



informativo técnico
MONITORAMENTO

 **SESCOOP/RJ**

somos
COOP


SESCOOP/RJ

**Rio
Coop+**

INFORME TÉCNICO Nº 02/2023 – 20/04/2023

Critérios MEG – Estratégia e Planos (MEG – Modelo de Excelência da Gestão)

O Sistema OCB é formado por 3 casas que trabalham pelo cooperativismo. Juntas a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o Serviço Nacional de Aprendizagem do cooperativismo (SESCOOP) e a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCOOP) disponibilizam uma série de iniciativas para impulsionar a sua cooperativa e fortalecer o nosso movimento.

O presente Informativo Técnico é um material adaptado da publicação que trata sobre o Critério Liderança do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) o qual é utilizado no Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) do Sescop/RJ. [Clique aqui para baixar a publicação completa.](#)

Introdução

O planejamento estratégico é um processo fundamental para o sucesso de qualquer organização, incluindo as cooperativas. As cooperativas são organizações que possuem uma estrutura diferenciada, baseada na cooperação entre seus membros, com o objetivo de alcançar benefícios mútuos. Para que uma cooperativa possa crescer e se desenvolver, é necessário que ela tenha um planejamento estratégico bem definido. O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) é uma ferramenta que pode auxiliar as cooperativas no processo de planejamento estratégico. O PDGC foi criado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) e tem como objetivo promover a melhoria da gestão das

cooperativas por meio da adoção de boas práticas de gestão.

O planejamento estratégico deve contemplar as estratégias e planos de ação que serão adotados pela cooperativa para alcançar suas metas. É importante que essas estratégias estejam alinhadas com a missão, visão e valores da cooperativa, além de considerar as oportunidades e ameaças do mercado em que a cooperativa atua. Para que as estratégias e planos de ação sejam efetivos, é necessário que a cooperativa estabeleça indicadores que permitam medir o desempenho da organização. Esses indicadores devem ser definidos de forma clara e objetiva, e devem ser acompanhados regularmente para que a cooperativa possa avaliar o progresso das metas estabelecidas.

Além disso, é importante que a cooperativa esteja sempre buscando por melhorias em seus processos e serviços. Para isso, é necessário que a cooperativa tenha uma cultura de inovação e esteja aberta a novas ideias e sugestões. A adoção de boas práticas de gestão, como o PDGC, pode auxiliar a cooperativa nesse processo de melhoria contínua.

Análise do Ambiente Interno e Externo

O planejamento estratégico é um processo fundamental para qualquer organização, e não é diferente para as cooperativas. Para garantir a sustentabilidade e o crescimento de uma cooperativa, é necessário realizar uma análise profunda do ambiente externo e interno, a fim de identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos. A análise do ambiente externo consiste em avaliar as tendências do mercado, a concorrência, as mudanças políticas e econômicas, além de fatores sociais e culturais que possam afetar a cooperativa. É importante também avaliar a legislação e as

regulamentações que regem o setor em que a cooperativa atua.

Já a análise do ambiente interno envolve a avaliação dos recursos e capacidades da cooperativa, como sua estrutura organizacional, recursos financeiros, tecnologia, recursos humanos, entre outros. Nessa etapa, é fundamental avaliar a eficiência e eficácia dos processos internos e identificar possíveis pontos de melhoria. Ao realizar essa análise, a cooperativa pode identificar oportunidades para expandir seus negócios, desenvolver novos produtos e serviços, melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, além de identificar possíveis ameaças e riscos que possam afetar sua operação.

Com base nessas informações, a cooperativa pode definir objetivos estratégicos e estabelecer um plano de ação para alcançá-los. É importante que esses objetivos sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido. Além disso, é fundamental que a cooperativa envolva seus colaboradores nesse processo de planejamento estratégico, a fim de garantir que todos estejam alinhados com os objetivos e metas da organização. Em resumo, ao realizar uma análise profunda do ambiente externo e interno, a cooperativa pode identificar oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, e definir objetivos estratégicos para alcançar o sucesso a longo prazo.

Definição e Implementação das Estratégias

O planejamento estratégico consiste em um processo de análise da situação atual da cooperativa, definição de objetivos a longo prazo, elaboração de estratégias para alcançá-los e implementação dessas estratégias. O planejamento deve ser flexível e adaptativo, capaz de se adequar às mudanças e desafios do ambiente externo e

interno da cooperativa.

Para implementar as estratégias definidas, é necessário que a cooperativa conte com recursos financeiros, materiais e humanos adequados. É importante que haja uma comunicação clara e transparente entre todos os membros da cooperativa, para que todos estejam alinhados aos objetivos e estratégias e possam contribuir com suas habilidades e conhecimentos para a implementação.

Entre as estratégias que uma cooperativa pode adotar, destacam-se:

- Foco no atendimento das necessidades dos membros: a cooperativa deve estar atenta às demandas de seus membros e buscar atendê-las da melhor forma possível;
- Diversificação de produtos e serviços: a oferta de novos produtos e serviços pode ampliar a base de clientes da cooperativa e aumentar sua receita;
- Ampliação da participação dos membros na gestão: quanto mais envolvimento os membros têm na gestão da cooperativa, maior é o senso de responsabilidade e comprometimento com os objetivos da organização;
- Buscar parcerias e cooperação com outras cooperativas: a cooperação entre cooperativas pode gerar benefícios mútuos, como a redução de custos e o compartilhamento de conhecimentos e recursos.

A implementação das estratégias deve ser acompanhada de perto, para que se possa avaliar constantemente os resultados e adaptar as estratégias quando necessário. A avaliação deve estar baseada em indicadores de desempenho, que possam medir o progresso e os resultados alcançados em relação aos objetivos definidos.

Definição de indicadores, metas e planos de ação

Um planejamento estratégico efetivo em uma cooperativa envolve a definição de indicadores, metas e planos de ação para alcançar os objetivos da organização. Essa abordagem é crucial para garantir a sustentabilidade e crescimento dessa empresa coletiva, que é gerida pelos seus colaboradores e associados.

1. Definindo Indicadores: Indicadores são medidas quantitativas ou qualitativas que ajudam a avaliar o desempenho da cooperativa em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos. Eles podem incluir:

- Indicadores financeiros: fluxo de caixa, faturamento, lucro líquido, rentabilidade, entre outros;
- Indicadores de mercado: participação de mercado, satisfação do cliente, retenção de associados, número de novos associados, entre outros;
- Indicadores de processos internos: produtividade, eficiência operacional, prazos de entrega, entre outros.

2. Definindo Metas: Metas são objetivos específicos que a cooperativa pretende alcançar em um determinado período de tempo. Elas devem ser desafiantes, mas realistas e mensuráveis. Algumas dicas para definir metas incluem:

- Focar em objetivos estratégicos que agreguem valor à cooperativa e seus associados;
- Desenvolver metas SMART (específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo definido);
- Definir prioridades e alinhar as metas com a visão e missão da cooperativa.

3. Definindo Planos de Ação: Planos de ação são estratégias concretas que a cooperativa deve adotar para alcançar suas metas. Eles devem descrever as atividades, recursos e responsabilidades necessárias para executar as ações planejadas. Algumas dicas para definir planos de ação incluem:

- Identificar as iniciativas que ajudarão a cooperativa a alcançar suas metas;
- Definir um cronograma com prazos e marcos intermediários para acompanhar o progresso;
- Estabelecer as competências necessárias para executar as atividades planejadas e atribuir responsabilidades apropriadas;
- Desenvolver um orçamento e alocação adequada de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos) para cada iniciativa.

Ao seguir essas etapas, a cooperativa pode desenvolver um planejamento estratégico coerente e orientado para resultados, ajudando a organização a crescer e cumprir sua missão de contribuir com o desenvolvimento local e sustentável. Além disso, é fundamental garantir a participação de todos os associados no processo, buscando um consenso sobre os objetivos e planos de ação.

Para auxiliar na confecção de planos podemos citar as matrizes de decisão, que permitem a escolha das ações a serem priorizadas. As matrizes de decisão são ferramentas importantes para a tomada de decisões em diversas áreas.

Uma matriz de decisão é uma tabela que apresenta as possíveis alternativas de ação e os critérios de avaliação que devem ser considerados na escolha da melhor opção. É importante lembrar que a utilização de uma matriz de decisão deve ser feita de forma criteriosa e com base em informações precisas e confiáveis para garantir a eficácia da tomada de decisão.

Para criar uma matriz de prioridade, primeiro você precisa criar uma lista de tarefas a serem feitas. Depois de ter essa lista, você deve começar a priorizar as tarefas com base na importância e na urgência da tarefa. Uma vez atribuído um valor a tudo, você coloca as tarefas na matriz. Ela possibilita que você faça uma rápida análise para que as suas decisões sejam feitas de forma estratégica e leva em

consideração os diversos fatores envolvidos em determinada situação, para que a escolha seja assertiva e dentro da mais próxima realidade de execução e suas prioridades.

Exemplo de matriz de decisão:

- Matriz BASICO é uma metodologia que te auxilia a obter tomadas de decisões de forma mais ágil e eficaz. Isso porque, com base nas informações proporcionadas pela ferramenta, você prioriza projetos que geram resultados realmente importantes para a organização.

- A Matriz GUT, também chamada de matriz priorização de processos, é uma ferramenta de fácil utilização e entendimento, que agiliza o processo de priorização dos problemas e situações internas da empresa. Como a sigla indica, ela leva em consideração três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência.

Acompanhamento da implementação dos planos de ação

Para garantir uma implementação eficaz dos planos de ação em uma cooperativa, é fundamental seguir algumas etapas importantes de acompanhamento:

1. Acompanhamento contínuo: é importante que haja um acompanhamento constante e regular dos planos de ação para garantir que as medidas implementadas estejam de acordo com as expectativas e necessidades da cooperativa.

2. Estabelecimento de indicadores de desempenho: é importante estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar o progresso da implementação dos planos de ação. Isso pode envolver a definição de metas específicas e o acompanhamento do progresso em relação a essas metas.

3. Reuniões regulares: é importante realizar reuniões regulares com as pessoas

envolvidas na implementação para garantir que todos estejam cientes do progresso e das ações tomadas até o momento. As reuniões também devem ser utilizadas para discutir possíveis ajustes nos planos de ação, se necessário.

4. Monitoramento de riscos: é importante monitorar os riscos que podem afetar a implementação dos planos de ação. Isso pode envolver a criação de um plano de contingência para lidar com possíveis problemas que possam surgir.

5. Feedback: é importante fornecer feedback aos envolvidos na implementação dos planos de ação. Isso pode envolver a celebração de sucessos, bem como fornecer feedback construtivo para áreas que precisam de melhorias.

Ao seguir essas etapas, é possível garantir uma implementação eficaz dos planos de ação em uma cooperativa. Isso pode levar a um aumento da eficiência e lucratividade da cooperativa, bem como a um melhor relacionamento e retorno financeiro com os membros.

Considerações Finais

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer organização. Ele consiste em um processo que envolve a análise do ambiente externo e interno, a definição e implementação das estratégias, a definição de indicadores, metas e planos de ação, bem como o desdobramento e acompanhamento de metas e planos de ação.

A análise do ambiente externo e interno é um dos primeiros passos do processo de planejamento estratégico. Ela envolve a identificação das oportunidades e ameaças do mercado, bem como a avaliação dos pontos fortes e fracos da organização. Com base nessa análise, é possível definir as estratégias mais adequadas para alcançar os

objetivos da empresa.

A definição e implementação das estratégias é o próximo passo do processo de planejamento estratégico. Nessa etapa, a organização deve definir as ações que serão tomadas para alcançar os objetivos estabelecidos. É importante que essas estratégias sejam bem definidas e que sejam implementadas de forma eficiente.

A definição de indicadores, metas e planos de ação é outra etapa importante do processo de planejamento estratégico. Os indicadores são medidas que permitem avaliar o desempenho da organização em relação aos seus objetivos. As metas são os resultados que a organização deseja alcançar em um determinado período de tempo. Os planos de ação são as ações que serão tomadas para alcançar essas metas.

O desdobramento e acompanhamento de metas e planos de ação é a última etapa do processo de planejamento estratégico. Nessa etapa, as metas e planos de ação são desdobrados em ações específicas que devem ser executadas pelos diversos setores da organização. Além disso, é importante acompanhar o desempenho da organização em relação aos indicadores estabelecidos e fazer ajustes sempre que necessário.

Em suma, o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer organização. É importante que a organização leve esse processo a sério e o execute de forma eficiente para alcançar seus objetivos.

Gostou do tema? O Critério Estratégia e Planos faz parte do Modelo de Excelência da Gestão que é base do PDGC (Programa de Desenvolvimento da Gestão). Participe do Programa e aumente a competitividade da sua cooperativa. <https://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/>

Todos os conteúdos, bem como outros informativos técnico do monitoramento, estão disponíveis na íntegra no site do Sistema OCB/Sescoop/RJ. [Clique aqui.](#)

REGIONAL	ANALISTA	TELEFONE	E-MAIL
SUL FLUMINENSE	Silvio Bruno	(24) 98826-8555	silviobruno@rio.coop
NORTE/NOROESTE	Willian Azevedo	(22) 99744-0962	willianazevedo@rio.coop
METROPOLITANA	Thiago Sartori	(21) 9954-73878	thiagosartori@rio.coop
SERRANA	Kennedy Candido	(21) 99527-4505	kennedycandido@rio.coop
METROPOLITANA	Lucas Oliveira	(21) 99580-4375	lucasoliveira@rio.coop
METROPOLITANA	Jorge Pecky	(21) 99882-1279	jorgepecky@rio.coop
METROPOLITANA	Todos os analistas	(21) 2232-0133	monitoramento@rio.coop

