



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

EDICILENE ALVES DIMARANES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso na
Cooperativa de crédito Sicredi**

Itaituba – PA

2017

EDICILENE ALVES DIMARANES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso na
Cooperativa de crédito Sicredi**

Monografia de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Elisete Batista da Silva Medeiros,
Msc.

Itaituba – PA

2017

EDICILENE ALVES DIMARANES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso na
Cooperativa de crédito Sicredi**

Monografia de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Elisete Batista da Silva Medeiros,
Msc.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota _____

Prof. Francisco Cláudio de Sousa Silva, Doutor.

Orientadora: _____ Nota _____

Prof.^a Elisete Batista da Silva Medeiros, Mestra.

Avaliador: _____ Nota _____

Prof. Gleidson de Sousa Nascimento, Especialista.

Resultado: _____ Média _____

Data: 17 de março de 2017.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus que sem ele nada disso seria possível.

Em especial a minha família que apoiou-me desde o princípio, especialmente ao meu esposo Cledison Sousa Dimaranes, que não mediu esforços para que esse sonho se realiza-se.

Aos professores pelo apoio e dedicação e por não hesitarem em ajudar-me nos momentos mais difíceis.

Gostaria de agradecer aos meus amigos, pela boa convivência durante o decorrer de todos esses anos. Em especial as minhas amigas Drielle Maria Brito Negreiros e Sandra Moura Dias, quero que saibam que vocês fizeram a diferença em minha vida. Obrigada pela amizade e pelos os momentos em que passamos juntas.

A minha orientadora Elisete Batista, que sempre esteve presente e pronta a ajudar-me e a tirar todas as dúvidas que ocorreram nesse período, o meu muito obrigada.

Agradeço a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

"A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados."

"Chiavenato (2007 p.3)"

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar o planejamento estratégico de uma cooperativa de crédito, como feito o seu planejamento e quais as pessoas envolvidas para a construção e desenvolvimento do mesmo. Efetuou-se um estudo de caso com características descritiva e exploratória, além da pesquisa bibliográfica e documental que serviram de base para dar ênfase na fundamentação teórica sobre o tema relatado, uma vez que o objetivo é entender como ocorre o processo de planejamento estratégico da cooperativa. Como instrumento de pesquisa foi utilizado questionário com perguntas abertas que permitiram uma melhor compreensão do assunto estudo. A utilização do planejamento estratégico permite aos gestores, ter uma visão ampla do controle estratégico da empresa, além de proporcionar um direcionamento a ser seguido por cada setor específico da organização. Com análise de dados, foi possível verificar que as pessoas que fazem parte do processo de planejamento estratégico da cooperativa, tornam-se importante para a execução do planejamento estratégico em cada unidade de atendimento, uma vez que, é importante que todos estejam engajados em prol de um mesmo objetivo, pois envolve o interesse dos cooperados na determinada cooperativa de crédito.

Palavras chaves: Planejamento Estratégico. Planejamento. Cooperativismo de crédito. Cooperativa.

ABSTRACT

The purpose of the study is to analyze the strategic planning of a credit union, how its planning is done and who are involved in the construction and development of the credit cooperative. A case study with descriptive and exploratory characteristics was carried out, as well as the bibliographical and documentary research that served as a basis to emphasize the theoretical foundation on the subject, since the objective is to understand how the strategic planning process of the cooperative occurs. As a research instrument, a questionnaire was used with open questions that allowed a better understanding of the study subject. The use of strategic planning allows managers to have a broad vision of the company's strategic control, as well as providing a direction to be followed by each specific sector of the organization. With data analysis, it was possible to verify that the people who are part of the strategic planning process of the cooperative, become important for the execution of the strategic planning in each unit of care, since, it is important that all are engaged in Of the same objective, since it involves the interest of the cooperative in a given credit cooperative.

Keywords: Strategic Planning. Planning. Cooperativism of credit. Cooperativa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Pirâmide classificação das sociedades cooperativas – CNC.....	28
Figura 2 – Sistema Sicredi. Fonte: Relatório de sustentabilidade.....	35
Figura 3 – Modelo de Governança do Planejamento Estratégico.....	39
Figura 4 – Níveis de Planejamento do Sicredi.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
2.1 HISTÓRICO.....	10
2.2 PLANEJAMENTO.....	11
2.3 ESTRATÉGIA.....	13
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.5 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
3 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	22
3.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	22
3.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL.....	23
3.2.1 Conceito de cooperativismo.....	25
3.2.2 Características das sociedades cooperativas.....	26
3.3 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO.....	29
3.4 ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA.....	32
4 ESTUDO DE CASO DO SICREDI.....	34
4.1 HISTÓRICO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI.....	34
4.2 FUNCIONAMENTO DO SICREDI.....	34
4.3 DIFERENÇAS ENTRE SICREDI E OUTRAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	37
4.4 GESTÃO COMPATILHADA DO SISTEMA.....	38
4.4.1 Planejar.....	39
4.4.2 Acompanhar.....	40
4.4.3 Núcleo de Associados.....	41
4.4.4 Coordenador de Núcleo.....	41
4.4.5 Conselho de Administração.....	42
4.4.6 Diretoria Executiva.....	43
4.5 DELIBERAR.....	43
5 METODOLOGIA.....	45
6 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	46
6.1 ANÁLISE GLOBAL DA PESQUISA.....	51
7CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão em constante evolução, visando atender as mudanças do ambiente externo e interno das empresas. Neste contexto de mudanças o planejamento estratégico constitui uma importante ferramenta gerencial, contribuindo para o sucesso organizacional.

Segundo Andrade (2012), o planejamento estratégico pode ser conceituado como uma metodologia gerencial, que visa facilitar a tomada de decisões, alcançar os objetivos e direcionar a organização para um futuro desejado. Partindo da compreensão do processo de planejamento estratégico empresarial, buscou-se analisar como ocorre o processo de planejamento estratégicos em uma cooperativa de crédito, compreender o seu funcionamento considerando suas particularidades. A pesquisa ocorreu através de um estudo de caso na cooperativa de crédito Sicredi, considerada pioneira no ramo em que atua, o interesse foi analisar a relação do planejamento estratégico empresarial e do planejamento estratégico de uma cooperativa de crédito.

A relevância desse estudo é a compreensão da metodologia utilizada pela cooperativa para a construção de seu planejamento estratégico, considerando que o associado da cooperativa também é dono. Hoje, o Sicredi conta com aproximadamente 3,2 milhões de associados e a cada novo relatório elaborado esse valor muda de forma significativa para todo o sistema cooperativo, fato que evidencia o sucesso desse modelo de gestão.

O trabalho está distribuído da seguinte forma, o primeiro capítulo é abordado o histórico e evolução do planejamento estratégico, evidenciando como ocorre o processo de planejamento estratégico empresarial.

O segundo é destinado ao entendimento do cooperativismo de crédito, seu histórico e evolução no Brasil. O terceiro capítulo discorre sobre o histórico do Sicredi, seu planejamento estratégico e seu funcionamento. No quarto é realizado a análise de dados, respondendo aos objetivos da pesquisa, discutindo o problema proposto.

2 A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 HISTÓRICO

A origem do planejamento estratégico remonta as mais antigas civilizações por seus reis e governantes que desenvolveram de forma empírica a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer no tocante a Revolução Industrial nos meados do século XVIII e XIX. Esse fato representou um marco na evolução da administração das empresas e teve como principais características o desenvolvimento do setor fabril, a aplicação da energia na indústria, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação. Além do desenvolvimento tecnológico, as mudanças ocorridas resultaram na produção em massa de produtos e na criação de novos mercados de comercialização (BOM TEMPO, 2000).

A concepção do planejamento estratégico como atividade administrativa foi concebido pelo professor Ansoff do *Carnegie Institute of Technology*, nos Estados Unidos, com a publicação do seu livro *Corporate Strategy* traduzido para o português como “Estratégia Empresarial”. Este livro instituiu as premissas básicas dessa linha de pensamento e, após sua consolidação, milhares de publicações foram lançadas sobre o assunto. No entanto, existem poucas diferenças

entre as diversas metodologias de planejamento estratégico encontradas nos livros e texto da área (CARVALHO; *et al.*, 2012).

O conceito de estratégia aplicada nos negócios, de acordo com Barcellos (2012), ocorreu no final da década de 50, antes disso, era evidenciado uma projeção do passado no futuro. Por volta da década de 60, a tomada de decisão passou a ser mais eficaz, devido à crença de que o futuro poderia ser melhorado por ações realizadas no presente. Iniciou-se, então, o chamado Planejamento de Longo Prazo, a tentativa era de identificar novas tendências e alocar recursos para que a empresa conseguisse acompanhá-la (TAVARES, 1991).

Na década de 70, o planejamento estratégico demonstrava que as preocupações estratégicas se adicionavam, e não substituíam a preocupação operacional tradicional, como a concorrência ou a produção, mostrando que é preciso haver interação com todas as partes para que se tenha êxito na sua operação (ANSOFF, 1990).

Foi na década de 80, o auge da Administração Estratégica, visualizado como um conceito amplo, englobando o planejamento estratégico como uma de suas ferramentas (MINTZBERG E ALHSTRAND, 2000).

Segundo Ansoff (1990) as organizações começaram a se preocupar com o ambiente externo na qual estavam inseridos, os diretores perceberam que havia uma falta de adequação entre a oferta de produtos e o mercador consumidor na qual se destinavam, então passou-se acreditar, que o planejamento estratégico seria a solução do problema, com isso houve um aprimoramento do que seria realmente a natureza do problema e adequação aos procedimentos para sua solução.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o planejamento estratégico está em grande renovação e mudanças nas empresas que usam a ferramenta para sua sustentabilidade. Para que uma empresa consiga crescer de maneira sustentada, é preciso ter diferencial competitivo. A estratégia empresarial, se resume a uma busca por oferecer algo que possa ser o melhor para um público específico. O processo de planejamento estratégico, é ferramenta que auxilia a empresa a conhecer aspirações, recursos, limitações e a conhecer o mercado na qual está inserida, clientes, concorrentes, entre outros fatores, sendo este conhecimento necessário para que a empresa defina objetivos e trace estratégias, bem como, os caminhos para atingi-los (LIMA; 2013).

2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento consiste em tomar decisões antecipadas, para Drucker (1984), “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras nas decisões presentes” e preciso verificar todo o processo de planejamento para ser tomar a decisão, mais adequada em cada situação. É preciso ter uma visão além do que se busca e procurar para adotar mecanismos de defesa diante do mercado que está cada vez mais competitivo. Oliveira (2001) define planejamento como um procedimento de pensamento contínuo sobre o futuro, “um processo que envolve um modo de pensar, que por sua vez envolve indagações, que envolvem questionamentos sobre o que fazer”. O processo em si é mais importante que seu fim o plano.

De acordo com Chiavenato (2010), o planejamento constitui a primeira das funções administrativas, sendo caracterizada como a etapa em que se define os

objetivos e decide sobre os recursos e as tarefas necessárias para sua execução na organização, tendo como produto desse processo os planos que serviram como guias para alcançar os objetivos organizacionais e identificar os recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem tomadas e os tempos a serem seguidos.

Existem três filosofias, de acordo com Chiavenato (2010), do planejamento a serem consideradas: planejamento conservador: voltado para o equilíbrio e para a manutenção da situação existente, a ênfase é conservar as práticas vigentes, a maior preocupação é identificar e sanar a deficiência e problemas internos a explorar oportunidades ambientais futuras; planejamento otimizante: voltado para a adaptabilidade e a inovação dentro da organização, está baseado em melhorar as práticas vigentes na organização, sendo predominantemente incremental; e o planejamento adaptativo: voltado para as contingências e para o futuro da organização, para eliminar as deficiências encontradas no passado da organização, se ajustar de acordo com demandas ambientais. Em todos esses processos o planejamento consiste em tomar decisões antecipadas, refere-se decidir o que fazer agora antes da ocorrência da ação, não é simplesmente prever as decisões que deverão ser tomadas no futuro mais das decisões que produzirão efeitos e consequências futuras (CHIAVENATO, 2010). O autor propõe uma série sequencial de seis passos para elaboração do planejamento:

Definir os objetivos: consiste em estabelecer os objetivos que se pretende alcançar na organização, deve especificar os resultados desejados e os pontos finais aonde se pretende chegar.

Verificar qual a situação atual em relação aos objetivos: nesta fase verifica-se a situação atual da organização, sendo necessário analisar onde a empresa está, e o que precisa ser feito para se traçar objetivos desejados e esperados.

Desenvolver premissas quanto às condições futuras: nesta etapa são gerados cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisar o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos.

Analisar as alternativas de ação: na quarta etapa são analisados os cursos alternativos em ação, está relacionado com a avaliação das ações que devem ser tomadas, além de fazer um plano para alcançar os objetivos.

Escolher um curso de ação entre as várias alternativas: essa etapa consiste em selecionar o curso de ação adequado para alcançar os objetivos propostos, trata-se de escolher a alternativa mais adequada.

Implementar o plano e avaliar os resultados: o último passo consiste em fazer aquilo que o plano determinar e avaliar, cuidadosamente, os resultados para assegurar o alcance dos objetivos de acordo com que foi planejado, e se necessário fazer ações corretivas no processo.

O autor ressaltar que para fazer um planejamento é importante que se conheça a organização em que está inserida, seu microambiente, sua missão, além de seus objetivos básicos e os fatores-chaves de sucesso. É importante destacar, que o planejamento deve ser contínuo e permanente, e necessário que haja interação e que essa possa abranger um maior número de pessoas na sua elaboração e implementação.

O processo de planejamento é tão importante para as organizações quanto o plano dele resultante. O planejamento encoraja a administração a pensar sistemicamente no que aconteceu, no que está acontecendo e no que acontecerá, ele oportuniza a melhor definição dos objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para controle (KOTLER, 2003).

2.3 ESTRATÉGIA

A estratégia é um termo bastante usado no meio empresarial, sua origem é bastante antiga. Há cerca de 2.500 anos, Sun Tzu, um filósofo que se transformou em general, escreveu um dos mais antigos manuais estratégicos, conhecido como “A arte da guerra”. A palavra estratégia vem da palavra grega *strategos*, formada por *stratos*, que significa exército, e *ag*, que significa dirigir (ANDRARE, 2012).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Maximiano (2004, p.161) entende que: “O conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois lados quer derrotar o outro. Vem aí a definição de Aristóteles, segundo a qual a finalidade da estratégia é a vitória. A estratégia é o meio (ou conjunto de meios) para alcançar um fim (ou objetivos), que é a vitória sobre um oponente”.

Existem várias definições de estratégia, e de suas contribuições para as empresas, de acordo com Drucker (2002, p.72) “a estratégia determina as operações básicas de uma dada empresa e para formular a estratégia é preciso saber qual é o nosso ramo e qual deve ser ele”. A estratégia é definida por Oliveira (2007, p.181) como “ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Para Quinn (2001), estratégia é um modelo ou um plano que integra os principais objetivos, políticas e uma série de ações, uma estratégia bem formulada apoia o líder e distribui os recursos da organização numa postura única e viável, baseada nas competências e deficiências internas relativas, na antecipação de alterações do meio-ambiente e nas mudanças dos concorrentes.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes como a missão e os objetivos gerais da organização”. A escolha das estratégias é determinante para o sucesso das organizações, Oliveira (2007) aponta as seguintes considerações relativas a escolha da estratégia:

- Deve-se analisar “o porquê” uma estratégia foi definida de determinada forma. Isto porque, depois de todas as análises e estudos necessários para o estabelecimento de uma estratégia, existe um ponto em que o executivo com o poder de decisão estabelece qual deverá ser implementada.

- Deve-se analisar como a estratégia tomou esse caminho. A explicação está nas orientações dos donos e/ou executivos da empresa, pois sua importância pessoal determinará quais alternativas estratégicas serão escolhidas; quais recursos serão dispensados, quais serão obtidos e como serão utilizados; que espécie de escopo mercado versus produtos será visado; e qual será a ênfase competitiva da empresa.

- Verificar quais as motivações da alta administração influenciam o comportamento dos subordinados até a última escala da hierarquia.

- O executivo deve estar atento ao fato de que, se a estratégia escolhida tiver efeito sinérgico, será muito mais poderosa.

O autor relata que nenhum desses pontos deverá ser deixado de lado, pois caso isso aconteça corre-se o risco de a escolha da estratégia não corresponder aos objetivos e ao sucesso esperado pela organização.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é extremamente importante no ambiente empresarial, em grande parte devido à crescente complexidade dos ambientes, assim como, à sofisticação cada vez maior da administração que está em constantes mudanças. Segundo Chiavenato (2014) o planejamento estratégico é um processo organizacional abrangente, que requer uma aprovação por intermédio de uma avaliação do que a empresa busca. O planejamento estratégico pode ser definido como um conjunto de ideias elaboradas, de acordo com os objetivos, práticas, planos de ação, além dos métodos que resultarão em um diagnóstico organizacional, geralmente obtido através da análise de dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e ameaças, respectivamente, obtidas pela análise do ambiente interno e do ambiente externo (CARVALHO *et al.*, 2012).

Fischmann e Almeida (1991), seguindo a mesma linha de pensamento, ressaltam que o planejamento estratégico possibilita à organização tomar consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão, buscando com isto estabelecer uma direção a ser seguida, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças, potencializando os pontos fortes e mitigando os pontos fracos. Já Maximiano (2006), considera o planejamento estratégico como sendo responsável pela elaboração da estratégia, sendo o momento em que é definida a relação entre a empresa e ambiente interno e externo, bem como os objetivos da organização.

Kotler (1992) relata que o planejamento estratégico, está ligado a um procedimento gerencial que contribui no estabelecimento de uma direção a ser seguida pela organização, visando uma interação maior com o ambiente. Quando o autor coloca o termo direção está se referindo as macros políticas, objetivos, estratégias sobre o âmbito de atuação da filosofia da organização.

Almeida (2003) afirma que o planejamento estratégico está intensamente ligado ao ambiente que estar inserido, pois o mesmo cria uma vertente sobre as oportunidades e ameaças e a consciência nos gestores sobre o que deve ser feito em relação ao aproveitamento dessas informações. Oliveira (1999, p.24) aponta que a finalidade é “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ações que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados pela empresa”. No mesmo entendimento Wrigthet *al.*, (2000, p.24) afirmam que “refere-se

aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Na visão de Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico possibilita à organização, e tomar consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão, buscando com isto, estabelecer uma direção a ser seguida, aproveitando as oportunidades e evitando os riscos. Diante destes fatos, é essencial que a empresa consiga analisar o ambiente o qual está inserida. Estes fatos são relatados por Maximiano (2006), que considera o planejamento estratégico como sendo responsável pela elaboração da estratégia, quando é definida a relação entre a empresa e ambiente interno e externo, bem como os objetivos da organização isso pode ser analisado pela análise de SWOT que segundo LOBATO *et al.*, (2006, p. 67): “SWOT é a sigla de *strenghts, weaknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) ”.

Alguns estudiosos apontam uma diferença entre planejamento e estratégia para Ansoff e McDonnell (1993), contribuem com a discussão apontando que planejamento é a união da programação no tempo, caracterizadas por articular e elaborar visões já existentes, enquanto, a estratégia é a combinação da intuição e criatividade em perspectivas integradas de direção. O planejamento é uma análise, diferentemente da estratégia, que é a síntese. O ponto essencial dessa abordagem é que as melhores estratégias são visões e não planos, já o planejamento é a articulação de estratégias ou de visões já existentes, estabelecer estratégias é absorver as aprendizagens dos dirigentes, suas experiências pessoais, as experiências de outros dados obtidos por pesquisas ou por outros métodos (MINTZEMBERG, 2004).

2.5 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações procuram alcançar, simultaneamente, vários e diferentes objetivos, sejam eles de médio ou de longo prazo, eles afetam a direção e a viabilidade das empresas, sendo necessário o processo de planejamento estratégico para que esses objetivos sejam elaborados de maneira articulada e integrada aos planos operacionais e táticos da empresa (CHIAVENATO e SAPIRO, 2016).

O administrador precisa tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua organização. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer

os objetivos da organização, bem como os meios necessários para o alcance desses objetivos com o máximo de eficácia. O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade na qual fazem parte de alguns critérios de avaliação da gestão (CHIAVENATO, 2004).

Para Rhoden (2000), ressalta que a cada três anos a organização precisa desafiar o *statusquo* através do questionamento: "Se eu não estivesse nesse negócio, serviço, canal de distribuição, etc. entraria nisso agora?". O autor aponta como as principais vantagens do Planejamento Estratégico os seguintes itens:

- Visão de conjunto - Aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes; concorrentes, parceiros e fornecedores;
- Agiliza e fundamenta decisões - Cria um consenso natural entre os líderes empresariais sobre o que é importante;
- Direção única para todos - Alinha os esforços de todos para o atendimento de objetivos comuns;
- Melhor capacidade de adaptação – Facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente;
- Otimiza alocação e recursos - Alicerça o orçamento da organização;
- Reforça a motivação;
- Estabelece o contexto para planos funcionais;
- Melhora o controle;
- Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

Um dos modelos mais completos e, usualmente utilizados nas organizações é o desenvolvido por Oliveira (2007), que consta das seguintes etapas:

- Definição da visão: representa o que a empresa quer ser.
- Levantamento e análise das oportunidades: variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa.
- Levantamento e análise das ameaças: variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.
- Análise dos concorrentes: busca de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes.
- Levantamento e análise dos pontos fortes, fracos e neutros: os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para

a empresa, enquanto os pontos fracos provocam uma situação desfavorável para a empresa.

- Definição da missão: representa a razão de ser da empresa.
- Definição dos propósitos: compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão.
- Construção de cenários: a elaboração de cenários estratégicos que tragam informações e visões sobre o futuro.
- Definição da postura estratégica: escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão.
- Estabelecimento de macro estratégias: grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como motor de arranque sua postura estratégica.
- Definição de objetivos: é o alvo ou ponto qualificado, com prazo de realização estabelecido, que se pretende alcançar através de esforço extra.
- Elaboração de metas: é a quantificação do objetivo.
- Definição de estratégias: são ações formuladas e adequadas para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Para Andrade (2012) o processo planejamento estratégico pode ser conceituado como uma metodologia gerencial que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance dos objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado.

Observa-se que os autores divergem em algumas etapas, no entanto, todos os modelos fornecem um esquema cujo fundamento representa meios estratégicos de alcançar seus objetivos, portanto, o sucesso organizacional. Com isso, cabe então à empresa analisar que modelo de planejamento estratégico melhor se adapta e procurar integrar a seu ao meio organizacional visando melhores oportunidades de negócios.

A definição do negócio

A questão inicial na formulação de um planejamento estratégico é definida por Tavares (1991) como os desejos ou necessidades que a organização satisfaz quando o consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços, ou seja, o

negócio se torna a linha mestra adotada para orientar as ações e tornar possível a interação da organização com o ambiente.

Segundo Andrade (2006), a definição do negócio é a etapa inicial do planejamento estratégico, pois como as áreas de atuação no mercado são inúmeras, é preciso que a empresa tenha uma clara definição de quais necessidades/nichos do mercado ela atenderá, ou seja, seu foco de atuação. Oliveira (2004, p.86) complementa afirmando que esta, primeira análise “deve ser efetuada da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa”.

Identificação da missão

A missão de uma empresa significar sua razão de ser, corresponde a finalidade ou motivo pela qual foi criada, contém as expectativas que a empresa propõe alcançar (CHIAVENATO, 2010). Já para Andrade (2006) uma melhor definição da missão acontecerá ao se responder as seguintes perguntas:

- Qual é o nosso negócio? (Devendo ser respondida, tendo-se em vista os benefícios que os clientes obterão ao adquirir os produtos/serviços).
- Quem é o nosso cliente? (Desenvolvendo um perfil do consumidor).
- O que ele realmente quer quando nos procura? (Procurando identificar os desejos e necessidades que serão satisfeitos com a obtenção do produto/serviço).

No fundo, a missão envolve os objetivos que representa a essência do negócio, sendo necessário que os seus colaboradores conheçam a missão e os objetivos, para assim saber que caminho seguir.

Definição da visão estratégica

Para Oliveira (2004), a visão deve ser conceituada como os limites visualizados dentro de um período de tempo mais longo e com uma abordagem mais ampla. Além disso, o mesmo autor afirma que a visão deve ser resultante da concordância e do bom-senso de um grupo de líderes e não dá vontade de uma única pessoa, ou seja, é preciso que a definição da visão seja feita e apreciada por um grupo de pessoas que participam da organização. De acordo com Costa (2002), a visão estratégica “consiste em desenvolver a capacidade de olhar criticamente, o presente a partir do futuro e não o futuro com os olhos do presente”, ele argumenta

que a visão estratégica não é um mero sonho ou fantasia, e sim um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade possível.

Na concepção de Andrade (2012), a visão estratégica refere-se a um futuro desejado a longo prazo que é estabelecido através de metas ambiciosas e que serve como guia para definir os objetivos e realizar a missão institucional.

Análise de SWOT Parte I: fatores internos

Esta é a primeira etapa da análise SWOT que trata de diagnosticar o potencial de recursos e a capacidade da empresa, onde serão identificados os seus pontos fortes (facilitadores), e os seus pontos fracos (inibidores) e sua habilidade para atender as suas finalidades. Enfim, a finalidade é identificar as fontes de distinção e as vantagens competitivas que a empresa possa explorar (ANDRADE, 2012).

No ambiente interno são enfatizados alguns aspectos necessários para a realização do diagnóstico, como: recursos que a empresa tem à sua disposição para cumprir sua missão e atingir seus objetivos; capacidades e competências existentes e a desenvolver; características internas, principalmente do ponto de vista estratégico; principais causas das forças e fraquezas; e desempenho interno comparativamente ao desempenho da concorrência (CHIAVENATO, 1993).

Análise de SWOT Parte II: fatores externos

Para Oliveira (2004) a análise externa tem como finalidade o desenvolvimento de uma sistemática de estudo da relação existente entre a empresa e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Cabendo a cada organização saber como aproveitar ou eliminar da melhor forma possível as oportunidades e ameaças existentes no seu meio. Com o intuito de agilizar e facilitar o processo de análise externa (ANDRADE, 2006).

Posicionamento estratégico da organização

É a identificação do posicionamento em que se encontra a organização frente ao contexto ambiental e tem como finalidade desenvolver estratégias competitivas da empresa para facilitar as ações que serão desencadeadas para alcançar os objetivos pretendidos (ANDRADE, 2012).

Objetivos estratégicos

De acordo com Andrade (2012), os objetivos estratégicos é a definição da situação futura desejada, que geralmente, são definidas em longo prazo. De acordo com o autor, para a fixação dos objetivos devem ser levados: o diagnóstico, a missão da organização, as informações obtidas a partir da análise interna e externa e o posicionamento estratégico adotado. Ele recomenda que nesta etapa do processo de planejamento estratégico sejam formulados objetivos para cada uma das seguintes áreas chave: gestão de clientes; produto, mercado e imagem; organização, tecnologia e processos; gestão de pessoas e finanças.

Como visto, os objetivos estratégicos são, inicialmente, definidos de uma forma muito genérica, constituindo amplas declarações a respeito das situações futuras desejadas pela empresa, o que implica a necessidade de sua tradução em metas mais específicas. Assim, ao longo dos diferentes níveis hierárquicos da organização os objetivos estratégicos deverão ser traduzidos em objetivos operacionais e em ações específicas para sua consecução.

Planos de Ação

A elaboração do plano de ação corresponde ao detalhamento de todo o processo de planejamento estratégico, através de seu desdobramento em todas as atividades de natureza tática ou operacional, representa a tradução das decisões estratégicas em planos concretos, cada um dos objetivos estratégicos definidos deverá ser elaborado um plano de ação para cada um deles (ANDRADE, 2012).

Costa (2007) confirma que: “um verdadeiro plano estratégico não estará pronto se não estiverem prontos os planos de ação”. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas.

O plano de ação possibilita a empresa aplicar mais eficientemente o planejamento proposto, pois desdobra os objetivos em planos táticos e operacionais possibilitando que todos os colaboradores na empresa saibam seu papel no cumprimento dos objetivos determinados.

3 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

3.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

A revolução industrial foi um grande marco nos séculos VIII e IX, e provocou grandes mudanças no cenário econômico do país, das empresas e das pessoas que tiveram que se adaptar a essa nova forma de trabalho, porém, os baixos salários a exploração da mão de obra com jornadas de trabalho de 16 horas diárias, sem que houvesse nenhum tipo de benefício previdenciário ou segurança, além das crianças de nove anos que trabalhavam até 12 horas diárias. Neste contexto surge a mecanização das indústrias e a classe assalariada em um tempo em que havia grande desemprego, miséria e grandes problemas sociais.

Com todos esses problemas surgiram as primeiras lutas contra essa situação e que foram fortalecidas através de debates de justiça e fraternidade, impulsionadas pelos socialistas ingleses e franceses. Os operários reagindo a toda essa exploração lançaram as primeiras sementes do cooperativismo moderno na Inglaterra (SOUZA,1992).

O cooperativismo moderno ou sociedades cooperativas, surgiu em 21 de dezembro de 1844, na cidade de Rochdale “*Society of Equitable Pioneers*” (Sociedade Rochdale dos Pioneiros Equitativos), em Manchester na Inglaterra. Fundada por 28 tecelões, iniciou-se um novo modelo de organização econômica da sociedade. A cooperativa de consumo tinha o objetivo em comum, comprar os bens de consumo doméstico, construir casas, iniciar a fabricação de artigos e adquirir ou arrendar campo (PAGNUSSATT, 2004).

A primeira cooperativa surge em 1847, na Alemanha, fundada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, uma associação de apoio a população rural daquela época, que seria um modelo de atividade cooperativista de Raiffeisen, que tinham como principais características: a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-partes; a área de atuação restrita; a ausência de capital social e a não distribuição de sobras, excedentes ou dividendos.

Herman Schulze foi o responsável pela constituição de uma cooperativa de crédito na cidade de Delitzsch em 1850, conhecidos como bancos populares, diferenciavam-se do modelo Raiffeisen por apresentar uma área de ação não-

restrita, remunerar os dirigentes e prever o retorno das sobras líquidas proporcionalmente ao capital.

Em 1865, o italiano Luigi Luzzatti, na cidade de Milão, organiza a constituição da primeira cooperativa, cujo modelo herdaria seu nome, passando a ser conhecida como cooperativa do tipo Luzzatti, seu capital era dividido em cotas-partes de pequeno valor, responsabilidade limitada ao valor da cota-parte e área de atuação circunscrita ao município da sede da cooperativa (FRANZ, 2011).

3.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

No Brasil o movimento cooperativista surgiu no século XIX, impulsionada por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários para atender suas necessidades. O movimento iniciou-se em 1989, na área urbana de Ouro Preto (MG), com a criação da 1ª cooperativa de consumo denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto em Minas Gerais (MG), esse tornou o marco inicial para o surgimento de diversas cooperativas do ramo no país, posteriormente se espalhou para outros estados como Pernambuco, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul (SESCOOP, 2011).

A primeira cooperativa de crédito no Brasil surge em 28 de dezembro do ano de 1902, na localidade de linha Imperial município Gaúcho de Nova Petrópolis Rio Grande do Sul, por iniciativa de um grupo de pessoas da comunidade, em grande parte por produtores rurais, liderados pelo padre Suíço Theodor Amstadt. Essa cooperativa existe até hoje, com o nome de Sicredi a mesma se tornou pioneira atuando em 19 municípios da Serra Gaúcha, além de ser considerada como umas das maiores do país (PAGNUSSATT, 2004).

A ideia de cooperativismo de crédito se espalhou em mais de 60 instituições no Rio Grande do Sul, sob a denominação de Caxias União popular Raiffeisen, e tornaram-se representativas no financiamento das atividades da comunidade interioranas, colonizadas por imigrantes europeus na década de cinquenta. Em decorrência da revolução de 1964, o Estado Brasileiro ficou conhecido por promover o desenvolvimento econômico que implicava uma reforma no Sistema Financeiro Nacional (SHANRDONG, 2002).

De acordo com Pagnusstt (2004), em decorrência da nova ordem normativa da lei do sistema financeiro nacional (Lei nº 4.595/64) transformaram-se em

cooperativa singulares as cooperativas, deixando de apoiar as antigas filiadas. Com a reformulação do Sistema Financeiro Nacional foi criado o Banco Central do Brasil que se tornou o único agente de crédito do setor primário (GROHS, 2011).

Shanrdong (2002), ressalta que as cooperativas de crédito tiveram parte de suas funções atribuídas a instituições financeiras de propriedade do estado, e as demais foi restringido o espectro operacional, diante dessa nova ordem econômica caberia ao Estado o financiamento subsidiado do desenvolvimento agropecuário e industrial, com isso as cooperativas de crédito deixaram de ser instrumento e foram submetidas a restrições operacionais que levaram sua absoluta maioria ao processo de liquidação. Em 2 de dezembro de 1969, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) com a tarefa de representar e defender os interesses do cooperativismo no Brasil. A Organização foi registrada em cartório um ano após sua criação, sendo caracterizada como Sociedade Civil, sem fins lucrativos, com neutralidade política e religiosa.

O cooperativismo brasileiro foi embasado na Lei 5.764 de 16/12/1971, adotou os princípios dos Pioneiros de Rochdale. Essa lei disciplinou a criação das cooperativas, porém restringiu a autonomia dos associados, interferindo na constituição e no funcionamento de fiscalização do empreendimento cooperativo. Em 1987, houve uma grande mobilização mediante a consultas e proposta que tinha como destaque a maior participação de associados e menos interferência governamental, essas propostas foram analisadas durante a realização do X Congresso Brasileiro, em março de 1988, e foram acatadas no seguinte teor:

Estabelecimento de um processo de organização do quadro social em comitês educativos, comissões, núcleos, conselhos etc., permitindo a efetivação de um elo de ligação entre o associado e a administração da cooperativa, contribuindo para o processo decisório e o planejamento democrático na sociedade cooperativa (SESCOOP, 2010, p.81).

Em outubro de 1988, foi inserida na Constituição da República Federativa do Brasil no capítulo I dos direitos e deveres individuais e coletivos art.5º, item XVII, que define: “A criação de associação e, na forma da Lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento” a constituição ofereceu maior liberdade de ação, mas por outro lado, maior responsabilidades aos conselheiros de administração, assim como também aos associados (SESCOOP, 2007).

Durante a década de 90, reformularam as normas de regência, aumentando o espectro operacional das Cooperativas de crédito, autorizando a constituição dos bancos cooperativos, assim surgiu o primeiro Banco cooperativo SICREDI S.A – BANSICREDI unindo as cooperativas de crédito dos quatro estados que integram o SICREDI (SCHARDONG, 2002).

Em 1995, o Cooperativismo brasileiro ganhou o reconhecimento internacional. Roberto Rodrigues é eleito o primeiro não europeu para a presidência da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), fato que contribuiu também para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras. No mesmo ano, o Conselho Monetário Nacional editou a Resolução de nº 2.193, que permitia à constituição dos bancos cooperativos, de prioridade exclusiva das cooperativas, com isso as cooperativas passaram a ter acesso direto aos serviços de compensação de cheque e a todos os serviços financeiros pertinentes, propiciando que as cooperativas atuem de forma independente e em condições competitivas com o sistema bancário convencional (PAGNUSSATT, 2004).

3.2.1 Conceito de cooperativismo

O cooperativismo origina-se da palavra cooperação baseada na liberdade humana, na doutrina cultural e socioeconômica, e nos princípios do cooperativismo que busca desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma criativa, inteligente justa e harmônica visando a sua melhoria contínua (SESCOOP, 2010).

A palavra “cooperativismo” pode ser entendida em duas acepções. Por um lado designa o sistema de organização econômica que visa a eliminar os desajustes sociais oriundos dos excessos da intermediação capitalista; por outro, significa a doutrina materializada no conjunto de princípios que devem reger o comportamento do homem integrado naquele sistema (FRANK, 1973).

No entanto Reisdorfer (2014), define cooperativismo como um movimento com filosofia de vida e modelo socioeconômico, capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social e fundamentado na união das pessoas e não do capital, visa a necessidade do grupo e não do lucro em si. Ainda segundo o autor, o cooperativismo é visto como um instrumento eficaz para a organização da sociedade, e como bem se saber não existe sociedade organizada sem organização.

O cooperativismo vem se desenvolvendo cada vez mais no Brasil, devido a fusão de três mecanismos distintos de organização social, o associativismo, o mutualismo e o empreendedorismo. O associativismo está relacionado com o empenho de todos em busca do empreendimento comum. O mutualismo será o fomento através do compartilhamento de recursos, e o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação, assumindo um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas. Além da necessidade de se reunir como empresa com o objetivo de desenvolver a coletividade para se obter resultados esperados (GROHS, 2011).

3.2.2 Características das sociedades cooperativas

De acordo com a Aliança Cooperativista Internacional (ACI) cooperativa é uma associação autônoma de indivíduos unidos voluntariamente para fazer frente às suas necessidades e anseios econômicos, sociais e culturais comuns, por meio de uma organização de propriedade conjunta e democraticamente controlada. Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Cooperativa é uma associação de pessoas que se unem voluntariamente para realizar um bem comum, através da formação de uma organização administrada e controlada democraticamente, realizando contribuições equitativas para o capital necessário e aceitando assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento, no qual os sócios participam ativamente.

Cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço, não sejam conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa' (CRÚZIO, 2005, p.13).

Segundo Schneider (2010), cooperativa é uma organização constituída por uma associação de indivíduos, que buscam condições melhores, econômicas, sociais, culturais e de vida, para poderem alcançar as suas expectativas é necessário que trabalhem com eficiência e competitividade, no entanto, sua finalidade é a promoção social, econômica e cultural de seus associados e não a acumulação do lucro ou excedentes, isso é o que diferencia de outras associações e organizações, pois tem como princípio da subsidiariedade e visa realizar o bem comum de todos, além de que o rateio das sobras e perdas é proporcional à

produção de cada cooperado; entre outras especificidades mais que as tornam tão especiais por valorizarem o ser humano e não o capital.

Cooperativa é uma organização de pessoas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, e tem como objetivos econômicos e sociais comuns a todos, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos (SESCOOP, 2010).

Scharndong (2002), destaca que como as cooperativas se diferenciam das demais sociedades de acordo com o artigo 4º da lei n.5.764/71 pelas seguintes características:

- a) Adesão voluntária;
- b) Variabilidade de capital, representado por quotas partes;
- c) Limitação do número de quotas partes do capital para cada associado;
- d) Inacessibilidade das quotas partes de capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- e) Singularidade de votos;
- f) Quórum para o funcionamento e deliberação da assembleia geral baseado no número de associados e não no capital social;
- g) Retorno das sobras do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelo associado;
- h) Indivisibilidade do fundo de reserva;
- i) Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; e
- j) Área de admissão de associados limitada as possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

As cooperativas não deixam de se empresas, em seu sentido lato de organização voltada ao exercício profissional de atividade econômica, por pessoa física ou jurídica, visando à produção de bens e à prestação de serviços, cumprindo função social criada para satisfazer as necessidades comuns dos associados que compartilham de iguais riscos e benefícios. Adiante desse entendimento, o associado da cooperativa tem o poder decisório, de vigilância e fiscalização (TROSTER e MORCILLO, 1994).

De acordo com a legislação em vigor, as Cooperativas de Crédito necessitam para seu funcionamento autorização do Banco Central do Brasil e arquivamento de seus Estatutos Sociais na Junta Comercial. A Resolução Bacen nº 3.106/03, veio disciplinar a matéria dispondo sobre os requisitos e procedimentos necessários para

a constituição e autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para o funcionamento de cooperativas de crédito.

Vale ressaltar, que as cooperativas de crédito são isentas de tributos federais, por força da Lei 5.764 de 1971, que determina que a política do cooperativismo em seu Art.79 dispõem que os atos praticados entre a cooperativa e seu associado não implicam em sua operação de mercado. O Sistema Cooperativo estrutura-se no sistema sindical em forma de pirâmide, não são considerados os princípios constitucionais de base territorial e da representação da categoria, mas é destinado a operacionalidade dos associados em níveis de singulares, centrais e confederações a figura a seguir defini como ocorre essa classificação de acordo com (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2003).

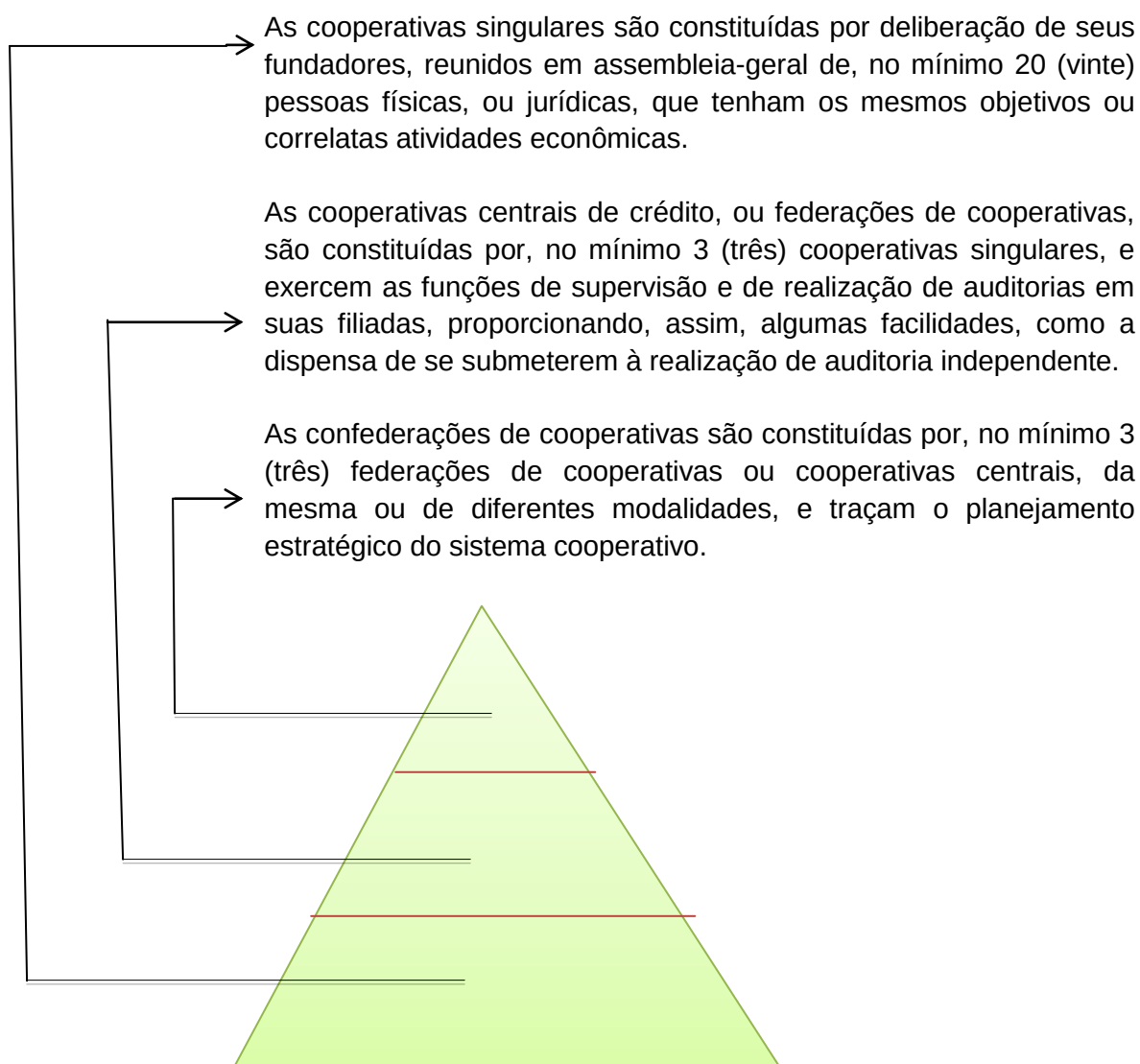


Figura 1– Pirâmide classificação das sociedades cooperativas. Fonte: CNC, (2013, p.11).

As Cooperativas Singulares congregam os associados, não são sujeitas à falência, constituídas com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados, em área de interesse comum como atividade agrícola, pecuária, comercial, dentre outras.

As Cooperativas Singulares de Crédito são constituídas na forma da LEI 5.764/71 e também são relacionadas no rol das instituições financeiras previsto na Lei 4.595/64, no art. 18, § 1º. Face à sua especial característica de responsabilidade diferenciada de seus associados, às cooperativas de crédito não é permitido o uso da expressão "banco", nos termos do parágrafo único, do art. 5º, da L. 5.764/71. Ressalte-se que, de acordo com a legislação em vigor, dependem de prévia e expressa autorização do BACEN, o funcionamento e os atos societários por elas deliberados, especialmente no que concerne à eleição de membros do órgão de administração e do Conselho Fiscal; reforma do estatuto social; mudança do objeto social; fusão, incorporação ou desmembramento; dissolução voluntária da sociedade e nomeação do liquidante e fiscais (DINIZ, 2004).

Todas as cooperativas singulares, centrais, federações e confederações têm um voto para eleger a diretoria e Conselho Fiscal da OCE – Organização das Cooperativas do Estado, admitindo-se o voto proporcional. Essa organização congrega e representa todos os segmentos do cooperativismo no respectivo Estado e presta serviços às filiadas, conforme o interesse e as necessidades das mesmas.

3.3 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Os princípios básicos do cooperativismo seguem os “Probos Pioneiros de Rochdale”. Em 1995, a Aliança cooperativa Internacional (ACI), realizou a última adaptação e atualização dos conceitos importante destacar que os princípios regem todas as cooperativas do mundo, independente do ramo e atuação.

1º PRINCÍPIO – ADESAO LIVRE E VOLUNTÁRIA

Cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócios, sem discriminação de sexo, sociais, raciais e políticas (SESCOOP, 2010).

O princípio da Adesão Livre e Voluntária, também chamado de “princípio das portas abertas”, estabelece que ninguém é obrigado a ingressar ou permanecer

como sócio da cooperativa. Desta forma, qualquer pessoa que atenda ao objeto social negócio do empreendimento pode ser cooperado. A cooperativa tem como característica o número ilimitado de sócios, assim não existe um número máximo de sócios, desde que tenha capacidade técnica para atender a todos (VIEIRA e PINHEIRO, 2014).

2º PRINCÍPIO – GESTÃO DEMOCRÁTICA PELOS SÓCIOS

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Segundo Bulgarelli (2000) “todo associado tem direito a um voto, seja qual for o valor de suas quotas de capital, todo associado pode desta forma votar e ser votado, participando da gestão da sociedade”.

3º PRINCÍPIO PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS SÓCIOS

Os sócios contribuem de forma equitativa e controla democraticamente o capital de suas cooperativas a parte do capital é, normalmente propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente se houver uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a um ou mais de acordo com os seguintes objetivos (SESCOOP, 2010):

- a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível;
- b) benefício aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa;
- c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros. Os associados integralizam o capital social da cooperativa através de quotas-partes.

4º PRINCÍPIO AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus sócios as cooperativas devem ser autônomas tanto no aspecto econômico como no aspecto social. As decisões, riscos e resultados devem ser

assumidos pelos sócios e não por terceiros. O controle da gestão deve ser feito pelos próprios sócios (SESCOOP, 2011).

A cooperativa não pode vincular-se de forma subordinada a nenhuma entidade ou pessoa estranha ao seu quadro de cooperados. Pode firmar convênios, acordos e outros mecanismos para ampliar suas atividades ou melhorar as condições dos serviços prestados aos seus cooperados. Entretanto, estes recursos não podem resultar em desrespeito à autonomia e ao controle democrático da entidade pelos sócios (CARDOSO, 2014, p.15).

5º PRINCÍPIO – EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E INFORMAÇÃO

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas

Contudo, este princípio tem como objetivo o desenvolvimento cultural e profissional do associado de sua família além da formação, capacitação e requalificação constante de seus associados, diretores, conselheiros, líderes e funcionários da instituição (SESCOOP, 2010).

6º PRINCÍPIO – COOPERAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS

As cooperativas servem de modo mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. Há uma ajuda mútua entre os associados, assim também, deve ser entre as cooperativas para que haja um crescimento econômico social dos sistemas que integram as cooperativas (REISDORFER, 2014).

7º PRINCÍPIO – PREOCUPAÇÃO COM A COMUNIDADE

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros além de contribuir para o desenvolvimento da sociedade com geração de emprego, serviços de preservação do meio ambiente, resultantes de políticas aprovadas pelos seus associados (SESCOOP, 2011).

Esses são os Princípios Cooperativistas que dão grandioso sentido social e democrático a esse tipo de organização, visando o capital como instrumento para realização de seus objetivos e não elemento determinante de sua constituição.

3.4 ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA

O Estatuto Social estabelece as regras da sociedade cooperativa. Ele deve observar a Lei e os princípios cooperativistas. É importante que todos os sócios o possuam e conheçam, por isso, é recomendável que na sua elaboração seja adotada uma linguagem clara e concisa de entendimento de todos (VIEIRA e PINHEIRO, 2014).

Segundo SESCOOP (2010), e a lei de nº5.764/71, o estatuto social deverá indicar:

- a) denominação social acompanhada da expressão “cooperativa”, não podendo conter o termo “banco”;
- b) endereço completo da sede;
- c) prazo de duração;
- d) área de ação da sociedade;
- e) objeto social, compreendendo o objeto de funcionamento e o operacional, definido de modo preciso e detalhado;
- f) fixação do exercício social;
- g) data do levantamento do balanço geral;
- h) capital social expresso em moeda corrente nacional, quando houver;
- i) natureza da responsabilidade dos associados;
- j) direitos e deveres dos associados;
- k) condições de admissão, demissão, eliminação e exclusão dos associados e normas para a representação de associados nas assembleias gerais;
- l) havendo capital social mínimo, valor da quota-parte, o mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado e a forma e prazo de integralização, bem como as condições de sua retirada nos casos de demissão, eliminação ou exclusão de associado;
- m) fundos obrigatórios e demais fundos que porventura forem criados;
- n) forma de devolução das sobras ou do rateio das perdas;
- o) modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo de mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais;

p) formalidades de convocação das assembleias gerais e a maioria requerida para a sua instalação e validade de suas deliberações, vedado o direito de voto aos que nelas tiveram interesse particular sem privá-los da participação dos debates;

q) casos de dissolução voluntária da sociedade;

r) modo e processo de alienação ou oneração de bens imóveis da sociedade;

s) modo de reforma do estatuto; e

t) número mínimo de associados, nas cooperativas singulares.

O estatuto social existe para ser conhecido por todos, pois o conhecimento e o cumprimento do seu conteúdo é do interesse de todos os associados para que se consiga alcançar os objetivos da entidade da qual faz parte.

4 ESTUDO DE CASO DO SICREDI

4.1 HISTÓRICO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI

Conforme relatado anteriormente, o Sistema de Cooperativa de Crédito Sicredi foi um dos pioneiros, servindo de base para que outras cooperativas também surgissem e se desenvolvessem no Brasil. O Sicredi existe desde 1902, em Nova Petrópolis, onde é a atual Sicredi Pioneira RS, desde então, o Sicredi vem crescendo, fortalecendo e ganhando espaço no mercado.

A cooperativa é referência internacional pelo modelo de atuação em sistema. São 119 cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com 1.516 pontos. A estrutura conta com cinco Centrais Regionais, acionistas da Sicredi Participações S.A., uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas. Todas essas entidades juntas formam o Sicredi e adotam um padrão operacional único. A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas de crédito para exercer a atividade em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros(SICREDI, 2016).

4.2 FUNCIONAMENTO DO SICREDI

Constituem as partes interessadas da cooperativa:

Associados: são as pessoas que forma a cooperativa por meio da integralização de quotas–partes.

Coordenadores de núcleo: são eleitos pelos demais associados para representa-los na tomada de decisões nas assembleias.

Centrais Sicredi: são as controladoras da SicrediPar, formadas pela Sicredi Sul, Sicredi PR/SP/RJ, Sicredi Brasil Central e Sicredi Centro Oeste.

Centro Administrativo Sicredi: estrutura de prestação de serviços para as cooperativas de crédito do Sicredi. Entrega as cooperativas produtos e serviços para que atendam às necessidades dos associados e contribuam para a promoção do desenvolvimento de suas cidades e regiões.

Bancos Cooperativos Sicredi: instrumento de acesso das cooperativas de crédito ao mercado financeiro e programas especiais de financiamento, controla uma corretora de seguros, uma administradora de cartões, uma Administradora de Bens.

Sicredi fundos garantidores: constituído por reservas formadas por contribuições mensais ordinárias das cooperativas, ressarcimentos e recuperação de ativos.

Cooperativas de crédito: são constituídas a partir da união voluntaria de pessoas mobilizadas por valores e princípios do cooperativismo e o principal elo com os associados.

Sicredipar: *Holding* que controla o Banco Cooperativo Sicredi e coordena as decisões estratégicas do sistema.

Confederação Sicredi: Centro de serviços compartilhados entre as empresas e as entidades que integram o Sicredi.

Fundação Sicredi: promove, por meio da educação e de atividades culturais, a cooperação, a cidadania, sustentabilidade e a formação dos associados.

A figura a seguir destacar como o Sicredi funciona (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2015).

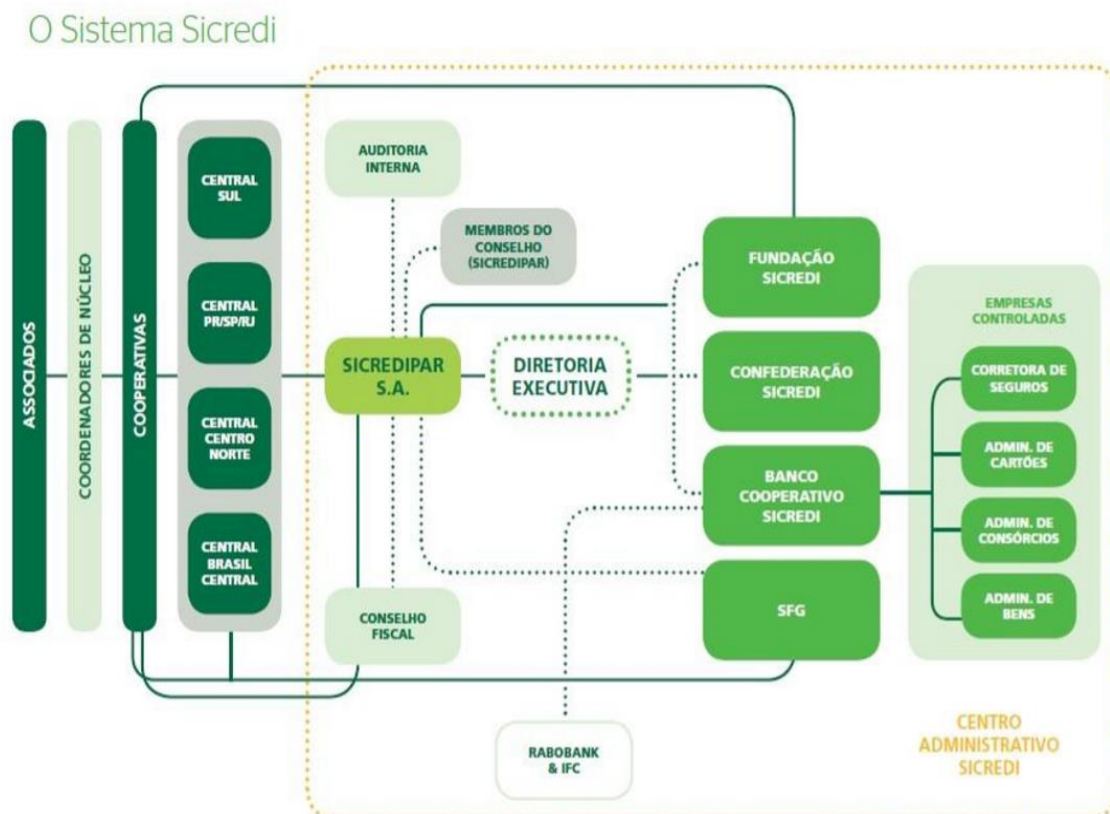


Figura 2– Sistema Sicredi. Fonte: Relatório de sustentabilidade (2015).

Para atender as necessidades dos associados, as cooperativas de crédito do Sicredi contam com empresas corporativas, que atuam com a função principal de oferecer apoio técnico e maior especialização ao negócio. São empresas que garantem produtos e serviços com especialidade, qualidade e ganhos de escala às cooperativas de crédito.

O Sicredi está presente em mais de 20 estados brasileiros, com mais de mil pontos de atendimento, e no restante do Brasil por meio da Rede Banco 24 horas. Conta com apoio de mais de 20 mil colaboradores, o Sicredi promove o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades onde atua. Os associados do Sicredi, são agrupados em núcleos ligados às unidades de atendimento, exercem o direito e o dever de planejar, de acompanhar e de decidir os rumos da cooperativa nas assembleias (SICREDI, 2016).

Os processos de integração unem, numa mesma instituição, com uma mesma marca corporativa, as Cooperativas de Crédito Singulares, as Cooperativas de Crédito Centrais, a Confederação, o Banco Cooperativo, suas controladas e a Fundação. Dentre suas diversas organizações, a cooperativa de crédito singular exerce o papel que prepondera sobre os demais, pois é nela que as pessoas se reúnem para atingir seus fins econômicos - a melhoria da renda e das condições de vida por meio da cooperação e da mutualidade. As demais empresas de uma organização sistêmica servem para viabilizar serviços comuns às cooperativas de crédito filiadas e a seus associados, cada empresa dentro da sua especialidade.

O Sicredi é considerado a primeira cooperativa do Brasil, por isso é pioneira no que faz e tem seu plano de negócio bem definido assim como também sua missão, visão e valores destacados a seguir:

Missão: Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Visão: Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa. Comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas num sistema sólido e eficaz.

Valores

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.
- Respeito à individualidade do associado.

- Valorização e desenvolvimento das pessoas.
- Preservação da instituição como sistema.
- Respeito às normas oficiais e internas.
- Eficácia e transparência na gestão.

4.3 DIFERENÇAS ENTRE SICREDI E OUTRAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

RELACIONAMENTO

No Sicredi, o associado é o dono do negócio. Por isso as cooperativas buscam o máximo envolvimento de seus associados e participam ativamente da comunidade em que estão inseridas.

INSTITUIÇÃO DA COMUNIDADE

As cooperativas de crédito reverterem os recursos financeiros na sua área de atuação, em benefício dos associados e da comunidade.

ATO COOPERATIVO

O ato cooperativo se diferencia do relacionamento fornecedor consumidor pelo fato do associado ser dono e usuário do negócio.

AUTONOMIA

As cooperativas têm alto grau de autonomia no âmbito local e regional e cumprem as mesmas regras/normas corporativas, atuando como um Sistema integrado.

MODELO AGREGADOR DE RENDA

Em função da natureza cooperativa, da organização em sistema e da forma como atuam no mercado, as cooperativas de crédito do Sicredi agregam renda aos seus associados e, indiretamente, também à comunidade.

ORGANIZAÇÃO SISTÊMICA

As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi possuem uma marca corporativa forte e contam com empresas especializadas e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam o crescimento sustentado e a sua continuidade.

RESPONSABILIDADE SOLIDÁRIA

Como integrantes do Sicredi, as cooperativas de crédito diminuem seus riscos e se fortalecem, contando com instrumentos que oferecem segurança e confiabilidade tanto aos associados quanto à comunidade.

Todas essas diferenças contribuem para que a cooperativa se torne cada vez mais respeitada e sólida no mercado em seus serviços desenvolvidos e produtos ofertados para todos os associados e para a comunidade local, o que está em consonância com a sua missão e visão institucional.

4.4 GESTÃO COMPATILHADA DO SISTEMA

O modelo que integra o sistema do Sicredi e a gestão na qual as atividades são compartilhadas ou complementadas entre as entidades que compõem o sistema diferente do que ocorre em uma empresa de grande porte onde as atividades são distribuídas em unidades de negócios (Matriz, Filias, departamentos, produtos entre outros), nas empresas convencionais temos uma rede de filias que executam as atividades de uma única empresa em sistemas, existe uma rede de entidades que executam atividades próprias e complementam as de outras participantes (PAGNUSSATT, 2004).

O Planejamento Estratégico estabelece que cada uma das iniciativas possui um responsável pelo desenvolvimento do plano, controle de custos e de investimentos, coordenação com as Centrais e Cooperativas, comunicação e realização de treinamentos necessários para promover uma implementação bem-sucedida. Além disso, foi constituído um grupo técnico que analisa possíveis sobreposições de entrega, a fim de propor ações que aumentem a sinergia entre os planos, e que também coordena a execução das ações e garante a implantação ordenada das iniciativas.

O acompanhamento da evolução do Planejamento Estratégico é realizado através da mensuração dos indicadores estruturados em cinco grandes grupos: posicionamento, crescimento, eficiência, relacionamento engajamento e estrutura sistêmica. O esquema a seguir representa a gestão do planejamento estratégico da Cooperativa de Crédito(SICREDI,2015).



Figura 3 – Modelo de Governança do Planejamento Estratégico. Fonte: Relatório (2015).

O novo modelo de gestão considera principalmente as novas tendências tecnológicas, como mobilidade, computação em nuvem, grandes volumes de informação (Big Data) e redes sociais, considera a tecnologia da informação (TI) como um dos principais alavancadores do negócio (SICREDI, 2016). A seguir a divisão do Planejamento Estratégico do Sicredi:

4.4.1 Planejar

O planejamento estratégico 2016-2020, evidencia o novo objetivo da governança do Sicredi, que foi desenvolvido a partir de um movimento participativo envolvendo as cooperativas e todos os presidentes e executivos do Sicredi em fóruns, foi constituído comitês de pessoas de assessoramento de sucessão e teve como propósito viabilizar a execução conjunta do planejamento estratégico para os próximos cinco anos, envolveu 95 cooperativas, as centrais, 3,2 milhões de associados e mais de 300 executivos.

Cada Unidade de Atendimento desenvolve o seu plano de ação e metas, colocando em prática os projetos que relacionam as diretrizes sistêmicas às necessidades locais, ao potencial econômico do município e ao perfil dos seus associados. Os gerentes das Unidades de Atendimento fazem os planos se

transformarem em ações concretas, especialmente com a participação dos coordenadores de núcleo. Os planos de ação e metas são discutidos pelos associados nas reuniões, e o coordenador defende e representa os interesses do seu núcleo, quando participa da reunião de coordenadores com a Unidade de Atendimento (UA), para tratar do planejamento do ano seguinte. O esquema a seguir representa os níveis de planejamento do Sicredi (PROGRAMA CRESCER, 2014).



Figura 4 – Níveis de Planejamento do Sicredi. Fonte: Programa Cresce (2015).

O Sicredi faz o planejamento estratégico, definindo as diretrizes gerais, a partir dessas orientações, as Centrais de Cooperativas elaboram o planejamento por Estado, cada Cooperativa faz o seu próprio planejamento e cada Unidade de Atendimento realiza o plano de metas e ação.

4.4.2 Acompanhar

Como uns dos princípios cooperativos é trabalhar em coletividade para o bem comum, é importante que todos os associados, estejam engajados em prol dos objetivos da cooperativa, portanto, todos têm regras coletivas a serem cumpridas,

além de acompanhar de perto as decisões e ações importantes relativos a cooperativa. Na cooperativa de crédito, a participação dos associados define o crescimento do empreendimento. Cada sócio deve se fazer presente no dia a dia da cooperativa, acompanhando as suas atividades, participando ativamente do seu fortalecimento e, ainda, beneficiando-se do atendimento e de produtos e serviços de qualidade.

A cooperativa de crédito organiza seus cooperados em núcleos de associados para que todos possam acompanhar a gestão, planejar e participar ativamente nas decisões. Cada Unidade de Atendimento deve ter pelo menos um núcleo de associados. São no mínimo 20 núcleos por Cooperativa. E cada núcleo reúne entre 150 e 950 sócios, dependendo do tamanho da Cooperativa e da decisão tomada sobre esse assunto em Assembleia Geral.

Na Assembleia de Núcleo, cada associado tem direito a um voto, e a opinião da maioria decide o voto do grupo para cada assunto em pauta. Depois, o coordenador de núcleo leva as decisões do seu grupo para a Assembleia Geral da Cooperativa. É importante que mais associados participem das Assembleias, que haja rotatividade de público, sendo está uma forma de expandir o conhecimento sobre a cooperativa.

4.4.3 Núcleo de Associados

É o agrupamento de associados na região onde atuam as cooperativas de crédito do Sicredi, a fim de facilitar a participação no processo de gestão e desenvolvimento do empreendimento coletivo. Com a organização da gestão participativa por núcleos, os associados têm mais espaço para exercer o direito e o dever de planejar, acompanhar e decidir sobre os rumos da sua Cooperativa, o que se efetiva nas reuniões e assembleias de núcleo ao longo do ano considerando o princípio do cooperativismo, onde cada associado tem direito a um voto na assembleia geral.

4.4.4 Coordenador de Núcleo

É um representante eleito pelos associados da Cooperativa. Tem o papel de mobilizar, coordenar e representar o seu núcleo, promovendo o contínuo debate

sobre os assuntos de interesse dos sócios nas reuniões de núcleo e levando as decisões tomadas pelos associados em assembleias de núcleo para as assembleias gerais da Cooperativa.

4.4.5 Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o órgão superior de administração da Cooperativa, formado por associados eleitos pelos demais associados, e composto por um Presidente, um Vice-Presidente e Conselheiros esse Conselho é responsável pela execução das propostas aprovadas em Assembleia Geral.

Atribuições do Conselho de Administração

- Responder pela gestão estratégica da Cooperativa;
- Eleger e destituir os membros da Diretoria Executiva;
- Fixar atribuições, competências e honorários dos diretores executivos;
- Acompanhar o desempenho dos diretores executivos quanto aos objetivos estabelecidos;
- Cumprir e fazer cumprir os normativos internos e externos, as deliberações sistêmicas e da Assembleia Geral; e
- Analisar irregularidades apontadas no relatório do Conselho Fiscal e de auditorias, e determinar ações corretivas e/ou aplicação de punições cabíveis.

Atribuições do Presidente do Conselho de Administração:

Exerce a função institucional de Presidente da Cooperativa, liderando o relacionamento com os associados e representando a Cooperativa em fóruns estratégicos do Sicredi, nas instâncias políticas e perante a comunidade e a imprensa. Suas atribuições são:

- Convocar e presidir a Assembleia Geral e o Conselho de Administração;
- Agilizar os processos decisórios de responsabilidade do Conselho de Administração e das Assembleias Geral e de Delegados;
- Monitorar a atuação da Diretoria Executiva avaliando e cobrando a execução dos planos e o cumprimento dos objetivos definidos; e
- Supervisionar as atividades da Cooperativa sobre o cumprimento de normas aplicáveis, coordenando as ações da Diretoria Executiva entre outras atribuições.

4.4.6 Diretoria Executiva

Responsável pela gestão da Cooperativa, composta por um Diretor Executivo, um Diretor de Operações e um Diretor de Negócios, ou conforme o modelo definido pelo Conselho de Administração exercerão as funções previstas no Estatuto Social e as que lhes forem atribuídas pelo mesmo Conselho.

Atribuições da diretoria executiva

- Administrar a Cooperativa atendendo seu objeto, as diretrizes corporativas do Sicredi e as orientações estratégicas emanadas do Conselho de Administração e da Assembleia Geral;
- Coordenar a execução e controlar os negócios/ operações, serviços e atividades de apoio e administrativas, monitorando o estado econômico financeiro da Cooperativa e a implantação dos planos de desenvolvimento;
- Fornecer informações sobre o estado econômico-financeiro da Cooperativa, o desenvolvimento das operações e demais ações executivas, apresentando relatórios mensais ao Presidente e ao Conselho de Administração;
- Elaborar os planos de trabalho e de expansão e respectivos orçamentos, em conformidade com a direção estratégica do Conselho Administração;
- Adotar medidas para resolver os apontamentos das auditorias interna e externa e dos controles internos;
- Cumprir e fazer cumprir as políticas e normas internas e oficiais na condução das atividades da Cooperativa;
- Decidir sobre contratação e demissão de colaboradores da Cooperativa; e
- Supervisionar, orientar e avaliar os colaboradores da Cooperativa.

4.5 DELIBERAR

Para os assuntos mais importantes, é preciso deliberar, ou seja, buscar informações, considerar todos os fatores envolvidos na decisão, refletir até fazer uma boa escolha.

No caso das Cooperativas do Sicredi, os associados conhecem e debatem os temas de interesse nas Reuniões de Núcleo, com a ajuda de seus Coordenadores e a equipe de administração. Depois tomam as decisões conjuntas nas Assembleias de Núcleo, e o processo deliberativo segue para as Assembleias Gerais, que é o

espaço máximo de decisão de uma Cooperativa. Assim, ser busca os melhores caminhos e são tomadas, as decisões mais adequadas para o rumo da cooperativa.

Assembleia de Núcleo, é o espaço de decisão direta dos associados sobre a gestão da Cooperativa. Cada um tem um voto na deliberação dos assuntos em pauta. Quem não comparece acaba sendo representado pela opinião dos outros e por isso, que importante o envolvimento de todos na tomada de decisões que vão beneficiar tantos os cooperados como a comunidade local (PROGRAMA CRESCER, 2014).

5 METODOLOGIA

Este capítulo tem o intuito de expor os métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, buscando definir os meios usados para a obtenção do alcance dos objetivos e a solução do problema de forma segura e científica (LAKATOS e MARCONI, 2000).

A presente pesquisa utiliza características descritivas, pois o objetivo é expor como ocorre o planejamento estratégico da cooperativa de crédito Sicredi. A sua execução quanto aos meios é bibliográfica, pois, a mesma se dará através de pesquisa de livros, artigos, teses, entre outros que de ênfase ao estudo relacionado. Pode ser caracterizada ainda, como um estudo de caso, que analisa uma organização, além de ser documental, pois avalia os documentos organizacionais, obtidos no site, em relatórios, enfim tudo que possa ser usado para o entendimento do processo de planejamento estratégico (ALMEIDA, 2011).

O instrumento para a coleta de dados foi um questionário, elaborado com perguntas abertas, direcionado a um gestor, visando que possa especificar a metodologia de planejamento estratégico do sistema cooperativo. Segundo Parasuraman (1991) um questionário é um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto.

A análise de dados busca uma reflexão sobre a resposta do gestor que respondeu o questionário, a utilização dos documentos relativos ao planejamento estratégico, bem como, o emprego do referencial teórico para responder aos objetivos da presente pesquisa. A análise de dados consiste em interpretação e explicação dos dados obtidos se os objetivos foram alcançados pela pesquisa (VERGARA, 2014).

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Respostas do questionário relativo ao Planejamento Estratégico do Sicredi, respondido por Irineu Grigoletto Gerente Regional de Desenvolvimento (GRD) - Sicredi Norte. As perguntas e respostas obtidas na pesquisa de campo estarão negritadas para facilitar a diferenciação dos dados da pesquisa e da interpretação dos mesmos.

1. Qual a metodologia de planejamento estratégico utilizado pelo Sicredi?

O planejamento estratégico acontece de maneira quinquenal e anual. Neste primeiro são definidas as principais metas para o período. No segundo são definidas as ações daquele período para a execução das principais metas. No planejamento estratégico anual todos os colaboradores são convocados a participar de forma online e posteriormente para a tomada de decisão das ações que serão implantadas são convocadas representantes das diversas agências para participarem de maneira dinâmica na validação e implementação das sugestões de forma participativa. A metodologia utilizada é a de construção via discussão em grupos.

A metodologia utilizada pela cooperativa é bastante dinâmica e diversificada, e conta com a participação de todos os seus cooperados, que na verdade são mais do que clientes, são donos do negócio. A participação ocorre no ciclo do planejamento estratégico, nas assembleias executadas pelo coordenador de núcleo, onde se coloca em pauta todos os interesses e necessidades daquele grupo de associados, diferente do que ocorre no planejamento estratégico empresarial, que de acordo com Andrade (2012) todo o processo de planejamento estratégico é feito pelo nível institucional, ou seja, a cúpula máxima da administração é ela quem faz todo o planejamento.

2. Como é definida missão? 3. Visão. 4. Valores?

Definida de forma sistêmica, porém não há mudanças anual ou periódica. Está definida e é válida para todas as centrais do País.

A cooperativa de crédito, pioneira no mercado, tem todas essas definições estabelecidas. De acordo com Chiavenato (2010) a missão é a razão de ser da empresa, é onde ela coloca todas as expectativas daquilo que se procura alcançar. A

cooperativa já tem isso atrelado em seu plano de negócio. A visão na concepção de Andrade (2012) é o que a empresa deseja alcançar num futuro e geralmente é feito em longo prazo e serve como guia para definir os objetivos e realizar a missão e os valores são a excelência da empresa, e servem como base para a elaboração do planejamento estratégico. A visão do Sicredi está voltada a ser reconhecida pela sociedade como uma instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e da comunidade, onde atuar seus valores estão ancorados na honestidade, transparência, no respeito ao seu associado, na valorização e desenvolvimento das pessoas tudo isso representa os padrões éticos estabelecidos pela cooperativa de crédito.

5. Como são definidas as estratégias?

As estratégias são definidas com visão local e regional. Baseadas principalmente nas necessidades dos associados.

Para Quinn (2001) estratégias são ações desenvolvidas para alcançar as metas e objetivos da organização. A elaboração da estratégia feita pela cooperativa é realizada de acordo com as necessidades locais e regionais na qual está inserida cada unidade de atendimento, e tem como diferencial que essas estratégias são de acordo com as necessidades dos associados que fazem parte da cooperativa, além de existir um conselho de administração que responder pela gestão estratégica da Cooperativa.

É importante, que as estratégias estejam de acordo com as necessidades das empresas, do que elas buscam e desejam alcançar em um determinado período, os meios a serem utilizados e o que determinaram o alcance dos objetivos, é necessário, que os responsáveis pelo desenvolvimento das estratégias conheçam a empresa, seu ambiente interno e externo, pois esses fatores influenciam a tomada de decisão perante ao mercado, é necessário que as estratégias sejam sempre analisadas para ser verificar sua viabilidade naquela determinada ocasião.

6. Como são estabelecidos os planos de ação?

Os planos de ação são definidos de maneira local (cooperativa e agência)

De acordo com Andrade (2012) os planos de ação possibilitam que a empresa aplique de forma eficiente seu planejamento estratégico, pois ocorre o

desdobramento dos planos tático e operacionais e elaborado um plano de ação de acordo com os objetivos e a necessidade de cada atividade. Os planos de ação são estabelecidos por cada unidade de atendimento que é incumbida de realizar seu plano de ação de acordo com os objetivos pré-estabelecidos pela cooperativa na qual é atuante.

7. Como são definidas as metas?

Anualmente baseado no planejamento estratégico, são definidas as metas para o alcance de tal planejamento. Consequentemente são definidas baseadas em critérios internos que levam em consideração vários fatores: mercado, tamanho e senioridade.

De acordo com análise documental cada Unidade de Atendimento desenvolve o seu plano de ação e metas, colocando em prática os projetos que relacionam as diretrizes sistêmicas às necessidades locais, ao potencial econômico do município e ao perfil dos seus associados. Fica a cargo dos gerentes das Unidades de Atendimento fazerem os planos se transformarem em ações concretas.

De acordo com Oliveira (2007), a laboração de metas é a quantificação do objetivo devendo ser clara, objetiva e racional de forma que possa alcançada, pelo nível operacional que deverá está empenhado em torna isso possível, e consequentemente o resultado ser tornará satisfatório para a organização.

8. Como é acompanhado o planejamento estratégico?

O planejamento é acompanhado através da evolução dos números e das metas que são lançadas para cada agência.

De acordo com análise documental, existe o acompanhamento do planejamento estratégico por parte da alta cúpula da empresa, que semestralmente avaliam se as metas e diretrizes propostas foram atingidas ou não. Juntamente com a diretoria executiva, é realizada a avaliação da cooperativa como um todo, trazendo por setores, regionais e agências, buscando detalhar os motivos de sucesso ou insucesso. Posteriormente, estas informações são repassadas ao conselho de administração, que define com a alta cúpula as melhorias e alterações que se fizerem necessárias para o melhor desempenho dos objetivos propostos. O acompanhamento do planejamento estratégico, e tão importante quanto sua implementação, é necessário que haja feedback entre cada setor específico da

organização, acompanhar o que foi planejado e o que está sendo executado, facilitar a organização a revisar o plano e fazer as mudanças ser necessário, ou melhorar o que já está sendo executado, para melhor eficiência de toda organização se faz necessário todo esse processo.

9. Quando ocorrem as revisões do planejamento?

O planejamento é revisto anualmente, porém nas agências a revisão é constante em função do atingimento das metas.

De acordo com pesquisa documental, o Planejamento Estratégico da Cooperativa estudada, é feito para períodos de cinco anos, com revisão anual, utilizando metodologias e ferramentas próprias. As alterações são feitas sempre que necessário. A definição das diretrizes é feita pela Diretoria Executiva da cooperativa em conjunto com o Conselho de Administração, que debatem sobre as áreas principais, após, é submetido à aprovação do Conselho de Administração, e então se inicia a etapa de execução.

De acordo com Rhoden (2010), a cada três anos a empresa precisa desafiar seu *status quo*, ou seja, a organização precisa analisar se o serviço ou produto que ela oferecer corresponde com suas expectativas realmente, porém de acordo com outros autores utilizados como referência, essa revisão deve acontecer de acordo com a política, necessidade e realidade de cada organização.

10. Como a unidade contribui com o processo de planejamento estratégico?

Todas as agências participam da construção do planejamento de forma direta, através dos seus colaboradores, dando sugestões aos vários assuntos que são propostos.

De acordo com os autores, é importante para um bom planejamento ter uma visão sistêmica de toda a organização. A interação é importantíssima nesse processo, pois é uma forma da organização buscar informações de fontes externas, das reais necessidades, podendo assim implementar em seu plano.

11. O planejamento estratégico é realizado por todas as agências?

Sim.

Uma vez que a cooperativa como um todo define seu planejamento e objetivos de longo prazo, entende-se que as agências são o instrumento de execução destes objetivos, pois constituem o canal direto de comunicação e de negócios com os associados e o mercado. Cabe aos gestores de todas as agências, realizarem um planejamento interno ou tático, analisando os fatores que podem trazer benefícios ou desvantagens.

12. Como foi realizado o planejamento estratégico da unidade de Itaituba?

Foi realizado olhando para a realidade local e potencial que o mercado possui.

Como citado anteriormente cada cooperativa e unidade de atendimento realiza o planejamento de acordo com a região, e através da análise de mercado elaborando os planos de ação.

13. Como os cooperados participam do processo?

Participam através da participação direta individual, via acesso aos colaboradores e através da assembleia anual.

A cooperativa de crédito organiza seus cooperados em núcleos de associados, para que todos possam acompanhar a gestão, planejar e participar ativamente nas decisões. Todos associados participam das decisões, e expõem suas necessidades, cada cooperado tem direito a um voto no quórum das assembleias. Percebe-se que os associados são peças fundamentais para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

14. Quem são os autores que contribuem para a construção do planejamento estratégico?

Quem participa são os associados; colaboradores; conselheiros; diretores e presidente.

De acordo coma análise documental para a construção do planejamento estratégico, ocorre um movimento participativo, envolvendo as cooperativas, todos os presidente e executivos do Sicredi em fóruns, além de comitês de

assessoramento de sucessão com o propósito de viabilizar a execução conjunta do planejamento para os próximos cinco anos, é necessário que todos os envolvidos conheçam de fato as necessidades da cooperativa.

15. Quais as peculiaridades do planejamento estratégico de uma cooperativa de crédito?

Visa à melhoria da qualidade de vida do associado à sustentabilidade do negócio e o desenvolvimento local.

Não a dúvida de que gestão do planejamento estratégico da cooperativa, é diferente do planejamento estratégico empresarial, uma vez que, o associado passa a ser dono também da cooperativa e tem direito a um voto, além de que não é apenas uma pessoa que elabora o planejamento estratégico como um todo, as diretrizes básicas do sistema são elaboradas de maneira participativa, já as táticas e operacionais são de responsabilidade das agências, que devem verificar as necessidades locais com seus associados e o mercado na qual estar inserida, procurando desenvolver a qualidade de vida dos associados, além de construir alicerces sólidos para a cooperativa. É importante ressaltar, que o viés é voltado para promover o desenvolvimento local, considerando que os investimentos feitos nas agências ficam na própria unidade de atendimento e será aplicado no desenvolvimento da região onde a mesma está localizada.

6.1 ANÁLISE GLOBAL DA PESQUISA

É importante frisar que questionário aplicado ao gestor, foi insuficiente para o entendimento do funcionamento do planejamento estratégico do Sicredi, considerando que o mesmo relatou que algumas informações são restritas. No entanto, os resultados encontrados com base na análise documental foram decisivos para evidenciar as diferenças existentes no planejamento estratégico de uma cooperativa de crédito e o alcance dos objetivos da pesquisa.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o processo de planejamento estratégico do Sicredi, considerando que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para qualquer empresa que queira se manter no mercado, o que não é diferente em uma instituição de crédito cooperativo, que tem como principal missão a qualidade de vida de seus cooperados.

A análise realizada permite compreender que existe um planejamento estratégico macro do Sicredi, que envolve todo o sistema. São consideradas nesse processo informações de cada unidade de atendimento, que realiza seu plano de ação e metas, decorrente do planejamento estratégico do sistema. Em nível unidade, cabe ao gestor seguir como planejado, elaborando relatórios e pareceres que vão ao atendimento do sistema, que monitora constantemente, se o que está sendo executada, está de acordo com o estabelecido pela cooperativa e de acordo com objetivo de melhorar a qualidade de vida de seus associados.

Foi possível analisar e conhecer a importância do Planejamento Estratégico do Sicredi, em todos os níveis instrucionais táticos e operacionais bem como aspectos da Gestão compartilhada que faz toda diferença em todo o sistema cooperativo assim como entre seus associados que são a parte fundamental de todo esse processo que passam a ser donos, uma vez que suas necessidades são levadas em consideração, além de participarem efetivamente do processo do planejamento estratégico do sistema e tem o poder do voto que é lhe confiado nas assembleias através das pautas que são discutidas.

No planejamento estratégico empresarial o nível institucional é o responsável pelo processo de planejamento estratégico. O objetivo é garantir o alcance de resultados organizacionais, diferentemente do cooperativismo que visa o interesse da coletividade.

A presente pesquisa foi fundamental para o entendimento de como o planejamento estratégico funciona em diferentes ambientes organizacionais, e do quanto ele é essencial em qualquer tipo de organização que queira se garantir o alcance da visão organizacional.

7 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é importante em qualquer tipo de organização que queira se manter no mercado, conquistar novos clientes e ampliar seu negócio. O mesmo contribui para a manutenção da longevidade e da lucratividade, e serve como guia do que deve ser executado, em todos os níveis da organização, no estratégico, tático e pelo nível operacional, que serão os responsáveis pela prática do que foi estabelecido.

Em organizações cooperativas não é diferente, ou seja, o planejamento estratégico é fundamental para o alcance da visão de futuro, respeitando as peculiaridades desse tipo de organização. O cooperativismo de crédito está voltado para promover a captação de recursos financeiros visando financiar as atividades econômicas dos cooperados, a administração das suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada, é onde os associados são dono e usuário ao mesmo tempo, ou seja, não são apenas clientes, mas também proprietários. Os associados utilizam os serviços financeiros de instituição em que eles contribuem para a gestão e participam dos resultados. Esse é um diferencial da cooperativa de crédito onde suas sobras são repartidas entre seus associados, e que posteriormente poderá ser investido na própria sociedade da qual faz parte.

Entende-se que existem diferenças entre o planejamento estratégico empresarial e o cooperativo, isso devido a seus objetivos, o empresarial está mais centralizado na organização, é elaborado pela alta administração, visa o lucro. Já em uma cooperativa de crédito, os objetivos são formulados de forma descentralizada, visando proporcionar o envolvimento de todos os associados, tendo como objetivo atender as necessidades dos próprios associados.

A pesquisa realizada permitiu entender como ocorre todo o planejamento estratégico do sistema, onde foi possível destacar que a cooperativa não visa apenas o lucro, mais o bem-estar de seus associados, que são a parte mais importante do sistema, uma vez que são eles que formam a cooperativa e são peças fundamentais para a construção do planejamento estratégico do Sicredi.

Os objetivos da pesquisa foram atendidos de forma parcial uma vez que algumas informações são restritas do sistema cooperativista e não puderam ser empregadas na presente pesquisa, porém foi possível obter uma visão global de como funciona o processo de construção, implementação e controle, além de

evidenciar o quanto o planejamento estratégico adotado pelo sistema tem contribuído para que a cooperativa esteja a tanto tempo no mercado e a cada dia vem ganhando mais espaço na sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**: 2.ed.São Paulo: Atlas, 2003.
- ALMEIDA, M. de S. **Elaboração de projetos, TCC, Dissertação e tese: Uma abordagem simples, práticas e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011
- ANDRADE, A. R DE. **Planejamento Estratégico: Formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOMTEMPO, J. V. **Estratégias competitivas**. Universidade Federal do Rio de Janeiro: ABIQUIM, INT, 2000.
- CARDOSO, U. C. **Cooperativa financeira**. Brasília. Sebrae, 2014. Disponível em: <<http://www.bis.sebrae.com.br/bibliotecainterativasebrae>>. Acesso em: 12 set. 2016.
- CARVALHO, A. V.de. NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. ver. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CARVALHO; N. S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning,2012.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro, 2004.
- _____. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro,2010.
- _____. **Administração nos Novos tempos: Os novos Horizontes em Administração**. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GAWLAK, Albino. **Cooperativismo Primeiras Lições**. Brasília: SESCOOP,2010.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KOTLER, F. **Marketing**. Edição compactada. São Paulo: Atlas, 1991.
- KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2011.

PAGNUSSAT, A. **Guia do Cooperativismo de Crédito: Organização governança e políticas corporativas**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

PORTE, M. **Estratégia de planejamento**. São Paulo: Publifolha, 2002.

PROGRAMA, de Formação Cooperativa Crescer: **cooperativismo de crédito: contribuindo para o crescimento coletivo / Fundação Sicredi (coord.)**: Porto Alegre, 2014.

SCHARDONG, A. **Instrumento de Organização Econômica da Sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHNEIDER, O. J. **Educação e Capacitação Cooperativa: Os desafios no seu Desempenho**. São Leopoldo (RS): Ed. Unisinos, 2010.

SOUZA de S. A. **Cooperativismo de Crédito: Realidade e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Copyright, 1992.

VIEIRA L. G.; PINHEIRO M. A. **Cooperativismo Passo a Passo**. Curitiba: Jurua, 2013.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIMARANES, Edilene Alves.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso na cooperativa de crédito Sicredi. Edilene Alves Dimaranes. Itaituba: FAI, 2017.

56 f.

Orientadora: Elisete Batista da Silva Medeiros

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Itaituba, 2017.

1. Planejamento Estratégico. 2. Cooperativismo de crédito1. MEDEIROS, Elisete Batista da Silva. II. Faculdade de Itaituba, BR – PA, 2017.