

## **A formulação do planejamento estratégico em organizações cooperativas: uma proposta para a Uniced Região da Produção**

Ana Claudia Machado Padilha (UPF) <anapadilha@upf.br>  
Paloma de Mattos (UFRGS) <palomattos@hotmail.com>  
Patrícia Sarturi Barbiero (UPF) <patisarturi@gmail.com>

**Resumo:** O trabalho tem como objetivo realizar o diagnóstico estratégico da empresa e elaborar um planejamento estratégico adequado para as necessidades da Uniced Região da Produção. Quanto à metodologia utilizada, é uma pesquisa de levantamento de dados, onde foram aplicados questionários aos associados da cooperativa escolhidos aleatoriamente, e também aos colaboradores. Os dados foram tabulados e, então, gráficos foram elaborados para melhor visualização dos resultados e interpretação mais efetiva. As oportunidades existem, mas também há muita concorrência. A empresa tem boas oportunidades de crescimento, desde que seus pontos fracos sejam bem trabalhados e as ameaças do ambiente externo sejam revertidas em oportunidades. As sugestões propostas estão embasadas nos aspectos que devem ser redefinidos pela administração de acordo com a realidade em que se encontra.

**Palavras chave:** Cooperativa de Crédito, Planejamento Estratégico, Competitividade.

## **Formulation of Strategic Planning in Organizations Cooperatives: a proposal for the Region Uniced Production**

**Abstract:** The work aims to accomplish the strategic diagnosis in order to prepare a strategic plan appropriate to the needs of Uniced Region of Production. Regarding the methodology used, is a survey research data, applying questionnaires to randomly selected members of the cooperative, and also to employees. Data were tabulated and then graphics were drawn for better visualization and interpretation of results more effective. Opportunities exist, but there is plenty of competition. The company has good growth opportunities, where your weaknesses are well-crafted and threats from the external environment are reversed into opportunities. The suggestions are based on the aspects that must be reset by management in accordance with the reality that is.

**Key-words:** Credit Cooperative, Strategic Planning, Competitiveness.

### **1 Introdução**

A alta competitividade exige das empresas uma constante atualização de seu ambiente e de suas tendências. Com mudanças tão velozes e inovadoras, deixa-se de pensar operacionalmente e começa-se a pensar estrategicamente.

Desta forma, o estudo da estratégia se desenvolveu pela tentativa de explicar e buscar uma forma de dirigir as organizações para a obtenção da vantagem competitiva, assim como pela deficiência de outras disciplinas nesse sentido.

Elemento importante que se vincula à estratégia destaca-se o planejamento estratégico enquanto ferramenta que auxilia na construção e na consolidação da imagem da empresa, ao passo que compreende desde a avaliação do mercado e da concorrência, passando pelo diagnóstico de posicionamento, até a definição de estratégias que combinem diferentes meios de comunicação interna e externa.

Neste cenário, identifica-se a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde da Região da Produção Ltda. – Unicred Região da Produção Unicred, como cooperativa de crédito da área da saúde, está em uma região agrícola, com expressiva representatividade de bancos privados e estatais, onde a concorrência e a margem de risco são elevados, dada a forma de competitividade no setor em que se insere.

Desta forma, toda e qualquer mudança que se faça na estratégia da cooperativa traz implicações dos mais variados tipos. Dessa maneira, é necessário que haja dedicação e comprometimento no processo de elaboração, implementação e controle das estratégias delimitadas que integram a ferramenta do planejamento estratégico, onde o objetivo principal é o alcance de uma posição competitiva sustentável que esteja de acordo com a missão da organização.

Assim, o objetivo do estudo é o de propor o planejamento estratégico da Unicred Região da Produção, justificado pelo aspecto de a Unicred não possuir um planejamento formalizado, com estratégias deliberadas que culminem com o foco estratégico.

## **2 Revisão da literatura**

### **2.2 Administração Estratégia e Planejamento Estratégico**

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 5) “a administração estratégica é o conjunto de ações necessárias para que a empresa obtenha vantagens competitivas e retornos acima da média. O primeiro passo de uma empresa no processo é analisar seu ambiente externo e interno para identificar internamente seus recursos, suas capacidades e competências essenciais, para poder evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo.

Nesse aspecto, evidencia-se o processo de planejamento. Para Alday (2000), planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados. É necessário um plano para se construir uma ponte, pilotar um avião, transplantar um rim, abrir um novo escritório numa outra cidade ou lançar um novo produto.

Em se tratando de planejamento estratégico, Fischmann e Almeida (1991, p. 25) mencionam que o “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças; dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos”.

O que se pode observar é que “planejar pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa” (OLIVEIRA, 1997, p. 33).

A seguir são apresentadas resumidamente as fases do planejamento estratégico.

### **2.2.1 Fases de Elaboração do Planejamento Estratégico**

#### **a) Missão Organizacional**

Existem dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a determinação do motivo central do planejamento estratégico de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser” (Oliveira, 1997).

O que se observa é que a missão da empresa dá sentido às suas ações diárias. Uma missão bem definida comporta vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizarem os esforços de todos no que é fundamental para a empresa (Oliveira, 1997).

#### **b) Visão Organizacional**

E, com relação à visão, Oliveira (1997, p. 76) menciona que “é decorrente das pessoas representativas da empresa e deve identificar os limites que essas pessoas conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e da abordagem mais estratégica e ampla possível para os negócios, produtos e serviços da empresa”.

Senge (1990) observa que uma visão compartilhada por todos é o primeiro passo para permitir que pessoas que desconfiavam uma das outras comecem a trabalhar juntas. Ela cria uma identidade comum. Collins e Porras (1996) salientam que é essencial “pintar” um quadro retratando o que deve parecer à situação futura desejada. Criar-se uma imagem que seja compartilhada por todos, que tende a tornar-se tangível.

É assim que muitas empresas preferem primeiro criar uma imagem do estado futuro desejado e depois transformá-la em palavras.

### **2.2.2 Diagnóstico Estratégico**

Para Oliveira (1997) o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo.

Nesse sentido, o diagnóstico estratégico, identificado pela análise externa e interna, é uma fase de elaboração do planejamento estratégico, ou seja, constitui uma das principais etapas da administração estratégica ao se propor a identificar riscos e oportunidades para a empresa.

A **análise externa** procura verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de lidar com as mesmas, buscando estudar a relação entre a organização e o ambiente em que a empresa está inserida.

Como destaca Oliveira (1997, p.92) “a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente da empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercado desejado no futuro”.

Uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a obter competitividade estratégica. Uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica.

Sabendo que o ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e/ou ameaças, Oliveira (1997) menciona que as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como buscar amortecer ou dissolver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas.

No entanto, existem também os *stakeholders* que podem oferecer para a empresa tanto oportunidades quanto ameaças. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.28) os “grupos de interesse ou *stakeholders*, são os indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa”.

É importante que os *stakeholders* e seus interesses sejam, não só conhecidos, como também avaliados no momento da formalização do planejamento estratégico. Kotler (1998, p. 75) complementa afirmando que “a empresa deve lutar para satisfazer as expectativas mínimas de seus acionistas. Ao mesmo tempo, pode visar a entrega de níveis de satisfação acima do mínimo para *stakeholders* diferentes”.

Partindo das evidências encontradas na literatura, é importante analisar os seguintes agentes no momento de se realizar a análise externa:

- a) o governo: analisar os planos governamentais, a política econômica e financeira, legislação, entre outros;
- b) a tecnologia: quais são os programas de pesquisa, quais são as economias de escala que podem ser obtidas, quais são os custos de capital para a organização entrar no mercado;
- c) os consumidores: quem são, onde estão localizados, quais são as suas tendências, quais são os compradores chaves; e,
- d) aspectos básicos da indústria: análise da rivalidade entre os competidores, ameaças de produtos substitutos, poder de barganha dos compradores e fornecedores e entrada de novos competidores.

No entendimento de Kotler (1996, p. 142), “muitas empresas não consideram as mudanças ambientais como oportunidades de negócios, ignoram ou resistem a elas até quando isso for muito tarde. Suas estratégias, suas estruturas, seus sistemas e sua cultura empresarial crescem de forma obsoleta e desordenada”.

Em se tratando da análise interna, Certo e Peter (2005) elencam aspectos importantes do ambiente interno, como: **(a) aspectos organizacionais** - rede de comunicação, estrutura da organização, registro dos sucessos, hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras. Habilidade da equipe administrativa; **(b) aspectos de pessoal** - relação trabalhista, prática de recrutamento, programa de treinamento, sistema de avaliação de desempenho, sistema de incentivos, rotatividade e absentéismo; **(c) aspectos de marketing** - segmentação do mercado, estratégia de preço, estratégia de promoção, estratégia de distribuição; e, **(d) aspectos financeiros** - liquidez, lucratividade, atividades, oportunidades de investimentos.

### 2.2.3 Objetivos e Metas

Mas para que a empresa caminhe para ações mais tangíveis é preciso traçar objetivos. Segundo Drucker (1999), a essência da administração deveria ser focada em definir objetivos e concentrar as energias da organização para alcançá-los.

Os objetivos detalham a missão, especificando-os. O conjunto dos objetivos constitui uma forma palpável de tornar a missão real. O objetivo é alvo ou situação que se pretende alcançar. Os objetivos determinam para onde a empresa deve direcionar seus esforços (OLIVEIRA, 1997).

No caso das metas, estas por sua vez “correspondem aos passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos e responsáveis para alcançar os desafios e os objetivos da empresa” (Oliveira, 1997, p. 83).

Apresentadas estas etapas que integram o planejamento estratégico, a próxima dedica-se à apresentação resumida das tipologias de estratégias.

#### **2.2.4 As Estratégias de Nível de Unidade de Negócios**

A estratégia engloba elementos como estabelecimentos de metas, grupo de direções, desenvolvimento de planos, definição das principais ações para assegurar uma vantagem distinta frente aos concorrentes (HAYES e WHEELWRIGHT, 1984).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), toda formação da estratégia anda sobre dois pés: um deliberado e outro emergente. Da mesma forma, não existe uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. Mintzberg e Quinn (2001) mencionam que a estratégia puramente deliberada evita o aprendizado, assim que a estratégia é formulada, por outro lado, a estratégia emergente, o fomenta. As pessoas agem, uma de cada vez, e reagem a elas, de modo que padrões acabam se formando.

Goold e Campbell (1997), em seu artigo “*many best ways to make strategy*”, mencionam que os gurus da estratégia já disseram que não há um único modo de gerenciar estrategicamente uma organização. Ao contrário, a melhor maneira sempre depende da natureza e das necessidades dos negócios do *portfólio* de uma empresa, do estilo das pessoas que ali trabalham, ou das estratégias e metas da companhia, ou seja, achar a forma que melhor se adapta às circunstâncias.

No entanto, nota-se que as estratégias que servem para uma empresa, não servem para outra. Isto geralmente está vinculado à cultura organizacional, especificidade do negócio, ou seja, a análise ambiental influencia sobremaneira a elaboração das estratégias, sejam elas competitivas ou cooperativas, as quais serão discutidas brevemente, conforme segue.

A partir disto, identificam-se as estratégias de unidade de negócios que buscam especificar os segmentos de mercado, os produtos e serviços a serem alcançados além de definir as bases para estabelecer e manter uma vantagem competitiva sobre os competidores. O conjunto de planos, políticas, programas e ações a serem desenvolvidos para ampliar ou manter a vantagem competitiva frente aos concorrentes, é definido pela Estratégia Competitiva de Unidade de Negócio.

De acordo com Porter (1986) a estratégia competitiva de unidade de negócio assume uma ação ofensiva ou defensiva em relação à concorrência e depende de dois fatores principais: (a) posição da empresa dentro do setor; e, (b) conhecimento da estrutura do setor (nível empresarial) analisado com base na natureza de competição de cinco forças competitivas: entrantes potenciais, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes.

As empresas podem descobrir diversos caminhos para atingir sua estratégia competitiva. Entretanto, pode-se identificar três estratégias genéricas consistentes para criar uma posição defensável no longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria (PORTER, 1986).

Assim, de acordo com Porter (1986), as estratégias genéricas são classificadas em:

- a) liderança no custo total: oferta de produtos e serviços a custos ou preços mais baixos;
- b) diferenciação: uma (ou mais) dimensão diferenciada dos produtos e serviços; e,



c) enfoque: prioriza um segmento do mercado através de custo ou diferenciação.

### **2.2.5 Postura estratégica**

Outro aspecto investigado neste estudo é a determinação da postura estratégica da cooperativa estudada. A postura estratégica, segundo Oliveira (1997, p. 127) “objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão”.

Com relação à postura estratégica que uma empresa pode assumir, Oliveira (1997) apresenta as seguintes:

- a) estratégia de sobrevivência: é identificada quando o ambiente apresenta a predominância de ameaças e, internamente, predominância de pontos fracos. Neste caso, as estratégias recomendadas são as de redução de custos, desinvestimento ou liquidação do negócio;
- b) estratégia de manutenção: predominância de ameaças e pontos fortes, recomendadas as estratégias de estabilidade, nicho ou de especialização;
- c) estratégia de crescimento: nesta postura a empresa tem condições de aproveitar oportunidades do mercado inovando ou lançando novos produtos ou serviços, sendo recomendadas as estratégias de inovação, internacionalização, joint venture e de expansão; e,
- d) estratégia de desenvolvimento: predominância de pontos fortes e de oportunidades, sendo qualquer estratégia adequada para empresa, especialmente as relacionadas com o desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidades, desenvolvimento de estabilidade, entre outras.

A partir da identificação da postura estratégica, o tomador de decisões tem condições de estabelecer quais são as ações estratégicas que devem ser adotadas.

## **3 Procedimentos metodológicos**

De acordo com o problema de pesquisa o estudo é considerado exploratório e qualitativo. O estudo exploratório tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo mais explícito, e o método qualitativo por ser mais subjetivo, busca examinar e refletir as percepções para obter um entendimento das atividades sociais e humanas (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Os dados primários foram coletados com a aplicação do questionário elaborado a partir da revisão da literatura selecionada que foi dividido em análise interna e análise externa, sendo aplicado aos doze integrantes do Conselho de Administração, três Diretores Executivos, seis integrantes do Conselho Fiscal e cinco colaboradores selecionados intencionalmente. Além da coleta de dados no ambiente interno, também participaram da pesquisa 55 associados e demais clientes que compareceram à Unicred nos meses de maio e junho de 2009 e que se dispuseram a participar da pesquisa

Os dados coletados foram realizados através da análise interpretativa do conteúdo das respostas obtidas à luz da literatura selecionada (TRIVIÑOS, 1992).

## **4 Apresentação e discussão dos resultados**

### **4.1 Caracterização da cooperativa estudada**

A Unicred Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e demais Profissionais da Saúde da Região da Produção, foi constituída em 12 de setembro de 1995, passando a operar no mercado oficialmente em 1<sup>o</sup> de março de 1996. O quadro diretivo da Unicred Região da Produção é composto por três órgãos representativos, dispostos da seguinte forma:

1. Conselho de Administração – constituído por doze conselheiros eleitos em assembléia geral, entre efetivos e suplentes, em concordância com o regime eleitor estatutário social.
2. Diretoria Executiva – Constituída por três representantes, sendo eles o diretor presidente, o diretor administrativo e o diretor financeiro.
3. Conselho Fiscal – composto por seis conselheiros, entre efetivos e suplentes, eleitos em assembléia, com renovação anual em concordância com o regime eleitoral e estatuto social.

Com relação ao **processo administrativo**, a cooperativa é gerida por um conselho de administração composto de nove membros, de onde são escolhidos três que exercem funções executivas: Diretor Presidente, Diretor Financeiro e Diretor Administrativo; conta ainda no seu quadro funcional com um gerente geral – responsável pelos negócios, a contabilidade da singular analisada está centralizada na Unicred Central – RS em Porto Alegre que conta com um profissional regularmente habilitado, que se ocupa da retaguarda e dos controles internos.

Quanto aos **recursos humanos**, a cooperativa não possui um departamento estruturado nas singulares. Todas as operações deste departamento são coordenadas pela Central, e repassado para as singulares, como por exemplo, as folhas de pagamento de funcionários e as rescisões. Quanto à contratação para preenchimento de uma vaga, são selecionados alguns currículos e encaminhados para a entrevista com a diretoria. Na análise do treinamento, estes são repassados pela Central a programação disponível para cada área.

#### **4.1 A Proposta de Planejamento Estratégico da Unicred**

Nesta etapa será apresentada a sugestão de planejamento estratégico à empresa estudada a partir dos dados coletados.

##### **4.1.1 Missão**

Como a Unicred Região da Produção não possuía uma missão formulada, sugere-se a seguinte: **“Proporcionar aos associados soluções e serviços econômico financeiro, adequado as suas necessidades, com transparência e diferencial no atendimento, de acordo com os princípios cooperativistas”**

E, quanto à visão, a partir das entrevistas feitas, chegou-se a seguinte sugestão: **“Ser o agente financeiro referência para seus associados até 2020”**.

##### **4.1.2 Diagnóstico estratégico**

###### **a) Análise do Ambiente Interno**

Na coleta dos dados da análise interna que busca identificar os pontos fracos e pontos fortes, foram aplicados questionários para os Diretores, colaboradores, associados e demais clientes/usuários não sócios da Unicred Região da Produção.

Desta forma, analisando a **gestão estratégica de negócios**, 37 respondentes (67%) consideram este aspecto como ponto forte, e 18 (33%) entendem que existem pontos a melhorar. No entanto, pode-se notar que não foi identificado por nenhum respondente como ponto fraco este aspecto.

Na análise dos **cooperados**, 46 respondentes (84%) consideram esse aspecto como um ponto forte, e 9 (16%) entendem que existem pontos a melhorar. No entanto, pode-se notar que não foi identificado por nenhum respondente como ponto fraco este aspecto.

Em relação à **gestão de marketing**, 5 respondentes (9%) consideram esse aspecto como um ponto forte, 31 (56%) entendem que existem pontos fracos, e 19 (35%) dos que responderam entendem que existem pontos a melhorar.

Quanto à **gestão financeira**, 32 respondentes (58%) consideram esse aspecto como um ponto forte; e 1 (2%) entendem que existem pontos fracos, e 22 (40%) entendem que existem pontos a melhorar.

Em se tratando da **gestão de relacionamento com o cooperado**, 35 respondentes (64%) consideram esse aspecto como um ponto forte; 1 (2%) entendem que existem pontos fracos, e 19 (34%) mencionaram que existem pontos a melhorar.

Quanto à **gestão de pessoas**, 23 respondentes (42%) veem esse aspecto como um ponto forte; 7 (13%) entendem que existem pontos fracos, e 25 (45%) dos que responderam acham existem pontos a melhorar.

No aspecto **gestão de alianças estratégicas e parcerias**, 27 respondentes (49%) consideram-no como um ponto forte; 1 (2%) perceberam que existem pontos fracos, e 27 (49%) identificaram que existem pontos a melhorar.

Na análise da **manutenção de instalações, sistemas e equipamentos**, 29 respondentes (53%) consideram como ponto forte; 6 (11%) informaram que existem pontos fracos, e 20 (36%) entendem que existem pontos a melhorar.

Em relação ao **modelo organizacional, flexibilidade e velocidade nas tomadas de decisões e de resposta às demandas do mercado**, 23 respondentes (42%) identificaram como um ponto forte; 1 (2%) informaram que existem pontos fracos, e 31 (56%) destacaram que existem pontos a melhorar.

Quanto à **qualificação dos colaboradores**, 29 respondentes (53%) apontaram como um ponto forte; 2 (3%) entendem que existem pontos fracos, e 24 (44%) dos que participaram da pesquisa entenderam existem pontos a melhorar.

Na análise dos **produtos e serviços**, 19 respondentes (35%) consideram esse aspecto como um ponto forte; 3 (5%) mencionaram que existem pontos fracos, e 33 (60%) entendem existem pontos a melhorar.

A **equipe de vendas/atendimento** também foi pesquisada, onde 23 respondentes (42%) consideram esse aspecto como um ponto forte; 20 (36%) entendem que existem pontos fracos, e 12 (22%) informaram que existem pontos a melhorar.

Na análise do **fluxo de informações (comunicação)**, 16 respondentes (29%) consideram esse aspecto como ponto forte; 9 (17%) notaram que existem pontos fracos, e 31 (54%) destacaram que existem pontos a melhorar.



No aspecto **treinamento**, 17 respondentes (31%) consideram-no como um ponto forte; 7 (13%) destacaram que existem pontos fracos, e 31 (56%) apontaram que ainda pode ser melhorado.

#### b) Análise do Ambiente Externo

Da mesma forma como foram coletados os dados relacionados ao ambiente interno, a metodologia foi utilizada para identificar as oportunidades e ameaças que podem interferir negativamente nas operações da Unicred Região Produção.

Analisando os **fornecedores**, 3 respondentes (5%) consideram este elemento como uma ameaça; 35 (64%) veem-na como uma oportunidade, e 17 (31%) identificaram-na como um elemento que poderá interferir futuramente nos negócios.

Quanto à **mídia**, 3 respondentes (5%) consideram esse aspecto uma ameaça, 52 (95%) dos que responderam entendem que representam uma oportunidade para a cooperativa.

Na análise da variável **governo**, 51 respondentes (91%) consideram esse aspecto como uma ameaça, 5 (9%) que representa uma oportunidades.

Já os **concorrentes**, 47 respondentes (85%) consideram esse aspecto como uma ameaça e 8 (15%) veem-na como uma oportunidade.

Já os **sindicatos (poder de pressão)**, 44 respondentes (80%) consideram esse aspecto como uma ameaça e 11 (20%) entendem que, de certa forma, podem ser identificados como uma oportunidade.

Em se tratando de instituição reguladora, o **BACEN** (Banco Central do Brasil) foi identificado por 8 respondentes (15%) como uma ameaça, e o restante, 47 (85%) informaram que pode ser visto como uma oportunidade para a Cooperativa.

Outro aspecto questionado foram as **parcerias estratégicas**. Dos participantes da pesquisa, 3 (5%) consideram esse aspecto como uma ameaça e 52 (95%) informaram que pode ser visto como uma oportunidade.

Tabulados os dados coletados nos questionários, a próxima análise centra-se na identificação da postura estratégica.

#### 4.1.3 Identificação da Postura Estratégica da Cooperativa

Feitas as ponderações a partir da análise dos dados coletados do ambiente interno e externo, notou-se que houve uma predominância de pontos fortes e oportunidades. Segundo Oliveira (1997), empresas que apresentam tais resultados encontram-se no posicionamento estratégico de desenvolvimento.

No entanto, cabe mencionar que, o instrumento de coleta de dados, o questionário, foi elaborado com questões que perguntavam também ao respondente os pontos que a cooperativa precisava melhor. Assim, enfatiza-se que estes aspectos não foram considerados no momento de se identificar o posicionamento estratégico. Estas respostas servem para indicar aspectos que precisam de melhor atenção por parte de sua gestão.

A partir do posicionamento estratégico de “desenvolvimento”, a cooperativa tem condições de implementar estratégias variadas, uma vez que possui mais pontos fortes e oportunidades que convergem para uma situação competitiva no segmento de mercado em que atua.

#### 4.1.4 Sugestão de Objetivos, Metas e Estratégias

A partir da elaboração do diagnóstico estratégico e identificação da postura estratégica, o próximo passo é sugerir objetivos, metas e estratégias à cooperativa estudada. A Figura 1 resume a proposta.

1	Objetivo	Criação de um Departamento de Marketing
	Meta	Deverá estar operando até dez/2009
	Estratégia	Estratégia de Diferenciação
2	Objetivo	Incrementar o quadro social através da captação de associados
	Meta	Elevar em 20% o número de associados até dez/2010
	Estratégia	Enfoque
3	Objetivo	Criação de um Departamento de Recursos Humanos
	Meta	Deverá estar operando até jun/2010
	Estratégia	Estratégia de Diferenciação

Figura 1 – Sugestão de objetivos, metas e estratégias

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Tomando por base os resultados levantados na pesquisa, são propostas algumas estratégias para a empresa considerando sua postura estratégica de desenvolvimento identificada no diagnóstico estratégico.

A sugestão da **Estratégia de diferenciação** é importante em razão do baixo ou quase nulo investimento em marketing e após a pesquisa, dentre os 54 entrevistados 30 deles colocaram como pontos fracos a gestão de marketing, especialmente na dimensão da divulgação da marca. Esta estratégia também contemplaria a criação de um Departamento de Recursos Humanos, com características estratégicas em termos de desenvolvimento do capital humano da instituição.

Já a sugestão da **Estratégia de Enfoque** fundamenta-se no aspecto de que a cooperativa deve ser capaz de atender o público alvo de maneira mais efetiva. Isto seria uma oportunidade ao se identificar que os concorrentes mais próximos competem em nível amplo e que não têm a preocupação em atender as particularidades de um público específico.

#### 5 Considerações finais

As organizações e, especialmente as cooperativas, precisam estar atentas às mudanças de paradigmas, com um planejamento estratégico bem estruturado e baseado numa visão realista para garantir sua permanência no mercado.

Pode-se observar que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que contribui na orientação da administração de qualquer empresa, inclusive das cooperativas. Sem isso, fica difícil o entendimento da dinâmica do mercado atual. Empresas que não identificam com antecedência as mudanças que estão ocorrendo, dificilmente sobreviverão.

Tendo este estudo por objetivo propor o planejamento estratégico da Uniced Região da Produção, pode-se entender que a cooperativa tem pontos fortes e oportunidades que são elementares para sua continuidade no mercado. Sua estrutura, profissionais qualificados e produtos de qualidade, fazem com que a cooperativa apresente condições de sustentar seu nível de competitividade no setor em que se insere.

Seus pontos fracos e ameaças precisam ser trabalhados e melhorados, sob pena de comprometer suas conquistas e seu futuro. Vale lembrar a importância da missão e da visão frente aos desafios da dinâmica do mercado.

O diagnóstico estratégico que compõe o planejamento estratégico evidenciou as vantagens competitivas da Unicred, o que pode servir como base de orientação para tomada de decisão de seus gestores e equipes.

Este estudo não tem a pretensão de encontrar todas as soluções possíveis e limita-se à análise dos dados obtidos através das respostas dos participantes da pesquisa.

#### Referências

ALDAY, H. E. C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** 2000. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf).

CERTO, S. C., PETER J. P. **Administração Estratégica:** Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos:** princípios e práticas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. Many best ways to make strategic. **Harvard Business Review**, p. 135-141, 1997.

HAYES, R.H., WHEELWRIGHT, S.C., **Restoring our Competitive Edge:** Competing Through Manufacturing. USA, John Wiley & Sons, Inc., 1984.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2º ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas:** com depoimentos de executivos. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SENGE, P. M. **The fifth discipline:** the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 1990. 423 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.