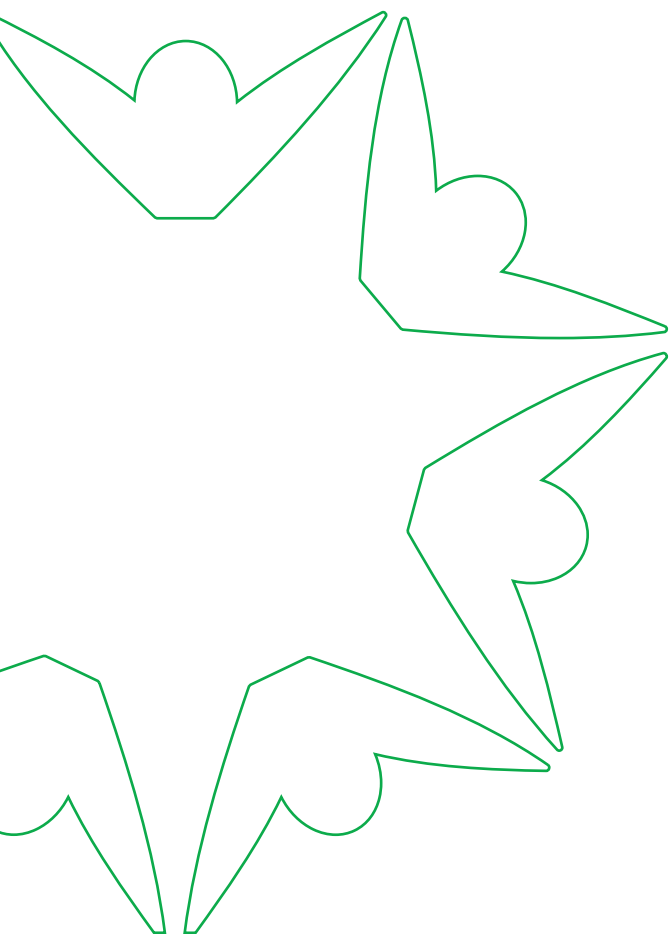


SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

# CADERNOS DE CRITÉRIOS ESTRATÉGIAS E PLANOS







SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

# CADERNOS DE CRITÉRIOS ESTRATÉGIAS E PLANOS

1ª edição  
Brasília  
2016

### CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas (Presidente)  
Ronaldo Ernesto Scucato (Sudeste)  
Marcos Antonio Zordan (Sul)  
Onofre Cezário de Souza Filho (Centro-Oeste)  
Cergio Tecchio (Norte e Nordeste)  
Marisa Socorro Dias Durães (Min. Fazenda)  
Deborah Virginia Macedo Aroxa (Min. Planejamento)  
Dênio Aparecido Ramos (Min. Previdência)  
Caio Tibério Dornelles da Rocha (Mapa)  
Geci Pungan (Rep. Empregados em Coop.)

#### Suplentes

Marcos Diaz (Sudeste)  
Remy Gorga Neto (Centro-Oeste)  
Manoel Valdemiro Francalino da Rocha (Norte e Nordeste)  
Lucas Vieira Matias (Min. Fazenda)  
Alex Pereira Freitas (Min. Previdência)  
Vera Lúcia de Oliveira (Mapa)  
Maria Silvana Ramos (Rep. Empregados em Coop.)

### CONSELHO FISCAL

Gilcimar Barros Pureza (Rep. OCB)  
Elise Andreolla (Min. Previdência)  
Edilson Rodrigues Tavares (Min. Fazenda)  
Tania Mara Garib (Mapa)  
Marcos Antonio Braga da Rocha (Rep. OCB)  
Marcelino Henrique Queiroz Botelho (Rep. Empregados em Coop.)

#### Suplentes

Maria de Fátima C. da Cruz (Min. Previdência)  
Bruna Adair Miranda (Min. Fazenda)  
Helcio Campos Botelho (Mapa)  
José Aparecido dos Santos (Rep. OCB.)  
Norberto Tomasini (Rep. OCB.)  
Robespierre Koury Ferreira (Rep. Empregados em Coop.)

### DIRETORIA EXECUTIVA

#### Presidente

Márcio Lopes de Freitas

#### Superintendente

Renato Nobile

#### Gerência Geral SESCOOP

Karla Oliveira

#### Gerência de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas do SESCOOP

Susan Miyashita Vilela

#### Equipe Técnica do SESCOOP

Adriano Trentin Fassini  
Cláudia Chagas Moreno  
Cleonice Pereira Pedrosa  
Élvio Silveira  
Georgeana Caldas Siles  
Gerson José Laueremann  
Giulianna Fardini  
Luís Antônio Schmidt  
Vitória Resende S. Drumond

#### Coordenação FNQ

Ana Lúcia de Souza Vaz

#### Elaboração - FNQ

Luciana Matos Santos Lima

#### Revisão Técnica - FNQ

Francisco Teixeira Neto

#### Gerência de Comunicação

Daniela Lemke

#### Diagramação

Regina Gottlieb Beer/Shout Publicidade

#### Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS – Qd. 4 • Bloco “I”  
CEP 70070-936 • Brasília • DF (Brasil)  
Tel.: +55 (61) 3217-2119

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

Cadernos de Critérios : Estratégia e Planos / SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. -- Brasília : FNQ - Fundação Nacional da Qualidade : Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2016. -- (Série Caminhos para a Excelência)

Bibliografia  
ISBN : 978-85-8139-048-2

1. Cooperativas - Administração 2. Estratégia 3. Excelência - Organização 4. Gestão da qualidade 5. Organizações - Administração  
6. Planos de negócios I. SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. II. Série.

CDD-658.001

#### Índices para catálogo sistemático:

1. Excelência empresarial : Administração – 658.001



---

# Cooperativas trilham caminho para excelência

O que uma organização precisa fazer para se manter no mercado de forma competitiva, garantindo a sustentabilidade do seu negócio? A crescente oferta de produtos e serviços exige das empresas uma postura cada vez mais questionadora e diferenciada. É fundamental fazer, constantemente, uma releitura de cenários para entender os movimentos do mercado, as tendências de comportamento dos consumidores e, assim, rever e atualizar estratégias.

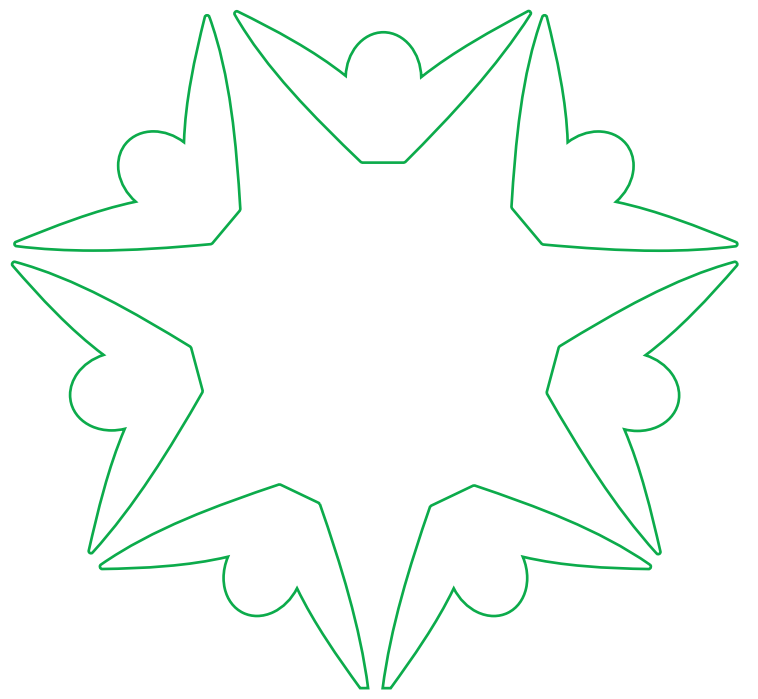
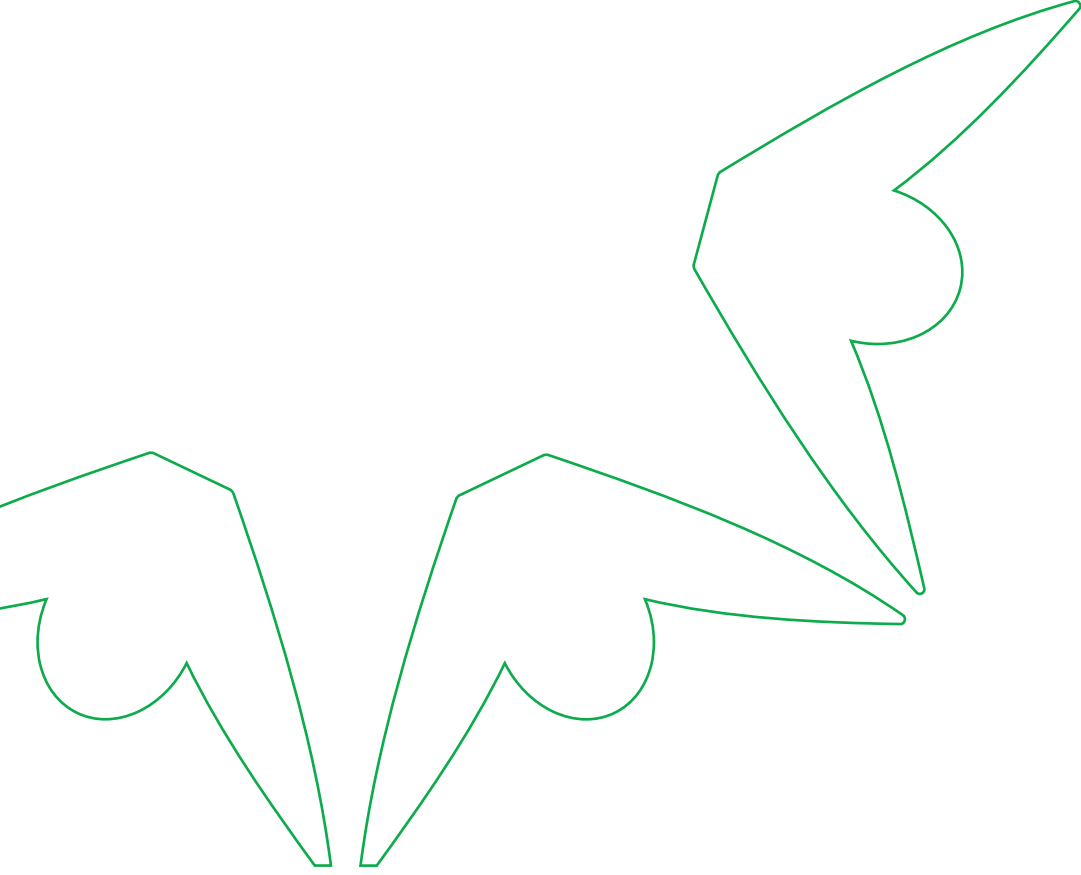
Com essa dinâmica, não há mais espaço para instituições que desconsiderem o macro ambiente e todos os fatores que podem, de alguma maneira, interferir no bom andamento dos negócios. É preciso inovar sempre. As sociedades cooperativas, que já trazem por sua natureza uma proposta diferenciada de empreender e gerar resultados, estão totalmente inseridas nesse contexto. Respondendo por fatias significativas de mercado, nossas cooperativas estão atentas a essas questões e, justamente por isso, têm firmado uma posição de destaque cada vez maior na economia nacional, ganhando espaço também em outros países.

Mas essa conquista de espaço tem um porquê: cientes da concorrência acirrada e do olhar cada dia mais exigente dos consumidores, as cooperativas têm apostado em um investimento constante no profissionalismo da gestão e dos processos de governança, trilhando um caminho na busca da excelência. A ideia é justamente essa: nos firmar, cada dia mais, como organizações que oferecem produtos e serviços com qualidade crescente, que se antecipam a tendências e estão, de fato, alinhadas ao que se espera de instituições contemporâneas e sendo, ao mesmo tempo, visionárias.

Para potencializar esse processo, pensando sempre em fazer mais e melhor pelos cooperados e clientes, nossas cooperativas têm direcionado esforços para imprimir melhorias em diversas frentes. Isso, elas fazem seguindo o que propõe o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), tendo como base os critérios e fundamentos do *Modelo de Excelência da Gestão (MEG)* da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Com o objetivo de facilitar essa trilha na busca da excelência, criamos uma série de publicações direcionadas ao nosso público, entre as quais o *Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria* e os *Cadernos de Critérios*, que abordam oito pontos a serem trabalhados. São eles: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Mais uma iniciativa do Sistema OCB para apoiar o crescimento do cooperativismo brasileiro.

**Márcio Lopes de Freitas**  
Presidente do Sistema OCB





---

# Apresentação

Esta publicação compõe a série *Caminho para a Excelência*, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas participantes do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas sobre o *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup> e os critérios de avaliação utilizados no Programa, bem como auxiliar na implantação e melhoria de práticas de gestão. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua gestão e aumentar sua competitividade.

A série *Caminho para a Excelência* é publicada na forma de fascículos, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. Está organizada em 11 volumes:

- ♦ Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria
- ♦ Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa<sup>1</sup>
- ♦ Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança<sup>2</sup>
- ♦ Cadernos de Critérios:
  - ♦ Liderança<sup>3</sup>
  - ♦ Estratégias e Planos
  - ♦ Clientes
  - ♦ Sociedade
  - ♦ Informações e Conhecimento
  - ♦ Pessoas
  - ♦ Processos
  - ♦ Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos de Critérios* descrevem como os processos gerenciais requeridos nos *Critérios de Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustrações, são apresentados exemplos de cooperativas reconhecidas no Prêmio Sescop Excelência de Gestão e também de empresas finalistas, vencedoras ou destaques do Prêmio Nacional da Qualidade, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas. Os Cadernos também trazem exercícios que as equipes das cooperativas podem utilizar para fixar o conteúdo apresentado.

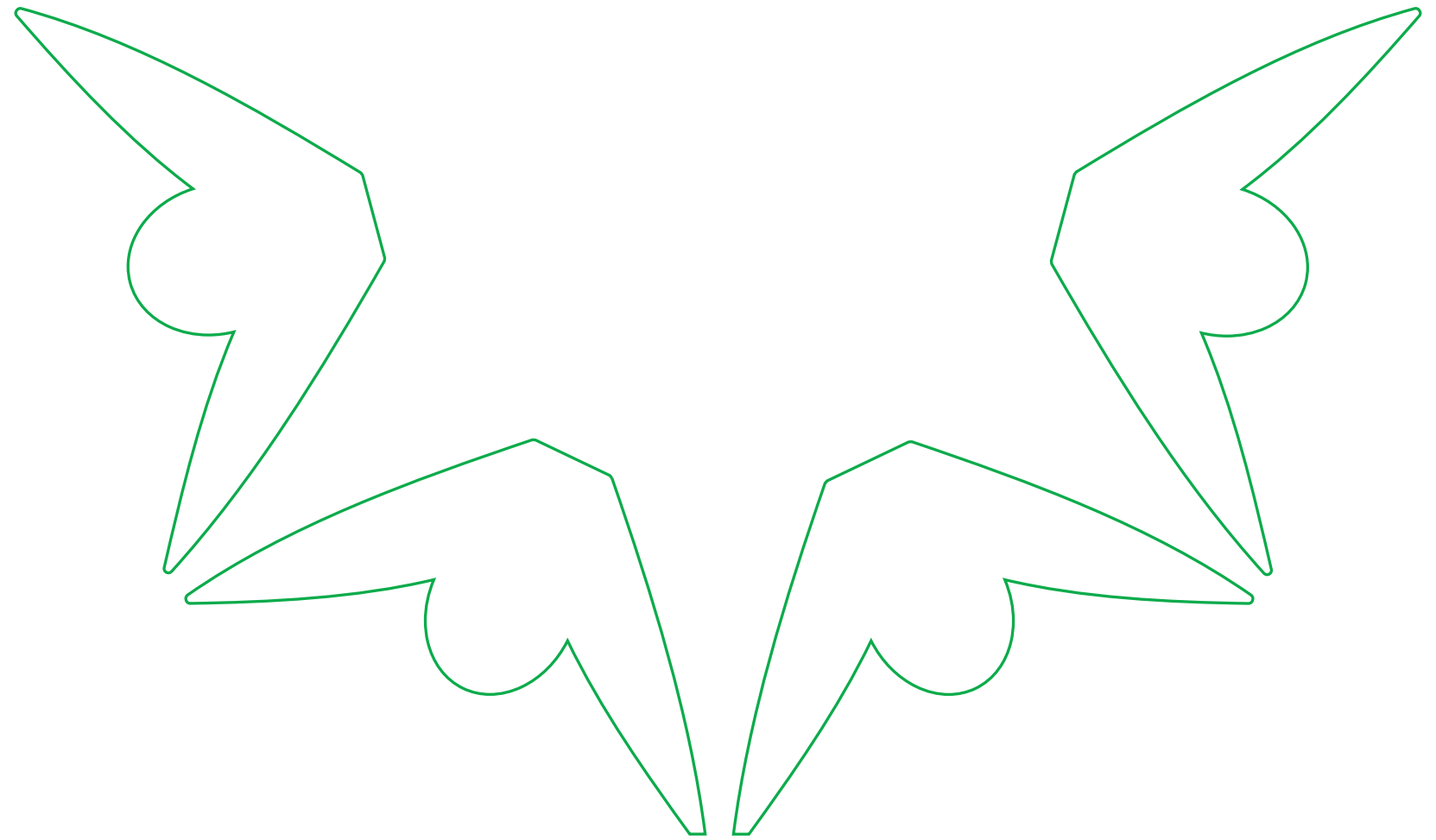
Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos e exercícios apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – [pdgc.brasilcooperativo.coop.br](http://pdgc.brasilcooperativo.coop.br).

---

<sup>1</sup> Disponível somente na versão digital no site [governancacoop.brasilcooperativo.coop.br](http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br)

<sup>2</sup> Disponível somente na versão digital no site [pdgc.brasilcooperativo.coop.br](http://pdgc.brasilcooperativo.coop.br)

<sup>3</sup> Na customização do *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup> para o Sistema Cooperativista, o tema Governança não é tratado dentro do critério Liderança, mas, sim, como um critério complementar, que requer processos gerenciais que avaliam as práticas dos princípios da Governança Cooperativa: Autogestão, Igualdade e Equidade, Transparência, Educação e Sustentabilidade. O tema Governança é objeto do fascículo *Manual de Governança Cooperativa*.



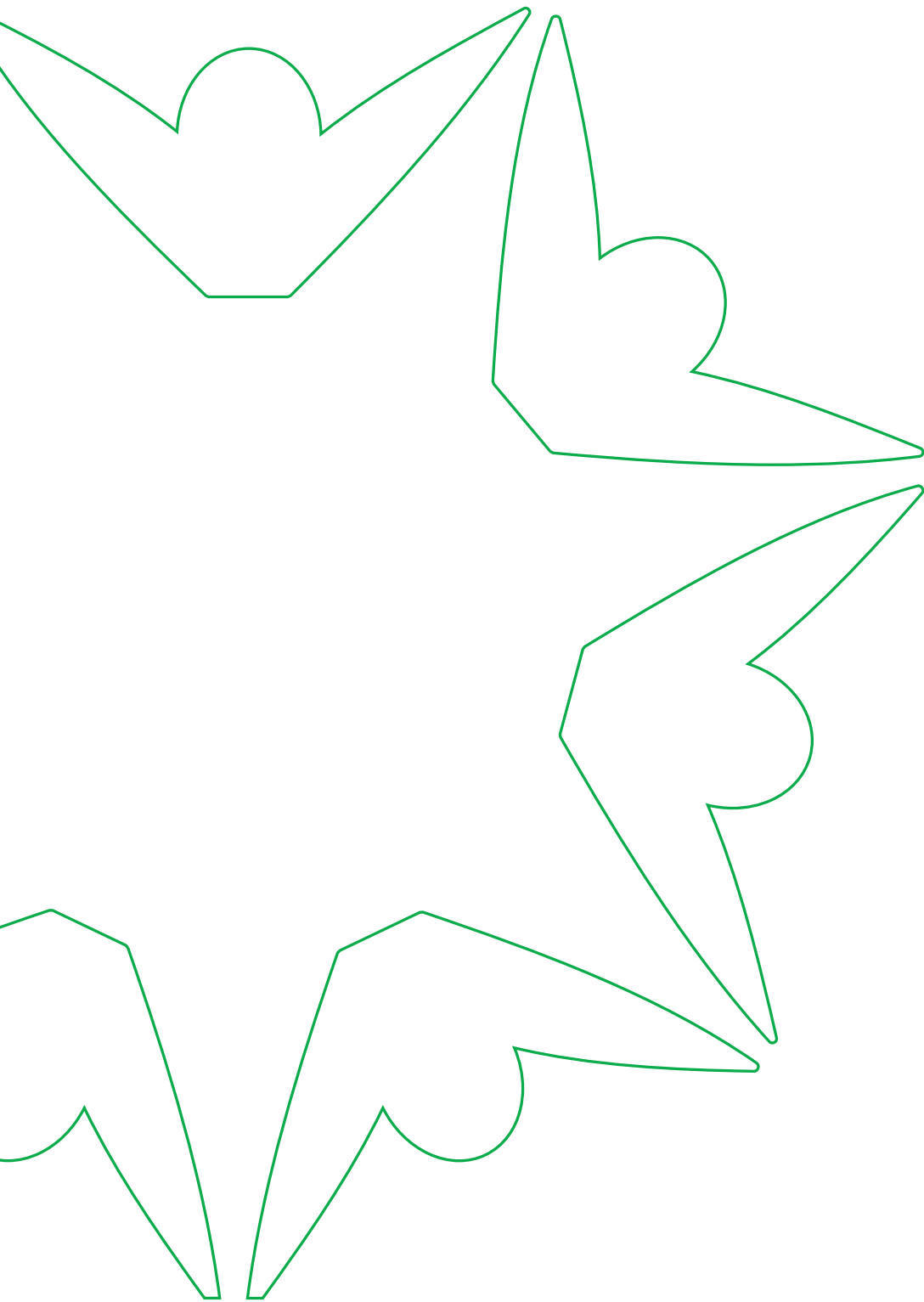


---

# Sumário

- 11 INTRODUÇÃO
- 12 O CRITÉRIO ESTRATÉGIAS E PLANOS
  - 13 Formulação das estratégias
    - 15 Análise do ambiente externo
    - 22 Ativos intangíveis
    - 24 Análise do ambiente interno
    - 26 Definição das estratégias
  - 31 Implementação das estratégias
    - 32 Definição de indicadores, metas e planos de ação
    - 39 Desdobramento de metas e planos de ação
    - 40 Acompanhamento da implementação dos planos de ação
- 43 FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO
  - 43 Exercício 1 - Propósito e temas do Critério Estratégias e Planos
  - 44 Exercício 2 - Informações utilizadas na análise do ambiente externo
  - 45 Exercício 3 - Ativos intangíveis, análise do ambiente interno e definição das estratégias
  - 46 Exercício 4 - Definição de indicadores, metas e planos de ação
  - 47 Exercício 5 - Implementação das estratégias da cooperativa
- 48 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS







# Introdução

Ao longo das últimas décadas, as cooperativas se viram submetidas a uma escalada significativa de turbulências em seu ambiente competitivo, com mudanças que representaram a transição de um mundo familiar, em termos de produção e marketing, para outro, desconhecido. 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 se manter competitiva no mercado, continuando fiel aos princípios doutrinários 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 criação de valor para as partes interessadas. Conforme o glossário dos Critérios de Excelência (FNQ, 2013), 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.

*“Procuramos entender onde estaremos no mundo de amanhã e não onde esperamos estar, avaliando onde podemos estar e, depois, onde queremos estar.”*

*Jack Welch*

A formulação 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 e da cooperativa? Quais recursos aplicar e como aplicá-los? Quais relacionamentos devem ser mantidos?

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* traduz, primordialmente, o Fundamento da Excelência *Olhar para o futuro*, pois determina os elementos de análise, necessários para projetar e compreender os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e no longo prazos, 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.

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

*Michael Porter*

O Critério *Estratégias e Planos* é representado, no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), na forma de uma seta integradora, central aos demais critérios e que aponta para o *Critério Resultados*. O Modelo ressalta, dessa forma, os processos gerenciais para lidar com as estratégias e planos da organização e a importância das suas práticas de planejamento, a fim de definir os caminhos a serem seguidos e detalhar a causa a ser perseguida. Esse Critério dá sentido ao de *Liderança*, quando define e detalha os objetivos e metas nos quais os líderes devem engajar as pessoas. O atendimento das necessidades de clientes e da sociedade, identificadas por meio dos processos dos Critérios *Clientes* e *Sociedade*, constitui a referência principal da criação de valor pela gestão das *Pessoas* e de *Processos*, para produzir os *Resultados* às partes interessadas.

Para isso, o Critério separa a deliberação dos caminhos para o futuro em dois temas principais. O primeiro, **Formulação das estratégias**, aborda 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. O segundo, **Implementação das estratégias**, abrange as ações executadas para concretização das estratégias formuladas, considerando indicadores, metas e planos detalhados, a fim de que a cooperativa monitore o seu êxito.

Os temas **Formulação das estratégias** e **Implementação das estratégias**, como os demais temas dos Critérios de Excelência, estão presentes nos três questionários de autoavaliação do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas – PDGC, por meio de processos



---

gerenciais requeridos em cada questionário. Para facilitar a utilização pelos leitores, os processos gerenciais presentes estão sinalizados, utilizando as siglas abaixo:

- PP Questionário Primeiros Passos para a Excelência;
- CE Questionário Compromisso com a Excelência;
- RE Questionário Rumo à Excelência.

No capítulo *Fixação do conhecimento* está disponível o exercício 1, para verificar a assimilação do propósito do *Critério Estratégias e Planos* e dos temas nele abordados.

---

## Formulação das estratégias

A formulação das estratégias aborda o processo de planejamento, que visa a definir 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 formulação ocorre, geralmente, com base em uma sequência controlada de eventos, que tem início com análises de ambiente, passa pela identificação dos ativos intangíveis 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 atuação da cooperativa. 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, quinquenais) 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 e buscando apoio para o êxito das estratégias e o alcance sustentável dos objetivos da cooperativa.

As etapas do processo de formulação estratégica da Unimed Vitória estão apresentadas na figura 1, e a figura 2 ilustra o ciclo de Planejamento Estratégico da Viacredi.

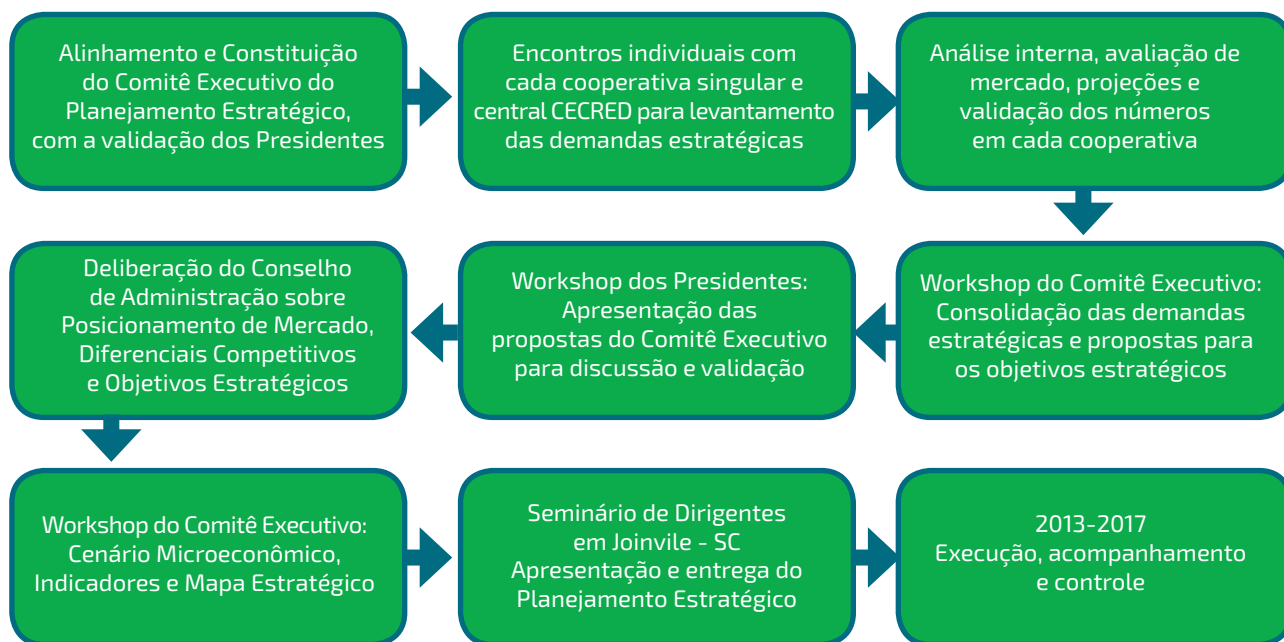
### Figura 1: Etapas do processo de formulação das estratégias da Unimed Vitória

- ◆ Abertura do ciclo de revisão do Planejamento Estratégico.
- ◆ Identidade corporativa.
- ◆ Diretrizes estratégicas – Objetivo estratégico, resultados esperados e premissas.
- ◆ Metas globais.
- ◆ Estruturação das diretrizes estratégicas – Indicadores e metas.
- ◆ Estruturação das diretrizes estratégicas – Priorização das iniciativas estratégicas.
- ◆ Estruturação das iniciativas estratégicas.
- ◆ Estruturação dos mapas estratégicos da operadora e dos recursos próprios.
- ◆ Encerramento do ciclo de revisão do Planejamento Estratégico.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)



Figura 2 – Etapas do Planejamento Estratégico 2013 -2017 da Viacredi.



(Fonte: Viacredi. *Planejamento Estratégico 2013-2017.*)

## Análise do ambiente externo PP CE RE

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 seu desempenho. Para a construção desses cenários, é fundamental realizar uma análise do ambiente externo, abrangendo os seguintes aspectos:

- ♦ **Macroambiente** - abrange a investigação das forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, decorrentes de aspectos conjunturais das regiões de atuação;
- ♦ **Setor de atuação** - abrange a investigação das forças impulsoras 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, estrutura dos partidos políticos, política externa, entre outros;
- ♦ **Econômico** – fatores ligados ao estado da economia nacional e global, incluindo o Produto Interno Bruto (PIB), taxas de inflação, variação do câmbio, preço do petróleo, taxa de juros, balança comercial. Esses fatores têm fortes impactos na forma como as cooperativas operam e tomam decisões;
- ♦ **Social** – fatores ligados a modelos de comportamento, gostos e estilos de vida, incluem 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 investimento em pesquisa e desenvolvimento realizado 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 à busca da sustentabilidade, incluindo aspectos externos como o tempo, clima e poluição;
- ♦ **Legal** - legislações, normas e regulamentos diretamente ligados ou que podem afetar a atividade, tais 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, aquelas que passam a operar em outros mercados necessitam ampliar o





---

processo de análise do macroambiente para considerá-las 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 proporcionam os elementos para a configuração de cenários possíveis, em que a cooperativa pode ter que 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 a três), suficientes para apresentar diferentes perspectivas, mas não excessivos, para não gerar muita complexidade com pouco impacto prático.

### *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 as 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 1 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 1 – Exemplos de informações para análise das características do setor de atuação

Tipo de atores da cadeia de produção	Exemplos de atores	Exemplos de características relevantes
Organizações produtoras da cadeia	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ a cooperativa;</li><li>♦ 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;</li><li>♦ importantes fornecedores, fornecedores de fornecedores e seus principais concorrentes, incluindo fornecedores de capital;</li><li>♦ e os clientes diretos e indiretos e seus concorrentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ forma de constituição (capital aberto, capital fechado, autarquia, fundação, instituto, órgão público etc.);</li><li>♦ sistema de gestão;</li><li>♦ saúde e desempenho financeiro;</li><li>♦ atuação geográfica;</li><li>♦ imagem institucional e tradição;</li><li>♦ liderança setorial;</li><li>♦ preços praticados;</li><li>♦ qualidade de produtos e valor percebido pelos clientes;</li><li>♦ porte e participação no mercado;</li><li>♦ nível de vendas;</li><li>♦ investimentos;</li><li>♦ políticas de comercialização e/ou de atendimento ao mercado;</li><li>♦ produtividade.</li></ul>
Organizações formadoras de opinião ou que influenciam o comportamento setorial	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Entidades representativas do Sistema Cooperativista;</li><li>♦ Centrais, Federações e Confederações.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ forma de organização;</li><li>♦ grau de representatividade;</li><li>♦ ideário de influência;</li><li>♦ estudos de mercados;</li><li>♦ interesses representados;</li><li>♦ poder de influência.</li></ul>

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 oligopolização 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;
- ◆ 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.

O quadro 2 ilustra diversas técnicas e metodologias, utilizadas para apoiar o mapeamento e a análise das características do setor de atuação.

## Quadro 2: Metodologias para o mapeamento do ambiente operacional

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, no 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 e são informações importantes, que permitem 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 consultoria 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 descritas anteriormente.
Análise de atratividade do setor	Os estudos de atratividade podem ser realizados por meio de diversas metodologias. Abaixo, as principais etapas que, tipicamente, fazem parte de uma análise dessa natureza: <ul style="list-style-type: none"><li>◆ identificar os fatores externos críticos que impactam a atratividade do negócio;</li><li>◆ avaliar o grau de atratividade de cada um dos fatores identificados, tanto no presente como no futuro;</li><li>◆ e extrair dessa análise as oportunidades e ameaças relacionadas ao negócio.</li></ul>



## 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. Fatores relevantes, como evolução e sazonalidade da demanda, até mesmo geográfica, de produtos e 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 de compra e valor a eles agregado pelos produtos, dentre outros, devem ser 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, de política de preços, de utilização da publicidade e propaganda, de arquitetura dos canais de venda e outras.

No quadro 3, estão apresentadas as informações analisadas pela Unimed Missões do seu ambiente externo.

### Quadro 3: Análise do ambiente externo da Unimed Missões

Aspectos	Informações analisadas
Político, econômico e Sistema Unimed	Dados e informações sobre os índices econômicos relevantes para o negócio, questões políticas do país e do estado que impactam o negócio e novidades do Sistema Unimed.
Mercado de trabalho	Disponibilidade de recursos humanos na região e no estado.
Ambiente legal e regulatório	Análise do atendimento à legislação trabalhista, tributária, cooperativista, ANS etc. Novidades e leis em tramitação e adequações.
Rede de prestadores	Disponibilidade, qualidade, necessidades e relacionamentos.
Sociais e ambientais	Principais aspectos ambientais e sociais, incluindo relacionamentos com a sociedade (prefeitura, organizações não governamentais, comunidade).

(Fonte: Unimed Missões. *Relatório de Gestão*, 2015.)



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

## Ativos intangíveis RE

Conforme o glossário dos Critérios de Excelência (FNQ, 2013) os ativos intangíveis são “bens e direitos não palpáveis, reconhecidos pelas partes interessadas como ‘patrimônio’ da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor. Exemplos: a marca, os sistemas e processos da organização.” Os ativos intangíveis, que geram diferenciais competitivos, necessitam de um foco gerencial específico para a cooperativa poder tratar a questão de forma objetiva e prática, com foco em resultados. A adoção de uma abordagem conceitual e filosófica deve ser evitada, pois pode levar a projetos ambiciosos demais e direcionados apenas para a gestão do conhecimento, esquecendo-se do desenvolvimento de outros ativos, que podem, conforme o perfil do negócio, ser até mais importantes.

Os ativos intangíveis estão associados ao acervo de conhecimentos e outras condições geradoras do diferencial competitivo e que agregam valor à cooperativa, podendo abranger, entre outros:

- ♦ **Ativos de mercado:** potencial que a organização possui em decorrência de fatores intangíveis relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.;
- ♦ **Ativos humanos:** compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para a organização, por meio da sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- ♦ **Ativos de propriedade intelectual:** incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar benefícios à organização, tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.;
- ♦ **Ativos de infraestrutura:** compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, tais como: sistema de informação, métodos gerenciais, bancos de dados etc.

Os ativos intangíveis, que agregam valor ao negócio e que geram um diferencial competitivo, necessitam ser identificados para poderem ser desenvolvidos, promovendo o aumento da competitividade. Essa identificação costuma ser alinhada ao ciclo de Planejamento Estratégico, a fim de permitir o estabelecimento de estratégias de aumento de competitividade.



Os ativos intangíveis podem ser identificados com o auxílio da metodologia VRIO, 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 as 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 indicadores, 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

Indicador	Questões-chave
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça?
Raridade	O recurso é controlado atualmente por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

(Fonte: Gohr et al., 2011.)

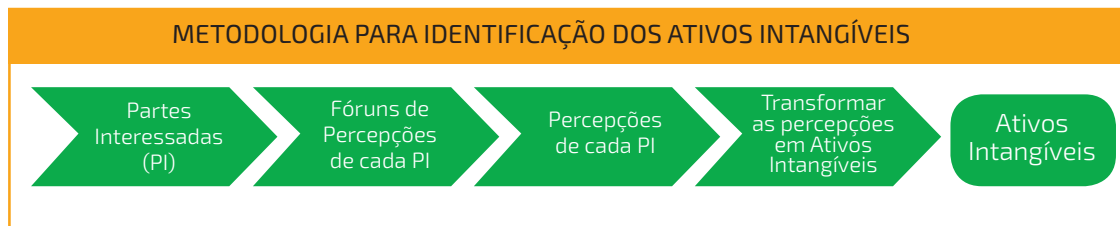
A identificação dos ativos também pode ser resultante do tratamento de várias informações sobre o negócio e sobre seu desempenho. Como o diferencial competitivo é, na prática, percebido e avaliado pelo mercado e pelos clientes, gerando-se a preferência pelos produtos e serviços da cooperativa, a identificação de parte importante dos ativos intangíveis pode ser realizada ouvindo a voz dos clientes. As pesquisas de valor percebido pelos clientes-alvo podem proporcionar elementos para essa identificação. É possível ficar sabendo, por exemplo, se os clientes valorizam a marca, o sistema de atendimento, determinada característica dos



produtos, a flexibilidade comercial ou qualquer outro diferencial. A figura 3 ilustra o processo de identificação dos ativos intangíveis da Master Sistemas Automotivos (2014).

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: práticas de *benchmarking*, de pesquisa e desenvolvimento, de busca e incorporação de novas tecnologias ou qualquer outra prática que promova o aumento da agregação de valor e do diferencial competitivo.

**Figura 3: Identificação e tratamento dos ativos intangíveis da Master Sistemas Automotivos**



(Fonte: FNQ, *Caderno de Evidências da Master Sistemas Automotivos*, 2014.)

## Análise do ambiente interno



Esta análise se refere aos fatores internos da cooperativa, os recursos que aplica e os ativos intangíveis que considera, desde sua estrutura de trabalho até os aspectos financeiros. Diferentemente dos componentes do macroambiente e do ambiente operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno são os mais facilmente perceptíveis e controláveis, por se encontrarem dentro da organização.

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 da cooperativa correspondem às forças impulsoras internas, que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e devem ser reforçadas, enquanto os pontos fracos se constituem das limitações e forças restritivas, que dificultam ou impedem o seu alcance e devem ser superadas.

Não existe uma abordagem única para a realização do diagnóstico do ambiente interno. Em geral, ele envolve o estudo de pelo menos dois fatores: **análise das competências da organização**, baseada nas informações provenientes da análise do desempenho (resultados *versus* metas





---

*versus* informações comparativas e relatórios de avaliação); e a **análise de recursos** (eficiência e eficácia dos processos e equipamentos, produtividade e nível de autonomia na estrutura organizacional), podendo incluir outros temas, tais como: riscos organizacionais e elementos culturais a serem desenvolvidos.

A análise das competências da organização propicia a identificação de principais forças e fraquezas da cooperativa, a partir da determinação de suas competências essenciais em relação às de seus competidores. As competências essenciais compreendem os recursos e as capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva a uma empresa em relação a seus concorrentes e geram ativos intangíveis, responsáveis pelos principais diferenciais da organização, refletindo a sua “personalidade”.

Vários métodos podem ser utilizados para identificar as competências essenciais de uma organização em relação às de seus concorrentes principais. Um deles, já abordado neste Caderno, é a metodologia VRIO. Um segundo instrumento que pode ser utilizado é a análise da cadeia de valor da cooperativa, considerando os processos principais do negócio da cooperativa e os processos de apoio, visto que, para transformar um recurso ou capacidade em vantagem competitiva, a cooperativa deve realizar determinadas atividades com desempenho superior aos dos seus concorrentes.

A identificação dessas competências é a base para o desenvolvimento dos ativos intangíveis que mais agregam valor ao negócio e mais geram diferenciais competitivos. As cooperativas também podem utilizar essas informações para selecionar as competências que devem ser desenvolvidas e aquelas que podem ser terceirizadas por não representarem diferenciais competitivos.

A análise dos recursos propicia a identificação dos bens 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, estrutura organizacional, humanos, sistemas de informação e comunicação etc.;
- ♦ **Recursos físicos** – infraestrutura, capacidade produtiva, produtividade de equipamentos, meios de distribuição etc.

O quadro 5 apresenta exemplos de informações que diversas cooperativas utilizam na avaliação do seu ambiente interno.



## Quadro 5 – Exemplos de informações utilizadas por cooperativas na análise do ambiente interno

### Análise do ambiente interno

- ◆ Pesquisas realizadas junto às partes interessadas (satisfação de clientes e cooperados, clima organizacional, *Net Promoter Score*, Melhores empresas para trabalhar, entre outras);
- ◆ Resultados da autoavaliação realizada com o apoio dos questionários do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas – PDGC;
- ◆ Resultados dos indicadores de desempenho;
- ◆ Mapa de riscos;
- ◆ Capacidade de investimentos e de captação de recursos;
- ◆ Questões ambientais, de saúde e de segurança;
- ◆ Capacidade instalada *versus* demanda;
- ◆ Resultados da avaliação de competências dos colaboradores.

## Definição das estratégias

A partir das forças restritivas e impulsoras resultantes das análises ambientais e suas tendências, em geral, a visão de futuro da organização é revisada ou confirmada. Em seguida, são identificadas e avaliadas as possíveis estratégias a serem adotadas para tratá-las, 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* – pode servir como ferramenta para organizar as forças impulsoras e restritivas internas (SW) e externas (OT), 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 e maximizando os resultados para as partes interessadas. A figura 4 ilustra alguns temas que podem ser considerados na construção de uma matriz SWOT.

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:



- 1. 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;
- 2. 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;
- 3. 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;
- 4. 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.

Figura 4 – Exemplos de temas discutidos na construção de uma matriz SWOT

Forças	Oportunidades
Competências essenciais Qualidade dos produtos ou serviços oferecidos Vantagens de custo Características do modelo de negócio (por exemplo: ser cooperativa) Disponibilidade de recursos financeiros	Novos mercados Novas tecnologias Ambiente político favorável Economia em crescimento Novas leis que favorecem a atividade Linhas de financiamento
Fraquezas	Ameaças
Problemas operacionais Desvantagem de custos Baixa diversificação de produtos ou serviços Situações adversas relacionadas aos colaboradores (rotatividade, absenteísmo, baixa qualificação, baixa satisfação)	Novos concorrentes Produtos substitutivos Ambiente político desfavorável Economia em dificuldades Novas leis restritivas Mudanças demográficas, sociais e culturais



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. As figuras 5 e 6 apresentam exemplos de mapas estratégicos.

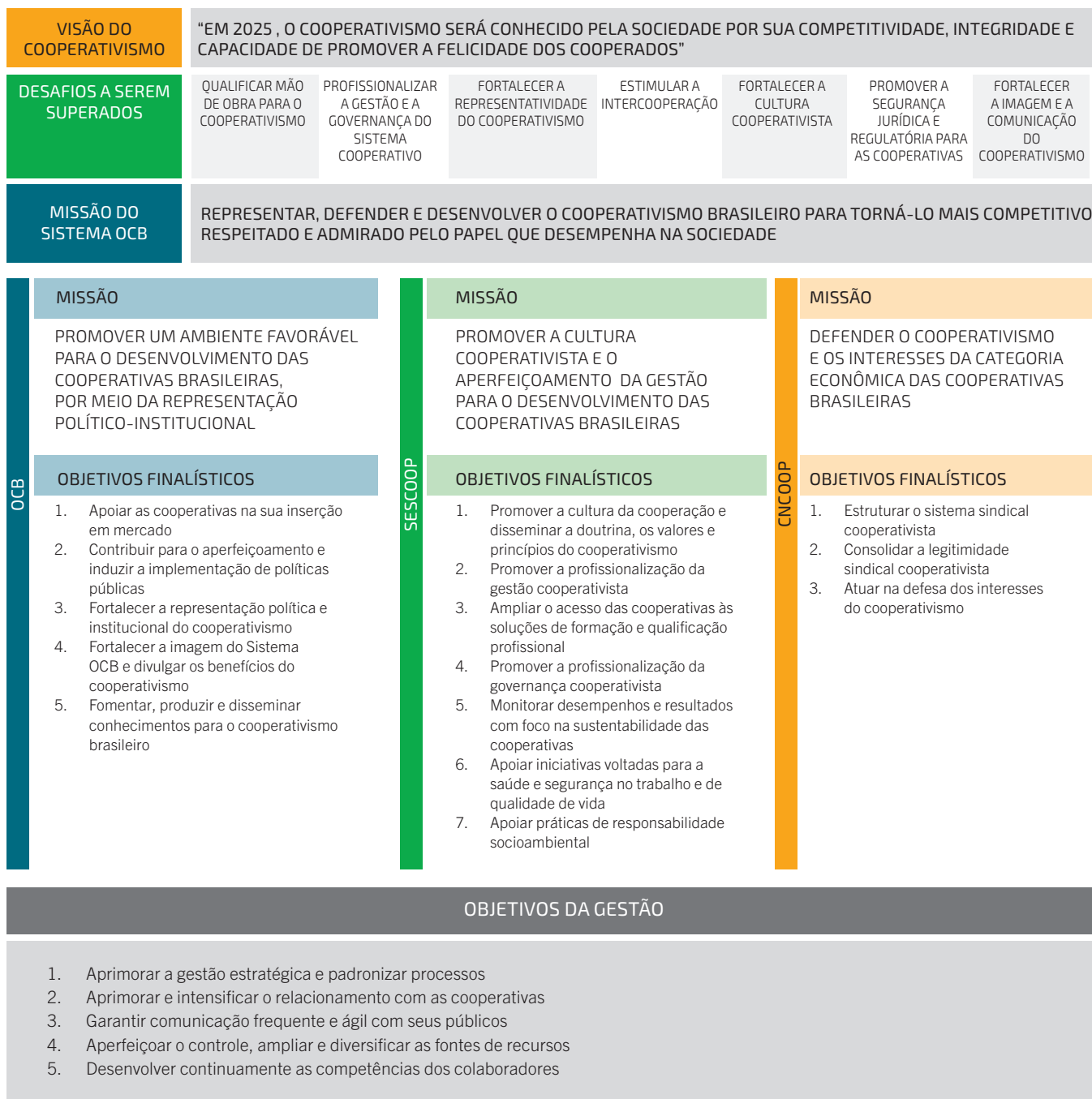
O Planejamento Estratégico da Unimed-BH utiliza, dentre outras metodologias, o *Balanced Scorecard* (BSC), produzindo um mapa de objetivos estratégicos a serem buscados por toda a organização. O mapa corporativo ganhou uma perspectiva a mais em seu topo, além das quatro previstas na literatura, essa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

(Fonte: Unimed-BH. *Relatório de Autoavaliação*, 2013).

As estratégias selecionadas recebem, nas cooperativas, diferentes denominações – “objetivos estratégicos”, “macroestratégias”, “diretrizes estratégicas”, dentre 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 aos cooperados e colaboradores, a fim de engajá-los no seu desenvolvimento e alinhar os seus interesses no alcance dos resultados desejados.



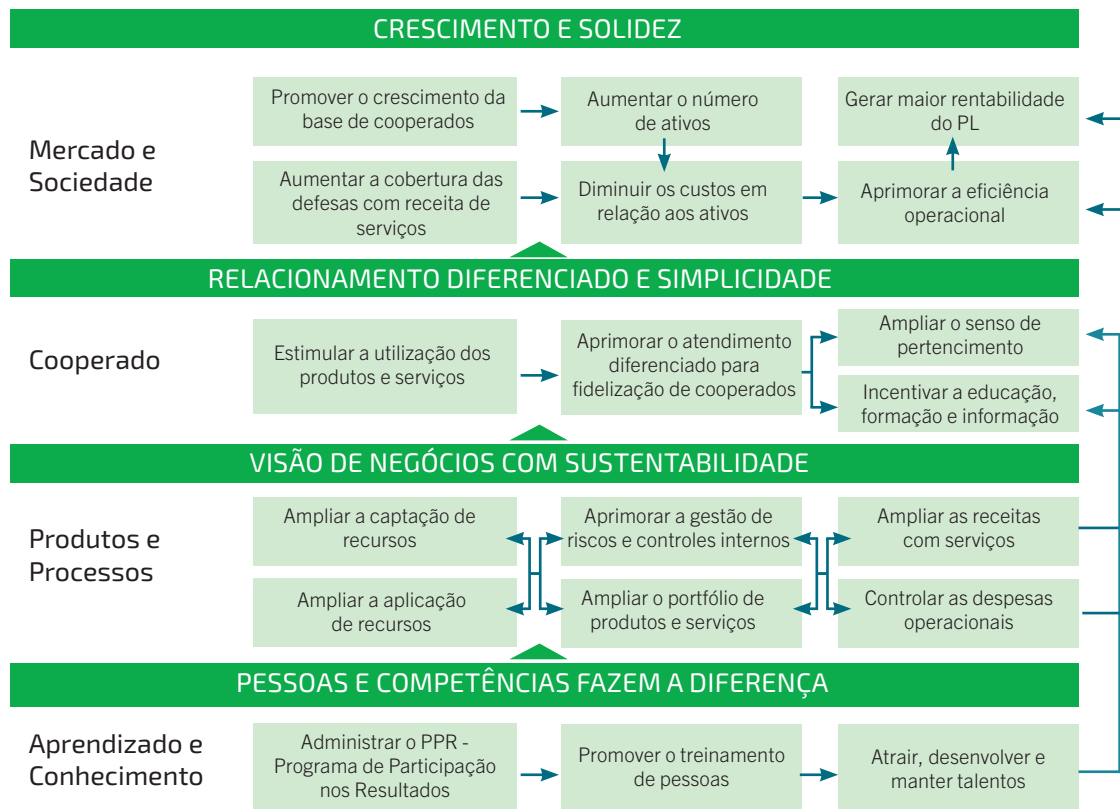
Figura 5 - Mapa estratégico do cooperativismo



(Fonte: OCB, 2014.)



Figura 6 - Mapa estratégico da Viacredi 2013 - 2017



(Fonte: Viacredi. *Planejamento Estratégico 2013-2017*. Revisão, 2015.)

Independentemente do nome adotado para as estratégias, a qualidade da sua implementação, que consiste na definição de indicadores, metas e planos de ação, está diretamente associada ao estabelecimento de objetivos Smart, a saber:

- ♦ **Specific:** Específico. Deixa claro o que esperamos que se meça;
- ♦ **Measurable:** Mensurável. É claro, de uma forma tecnicamente viável. Permite o uso de um indicador;
- ♦ **Achievable:** Alcançável. Não é uma ilusão ou sonho;
- ♦ **Relevant:** Relevante;
- ♦ **Time-related:** Posicionado em termos de tempo (para quando).

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



---

## Implementação das estratégias

A implementação das estratégias se apresenta como um dos aspectos mais críticos para o sucesso de longo prazo de uma cooperativa. Ela inclui o planejamento das ações, com a definição dos indicadores e das metas necessárias, a alocação dos recursos, o desdobramento das metas e 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 da motivação humana em torno de desafios; e a promoção da motivação humana em torno do incentivo às pessoas, no tocante ao alcance de metas associadas a programas de participação nos resultados e de remuneração variável. Esses vetores são decorrentes do desdobramento da causa e dos objetivos da cooperativa em objetivos práticos e compreensíveis para os setores.

Os resultados de uma pesquisa realizada com executivos internacionais, publicada pela *Harvard Business Review*, apontou a grande dificuldade das organizações para implantar suas estratégias com sucesso. Esse estudo mostrou que apenas 60% das estratégias estabelecidas atingiram seu valor potencial em função de falhas de planejamento e de implantação.

Outro levantamento realizado pela revista *Fortune* com 93 empresas revelou que mais da metade enfrenta problemas de implantação, tais como: lentidão, coordenação ineficaz, definição inadequada de tarefas e falhas no monitoramento. Além disso, verifica-se a dificuldade em vincular a gestão operacional de curto prazo com a visão de longo prazo estabelecida por meio da estratégia. Isto é, a organização tem grande dificuldade 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 entre as organizações de Classe Mundial:

- ◆ Desdobramento das Diretrizes, ou Hoshin Kanri, ou Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD (CAMPOS, 1996);
- ◆ *Balanced Scorecard* - BSC (KAPLAN; NORTON, 1997);
- ◆ Administração por Objetivos (DRUCKER, 2010).



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.

## Definição de indicadores, metas e planos de ação

A definição de indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, o estabelecimento de metas a eles vinculados, bem como a montagem dos planos de ação para sustentar o alcance das metas são realizados, em geral, de forma simultânea e interdependente durante o ciclo de planejamento.

Uma pesquisa realizada em 2004, pela *Fundação Instituto de Administração (FIA)*, com 274 executivos das principais empresas brasileiras, apontou que 82,3% dos entrevistados consideravam que seu maior desafio era alinhar as pessoas, seu desempenho e suas competências humanas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais. Fica evidente a importância do estabelecimento de um sistema que possibilite:

- ♦ traduzir a estratégia por meio de indicadores, metas e planos de ação, facilitando a implementação dos objetivos estratégicos e a medição do seu sucesso;
- ♦ integrar a estratégia ao dia a dia das pessoas;
- ♦ e assegurar a compreensão e o alinhamento de todos com a estratégia.

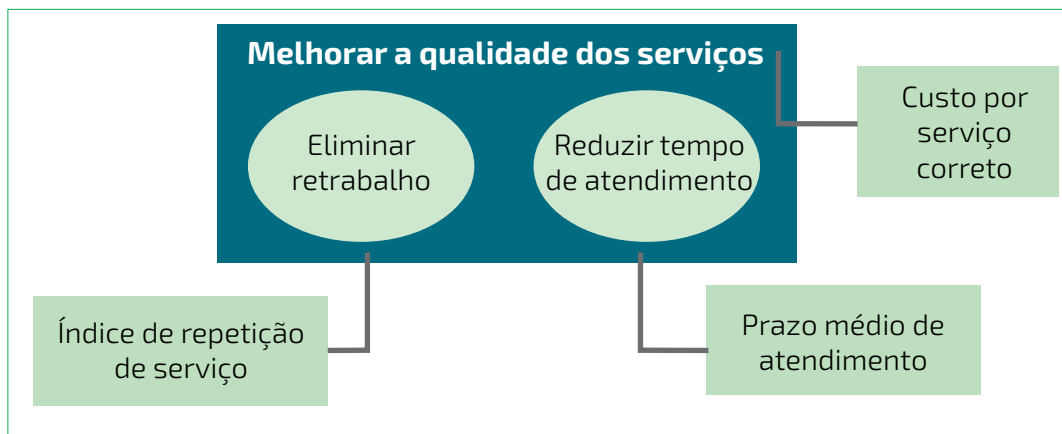
### *Definição dos indicadores para avaliação das estratégias*

A definição de indicadores de desempenho 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 7, 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.



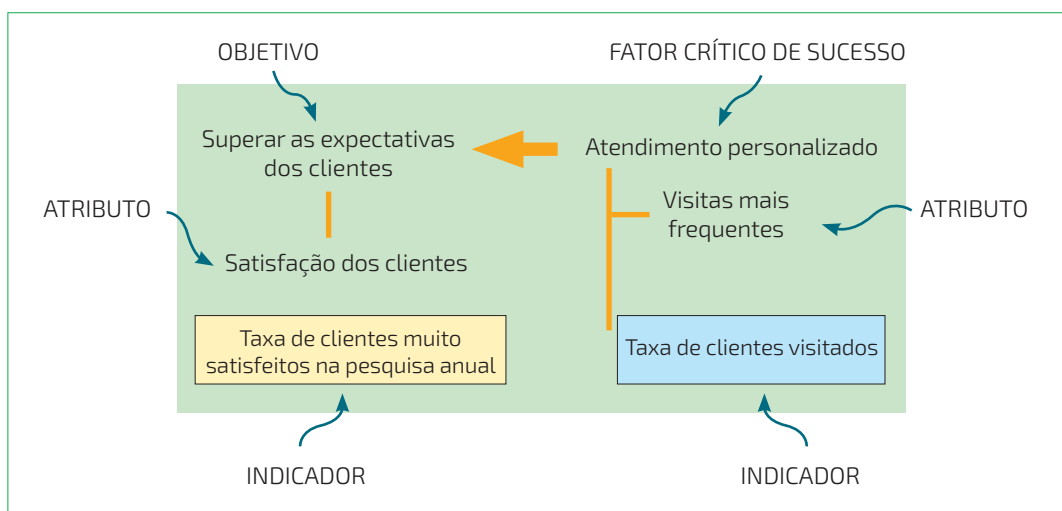


Figura 7 – Exemplo de indicadores de estratégias específicas e integrados.



Outro exemplo de abordagem para definição de indicadores é a identificação de atributos. As relações entre os atributos refletem a lógica da estratégia. E, por outro lado, a visibilidade dos fatores críticos de sucesso (FCS) aumenta a capacidade de conectar a estratégia à cadeia de valor (veja a figura 8).

Figura 8 – Exemplo de indicadores de estratégias estabelecidos a partir da identificação dos atributos



(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.

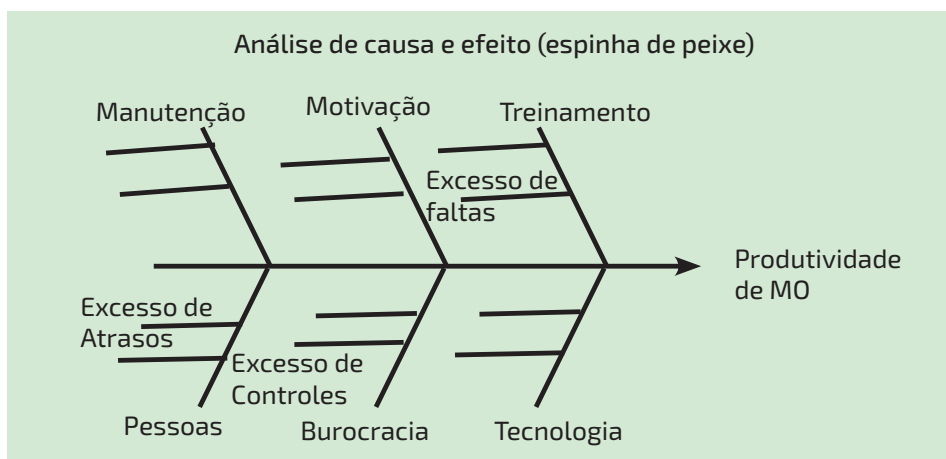
### Quadro 6 – Tipos de indicadores e suas características

Tipo de indicador	Características
<i>Outcome</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ mede o efeito após certo tempo;</li><li>◆ serve para verificar se os objetivos estão sendo atingidos;</li><li>◆ a cada <i>outcome</i> deve ser adicionado um ou mais <i>drivers</i>.</li></ul>
<i>Driver</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ mede a causa antes do efeito acontecer;</li><li>◆ serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos.</li></ul>

(Fonte: FNQ, *Indicadores de Desempenho*, 2012.)

A ferramenta espinha de peixe, um dos mais simples mecanismos de análise de correlação de grandezas, pode ser utilizada para encontrar os indicadores direcionadores (*drivers*) que influenciam indicadores resultantes (*outcomes*). A partir do exemplo da figura 9, os indicadores *Índice de faltas em treinamentos*, *Índice de atrasos* e *Tempo médio ocupado em registro de informações* poderão ser acompanhados por afetarem fortemente o *Índice de produtividade da mão de obra (MO)*.

Figura 9 – Exemplo de indicadores direcionadores e resultante.





Para outras estratégias, formuladas não diretamente vinculadas aos anseios de partes interessadas, dois mecanismos que se complementam podem apoiar a definição e escolha de indicadores. O primeiro é a análise crítica dos propósitos das estratégias e o segundo, 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, satisfação ou insatisfação;
- ♦ **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 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
Atendimento de requisitos das partes interessadas	Em muitas cooperativas, os resultados econômico-financeiros, de desempenho no mercado ou outros almejados pelos cooperados alimentam e inspiram o estabelecimento de metas pelos dirigentes, pelo simples fato de que é a parte que tem o maior interesse no sucesso da organização. Outras partes interessadas podem também alimentar e inspirar metas para os dirigentes, como é o caso de parâmetros regulamentares e necessidades de clientes.
Uso de informações comparativas	Outro mecanismo é a utilização de informações comparativas de resultados de competidores, de outras organizações ou de mercado, para definir metas que estimulem a competitividade e a excelência. Os dirigentes podem determinar metas de desempenho para as estratégias com base nesses referenciais.
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: <ul style="list-style-type: none"><li>◆ informações sobre altos níveis de desempenho pontuais, alcançados ao longo de exercícios anteriores e projetados para todo o exercício subsequente;</li><li>◆ projeção de desempenho histórico, associado a ganhos esperados, decorrentes de investimentos em melhorias, de novos métodos adotados ou de avaliação de oportunidades;</li><li>◆ e 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).</li></ul>
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 aos colaboradores, para que eles conheçam o que a cooperativa espera deles e os resultados esperados pela organização no curto e no longo prazo.

Na Unimed Vitória, com base nas diretrizes estratégicas validadas, são definidas, em sintonia com o orçamento, as metas globais, que são indicadores com impacto financeiro, que garantirão o equilíbrio entre o crescimento e a sustentabilidade da cooperativa. Os superintendentes simulam os resultados esperados e as metas globais financeiras são validadas com a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração. Após a validação das metas globais financeiras, pela alta direção, os grupos de líderes e o apoio técnico se reúnem novamente para o desdobramento dos indicadores e metas mais relevantes à medição de cada diretriz estratégica. Os indicadores e as metas de cada uma são validados com a Diretoria Executiva e com o Conselho de Administração.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)

### **Definição dos planos de ação**

Os planos de ação se caracterizam por um conjunto de iniciativas articuladas, categorizadas ou não (planos de vendas, *marketing*, comunicação, pesquisa e desenvolvimento, qualidade, tecnologia da informação, manutenção, segurança, recursos humanos, responsabilidade social, treinamento, *benchmarking*, investimento, logística e outros), que guiam, na prática, a implementação das estratégias formuladas. Os níveis dos resultados alcançados, demonstrados por meio dos indicadores das estratégias, serão consequência do nível de êxito na implementação desses planos de ação, desdobrados a partir das estratégias.

A utilização de planos de ação categorizados, 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, 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 estratégicos e suas respectivas metas são desdobrados pelos dirigentes para seus subordinados, que, por sua vez, são responsáveis pelo seu detalhamento, considerando as



ações, indicadores, metas, prazos, responsáveis e recursos. Caso 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 as 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 seus 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.

Na Unimed BH foi necessária a adequada estruturação das iniciativas estabelecidas para suportar o crescimento e a inovação da cooperativa e assegurar o desdobramento do planejamento estratégico. Para tanto, foi implantado o gerenciamento de projetos. A elaboração, execução e monitoramento dos projetos da Unimed BH obedecem a quatro etapas: estudo; execução; monitoramento e controle; e encerramento. A prática é de responsabilidade do Escritório Corporativo de Projetos e seu controle é realizado por meio dos indicadores de eficiência: entregas realizadas no prazo e consumo da verba.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)

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.



---

## Desdobramento de metas e planos de ação



Como os planos de ação introduzem modificações nos processos, nos diversos níveis da organização, para viabilizar metas estratégicas, fica evidente que as metas para os diversos setores e outros processos devem ser alinhadas e revistas.

O desdobramento de metas ocorre, geralmente, simultaneamente ao processo de definição dos planos de ação, por meio da determinação dos benefícios esperados para melhoria do desempenho dos processos. Para as metas financeiras – por exemplo, as ligadas a receitas e custos – a definição de metas setoriais pode ser facilmente determinada em cálculos tangíveis. Para as metas não financeiras, as estimativas se tornam mais complexas, pois exigem estudos para avaliar os impactos positivos nos resultados dos processos, de acordo com o nível de resultado a ser alcançado com os investimentos previstos nos planos. É o caso do estabelecimento de uma nova meta de satisfação de clientes com o serviço de atendimento telefônico, com base nos investimentos previstos no projeto de modernização de uma central de atendimento. Ou ainda, a nova meta de reclamações por unidade comercializada, após a realização de investimentos para modificação nos projetos de produtos.

É importante destacar que os mesmos mecanismos utilizados para a definição de metas estratégicas, descritos anteriormente, também podem ser empregados para a proposição de metas para os setores.

Os planos de ação 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, seus prazos e respectivos responsáveis 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.

Os projetos definidos têm a finalidade de introduzir as modificações nos processos ou criar novos, a fim de ajustá-los às estratégias formuladas nos diversos níveis da cooperativa. Assim como o ciclo de formulação das estratégias propicia a recalibração daquelas vigentes, considerando-se as variáveis ambientais, o desdobramento dos planos de ação em projetos promove uma revisão daqueles em andamento, adequando projetos de longa duração, gerando novos projetos e, até mesmo, interrompendo iniciativas que se tornam inconsistentes com os novos rumos definidos.

O desdobramento dos planos em projetos nos setores (ou processos) 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.

Na Unimed Vitória, durante o processo de planejamento estratégico, são elencadas as iniciativas que potencializarão o alcance de cada diretriz estratégica. As iniciativas priorizadas (projetos e planos de ação) são validadas com a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração. Os projetos priorizados são estruturados, seguindo as melhores práticas de gerenciamento de projetos do Pmbok, envolvendo a elaboração de um termo de abertura de projeto, declarações de trabalho (que formalizam as entregas das áreas envolvidas), pareceres das áreas de apoio mais impactadas, análise de viabilidade econômica e financeira, centro de custos específico para cada projeto e indicador de resultado esperado. Os planos de ação são estruturados a partir de uma metodologia mais simples, que contempla o cronograma de execução e um indicador de resultado do plano.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)

## Acompanhamento da implementação dos planos de ação



O acompanhamento do *status* 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.

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 Unimed Vitória dispõe de um sistema formal para a execução de sua estratégia, viabilizado por um *software*, que integra os mapas estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas da operadora e dos recursos próprios. Os gestores gerenciam mensalmente a estratégia, por meio do acompanhamento e monitoramento do status dos indicadores, cronogramas e orçamentos. Havendo desvios, é realizada uma análise crítica, pontuando as causas e propondo ações corretivas e preventivas. O Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e todas as lideranças são capacitados, individualmente, nas funcionalidades do *software* de gestão estratégica e são orientados sobre as melhores práticas de gerenciamento dos resultados.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014*, 2015.)

Um dos riscos para o êxito das estratégias é haver falhas importantes nas premissas utilizadas para compor os cenários na formulação das estratégias ou de as mesmas 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, aos planos de ação e às metas e demonstrar flexibilidade e rapidez para introduzir alterações necessárias. Portanto, a análise regular do desempenho e as informações provenientes do mercado e das partes interessadas podem contribuir para o monitoramento dos ambientes interno e externo.

Mintzberg (2004) faz críticas ao processo de Planejamento Estratégico, apontando o fato de que muitos executivos ficam tão presos ao plano estratégico, que se tornam inflexíveis, não avaliando e criticando a consistência da estratégia para um cenário diferente daquele imaginado.

A maioria das organizações efetua ciclos anuais de revisão de suas estratégias, promovendo revisões à luz dos novos cenários e efetuando os ajustes necessários. Além disso, nos ciclos de análise do desempenho, que possuem menor frequência, utilizam informações comparativas e outras variáveis dos ambientes interno e externo, com o objetivo de contextualizar a análise e detectar mudanças ambientais que exijam reajustes nas estratégias e planos.



Na Sicredi Vale do Piquiri, o monitoramento do planejamento estratégico é realizado internamente:

- ♦ pela Diretoria Executiva, em reuniões específicas de avaliação;
- ♦ pelo Conselho de Administração, por meio do reporte da Diretoria Executiva do acompanhamento da gestão;
- ♦ por meio de reuniões de reporte à Diretoria Executiva, dos gerentes de unidade e dos gerentes de produto.

Para os associados, o monitoramento do Planejamento Estratégico é realizado semestralmente:

- ♦ pelos coordenadores de núcleo, em reuniões específicas, realizadas pelo presidente da cooperativa, que antecedem as reuniões ou assembleias com os associados;
- ♦ pelos associados, por meio das assembleias de núcleo e das reuniões de prestação de contas, conduzidas pelo presidente da cooperativa.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)

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

## Exercício 1 – Propósito e temas do Critério Estratégias e Planos

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

1. 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.
2. O delineamento das perspectivas futuras proporciona elementos para traduzir a \_\_\_\_\_ da organização em estratégias e \_\_\_\_\_ concretos para alcançá-la.
3. O Modelo de Excelência da Gestão®, ao apresentar o Critério *Estratégias e Planos* na forma de uma seta integradora e que aponta para o Critério \_\_\_\_\_, ressalta os \_\_\_\_\_ para lidar com as estratégias e planos da organização e a importância das suas \_\_\_\_\_ de planejamento para definir os caminhos a serem seguidos e detalhar a causa a ser perseguida.
4. 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.
5. 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        | 7. planos      |
| 2. estratégias          | 8. indicadores |
| 3. êxito                | 9. resultados  |
| 4. processos gerenciais | 10. práticas   |
| 5. implementação        | 11. formulação |
| 6. cenários             | 12. visão      |



## Exercício 2 – Informações utilizadas na análise do ambiente externo

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

Ambiente	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 – Ativos intangíveis, análise do ambiente interno e definição das estratégias

Associe as definições apresentadas na coluna da esquerda com cada um dos componentes, exemplos, aspectos ou características apresentados na coluna da direita.

(1) Exemplo de ativo intangível	( ) Mensurável
(2) Componente da cooperativa avaliado na análise do ambiente interno	( ) Consistência
(3) Aspecto considerado para validação das estratégias	( ) Recursos organizacionais
(4) Característica de um objetivo Smart	( ) Marca
	( ) Competências essenciais da cooperativa
	( ) Conhecimento da equipe
	( ) Alcançável
	( ) Viabilidade
	( ) Segredos comerciais
	( ) Específico
	( ) Vantagem
	( ) Recursos financeiros



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

Responda às 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 do tipo direcionador ( <i>driver</i> )		Apresente exemplos de indicadores direcionadores utilizados em sua cooperativa:
Cite duas características dos indicadores do tipo resultante ( <i>outcome</i> )		Apresente exemplos de indicadores resultantes 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

Utilizando o quadro abaixo, destacar boas práticas e/ou lacunas da gestão da cooperativa relativas aos temas. Indicar 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

ANSOFF, H. Igor; McDONELL, I 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, Willian 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**. EastGranby, 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**. Harper Collins, 2010.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 20ª edição**. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de evidências da Master Sistemas Automotivos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

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.

HUNGER, J. David; WHEELEN, 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.





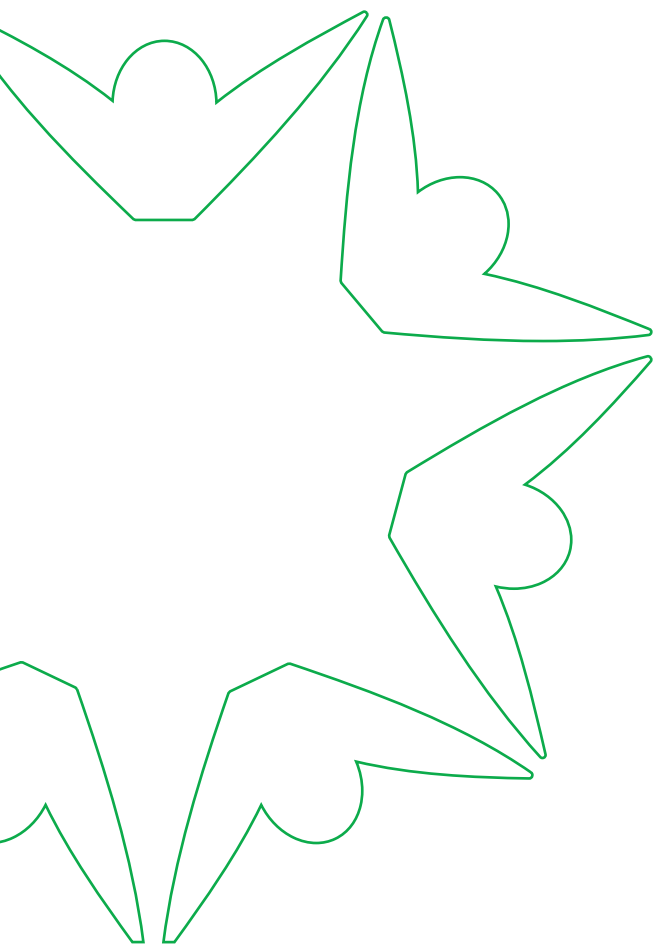
- GONÇALVES, Carlos Alberto et al. **VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização.** *Rev. Ciênc. Admin.*, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez. 2011
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action.** Harvard Business School Press, 1996.
- KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- 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.
- OSTERVALDER, Alexander. **The business model ontology: a proposition in a design science approach.** Tese apresentada à Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, 2004.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Mapa do Cooperativismo.** Brasília, 2014.
- OSTERVALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: inovações em modelos de negócio.** Alta Books, 2010.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014.** Brasília, 2015.
- UNIMED BH. **Relatório de Autoavaliação do PDGC,** 2013.
- UNIMED MISSÕES. **Relatório da Gestão,** 2015.
- VIACREDI. **Planejamento Estratégico 2013-2017.** Blumenau, 2013. Disponível em <http://www.viacredi.coop.br/sua-cooperativa/a-cooperativa/planejamento-estrategico>.



## Série Caminho para a Excelência

Título	Objetivo	Público-alvo
Manual de Autoavaliação e implementação de melhorias	Fornecer uma visão global do ciclo PDCL ( <i>Plan, Do, Check, Learn</i> , que, traduzidos significam: Planejar, Realizar, Verificar, Aprender) de melhorias, enfatizando a autoavaliação, as suas diferentes metodologias e práticas de planejamento, monitoramento e realização.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma gestão de melhorias a partir de uma autoavaliação, tendo como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> , customizado para a realidade das cooperativas.
<i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i>	Explicar detalhadamente os processos gerenciais relacionados à governança.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma autoavaliação sobre a governança, tendo como referência o <i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i> .
Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança	Disseminar as boas práticas adotadas pelas cooperativas premiadas na faixa ouro e prata do Prêmio Sescop Excelência de Gestão	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão e governança.
Cadernos de Critérios: <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Liderança</li><li>◆ Estratégias e Planos</li><li>◆ Clientes</li><li>◆ Sociedade</li><li>◆ Informações e Conhecimento</li><li>◆ Pessoas</li><li>◆ Processos</li><li>◆ Resultados.</li></ul>	Explicar detalhadamente os processos gerenciais requeridos nos <i>Critérios de Excelência do Modelo de Excelência de Gestão®</i> , considerando os três níveis de avaliação do PDGC: Primeiros Passos, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência.	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão, utilizando como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> .





SAUS (Setor de Autarquias Sul), Quadra 4, Bloco I  
CEP 70070-936, Brasília, DF  
Tel.: (61) 3217-2119 | Fax: (61) 3217-2121  
[www.brasilcooperativo.coop.br](http://www.brasilcooperativo.coop.br)