

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS:
**ESTRATÉGIAS
E PLANOS**

4ª EDIÇÃO

avalia**coop**



Sistema**OCB**
CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

**CADERNO DE
CRITÉRIOS:**

ESTRATÉGIAS E PLANOS

4ª EDIÇÃO
BRASÍLIA - DF 2025

avalia**coop**



SistemaOCB

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS
**ESTRATÉGIAS
E PLANOS**

4ª EDIÇÃO

avalia**coop**



Sistema**OCB**
Modelo de Referência

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Caderno de critérios [livro eletrônico] :
estratégias e planos. -- 4. ed. --
Brasília, DF : SESCOOP Unidade Nacional,
2025. -- (Caminho para a excelência)
PDF

Bibliografia.
ISBN 978-85-93285-30-1

1. Cooperativas - Administração 2. Cooperativismo
- Brasil 3. Estratégia empresarial I. Série.

25-258402

CDD-334

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativismo : Economia 334

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas - presidente
Adão José Correa Paiani
Bruno Ribeiro Cardoso
Celso Ramos Régis
Cergio Tecchio
Edivaldo Del Grande
Luiz Vicente Suzin
Mauri Viana Pereira
Sabrina Soares de Araújo Góis

SUPLENTES

Joel Amaral Junior
José Merched Chaar
Leonardo Boesche
Luis Alberto Pereira
Nivair de Castro de Souza
Pedro Scarpi Melhorim

CONSELHO FISCAL

Titulares
Alexandre Gatti Lages
João Teles de Melo Filho
Max Monjardim Maneschky
Raphael Miguel da Silva Suplentes
José Aparecido dos Santos
José Ronkoski
Waldir Ferreira da Silva

DIRETORIA EXECUTIVA

Superintendente
Tania Regina Zanella

Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS - Qd. 4, Bloco “I” CEP: 70.070-936
Brasília-DF (Brasil) Tel: +55 (61) 3217-2119

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, do SESCOOP.

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

CADERNO DE CRITÉRIOS [LIVRO ELETRÔNICO]: ESTRATÉGIAS E PLANOS.

-- 4. ed. -- Brasília, DF : SESCOOP Unidade Nacional, 2025.
-- (Caminho para a excelência) PDF

GERÊNCIA GERAL OCB

Fabiola da Silva Nader Motta

GERÊNCIA GERAL SESCOOP

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

COORDENAÇÃO

Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas
Débora Márcia Bruno Ingrisano

Equipe técnica do SESCOOP
Simone Pereira Montandon
Sabrina Carvalho do Carmo

Equipe técnica da FNQ
Luciana Matos Santos Lima

Gerência de Comunicação
Samara Araujo

Equipe técnica de comunicação
Lucas de Oliveira Badú
Naiara Duarte Lemos de Souza

Projeto Gráfico e diagramação
Contatus Comunicação

BIBLIOGRAFIA.

ISBN 978-85-93285-30-1
1. Cooperativas - Administração 2. Cooperativismo - Brasil
3. Estratégia empresarial I. Série. 25-258402 CDD-334

ÍNDICES PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:

1. Cooperativismo : Economia 334
Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

APRESENTAÇÃO

Este caderno compõe a série Caminho para a Excelência, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas sobre o modelo referencial para a governança e gestão das cooperativas, baseado no Modelo de Excelência da Gestão®, da Fundação Nacional da Qualidade, e no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, do Sistema OCB, bem como auxiliar na implantação e melhoria de processos organizacionais. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua governança e gestão e aumentar sua competitividade.

Seguindo a filosofia de melhoria contínua que pauta todas as suas iniciativas, a série Caminho para a Excelência, publicada na forma de fascículos, foi revista para se adequar à criação do novo nível de maturidade Excelência, que promoveu uma atualização dos instrumentos de autoavaliação e está organizada em 12 volumes:

1. Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias

2. Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa

3. Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança

4. Caderno de Governança

5. Cadernos de Critérios de Gestão:

5.1 Liderança;

5.2 Estratégias e Planos;

5.3 Clientes;

5.4 Sociedade;

5.5 Informações e Conhecimento;

5.6 Pessoas;

5.7 Processos;

5.8 Resultados.

SUMÁRIO

Apresentação	6
O critério Estratégias e Planos	8
Definição das estratégias	11
Análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno	12
Análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo	14
Análise do macroambiente	15
Análise do setor de atuação	16
Análise do mercado de atuação	19
Competências essenciais e ativos intangíveis	20
Definição das estratégias	24
Implementação das estratégias	30
Definição de indicadores e metas	31
Estabelecimento de metas	33
Utilização de requisitos de partes interessadas e referenciais comparativos na definição de metas	35
Definição dos planos de ação	36
Acompanhamento da Implementação dos planos de ação	38
Fixação do conhecimento	41
Exercício 1	41
Exercício 2	42
Exercício 3	43
Exercício 4	44
Exercício 5	45
Referências bibliográficas	47

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, as cooperativas enfrentaram uma intensa escalada de turbulências em seu ambiente competitivo, marcadas pela transição de um mundo familiar em termos de produção e marketing, para um cenário digital, desconhecido e bastante volátil. Nesse novo ambiente, surgem novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes do cooperado e do consumidor, novas dimensões de controle social e questionamentos sobre o papel da cooperativa na sociedade, o que aumenta as dificuldades de as cooperativas se manterem competitivas no mercado, continuando fiéis aos princípios e valores do cooperativismo.

Assim, a estratégia se torna o elemento-chave para o equilíbrio entre as dimensões sociais e econômicas da cooperativa e para a criação de diferenciais competitivos que contribuam para a geração de valor para as partes interessadas. Conforme o glossário do Guia de Referência da Gestão para a Excelência (FNQ, 2024), estratégia é “o caminho escolhido para concentrar esforços no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua visão”. Ela se ocupa da definição de uma posição competitiva futura favorável por parte da cooperativa no mercado, a partir de escolhas feitas no presente. A definição das estratégias é de extrema importância para o sucesso de uma cooperativa e deve ocorrer por meio de processos gerenciais, que contribuam diretamente para a geração de opções para escolhas vitais, tais como: Quais os diferenciais a serem oferecidos? Como atender às necessidades dos cooperados, da cooperativa e demais partes interessadas? Quais recursos aplicar e como aplicá-los? Quais relacionamentos devem ser mantidos?

“Planejamento de longo prazo não tem relação com decisões futuras, mas com o futuro das decisões presentes.”

Peter Drucker

Entretanto, formular boas estratégias não é suficiente. A sua implementação, significando o seu desdobramento, realização e atualização, é um desafio permanente no caminho de sucesso de uma cooperativa.

O critério Estratégias e Planos

O critério Estratégias e Planos está relacionado a quase todos os Fundamentos da Gestão para Excelência, pois determina os elementos de análise necessários para projetar e compreender os cenários e tendências prováveis do ambiente e os possíveis efeitos sobre a organização, no curto e no longo prazo, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas. Esse delineamento das perspectivas futuras proporciona elementos para traduzir a visão da organização em estratégias e planos concretos para alcançá-la.

É possível destacar o alinhamento com o Fundamento Liderança, quando define e detalha os objetivos e metas para os quais os líderes devem mobilizar as pessoas, e ao Fundamento Compromisso, visto que a identificação e a implementação de requisitos para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas constitui uma das principais referências para a definição de estratégias e processos que gerem valor para todos.

Outros Fundamentos da Gestão para a Excelência são fortemente evidenciados ao longo do critério Estratégias e Planos. O Fundamento Pensamento Sistêmico está presente na formulação das estratégias, em razão da necessidade de compreensão das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes da organização, bem como entre esses componentes e o ambiente de atuação.

O Fundamento Cultura aparece na necessidade da comunicação das estratégias, metas e indicadores para cooperados e colaboradores. E os Fundamentos Responsabilidade e Inovação estão presentes na consideração de aspectos sociais, ambientais, climáticos e de governança na definição das estratégias e a importância da promoção da inovação.

“O pensamento estratégico raramente ocorre de maneira espontânea. O planejamento formal forneceu a disciplina para parar de vez em quando para pensar em questões estratégicas.”

Michael Porter

Os processos gerenciais presentes no critério Estratégias e Planos abordam como a cooperativa reflete sobre o ambiente em que está inserida e define estratégias compatíveis com o macroambiente, seu setor e com o seu mercado de atuação, bem como abrangem as ações executadas para concretização das estratégias formuladas, considerando indicadores, metas e planos detalhados, a fim de que a cooperativa monitore o seu êxito.

Para facilitar a utilização pelos leitores, os processos gerenciais estão sinalizados utilizando as siglas abaixo:





DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A definição das estratégias busca estabelecer os caminhos que a cooperativa deve trilhar para tornar real sua visão de futuro, a partir da identificação de forças restritivas e impulsoras, externas e internas, decorrentes da análise dos ambientes. O processo de definição ocorre, geralmente, com base em uma sequência controlada de eventos, que tem início com análises de ambiente, passa pela identificação dos ativos intangíveis e das competências essenciais, atuais e futuras, e termina com as estratégias definidas. Essas atividades são, em geral, executadas pela liderança da cooperativa e, dependendo do seu porte, envolvem outros níveis da estrutura.

Todas as cooperativas estão inseridas em um ambiente complexo de negócios e de interesses, que apresenta um comportamento dinâmico, provocando constantes mudanças e criando diversas oportunidades, facilidades, ameaças ou restrições atuais e futuras para a sua atuação. Nesse contexto, a análise do ambiente trata da investigação e avaliação do conjunto dos diversos fatores, tanto externos como internos, que podem influenciar o sucesso das cooperativas ao longo do tempo.

No entanto, como há interinfluência entre a maioria das variáveis desses ambientes, esse processo de análise é realizado, na maior parte das vezes, de forma simultânea e integrada, caracterizando o que se chama de processo ou ciclo de planejamento. É comum encontrar ciclos de planejamento que incluem análises mais abrangentes, realizados com periodicidade de vários anos (por exemplo, trienais) e que contenham ciclos anuais que tratam de análises de fatores mais dinâmicos.

O uso de equipes multidisciplinares para realizar esse processo propicia a formação de uma rede de planejamento, viabilizando o envolvimento e o entendimento dos líderes sobre os objetivos comuns, potencializando o sistema de liderança para engajar pessoas e organizações, promovendo o alinhamento de interesses, buscando apoio para o êxito das estratégias e o alcance sustentável dos objetivos da cooperativa. A figura 1 ilustra o ciclo de planejamento estratégico da Unimed Central de Serviços RS.

Figura 1 - Metodologia de planejamento estratégico da Unimed Central de Serviços RS



Fonte: SESCOOP, *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança - Ciclo 2022/2023*.

Para saber mais sobre o processo de planejamento, acesse os cursos Planejamento Estratégico – Caminho para a Excelência e Planejamento Estratégico de uma Cooperativa, disponíveis na plataforma CapacitaCoop.

PP Análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno

CE Esta análise se refere aos fatores internos da cooperativa, aos recursos que aplica, às suas competências essenciais e aos ativos intangíveis, desde sua estrutura de trabalho, a maneira como as atividades são realizadas, até os aspectos financeiros. Os componentes do ambiente interno estão dentro da cooperativa, sendo mais fáceis de perceber e controlar do que os componentes do macroambiente, do setor de atuação e do mercado, que estão no ambiente externo.

Durante a análise do ambiente interno, é feita uma avaliação das condições internas da cooperativa, para permitir a identificação dos principais pontos fortes e fracos. Os pontos fortes correspondem às forças impulsoras internas, que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e devem ser reforçadas, enquanto os pontos fracos são constituídos por limitações e forças restritivas, que dificultam ou impedem o alcance dos objetivos organizacionais e devem ser superadas.

Não existe uma abordagem única para a realização do diagnóstico do ambiente interno. Em geral, ele envolve o estudo dos seguintes fatores: análise das competências da organização baseada nas informações

provenientes da análise do desempenho (resultados versus metas versus informações comparativas e relatórios de avaliação), análise de recursos (eficiência e eficácia dos processos e equipamentos, produtividade e nível de autonomia na estrutura organizacional), análise dos riscos organizacionais e de aspectos culturais.

Os riscos são os efeitos das incertezas sobre os objetivos da cooperativa. Já os aspectos culturais são elementos da cultura que favorecem ou não o alcance dos objetivos pretendidos. Isso tem a ver com comportamentos, pressupostos, formas de organização do trabalho e rituais, como discutido no caderno do critério Liderança.

A análise das competências propicia a identificação das principais forças e fraquezas da cooperativa, a partir da determinação de suas competências essenciais em relação às de seus competidores.

A análise dos recursos propicia a identificação de fatores que podem ser vistos e quantificados, para determinar pontos fortes e fracos. Eles variam conforme o perfil da organização, mas é possível resumi-los em pelo menos três categorias de análise:

- **Recursos financeiros** - Caixa, créditos, orçamentos autorizados e outros realizáveis;
- **Recursos organizacionais** - Sistema de gestão, eficiência e eficácia dos processos; nível de autonomia na estrutura organizacional, competências dos colaboradores, sistemas de informação e análise de dados etc;
- **Recursos físicos** - Infraestrutura, capacidade produtiva, produtividade de equipamentos, parque tecnológico, meios de distribuição etc.

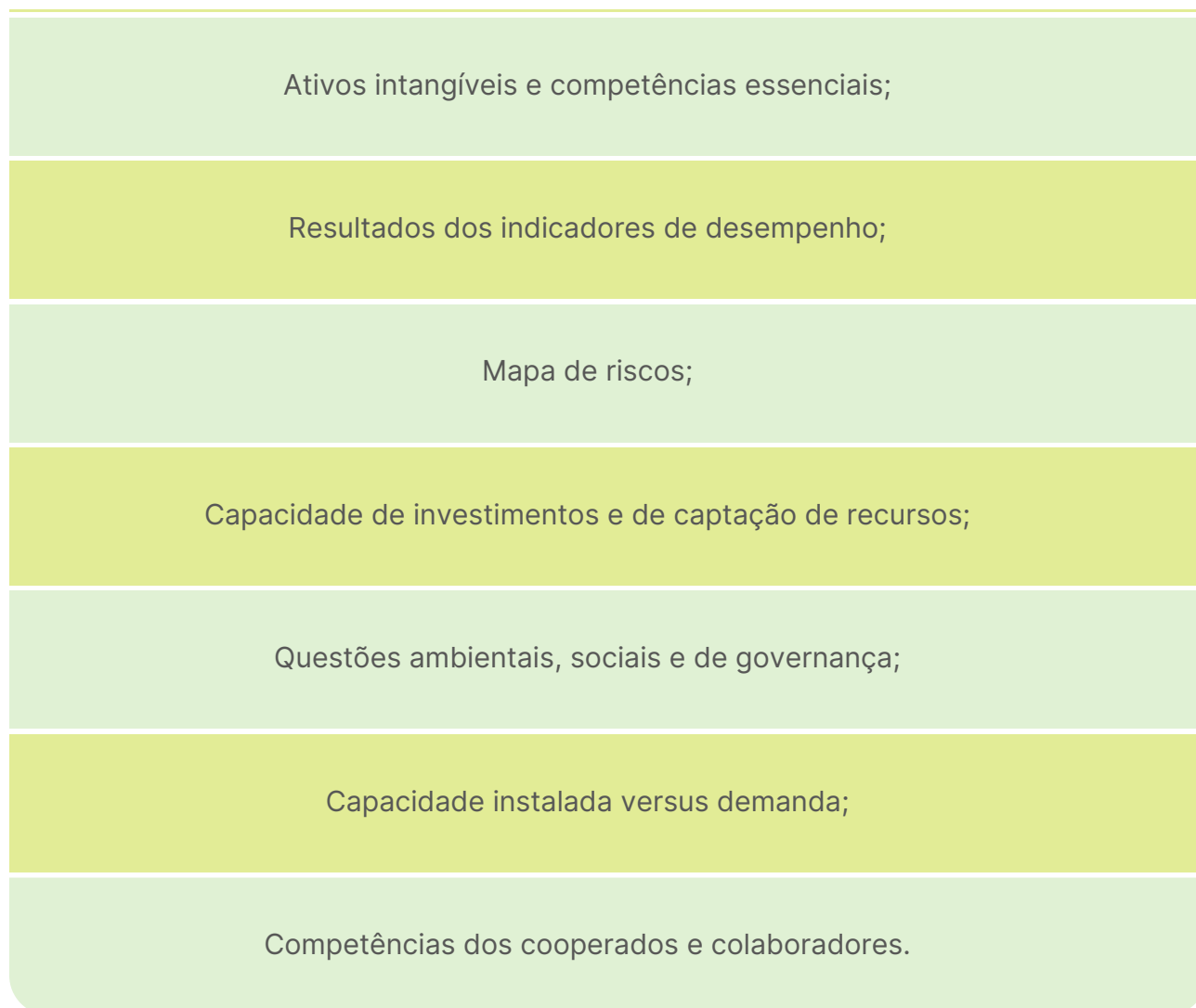
O quadro 1 apresenta exemplos de informações que diversas cooperativas utilizam na avaliação do seu ambiente interno.

Quadro 1 - Exemplos de informações utilizadas por cooperativas na análise do ambiente interno

Pesquisas realizadas junto às partes interessadas (identificação de necessidades e satisfação de clientes e cooperados, clima organizacional, Net Promoter Score, melhores empresas para trabalhar, entre outras);

Resultados de autoavaliações realizadas com o apoio dos instrumentos de autoavaliação dos diagnósticos da trilha AvaliaCoop: Governança e Gestão, ESG Coop e outros.

Diagnóstico de elementos culturais;



É importante que a cooperativa estabeleça métodos formais para realizar regularmente a análise das forças impulsionadoras e restritivas do ambiente interno, permitindo sua utilização na definição das estratégias.

PP

Análise das forças impulsionadoras e restritivas do ambiente externo

CE

Para a escolha de estratégias adequadas, é importante que a cooperativa conheça a realidade atual e as projeções futuras para o seu ambiente de negócios, traçando cenários para os fatores que podem afetar o seu desempenho. Para a construção desses cenários, é fundamental realizar uma análise do ambiente externo, abrangendo os seguintes aspectos:

RE

E

- **Macroambiente** - Abrange a investigação das forças impulsionadoras e restritivas, atuais e emergentes, decorrentes de aspectos conjunturais das regiões de atuação;
- **Setor de atuação** - Abrange a investigação das forças impulsionadoras e restritivas, atuais e emergentes, relativas ao ambiente operacional da cooperativa, inerentes ao seu ramo;

- **Mercado** - Abrange a investigação das forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, relativas à competição por clientes, oportunidades e recursos.

Análise do macroambiente

A análise do macroambiente investiga as questões amplas dos seguintes universos:

- **Político** - Fatores intrinsecamente ligados à influência que os governos podem ter sobre a atividade econômica da cooperativa, pela criação de políticas ou pela regulação que podem exercer sobre essa atividade. Esses fatores incluem tipo de governo, processo de aprovação de leis, incentivos governamentais, cenários e ambiente político, política externa, entre outros;
- **Econômico** - Fatores ligados ao estado da economia nacional e global, incluindo o produto interno bruto, taxas de inflação, variação do câmbio, preço do petróleo, custo da energia, taxa de juros, balança comercial, investimentos, endividamento. Esses fatores têm fortes impactos na forma como as cooperativas operam e tomam decisões;
- **Social** - Fatores ligados a modelos de comportamento e consumo, gostos e estilos de vida, incluindo os aspectos culturais e a preocupação com a saúde, a taxa de crescimento populacional, a distribuição etária e a expectativa de vida;
- **Tecnológico** - Mudanças na tecnologia, que podem ter impacto na atividade da cooperativa, incluindo investimentos em pesquisa e desenvolvimento realizados pelo governo e pelo setor, tecnologias que afetam os processos e produtos, tecnologias de informação e novos equipamentos e soluções;
- **Ambiental** - Fatores relacionados ao meio ambiente e que afetam o desenvolvimento sustentável do planeta, incluindo aspectos como disponibilidade de recursos, mudanças climáticas e seus impactos, ciclos produtivos de matérias-primas;
- **Legal** - legislações, normas e regulamentos diretamente ligados à atividade ou que podem afetá-la, como leis tributárias, leis de proteção ambiental, leis trabalhistas, leis do consumidor e regulamentações voluntárias e obrigatórias. Esses fatores afetam as operações, os custos e a procura por produtos e serviços da cooperativa.

O escopo acima também é conhecido pela sigla Pestal, e, a partir do estudo de sua influência no setor de atuação da cooperativa, é possível identificar ameaças e oportunidades do seu mercado de atuação. Essas são questões que as organizações, individualmente, pouco conseguem influenciar, mas que influenciam diretamente o seu setor de atuação. As organizações bem-sucedidas são aquelas que podem reconhecer e responder, de maneira sustentável, às necessidades não atendidas e às tendências do macroambiente (KOTLER, 1998).

As cooperativas são afetadas por essas seis forças macroambientais em seus mercados de atuação. Por isso, as cooperativas que passam a operar em outros mercados precisam ampliar o processo de análise do

macroambiente para considerar essas forças em cada mercado distinto, o que aumenta a complexidade da análise estratégica.

Apesar de o grau de impacto desses fatores ambientais variar, eles influenciam o setor de atuação da cooperativa e seus mercados de forma particular. O desafio consiste em investigar, compreender, acompanhar e avaliar essas variáveis no setor e em cada mercado de atuação da cooperativa. É importante realizar a previsão de cenários com o comportamento das principais variáveis identificadas e sua influência, avaliando as mudanças, tendências, probabilidades de ocorrência e nível de impacto. Uma vez estabelecidos os cenários mais prováveis, a cooperativa pode selecionar as principais oportunidades e ameaças ao êxito de sua visão de futuro.

Tais análises resultam no estabelecimento de hipóteses sobre possíveis tendências futuras do mercado da cooperativa, frente às forças impulsoras e restritivas do macroambiente e do setor de atuação. Essas hipóteses oferecem elementos para a configuração de cenários possíveis, em que a cooperativa poderá atuar, a fim de colocar produtos e atender aos anseios das partes interessadas. É importante desenvolver o cenário-base (aquele mais provável de acontecer) e um grupo de cenários alternativos (um ou dois), suficientes para apresentar diferentes perspectivas, mas não excessivos para não gerar muita complexidade com pouco impacto prático.

A análise do macroambiente pode ser feita por meio da análise de dados, pesquisas e estudos de tendências, com o apoio de especialistas. Uma nova prática que vem surgindo nos processos de planejamento é a disciplina de estudo de futuros, do inglês *strategic foresight*, um conjunto de ferramentas estruturadas e sistemáticas que permitem o uso de informações e ideias sobre o futuro para antecipação de mudanças e preparação da organização. Consiste em explorar futuros plausíveis que podem ocorrer e as oportunidades e desafios que eles podem trazer para a cooperativa e então usar as ideias e informações para tomar decisões melhores e agir agora para a construção do futuro mais desejável.

E para a construção do futuro mais desejável, é imprescindível também inserir a sustentabilidade na análise do macroambiente, considerando aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança. No contexto ambiental, a cooperativa deve considerar o impacto das mudanças climáticas em seu setor de atuação e nos mercados, visto que acontecimentos climáticos adversos estão ocorrendo com maior frequência e maior gravidade em todo o planeta.

Análise do setor de atuação

Para efetuar uma boa análise do setor de atuação é importante conhecer suas características, isto é, os diversos fatores presentes no ambiente operacional, que podem gerar forças impulsoras ou restritivas ao negócio da cooperativa. A partir desse conhecimento, é possível selecionar as características mais relevantes, para analisá-las e determinar como elas se apresentam em um dado momento, refletindo a estrutura do setor e suas eventuais tendências, de forma lógica e consistente.

Essas características podem variar de cooperativa para cooperativa e abrangem, basicamente, dois tipos: as características importantes dos principais atores da cadeia de produção em que a cooperativa está inserida; e as características atuantes no setor como um todo, provenientes do próprio setor ou do macroambiente.

Para análise das características importantes dos principais atores da cadeia produtiva da cooperativa, um mapeamento visual pode servir de subsídio para discussão da equipe encarregada do planejamento. O quadro 2 apresenta exemplos de atores da cadeia de produção, que podem ser identificados, e de características, que podem ser relevantes para o estudo do ambiente operacional.

Quadro 2 - Exemplos de informações para análise das características do setor de atuação

Tipos de atores da cadeia de produção	Exemplos de atores	Exemplos de características relevantes
Organizações produtoras da cadeia	• A cooperativa; • Competidores diretos e indiretos, incluindo os competidores por meio de produtos ou soluções; • Substitutas, ou até os próprios clientes da cooperativa, quando possuem soluções próprias; • Importantes fornecedores • Fornecedores de fornecedores e seus principais concorrentes, incluindo fornecedores de capital; • Clientes diretos e indiretos e seus concorrentes.	• Forma de constituição (capital aberto, capital fechado, autarquia, fundação, instituto, órgão público etc.); • Sistema de gestão; • Saúde e desempenho financeiro; • Atuação geográfica; • Imagem institucional e tradição; • Liderança setorial; • Preços praticados; • Qualidade de produtos e valor percebido pelos clientes; • Porte e participação no mercado; • Nível de vendas; • Investimentos; • Políticas de comercialização e/ou de atendimento ao mercado; • Produtividade.
Organizações formadoras de opinião ou que influenciam o comportamento setorial	• Entidades representativas do Sistema Cooperativista; • Centrais, federações e confederações.	• Forma de organização; • Grau de representatividade; • Ideário de influência; • Estudos de mercados; • Interesses representados; • Poder de influência.

A análise das características atuantes no setor como um todo permite a identificação das principais forças impulsionadoras ou restritivas que afetam o ambiente operacional. Abaixo, estão apresentados exemplos dessas características que podem ser relevantes para o estudo do setor de atuação.

- Nível de organização;
- Grau de monopólio e competição;

- Velocidade de consolidação;
- Alianças estratégicas;
- Novos atores entrantes;
- Comportamento do setor em outros mercados mais desenvolvidos;
- Disponibilidade e preços de matérias-primas e insumos;
- Níveis de estoques e de produção nos principais elos;
- Práticas comerciais do setor;
- Informalidade e práticas tributárias;
- Modernidade da gestão;
- Impacto das mudanças climáticas;
- Representatividade do setor na comunidade de negócios.

A cooperativa pode revisar sua lista de verificação a cada ciclo de planejamento, atualizando as características relevantes com relação aos atores e sobre o seu setor e, depois, identificar aquelas que devem ser investigadas e analisadas. A lista pode apoiar o controle da identificação e da análise das características.

Quadro 3 - Metodologias para o mapeamento do setor de atuação

Metodologias	Descrição
Análise estrutural do setor (Modelo das Cinco Forças de Porter)	A análise de competitividade, desenvolvida por Porter (1986), avalia as características estruturais do setor no qual a organização atua, em termos de cinco forças competitivas: ameaça de novos concorrentes que ingressem no setor, intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes. Porter argumenta que o potencial de resultado de um setor depende das interações entre essas cinco forças. O desafio é localizar uma posição em um setor na qual a cooperativa possa influenciar favoravelmente esses fatores ou se defender com eficácia da influência deles. Quanto maior a capacidade da cooperativa em influenciar favoravelmente o ambiente de seu setor, maior é a probabilidade de auferir retornos acima da média.
Análise do tamanho e crescimento do mercado	Esses estudos geram estimativas do tamanho dos mercados dos principais atores, o que permite uma avaliação do potencial de crescimento do negócio, sinalizando o teto de um setor e, portanto, as possibilidades de ganho. É uma das informações importantes adotadas pelos dirigentes nas suas decisões de entrar ou não em um novo negócio. São utilizados diferentes métodos para a obtenção de informações que permitam a realização desses estudos, tais como: contratação de empresas de consultoria especialistas nesse tema, busca na internet, análise de artigos de revistas especializadas e de relatórios de associações setoriais.

Análise estratégica da concorrência	A análise da concorrência deve gerar um sistema de informação, que permita à cooperativa identificar os objetivos futuros, as estratégias atuais, as suposições e a capacidade das empresas que são suas concorrentes diretas. São utilizadas diferentes técnicas para a criação desse sistema, tais como: estudos de benchmarking competitivo, contratação de empresas de consultorias especializadas nesse tema, internet, revistas especializadas e participação em congressos e feiras.
Análise de ciclo de vida do setor	O ciclo de vida do setor compreende os estágios temporais, pelos quais muitos setores, mas nem todos, passam. Essa ideia sugere que a maioria das empresas obedece a um ciclo composto por quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A análise desse ciclo permite estabelecer as estratégias mais adequadas, de acordo com a posição do setor em uma das fases.
Análise de atratividade do setor	Os estudos de atratividade podem ser realizados por meio de diversas metodologias. As principais etapas que, tipicamente, fazem parte de uma análise dessa natureza são: • Identificar os fatores externos críticos que impactam a atratividade do negócio; • Avaliar o grau de atratividade de cada um dos fatores identificados, tanto no presente como no futuro; • Extrair dessa análise as oportunidades e ameaças relacionadas ao negócio.

O quadro 3 ilustra diversas técnicas e metodologias, utilizadas para apoiar o mapeamento e a análise das características do setor de atuação.

Análise do mercado de atuação

A análise do mercado de atuação abrange o estudo das informações sobre a evolução do desempenho mercadológico de produtos, em relação à concorrência, nos segmentos de atuação, e a consequente identificação de oportunidades e ameaças. Devem ser considerados fatores relevantes, como a evolução e a sazonalidade da demanda, até mesmo geográfica, tanto de produtos atuais quanto de novos produtos, participação nos segmentos, preços relativos, pontos de venda, prazos de entrega, negócios perdidos, cancelamentos de contratos, investimentos em publicidade e propaganda, perfil dos compradores, usuários ou demandantes, seu comportamento na decisão de compra, seu poder aquisitivo e valor que os produtos lhe agregam, entre outros aspectos a serem considerados.

Essas análises se baseiam em informações levantadas sobre o perfil das vendas ou entregas dos produtos da organização, as informações de negócios perdidos, fatos relevantes a respeito da atuação da concorrência e pesquisas de mercado e de satisfação de clientes. As análises levantam as oportunidades e ameaças concorrenciais, indicando as necessidades de formulação de estratégias de segmentação, de configuração de portfólio de produtos e serviços, de política de preços, de utilização da publicidade e propaganda, de arquitetura dos canais de venda e outras.

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 2, para identificação das informações utilizadas na análise do ambiente externo da cooperativa.

É importante que a cooperativa estabeleça métodos formais para realizar regularmente a análise das forças impulsionadoras e restritivas do ambiente externo, permitindo sua utilização na definição das estratégias.

RE

Competências essenciais e ativos intangíveis

E

Segundo Hamel e Prahalad (1995), competência pode ser entendida como um conjunto de habilidades e tecnologias de uma organização. No entanto, para a competência ser considerada essencial, ela deve ter um alto valor percebido pelos clientes/consumidores, deve diferenciar a empresa de seus concorrentes de forma significativa, ser difícil de ser imitada e ainda proporcionar uma certa capacidade de expandir a marca ou então a possibilidade da empresa atuar também em outros mercados.

A cooperativa deve identificar formalmente as competências essenciais atuais que garantem o seu diferencial competitivo, bem como as competências essenciais futuras que serão necessárias para manter a competitividade no futuro. A partir dessa identificação devem ser estabelecidas práticas padronizadas para o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento dessas competências, que precisam ser utilizadas e cuidadas para que não desapareçam, pois são fruto do aprendizado coletivo.

Vários métodos podem ser utilizados para identificar as competências essenciais de uma organização em relação às de seus concorrentes principais. O primeiro deles é por meio da aplicação da metodologia VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), baseada na RBV – Resource Based View (visão baseada em recursos), elaborada por Barney (1991).

Segundo o autor, os recursos da empresa são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados pela empresa, que permitem conceber e adotar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado. O pressuposto básico da RBV é que o desempenho de uma empresa pode ser explicado pela maneira como são geridos e utilizados os seus recursos (GONÇALVES et al., 2011).

Nessa perspectiva, Barney e Hesterly (2007) desenvolveram um modelo denominado VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) e propõem que os recursos atuais ou potenciais de uma empresa sejam analisados à luz desses quatro critérios, como pode ser observado no quadro 4, para constatar ou não sua capacidade de gerar vantagem competitiva frente a seus competidores.

Quadro 4 - Indicadores de análise do modelo VRIO adaptadas para as competências essenciais

Indicador	Questões-chave
Valor	A competência permite que a empresa explore uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça?
Raridade	A competência é controlada atualmente por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem a competência enfrentam uma desvantagem de custo para desenvolvê-la?
Organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de suas competências valiosas, raras e custosas de imitar?

Fonte: adaptado de GOHR et al., 2011.

A cooperativa também pode realizar a análise de sua estratégia e de sua cadeia de valor, identificando competências críticas, atuais e futuras, na geração de diferenciais. Para as competências essenciais atuais, a identificação pode ser realizada com base na captação da opinião de clientes e outros atores (pesquisas, grupos de foco etc.) quanto aos maiores diferenciais percebidos, seguida de brainstormings com a finalidade de identificar as competências da cooperativa que geram essas percepções. Também é possível utilizar a análise de resultados comparativos, quando a cooperativa identifica em que indicadores possui vantagem significativa em relação à concorrência, para depois investigar as competências responsáveis pelas vantagens.

Para as competências essenciais futuras, é importante analisar as estratégias estabelecidas para identificar competências que a cooperativa ainda não possui internamente para que possa desenvolvê-las, gerando novos diferenciais competitivos.

Adicionalmente às competências essenciais, a organização deve identificar seus ativos intangíveis mais importantes. Existem diversas formas de abordagem do tema ativos intangíveis, desde uma abordagem econômica e contábil para a definição dos valores desses ativos na composição do patrimônio de uma empresa, até a abordagem estratégica, destinada à geração de valor competitivo, que é a utilizada neste caderno.

Os ativos intangíveis estão associados ao acervo de conhecimentos e outras condições geradoras do diferencial competitivo e que agregam valor à cooperativa, e o conceito aqui utilizado está relacionado ao conceito de capital intelectual, que consiste no conhecimento que foi adquirido e transformado pelas pessoas, com o objetivo de produzir ativos de maior valor para a organização (Schmidt e Santos, 2003).

O capital intelectual possui três elementos:

- **Capital estrutural:** envolve cultura, políticas, processos organizacionais, marcas, patentes, redes de distribuição, sistemas de tecnologia da informação, atividades de pesquisa e desenvolvimento. Consiste em toda a infraestrutura necessária para fazer a empresa funcionar;
- **Capital relacional:** é a rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores, parceiros, sociedade e outras partes interessadas. Incorpora também os ativos excepcionais obtidos por meio dessas redes, por exemplo, fidelização do cliente, entrega mais rápida, desenvolvimento de novos conhecimentos, etc;
- **Capital humano:** é o conjunto de know-how, conhecimentos, habilidades e especializações das pessoas de uma organização.

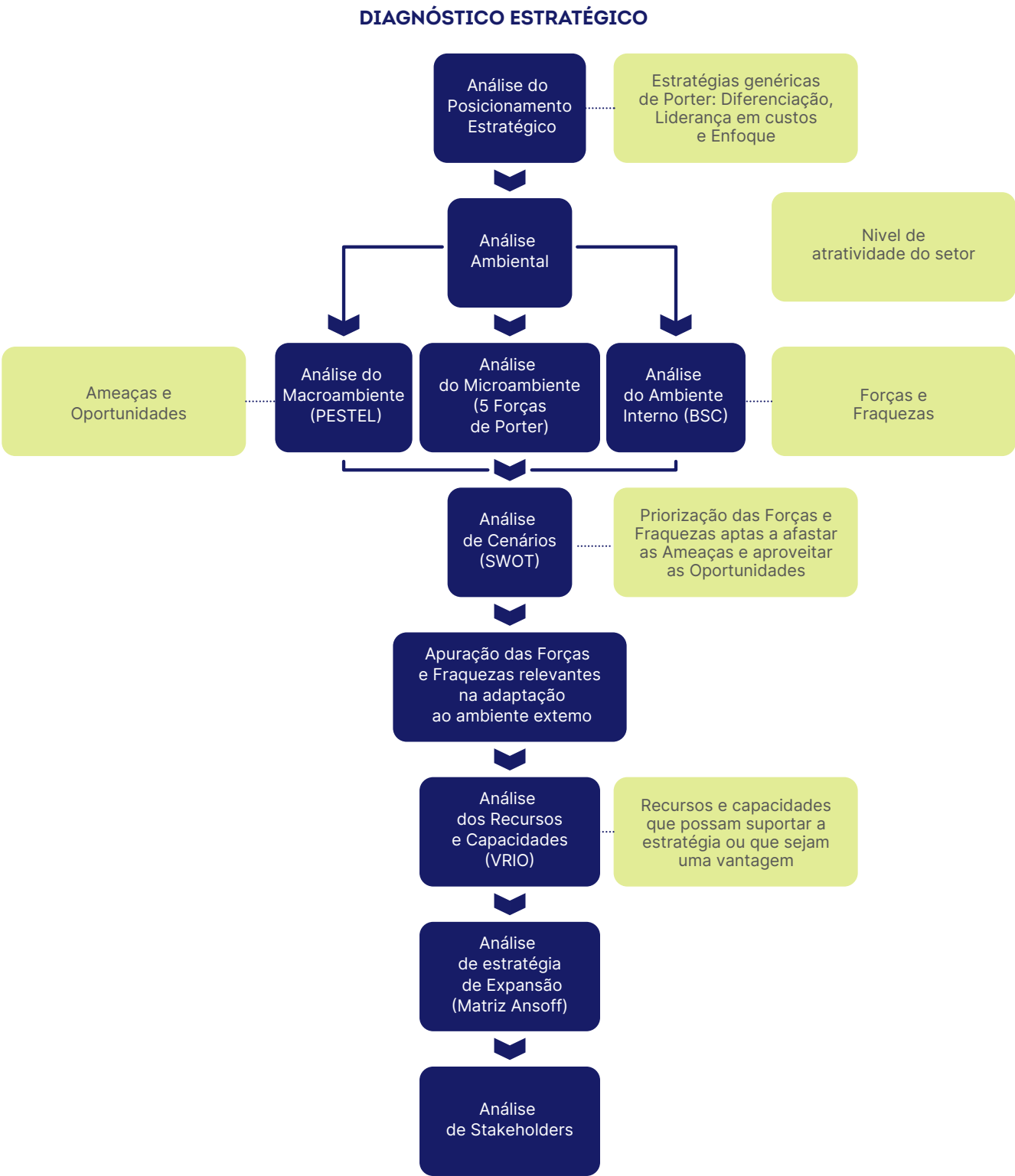
Stewart (1998) explica que o capital humano, estrutural e relacional trabalham juntos. Não basta investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente. Eles podem apoiar uns aos outros, eles podem subtrair uns aos outros, por isso é importante a identificação dos ativos intangíveis que agregam valor ao negócio e que geram um diferencial competitivo, para verificar as interações que acontecem e assim estabelecer práticas para o seu desenvolvimento e o estabelecimento de estratégias para potencializar o seu valor e ampliar a competitividade da cooperativa.

Assim como as competências essenciais, a cooperativa também pode utilizar a metodologia VRIO para identificar os principais ativos intangíveis. Essa identificação também pode ser resultante do tratamento de várias informações sobre o negócio e sobre seu desempenho. Como o diferencial competitivo é, na prática, percebido e avaliado pelo mercado, pelos clientes e demais partes interessadas, gerando-se a preferência pelo relacionamento com a cooperativa, a identificação dos ativos intangíveis deve considerar a voz das partes interessadas. As pesquisas realizadas junto às partes interessadas podem proporcionar elementos para essa identificação. É possível ficar sabendo, por exemplo, se as partes interessadas valorizam a marca, o sistema de atendimento, determinada característica dos produtos, a flexibilidade comercial, as ações de sustentabilidade, o ambiente de trabalho, ou qualquer outro diferencial.

Uma vez identificados, os ativos intangíveis precisam ser desenvolvidos. Os mecanismos para o desenvolvimento dos ativos identificados são adotados conforme a sua natureza. Entre esses mecanismos, incluem-se: gestão de marcas (branding), gestão do conhecimento, gestão de competências, práticas de benchmarking, de pesquisa e desenvolvimento, de promoção da inovação, de busca e incorporação de novas tecnologias ou qualquer outra prática que promova o aumento da agregação de valor e do diferencial competitivo.

A figura 2 apresenta o fluxo do Diagnóstico Estratégico realizado pela cooperativa Sicoob Coopmil, que contempla os diversos processos apresentados até aqui.

Quadro 4 - Indicadores de análise do modelo VRIO adaptadas para as competências essenciais



Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança - Ciclo 2022/2023, 2023.

PP

Definição das estratégias

CE

RE

E

A partir das forças restritivas e impulsoras resultantes das análises ambientais e suas tendências, a visão de futuro da organização é revisada ou confirmada. Em seguida, são identificadas e avaliadas as possíveis estratégias a serem adotadas para tratar as forças identificadas, considerando também os riscos de empreender um curso deliberado de projetos, programas e processos na organização.

O uso da matriz SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ou FOFA – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – pode servir como ferramenta para organizar as forças impulsoras e restritivas internas (SW/FF) e externas (OT/OA), propiciando uma visão consolidada para que a equipe encarregada do planejamento proponha estratégias alternativas a serem consideradas. Com isso, será possível selecionar e validar aquelas que serão imprescindíveis para tornar a visão de futuro da cooperativa uma realidade no longo prazo, viabilizando produtos competitivos e rentáveis no mercado, maximizando os resultados para as partes interessadas. O quadro 5 ilustra alguns temas que podem ser considerados na construção de uma matriz SWOT/FOFA.

Quadro 5 - Exemplos de temas discutidos na construção de uma matriz SWOT-FOFA



A partir do cruzamento das variáveis consideradas na análise SWOT/FOFA, é possível gerar uma série de estratégias, que podem ser:

- **Ofensivas:** quando uma força, ou forças, podem ajudar no aproveitamento ou potencialização de oportunidades;
- **De confronto:** quando as forças podem evitar a concretização de ameaças ou reduzir seus impactos;
- **De reforço:** estratégias para lidar com fraquezas que podem impedir a cooperativa de aproveitar oportunidades externas;
- **Defensivas:** estratégias para reduzir danos e perdas, caso as fraquezas não permitam o combate às ameaças externas.

A equipe de planejamento pode validar as estratégias a serem adotadas, levando em conta o grau de consistência, consonância, vantagem e viabilidade de cada estratégia proposta, a saber:

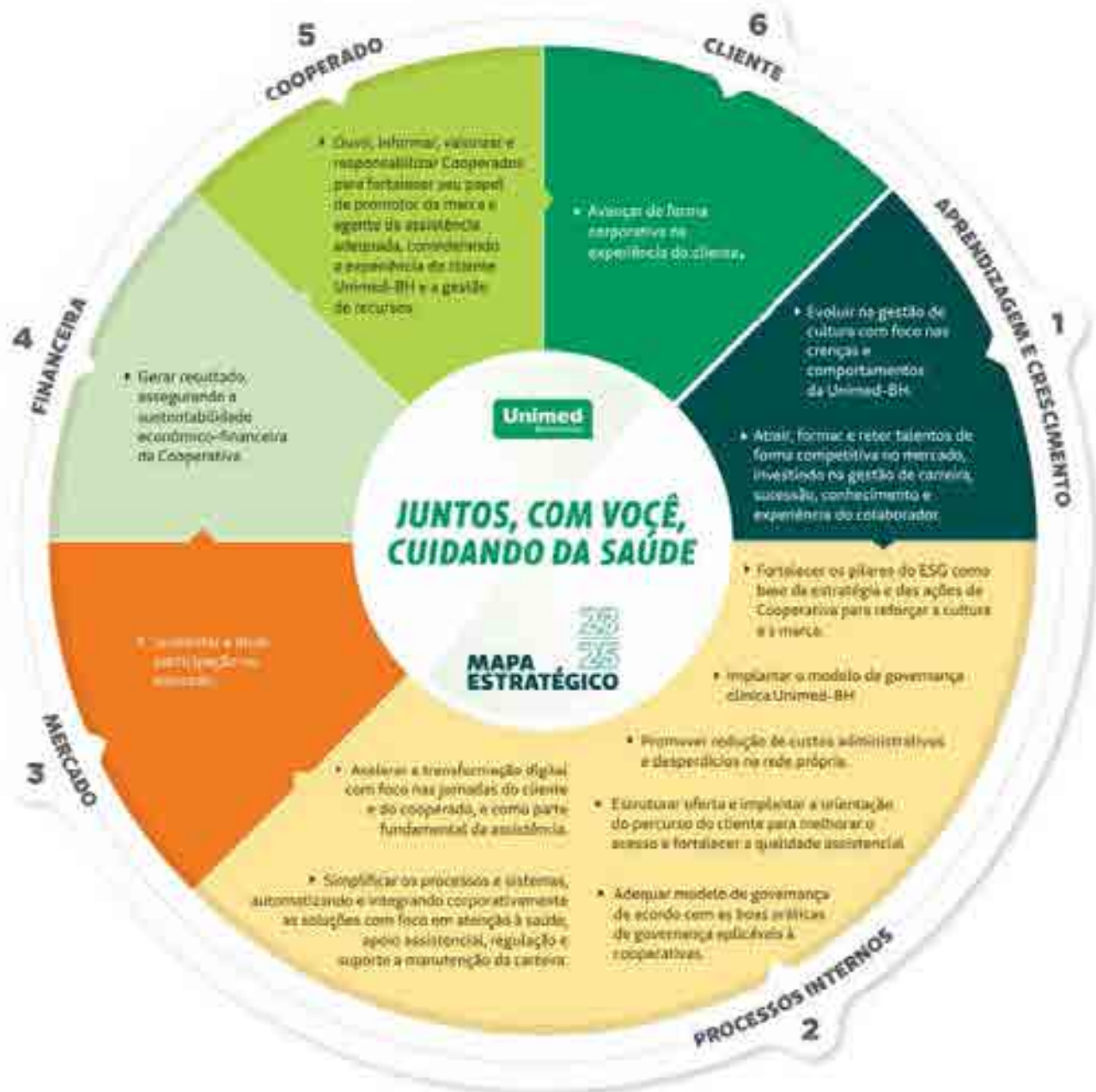
- **Consistência** - as estratégias não devem apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes. Devem ser consistentes entre si, com a visão de futuro e com os valores e princípios da cooperativa;
- **Consonância** - as estratégias devem representar resposta adaptativa ao ambiente externo e suas forças restritivas e impulsoras, bem como às mudanças críticas que ocorrem nele. Inclui a coerência com as necessidades das partes interessadas, por exemplo, novos anseios de cooperados e novas demandas da sociedade expressas em leis e regulamentações;
- **Vantagem** - as estratégias devem propiciar a criação ou manutenção de uma vantagem competitiva no ramo da cooperativa. Espera-se que as estratégias desenvolvam alguma vantagem competitiva de mercado em relação aos concorrentes;
- **Viabilidade** - as estratégias não devem sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar problemas insuperáveis. A definição do grau de viabilidade pode ser resultado de macroavaliações e exercícios de projeção financeira.

Para apoiar a definição de estratégias e a seleção daquelas a serem adotadas, muitas cooperativas incluem em seus ciclos de planejamento fases de elaboração de mapas estratégicos. Tais mapas consideram os objetivos estratégicos separados por perspectivas e interligados por setas que indicam relações de causa e efeito, segundo o modelo do Balanced Scorecard – BSC (Kaplan e Norton, 1997) – ou dele derivado. As derivações desse modelo, em geral, buscam introduzir perspectivas adicionais, além das propostas pelo modelo clássico – financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento –, com o objetivo de aprofundar o mapeamento. Por exemplo, é comum que as cooperativas criem uma perspectiva para o cooperado, como ilustra o caso da Unimed- BH. A figura 3 e a figura 4 apresentam exemplos de mapas estratégicos adotados por cooperativas.

O planejamento estratégico da Unimed-BH utiliza, dentre outras metodologias, o Balanced Scorecard (BSC), produzindo um mapa de objetivos estratégicos a serem buscados por toda a organização. O mapa corporativo ganhou uma perspectiva a mais em seu topo, além das quatro previstas na literatura, esta destinada ao

interesse dos médicos cooperados. Esse mapa se desdobra, ainda, em mapas por negócio: para a operadora de planos de saúde e para a rede própria de serviços de saúde. Em um importante movimento estratégico, para 2018, o mapa evoluiu do tradicional modelo vertical para o circular. (Fonte: Unimed-BH, Relatório de Sustentabilidade 2017).

Figura 3 – Mapa estratégico Unimed BH



Fonte: Relatório de Gestão da Unimed BH, 2023

Figura 4 – Mapa estratégico Sicoob Credicom 2021 - 2023



Fonte: Sicoob Credicom, 2024.

É importante destacar que cooperativas singulares podem definir suas estratégias a partir de mapas estratégicos recebidos das centrais ou federações das quais fazem parte. Sendo sua responsabilidade traduzir a estratégia sistêmica para seu mercado de atuação.

As estratégias selecionadas recebem, nas cooperativas, diferentes denominações – “objetivos estratégicos”, “macroestratégias”, “diretrizes estratégicas”, entre outras –, mas, em todos os casos, têm a finalidade de indicar as linhas de atuação para realizar a visão de futuro. É importante que as estratégias definidas sejam comunicadas regularmente aos cooperados, colaboradores e, quando pertinente, às demais partes interessadas, a fim de engajá-los no seu desenvolvimento e alinhar os seus interesses no alcance dos resultados desejados.

A cooperativa Veiling Holambra utiliza o método SBB - Strategic Building Blocks, uma metodologia de planejamento estratégico, que fornece uma visão ampla sobre todos os momentos necessários ao desenho eficaz da estratégia da cooperativa, com visão de longo prazo e preocupação efetiva com a sobrevivência e perenidade. Dentro desse método, são utilizadas ferramentas como a matriz STEEPH, que é o estudo de cenários baseado no social, tecnológico, econômico, ecológico, político e humano, que avalia o mapa de tendências, abordando temas como megatendências, comportamentos, negócios, emergentes, varejo e agro – tudo alinhado à missão, visão e valores; e a construção de cenários, aplicando a matriz GUT, definindo, assim, os objetivos estratégicos, compondo os projetos, apostas e ações para o período de quatro anos.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2022/2023, 2023).

Em 2019, a Unimed Juiz de Fora realizou o Play – Desafio da Estratégia, movimento de preparação para o novo planejamento estratégico, resgatando elementos importantes da estratégia em formato de gincanas recreativas nas quais os colaboradores se dividiram em equipes para competição sobre conhecimentos do planejamento estratégico. Foram realizados quatro desafios e a equipe com maior pontuação foi premiada. Por meio da prática, foi possível envolver todas as camadas (operacional, tática e gerencial) na comunicação da estratégia e possibilitar maior alinhamento dos projetos em andamento.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2020/2021, 2021).

Para divulgação do novo ciclo de planejamento estratégico, a Unimed Cascavel criou uma personagem, utilizando as características e diretrizes do planejamento, chamada de “THAIS” (T de tecnologia, H de humanização, A de aprimoramento, I de inovação e S de segurança) comunicando de maneira lúdica os conceitos de planejamento estratégico e apresentando o novo ciclo, de maneira que o assunto fosse detalhado e chegasse com linguagem simples a todos os níveis hierárquicos de colaboradores da cooperativa.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2020/2021, 2021).

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 3, para verificação do aprendizado de conceitos abordados nos temas competências essenciais, ativos intangíveis, análise de ambientes e definição de estratégias.



IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A implementação das estratégias se apresenta como um dos aspectos mais críticos para o sucesso de uma cooperativa. Ela inclui o planejamento das ações, a partir da definição dos indicadores, metas e planos de ação, a alocação dos recursos, o desdobramento dos planos de ação e o monitoramento de seus resultados.

Esses processos gerenciais visam a promover o encadeamento e o alinhamento dos objetivos dos diversos setores da cooperativa às estratégias formuladas, reforçando o compromisso da rede interna de profissionais com objetivos comuns. Esses objetivos e seus respectivos planos de ação ou projetos, seus prazos de conclusão e metas de desempenho instrumentalizam o sistema de liderança com dois vetores essenciais à mobilização das pessoas – a promoção de desafios e a oferta de incentivo às pessoas, por meio do alcance de metas associadas a programas de participação nos resultados e de remuneração variável.

Adicionalmente, os processos relacionados à implementação das estratégias integram a estratégia à rotina das pessoas e facilitam sua compreensão e o alinhamento dos rumos organizacionais, visto que as empresas têm dificuldades em demonstrar como as pessoas e seus processos podem contribuir para o alcance das aspirações estratégicas a que ela se propõe, assim como as relações de causa e efeito entre seus objetivos e os resultados almejados.

Essas dificuldades levaram ao surgimento de diversas metodologias, que buscam garantir o eficaz desdobramento, implantação e monitoramento das estratégias organizacionais, sendo as mais populares:

- Desdobramento das Diretrizes, ou Hoshin Kanri, ou Gerenciamento pelas Diretrizes – GPD (CAM POS, 1996);
- Balanced Scorecard – BSC (KAPLAN; NORTON, 1997);
- Administração por Objetivos (DRUCKER, 2010);

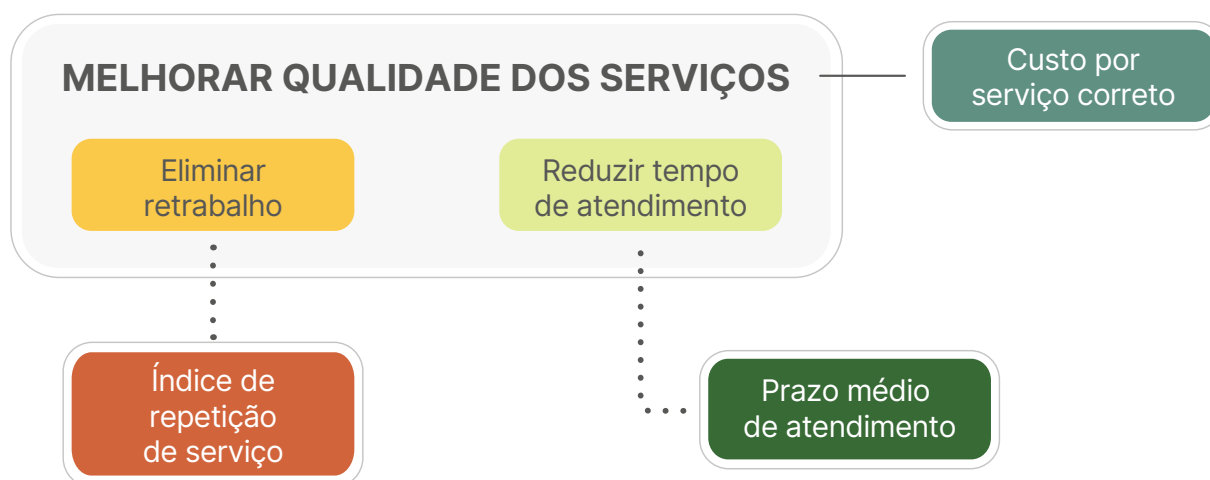
- Objectives and Key Results – OKR, criado pela Intel na década de 1970;
- 4DX – As 4 disciplinas da execução - desenvolvida pela Franklin Covey Consulting, 2012.

Todas elas são baseadas em processos de desdobramento e negociação de objetivos e metas, em todos os níveis organizacionais, possibilitando a definição de planos de ação para a implementação da estratégia. Naturalmente, isso não impede que cada cooperativa desenvolva e aprimore seu próprio sistema. Estão disponíveis na plataforma CapacitaCoop os cursos Planejamento Estratégico – Caminho para a Excelência, Planejamento Estratégico de uma Cooperativa, OKR e Gestão de Resultados – Caminho para a Excelência, todos relacionados aos processos aqui descritos.

Definição de indicadores e metas

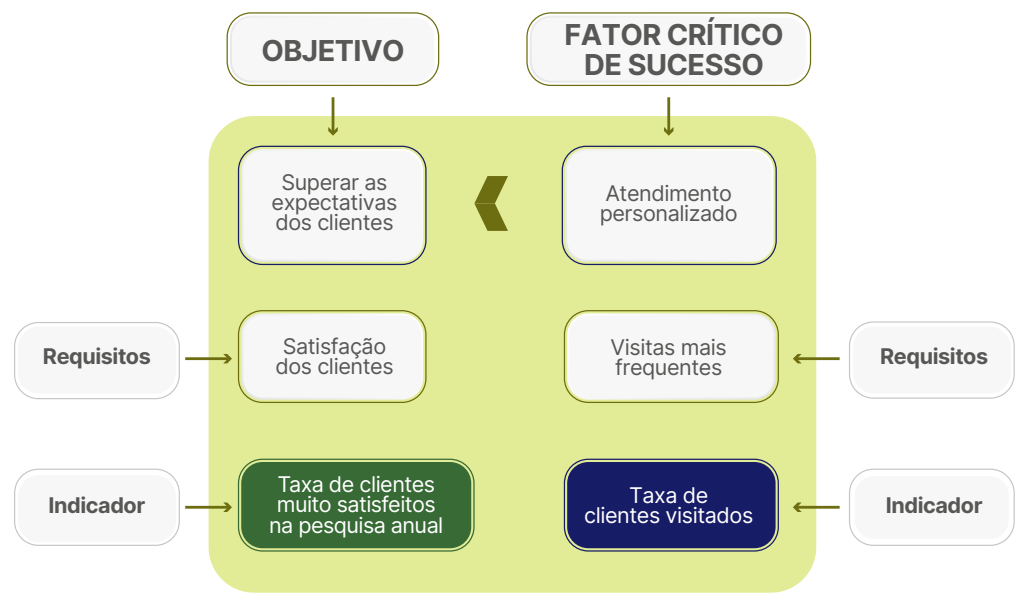
Quando um dado quantitativo pode ser comparado com outro dado quantitativo para avaliar o comportamento de um objeto ou requisito, obtém-se um indicador. A definição de indicadores para a avaliação da implementação das estratégias propicia elementos para o gerenciamento do seu progresso com base em fatos. De acordo com o exemplo da figura 5, as medições de progresso, por meio dos indicadores individualizados (índice de repetição do serviço e prazo médio de atendimento) para cada estratégia (eliminar retrabalho e reduzir tempo de atendimento) facilitam a tomada de decisão; enquanto o uso de indicadores integradores (custo por serviço correto), para medir o êxito de agrupamentos ou blocos de estratégias (melhorar a qualidade dos serviços), promove uma visão sintética para os dirigentes.

Figura 5 - Exemplo de indicadores de estratégias específicas e integrados



Outro exemplo de abordagem para definição de indicadores é a identificação de requisitos. As relações entre os requisitos refletem a lógica da estratégia. E, por outro lado, a visibilidade dos fatores críticos de sucesso aumenta a capacidade de conectar a estratégia à cadeia de valor (veja a figura 6).

Figura 6 - Exemplo de indicadores de estratégias estabelecidos a partir da identificação de requisitos



Fonte: FNQ, Transformando o Sistema de Indicadores, 2015.

As metodologias BSC (KAPLAN; NORTON, 1997) e GPD (CAMPOS, 1996) se referem à existência de dois tipos de indicadores: aqueles que permitem saber se o efeito desejado foi obtido e aqueles que permitem analisar as causas presumidas do efeito, de forma proativa. O BSC utiliza os termos lagging/ outcomes, para o primeiro tipo, e leading/drivers, para o segundo tipo. O GPD utiliza os termos “item de controle” e “item de verificação”, respectivamente, para o primeiro e segundo tipos. O quadro 6 apresenta as características de cada tipo de indicador.

Quadro 6 - Tipos de indicadores e suas características

Tipo de indicador	Características
Outcome	• Mede o efeito após certo tempo; • Serve para verificar se os objetivos estão sendo atingidos; • A cada outcome deve ser adicionado um ou mais drivers.
Driver	• Mede a causa antes do efeito acontecer; • Serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos.

Fonte: FNQ, Indicadores de Desempenho, 2012.

Os indicadores também podem ser classificados em:

- **Eficiência** – indicadores com ênfase nos meios e métodos utilizados nos processos, bem como relacionados à utilização de recursos;
- **Eficácia** – indicadores com ênfase nos resultados e objetivos alcançados;
- **Efetividade** – indicadores com ênfase no impacto ou efeitos provocados.

Um exemplo simples para entender esses tipos de indicadores estão relacionados ao processo de emagrecimento de uma pessoa em que a eficiência está relacionada à quantidade de calorias consumidas e ao esforço feito em atividades físicas; a eficácia está relacionada ao peso perdido; e, a efetividade ligada à melhoria nos índices de saúde e/ou à melhoria da autoestima. Outro exemplo, uma determinada cooperativa tem uma estratégia de educar o quadro social cujo objetivo é aumentar a participação do quadro social na cooperativa. Para mensurar essa estratégia, a cooperativa pode utilizar os seguintes indicadores:

- **Indicadores de eficiência:** percentual de cooperados ativos que participaram do curso de cooperativismo; valor médio investido em educação cooperativista por cooperado;
- **Indicador de eficácia:** percentual de participação de cooperados em assembleias gerais;
- **Indicadores de efetividade:** índice de fidelização dos cooperados; índice de satisfação dos cooperados com a cooperativa.

É sempre bom lembrar que indicadores são mais poderosos quando estão em grupo. Muitas vezes para avaliar o cumprimento de uma estratégia, é preciso mais de um indicador para ter uma visão completa sobre o desempenho.

Um mecanismo que pode apoiar a definição e escolha de indicadores é a identificação de medições objetivas de desempenho, por meio de brainstorming, considerando os seguintes aspectos:

- **Relevância** - medição decorrente de meta de partida estabelecida por parte interessada ou vinculação com nova estratégia formulada;
- **Acessibilidade** - facilidade de realização da medição no sistema de informação;
- **Objetividade** - capacidade de demonstrar objetivamente resultado de eficiência, eficácia e efetividade;
- **Comparabilidade** - possibilidade de se comparar externamente os resultados, para avaliar níveis alcançados e/ou apoiar o estabelecimento de metas.

Estabelecimento de metas

O estabelecimento de metas para as estratégias transmite para os cooperados e colaboradores os objetivos da cooperativa e o foco em resultados, gerando a mobilização das pessoas e instrumentos para a tomada de decisão e o exercício da liderança. As metas estabelecem os padrões quantitativos esperados para avaliar

o êxito da implementação das estratégias, formuladas ao longo do tempo, e são usadas para a comparação sistemática com os resultados obtidos, nos quais se mantém o foco da gestão. As metas devem ser SMART:

- **Specific:** específica;
- **Measurable:** mensurável;
- **Achievable:** alcançável;
- **Relevant:** relevante;
- **Time-related:** temporal.

As cooperativas devem definir os critérios para o estabelecimento de metas, para que o processo seja baseado em fatos e gere credibilidade e comprometimento. Os principais mecanismos para o estabelecimento de metas estratégicas são abordados no quadro 7.

Quadro 7 - Mecanismos para estabelecimento de metas

Mecanismo	Descrição
Desafios incrementais	O mecanismo de determinação de metas, baseado em fatos, na forma de desafios incrementais lançados pelos dirigentes, é frequentemente utilizado e pode considerar: • Informações sobre altos níveis de desempenho pontuais, alcançados ao longo de exercícios anteriores e projetados para todo o exercício subsequente; • Projeção de desempenho histórico, associado a ganhos esperados, decorrentes de investimentos em melhorias, de novos métodos adotados ou de avaliação de oportunidades; • Experiência pregressa dos executivos sobre o nível de resposta conhecido do seu sistema de liderança (considera-se que a experiência do executivo é um fato).
Condições do ambiente externo	Uso de informações do macroambiente ou do setor de atuação, que determinam o ritmo do desempenho da cooperativa e que são consideradas para o estabelecimento de metas. Tais informações podem tanto restringir o desempenho esperado, como favorecê-lo. É o caso das informações sobre o desempenho esperado da economia, políticas tributárias e de comércio emergentes, movimentação de fornecedores oligopolizados, etc.
Balanceamento e compatibilização com investimentos	Na maioria das organizações, as metas voltam a ser debatidas, ritualmente, mais de uma vez durante o ciclo de planejamento, quando são analisados os investimentos necessários para sua realização e o correspondente impacto no demonstrativo de resultados. Esse mecanismo, em que metas viáveis surgem de um processo negociado que visa a maximizar o comprometimento, é conhecido por <i>catchball</i> ou <i>check-and-balance</i>.

O estabelecimento de metas de curto prazo viabiliza o acompanhamento proativo da evolução de estratégias, durante e no final do exercício de orçamento, por meio do sistema de análise do desempenho. O estabelecimento de metas de longo prazo possibilita o planejamento de recursos em investimentos de longo prazo e a consequente projeção de resultados financeiros.

É importante ressaltar que os indicadores e suas respectivas metas devem ser comunicados regularmente aos colaboradores, para que eles conheçam o que a cooperativa espera deles e os resultados esperados pela cooperativa no curto e longo prazos.

Uma metodologia que vem sendo muito utilizada nos últimos anos e que foi largamente adotada por start-ups é Objective and Key Results (OKR), criada por Dave Grove na Intel na década de 1970, mas que ficou famosa após a adoção pelo Google em 1999, levada por John Doerr. Ela facilita o planejamento e a execução da estratégia por meio do desdobramento de objetivos de negócio para todos os times e alguns indivíduos. Em alguns aspectos, ela segue a mesma lógica das metas tradicionais, baseadas no Balanced Scorecard, no Hoshin Kanri ou no Management by Objectives, mas tem um estilo de execução que a faz mais aplicável aos desafios de negócio das organizações e dos profissionais dos dias de hoje. O objetivo é o resultado de negócio que precisa ser atingido e deve ser escrito em termos qualitativos. Os resultados-chave (key results) são metas baseadas em indicadores específicos que devem ajudar a “provar” se o objetivo foi alcançado.

E Utilização de requisitos de partes interessadas e referenciais comparativos na definição de metas

Os requisitos de partes interessadas e seus níveis de desempenho esperados, definidos conforme o processo gerencial descrito no caderno Liderança, e os resultados de referenciais comparativos escolhidos pela cooperativa devem ser considerados na definição das metas dos indicadores relacionados às estratégias, pois isso permite o estabelecimento de metas competitivas e alinhadas às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Os níveis de desempenho esperados para os indicadores que monitoram o atendimento de requisitos de partes interessadas alimentam o processo de definição de metas dos indicadores relacionados às estratégias pelos dirigentes, visto que isso é fundamental para o sucesso da cooperativa, pois buscam a satisfação de cooperados, clientes e o atendimento a parâmetros de mercado e/ou regulamentares.

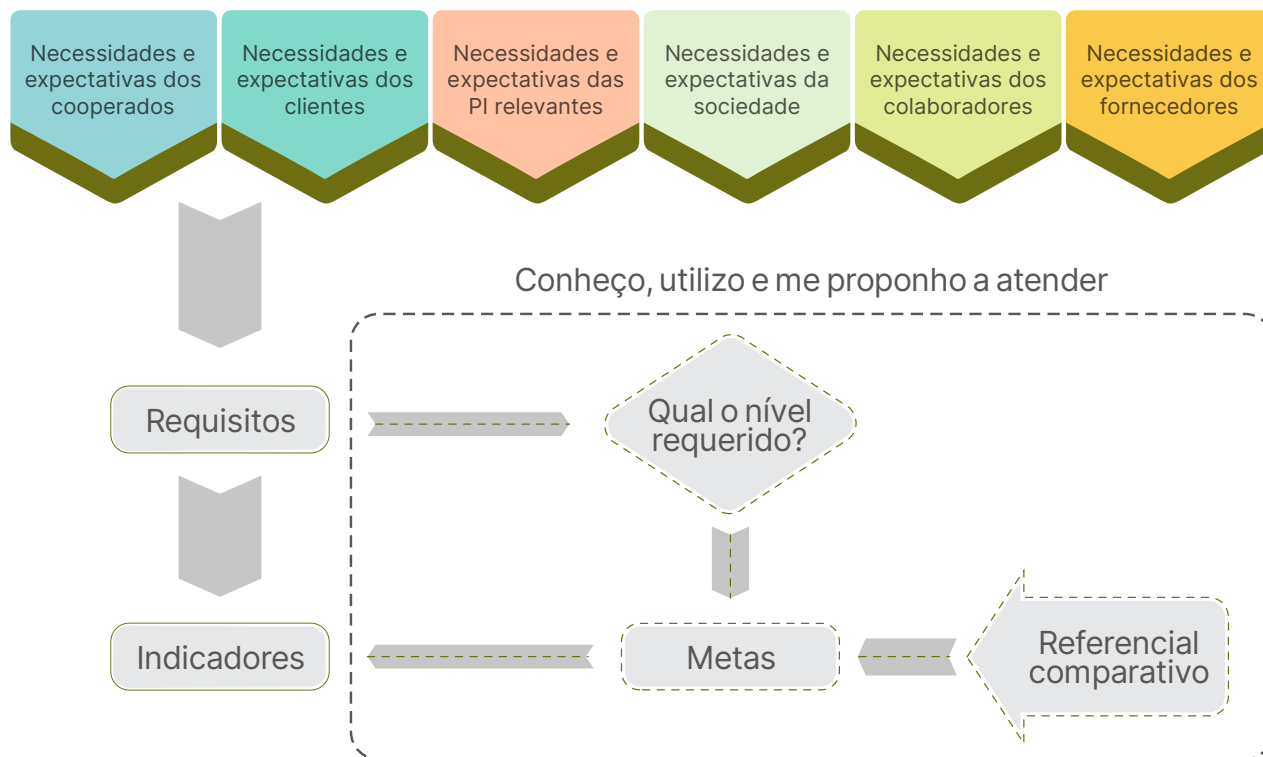
A utilização de informações comparativas de resultados de competidores, de outras organizações ou de mercado, é fundamental para a definição de metas que estimulem a competitividade e a excelência. Os dirigentes podem determinar metas de desempenho para os indicadores relacionados às estratégias com base nesses referenciais.

Um exemplo desse processo: uma determinada cooperativa vai determinar sua meta para o indicador tempo médio para atendimento ao cliente. O órgão regulador do setor de atuação da cooperativa estabelece um nível de desempenho mínimo de sete dias, ou seja, a cooperativa tem até sete dias para atender o cliente. A cooperativa pode estabelecer que sua meta é cumprir os sete dias e ela estará buscando cumprir o nível de desempenho esperado.

Entretanto, as últimas pesquisas de satisfação aplicadas demonstram que o cliente não está satisfeito com o tempo que leva para ser atendido e o principal concorrente da cooperativa leva quatro dias para atender o

cliente. Isso quer dizer que, manter a meta em sete dias não é competitivo e pode, no longo prazo, ampliar a insatisfação dos clientes, então a cooperativa pode estabelecer sua meta em cinco dias. A figura 7 mostra uma representação gráfica desse processo.

Figura 7 – Uso de requisitos de partes interessadas e referenciais comparativos na definição de metas



PP Definição dos planos de ação

CE Os planos de ação se caracterizam por um conjunto de iniciativas articuladas, categorizadas ou não, que guiam, na prática, a implementação das estratégias formuladas. Os planos de ação buscam alcançar as metas definidas ou melhorar os processos da cadeia de valor.

A utilização de planos de ação, funcionalmente, em algumas organizações, simplifica a definição de limites e responsabilidades, a elaboração e a orçamentação, retroalimentando a formulação e o desdobramento de estratégias, a fim de se obter alinhamento entre eles. Em cooperativas singulares vinculadas a uma central ou federação, é comum que projetos estratégicos emanados de instâncias superiores sejam compulsoriamente incorporados às estratégias locais, em razão de estarem sustentando estratégias corporativas.

Os planos de ação são designados pelos dirigentes para seus subordinados, que, por sua vez, são responsáveis pelo seu detalhamento, considerando as ações, indicadores, metas, prazos, responsáveis e recursos. Caso seja necessário, esse processo se repete nos demais níveis da cooperativa, até o menor nível de delegação necessário. Essa abordagem possibilita o envolvimento de grande número de pessoas na atividade de planejamento, o que pode contribuir para o alinhamento organizacional e o engajamento da equipe.

Um dos aspectos-chave para o sucesso de qualquer estratégia é a adequada definição e disponibilização dos recursos para a implementação dos planos de ação compostos pelos projetos que os sustentam. É necessário alinhar o processo de planejamento orçamentário ao processo de planejamento estratégico, a fim de assegurar que as necessidades financeiras e os retornos previstos nos projetos que compõem os planos de ação sejam tratados e priorizados. Sem a boa integração dessas práticas, são mínimas as possibilidades de as estratégias formuladas e os planos definidos alcançarem os resultados esperados.

As estimativas, discussões e negociações sobre os recursos (financeiros, humanos e materiais) necessários à execução dos projetos para implementar as ações estabelecidas, nos diversos níveis organizacionais, bem como os retornos esperados, são traduzidas em investimentos e retornos financeiros. Depois, são incluídas nas projeções consolidadas de resultados financeiros dos exercícios futuros (plano orçamentário, plano operacional, plano de negócio, demonstrativo de resultados, orçamento e outras denominações) das frações de exercício (mês, trimestre ou semestre), conciliando suas necessidades estratégicas com a gestão do fluxo de caixa.

Os planos de ação para o alcance das metas e para melhoria dos processos da cadeia de valor que resumem ideias mais abrangentes desdobram-se na forma de projetos ou ações específicas que as sustentam, com responsáveis, objetivos, datas de início e fim, benefícios esperados, investimentos previstos, indicadores, metas associadas às diversas etapas e outras informações. Esse detalhamento propicia o seu acompanhamento pelos dirigentes, por meio de sistemas de informação de gerenciamento de projetos em andamento, e o seu controle pelos responsáveis.

O desdobramento dos planos para as áreas responsáveis perfaz esse alinhamento de cima para baixo, e, depois, de baixo para cima e horizontalmente. Na oportunidade, cada um dos níveis organizacionais, responsável por processos específicos – setores, áreas, comitês etc. – verifica a consistência de prazos, metas, recursos, redundância ou conflitos no âmbito das reuniões do ciclo de planejamento, por meio de debates e consenso da equipe expandida de planejamento. Esse processo termina com a verificação, pela equipe, do alinhamento dos planos e seus projetos às estratégias, assim como a definição de eventuais diretrizes para tratar lacunas que, eventualmente, comprometam o atingimento das metas ou a melhoria dos processos da cadeia de valor.

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 4, para associação dos conteúdos relativos ao tema “Definição de indicadores, metas e planos de ação”, com práticas e exemplos da cooperativa.

PP Acompanhamento da Implementação dos planos de ação

CE O acompanhamento da implementação dos projetos que compõem os planos de ação necessários à implementação das estratégias, por representarem muitas iniciativas simultâneas e encadeadas, em diversos níveis, demanda métodos estruturados. Em razão da grande quantidade de pessoas e informações envolvidas nos projetos, na grande maioria das organizações, são configurados sistemas de informação para apoiar esse monitoramento, tanto pelos responsáveis pelos projetos como pelas lideranças.

RE Geralmente, as informações relativas ao andamento dos projetos estratégicos são tratadas no âmbito do sistema de reuniões dos dirigentes, com periodicidade mensal ou inferior, com o objetivo de se antecipar aos problemas ocasionados por atrasos e descompassos entre os planos de ação. A figura 8 apresenta a estrutura de projetos da Unimed Vitória.

Figura 7 – Uso de requisitos de partes interessadas e referenciais comparativos na definição de metas



Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2020/2021, 2021.

Um dos riscos para o êxito das estratégias é o de haver falhas importantes nas premissas utilizadas para compor os cenários na formulação das estratégias ou de estas não se confirmarem ao longo do tempo. Além disso, as estratégias colocadas em prática por uma cooperativa podem provocar reações do ambiente.

A efetividade de qualquer estratégia é determinada não somente pela ação inicial, mas também por quão bem a cooperativa se antecipa e encaminha as ações para tratar mudanças de variáveis ambientais decorrentes das próprias estratégias.

O aspecto-chave para as cooperativas está em sua capacidade de rapidamente detectar as mudanças ambientais, avaliar o seu impacto em relação às estratégias, metas e planos de ação, além de demonstrar flexibilidade e agilidade para introduzir, tempestivamente, as alterações necessárias.

A implantação do Escritório Corporativo de Projetos da Unimed Vitória teve início em 2011, com a atribuição de gerenciar estritamente o portfólio de projetos vinculados ao mapa estratégico. Em abril de 2018, o escritório surge como área responsável por todos os projetos corporativos e sistêmicos nos níveis estratégicos e táticos, atuando em toda a cadeia de valor da organização. Toda a metodologia redesenhada do Escritório Corporativo foi baseada nas melhores práticas do Guia PMBok e está disponível na estrutura de procedimentos internos.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2020/2021, 2021)

Para assegurar a atualização do monitoramento dos objetivos estratégicos, a Unimed Poços de Caldas elaborou o programa “corrida da qualidade”, que evidencia, de forma dinâmica e lúdica, o alcance dos objetivos estratégicos. O programa é uma proposta de entretenimento para as equipes envolvidas nos objetivos estratégicos. Seguindo uma série de regras e instruções, ele incentiva os participantes a alcançar resultados satisfatórios para obter a vitória. O maior desafio é o cumprimento das estratégias. Cada setor é representado por um carrinho de corrida e, mensalmente, são somados os pontos definidos no jogo se as atividades propostas forem cumpridas. São premiadas as equipes que somarem maior pontuação até o dia 1, do mês de dezembro, de cada ano. A equipe campeã é reconhecida após o encerramento do ciclo.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2022/2023, 2023)

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 5, para avaliação das práticas da cooperativa relacionadas ao tema “Implementação das estratégias”.



FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

Exercício 1 – Propósito e temas do critério Estratégias e Planos

Preencha as lacunas de cada sentença utilizando o banco de palavras.

- a. O critério Estratégias e Planos determina os elementos de análise necessários para projetar e compreender os _____ e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a cooperativa, avaliando alternativas e adotando _____ mais apropriadas.
- b. O delineamento das perspectivas futuras proporciona elementos para traduzir a _____ da cooperativa em estratégias e _____ concretos para alcançá-la.
- c. O critério Estratégias e planos está relacionado ao fundamento Geração de valor visto que o atendimento das _____ constitui a referência principal da criação de _____ por meio das estratégias e dos processos, para produzir os resultados esperados.
- d. A _____ das estratégias aborda as reflexões sobre o ambiente em que a cooperativa está inserida e define estratégias compatíveis com o _____, seu setor de atuação e o mercado.
- e. A _____ das estratégias abrange as ações executadas para concretização das estratégias formuladas, considerando, metas e planos detalhados, a fim de que a cooperativa monitore o seu _____.

Banco de palavras

- | | |
|------------------|------------------|
| 1. Macroambiente | 9. Indicadores |
| 2. Estratégias | 10. Resultados |
| 3. Êxito | 11. Práticas |
| 4. Processos | 12. Formulação |
| 5. Requisitos | 13. Visão |
| 6. Valor | 14. Necessidades |
| 7. Cenários | 15. Expectativas |
| 8. Planos | |

Exercício 2 – Informações utilizadas na análise do ambiente externo

Utilize o quadro abaixo para identificar as informações utilizadas na análise do ambiente externo da cooperativa, os responsáveis pela obtenção e as fontes consultadas.

Mecanismo	Aspecto	Informações	Responsável	Fontes
Macroambiente	Político			
	Econômico			
	Social			
	Tecnológico			
	Ambiental			
	Legal			
Setor de atuação	Características dos principais atores da cadeia			
	Características do setor como um todo			
Mercado de atuação	Concorrentes			
	Demandas de produtos e serviços			

Exercício 3 – Competências essenciais, ativos intangíveis, análise do ambiente interno e definição das estratégias

Relacione a coluna da direita com a coluna da esquerda, identificando o tema do Critério Clientes, ao qual se refere o processo gerencial.

- 1** Exemplo de ativo intangível
- 2** Componente da cooperativa avaliado na análise do ambiente interno
- 3** Competência essencial
- 4** Aspecto considerado para validação das estratégias
- 5** Tipo de estratégia

- ☐ Defensiva
- ☐ Consistência
- ☐ Recursos organizacionais
- ☐ Patentes
- ☐ Alto valor percebido pelo cliente
- ☐ Conhecimento da equipe
- ☐ Vantagem
- ☐ Viabilidade
- ☐ Dífíceis de imitar
- ☐ Ofensivas
- ☐ Sistema de gestão
- ☐ Recursos financeiros

Exercício 4 – Definição de indicadores, metas e planos de ação

Responda as questões abaixo sobre o tema “definição de indicadores, metas e planos de ação”, associando com práticas e exemplos de sua cooperativa.

Questão	Resposta	Associação com a realidade da cooperativa
Cite um dos temas presentes na formulação das estratégias.		Descreva sucintamente a prática utilizada na sua cooperativa para o tema escolhido.
Cite uma característica dos indicadores de eficiência.		Apresente exemplos de indicadores de eficiência utilizados em sua cooperativa.
Cite duas características dos indicadores de efetividade.		Apresente exemplos de indicadores de efetividade utilizados em sua cooperativa.
Cite dois tipos de mecanismos que podem ser utilizados para a definição de metas estratégicas.		Descreva sucintamente como as metas estratégicas são definidas na sua cooperativa.
Cite três informações que devem constar nos planos de ação.		Apresente as informações que constam dos planos de ação utilizados em sua cooperativa.

Exercício 5 – Implementação das estratégias da cooperativa

Utilize o quadro abaixo, para destacar boas práticas e/ou lacunas da gestão da cooperativa relativas aos temas. Indique também ações para sanar as principais lacunas identificadas.

Informações	Boas práticas	Lacunas
Definição de indicadores		
Estabelecimento de metas		
Definição de planos de ação		
Desdobramento de metas para os setores		
Desdobramento de planos de ação para os setores e processos		
Acompanhamento da implementação dos planos de ação		
Revisão do planejamento estratégico		
Ações para sanar as principais lacunas		



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor; McDONELL, Edward. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Editora QFCO, 1992. CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Editora QFCO, 1996.
- COLLETTI, Joe. **A Field Guide to Focused Planning: Hoshin kanri: American style**. East Granby, CT, USA: The Woodledge Group, 1995.
- COLLINS, James Charles. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de grandes mudanças: teoria do negócio**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DRUCKER, Peter. **The practice of management**. Haper Collins, 2010.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia de Referência da Gestão para a Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2024.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais**. 3ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Transformando o Sistema de Indicadores – Avaliação do desempenho global sob a ótica do MEG**. 1ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2015.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- GOHR, Cláudia Fabiana. **Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro**. Revista Gestão Organizacional. Chapecó, v.4, n.1, jan./jun. 2011.
- GONÇALVES, Carlos Alberto et al. **VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização**. Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez. 2011.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLAPAN, Robert S., NORTON, David P. **The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action.** Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MELLO, Francisco S. **Homem de. OKRs: da missão às métricas.** Ebook. Qulture.Rocks: 2018.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, J. **O processo de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SCHMIDT, P.; DOS SANTOS, J. L. **Avaliação de Ativos Intangíveis.** São Paulo: Atlas, 2003.

STEWART, T. A. **Capital intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2020/2021.** Brasília: 2021.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2022/2023.** Brasília: 2023.

SICOOB CREDICOM. **Mapa estratégico 2021-2023.** Disponível em < <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredicom/a-credicom>>. Acesso em: 17 de setembro de 2024.

UNIMED-BH. **Relatório de Gestão. 2023.** Disponível em < <https://www.unimedbh.com.br/transparencia/relatorio-de-gestao>>. Acesso em: 17 de setembro de 2024.

avalia.coop



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

Endereço: Setor de Autarquias Sul - SAUS - Qd. 4.
Bloco "I" - Brasília-DF (Brasil)

Tel.: +55 (61) 3217-2119 - CEP 70070-936

www.somoscooperativismo.coop.br