), as cooperativas passaram a adotar modos *online* de participação nas suas assembleias – **Figura 4.**

Assim, as cooperativas manifestam que as ferramentas digitais desempenharam um papel fundamental na participação dos membros em período pandémico, evitando um decréscimo mais acentuado das taxas de participação. Note-se que nas cooperativas estudadas, a taxa de presença média nas assembleias gerais foi, entre 2018 e 2022, de cerca de 41%, registando-se as taxas médias mais baixas em 2020 e 2021 (38% e 40% respetivamente).

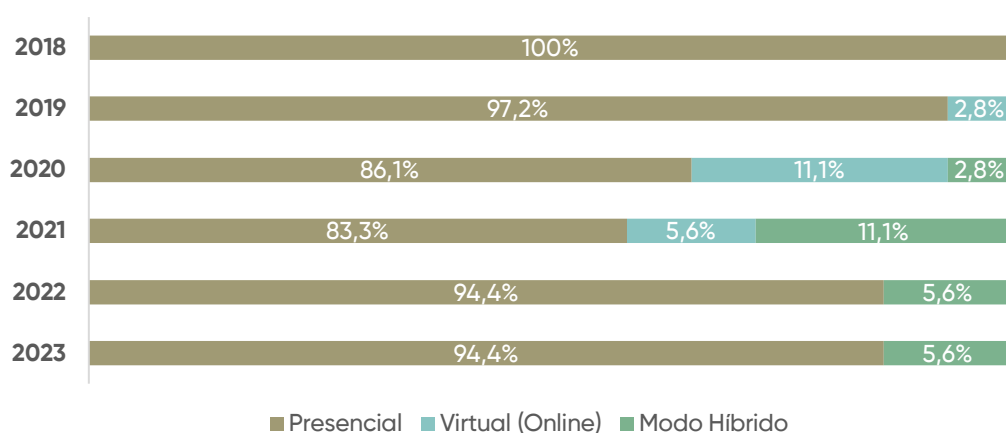
As restrições de mobilidade e medidas de contenção do vírus levaram à adoção de formas inovadoras para a realização das assembleias gerais, porém, após 2021 a maior parte das cooperativas regressaram às reuniões presenciais, sendo residual as que mantiveram (ou planeavam manter) formatos híbridos. A experiência das cooperativas nesta matéria revela-se enriquecedora e positiva, mas apontam igualmente diversos



constrangimentos que ajudam a explicar este retrocesso. Em particular, destacam a exclusão de membros com menor capacidade tecnológica, a necessidade de adaptar e melhorar recursos de modo a viabilizar um funcionamento mais digital e a menor participação ativa dos membros nas reuniões *online*, o que conduz a uma preferência generalizada pelas reuniões presenciais.

Figura 4.

Modo de realização das Assembleias Gerais de apreciação e votação dos exercícios anuais das Cooperativas com os seus membros*.



***Nota:**

os dados de 2023 refletem o modo planeado de realização da assembleia geral visto que à data do questionário a mesma não teria sido ainda realizada.

A utilização de ferramentas digitais não se limita apenas ao envolvimento dos membros nas assembleias e deliberações, sendo reconhecido o seu potencial também para promover a interação entre os membros – 4 em cada 10 cooperativas indica utilizá-las para esse fim. Importa salientar neste domínio a importância do *website* institucional, das redes sociais e plataformas de videoconferência onde os membros podem trocar as suas ideias, e até meios mais sofisticados, como plataformas de membros criadas pela cooperativa.

Com menor expressão surge a utilização das tecnologias digitais para envolver os membros na cocriação de serviços e bens, já que apenas um quarto das cooperativas inquiridas terá recorrido a tal. Neste âmbito, as ferramentas digitais são utilizadas para divulgação de informações,



atividades e serviços (novamente com destaque particular para o *website* institucional e as redes sociais), e procuram incentivar o diálogo e a tomada de decisão participada, apostando na qualidade e inovação.

Desafios e futuro da digitalização.

As cooperativas inquiridas reconhecem as vantagens da digitalização, no entanto apenas um quarto refere ter planos futuros para criar ou converter parte das suas atividades comerciais em novos modelos de negócios baseados em plataformas *online*. Neste conjunto de cooperativas, destacam-se estratégias de criação de lojas *online* e a oferta de mais e melhores meios de acesso *online* às partes interessadas (*websites*, áreas de membros, redes sociais, implementação de transações económicas totalmente eletrónicas, entre outros).

Um dos maiores desafios à transformação digital prende-se com o facto de maior presença digital requerer maior segurança e garantias de privacidade, o que pode ser muito dispendioso e de difícil gestão - **Figura 5**. Tal ajuda a explicar porque apenas 8,3% das cooperativas tenha utilizado ferramentas digitais que permitissem a votação dos membros *online*.

O menor recurso a meios digitais para o envolvimento dos membros prende-se também com a resistência organizacional, a capacitação e formação dos membros e as desigualdades digitais e etárias. Nem todas as cooperativas possuem capacidade de resposta à introdução de novos processos digitais e uma das maiores dificuldades está na grande disparidade de acesso/conhecimento entre os cooperadores no que toca à digitalização.

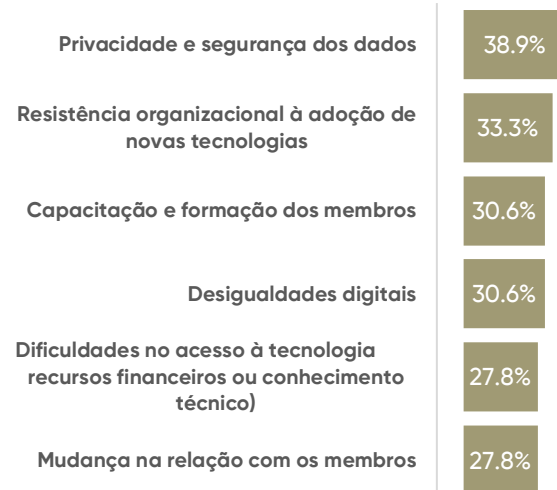
Esta resistência à mudança digital surge, todavia, menor na relação com os trabalhadores, clientes, fornecedores e/ou utentes, sendo apontado



para o efeito razões como a aposta na contratação de colaboradores mais capacitados digitalmente e o rejuvenescimento da idade média dos clientes.

Figura 5.

Principais preocupações ou desafios em relação à digitalização.



Importa salientar que a transformação digital nas cooperativas estudadas, em particular para o maior envolvimento dos membros, surge em várias entidades movida por processos de desmaterialização que são motivadas não só por uma intenção de melhorar a eficiência de processos e de reduzir custos, mas também pelo desejo de contribuir para a sustentabilidade ambiental. Ou seja, a transformação digital e a transição verde são elementos complementares, que em conjunto introduzem formas inovadoras de envolvimento das cooperativas com os seus membros e as restantes partes interessadas.



Considerações finais.

As respostas recolhidas permitem tirar conclusões muito alinhadas com o estudo internacional que inspirou o inquérito sobre análise (ACI & EURICSE, 2022). Em particular, observa-se que embora as cooperativas inquiridas demonstrem atribuir elevada importância ao uso de ferramentas digitais e a maioria refira ter elevados níveis de digitalização, são ainda privilegiadas as tarefas de gestão quotidiana, sendo o âmbito da comunicação e participação dos membros aquele que carece de maior desenvolvimento.

Note-se que a pandemia fez aumentar a utilização de ferramentas digitais em todas as áreas de negócio, com particular destaque para o âmbito da comunicação com as partes interessadas, tendo sido veículo fundamental para a realização das assembleias gerais no período pandémico. Não obstante, após 2021 a maior parte das cooperativas regressaram às práticas anteriores, e as ferramentas que se tornaram mais comuns durante a pandemia, apresentam, em termos comparativos, uma menor utilização.

Assim, apesar de ser reconhecido o valor acrescentado das ferramentas digitais para o envolvimento dos cooperadores e a participação democrática, não parece que a digitalização possa remodelar radicalmente a forma como as cooperativas se relacionam com os seus membros, surgindo como um elemento complementar aos meios tradicionais e correntes e como instrumento para garantir a plena participação de todos os membros na vida da cooperativa em períodos atípicos.

Deste modo, a atenção das cooperativas no que toca à digitalização está sobretudo voltada para questões relacionadas com as tarefas diárias, na relação com as partes interessadas externas mais relevantes e na venda de bens e serviços, ou seja, na instrumentalização destas ferramentas enquanto aceleradores da eficiência, sustentabilidade e crescimento das atividades.



No entanto, nem todas as cooperativas possuem atualmente a capacidade de resposta adequada à introdução de novos processos digitais, sendo os principais obstáculos a gestão da privacidade e segurança dos dados e a resistência à mudança, quer organizacional, quer dos membros, nos quais, se verificam ainda grandes disparidades de acesso e conhecimento.

Reforce-se, contudo, que as cooperativas demonstram vontade de caminhar no sentido da digitalização, mas sem desvirtuar a vontade de garantir a inclusão plena e o crescimento sustentável, verificando-se inclusivamente que os processos de transformação digital surgem de mãos dadas com os objetivos de transição verde.

Referências.

ACI & EURICSE (2022). *World Cooperative Monitor 2022: Exploring the cooperative economy*. ICA & Euricse, [online], disponível em: https://monitor.coop/sites/default/files/2022-11/WCM_2022.pdf

