



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVA DE
CRÉDITO

ALYXANDRE VASCONCELOS GOMES DA COSTA

A ELABORAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA FEDERALCRED NE

CAMPINA GRANDE
2013

ALYXANDRE VASCONCELOS GOMES DA COSTA

**A ELABORAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
FEDERALCRED NE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Especialização em Gestão de Cooperativa de Crédito da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão.

**CAMPINA GRANDE
2013**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

C837e Costa, Alyxandre Vasconcelos Gomes da
A elaboração do modelo de planejamento estratégico na
Federalcred NE [manuscrito] / Alyxandre Vasconcelos Gomes da
Costa. - 2013.
58 p. : il.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão de Cooperativas de
Crédito) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-
Graduação e Pesquisa, 2013.

"Orientação: Prof. Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão,
Departamento de Economia".

1. Cooperativa. Planejamento estratégico. 3. Ato
Cooperativo. 4. Plano de ação. I. Título.

21. ed. CDD 334.2

ALYXANDRE VASCONCELOS GOMES DA COSTA

A Elaboração do modelo de Planejamento Estratégico na Federalcred NE

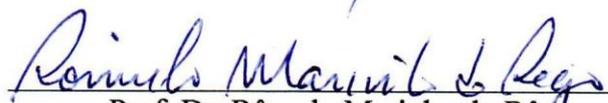
Monografia de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Especialização em Gestão de Cooperativa de Crédito da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

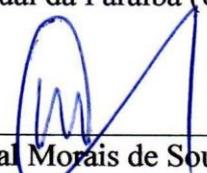
Orientador: Prof. Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão

Aprovada em 25/11/2013.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão (Orientador)
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)


Prof. Dr. Rômulo Marinho do Rêgo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dr. Cidoval Moraes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

DEDICO

A Deus,

por iluminar-me em todos os momentos.

A minha família,

pelo apoio e confiança dedicado.

A minha Mãe,

pelo apoio e compreensão nos momentos mais cansativos.

Aos meus colegas de trabalho pela ajuda.

Aos meus amigos,

pela ajuda e auxílio dispensados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus pelo DOM DA VIDA!

A minha mãe, Dr^a Cleide, por todos esses anos de estudo, desde infância até hoje, pelo incentivo, ajuda financeira e, principalmente, por ter sempre acreditado em meu potencial.

As professoras, pela orientação, amizade e atenção, dando-me condições e incentivos para levar este desafio adiante em prol de um maior entendimento. Também, por entender os momentos difíceis que passei durante o desenvolvimento deste trabalho e pesquisa.

Aos colegas da Pós Graduação por todos os momentos vivenciados juntos de dificuldades e de vitórias;

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho.

RESUMO

Este Projeto Aplicativo foi concebido para implementação do Planejamento Estratégico, se impõe para possibilitar o aumento das receitas, a fim de enfrentar o pagamento das despesas e produzir sobras suficientes para remunerar o capital de cada sócio e distribuir o restante proporcionalmente às operações ativas e passivas, conforme determina a legislação cooperativista, aumentando assim a confiança dos aplicadores e a sustentabilidade dos negócios. Portanto, resumidamente, o objetivo do planejamento estratégico é consolidar um plano de ação capaz de incrementar os resultados, a ponto de garantir a permanência da Federalcred Nordeste no mercado financeiro dos Estados da Paraíba (sede), Rio Grande do Norte e Pernambuco (Postos de Atendimento).

Palavra chaves: Cooperativa, Planejamento Estratégico, Missão, Visão, Ato Cooperativo, Plano ação.

ABSTRACT

This Application Project was designed for implementation of this Strategic Planning project, it is necessary to enable increased revenue in order to meet the payment of expenses and produce enough leftovers to remunerate the capital of each partner, and distribute the remainder in proportion to the assets and liabilities, as determined by cooperative legislation, thereby increasing the confidence of the investors and business sustainability. So, in summary, the purpose of strategic planning is to establish a plan of action that can improve the results as to ensure continuity of Northeast Federalcred in the financial market of the states of Paraíba (headquarters), Rio Grande do Norte and Pernambuco (Stations care).

Key word: Cooperative, Strategic Planning, Mission, Vision, Cooperative Act, Action Plan.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. PROJETO APLICATIVO	10
3. RESUMO EXECUTIVO	14
3.1. A cooperativa	14
3.2. Origem do projeto	14
3.3. Contexto	19
3.4. Problemática a ser estudada	22
4. OBJETIVOS	29
4.1. Objetivo Geral: Maximizar os Ativos, sem Perder a Função Social	29
4.2. Objetivos Específicos	30
5. JUSTIFICATIVA	31
6. BASES CONCEITUAIS ANALISADAS	34
6.1. Benchmarking	34
6.2. Bases conceituais aplicadas	35
6.3. Modelo conceitual definido	37
7. Custos (pessoal, materiais etc.)	40
8. Análise de receita x custos	41
9. Proposições	41
10. Sugestão de Plano de Ação	53
11. CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS	56
ANEXOS	

1. INTRODUÇÃO

Esta monografia faz uma explanação sobre o cooperativismo de crédito, evidenciando o Brasil e o Nordeste. A pretensão é de fornecer subsídios teóricos metodológicos para uma melhor compreensão da prática do cooperativismo de crédito. Na cooperativa o associado busca um menor custo e com melhor qualidade. No país onde temos as maiores taxas de juros e um custo de vida elevado, poderemos, através das cooperativas, tentar ser mais justo na prestação dos serviços e nas vendas dos produtos considerados bancários, sem comentar o atendimento (personalizado), e que, ainda, somos a única instituição financeira que distribui SOBRAS no final de cada exercício. O mais importante é fazer com que às pessoas se tornem cooperadas e não apenas clientes. Clientes são pessoas que não têm compromisso com a instituição, visam apenas os seus interesses próprios, não tem a noção de que fazem parte de uma instituição, que são donos e que o resultado retorna para o seu próprio benefício. Clientes que se tornam cooperados, estes procuram conhecer a instituição, seus benefícios e, ao utilizá-la, sabem que podem participar de toda a política de decisão da mesma já que ele também é dono e o crescimento vai ser mútuo. É, através da perspectiva do cooperativismo de crédito que foi buscada uma nova interpretação da prática profissional, pois a estrutura é bastante complexa e a grande proposta é situar-se acerca de suas particularidades, fazendo-se conhecer a estrutura deste modelo e como o mesmo vem se comportando no ambiente capitalista. Difundir esta ideia é o maior desafio aos adeptos à questão, o que quer dizer que o cooperativismo não é a solução de todas as mazelas causadas pelo tradicional sistema capitalista, é uma alternativa econômica para uma sociedade mais justa. Ou seja, é a forma mercantil de acesso a bens, serviços e mercadorias a custos mais acessíveis. Investigou-se as diferenças entre às cooperativas de crédito e às instituições financeiras, considerando seus custos e benefícios no mercado financeiro. Verificou-se que a realidade as cooperativas demonstram o grande desafio a ser superado, se levamos em consideração, o Canadá, quatro em cada dez canadenses são membros de pelo menos uma cooperativa. Em Quebec,

aproximadamente 70% da população são cooperados e membros, em Saskatchewan, enquanto 56% são membros. Apesar de darem ao Brasil o 14º maior volume de ativos de instituições financeiras cooperativas no mundo, ainda possuem um mercado potencial muito grande para crescimento. A internalização do padrão cultural ditado afasta o usuário da cultura do cooperativismo e, quando despossuído dela, conseqüentemente, perderá o domínio de projetos de interesse coletivo, de compromisso com uma ordem social necessária à garantia da condição humana de cidadão. Sob esta ótica, colocamos em prática o lado social, mas com o viés de retorno para a cooperativa. Foi realizado um resgate histórico do cooperativismo de crédito de modo que se transformar-se em respostas concretas, buscando entender melhor o problema enfrentado por elas anteriormente. A proposta é justificada por uma reflexão teórica que explica a importância de um trabalho integrado no interior da instituição que desenvolva uma visão menos capitalista. A fundamentação da proposta é claramente construtivista. Levando em consideração o modelo construtivista, o ser humano nasce com potencial para aprender. Mas este potencial - esta capacidade - só se desenvolverá na interação com o mundo, na experimentação com o objeto de conhecimento, na reflexão sobre a ação. Finalmente, serão sugeridas algumas estratégias dirigidas para uma transformação de rumos que sinaliza a um novo paradigma, dinâmico e compatível com o avanço acelerado da tecnologia, a partir das invenções e descobertas que o ser humano tem realizado, cada vez com maior rapidez. A intenção foi analisar a atual estrutura do cooperativismo nesta década, para reorientá-lo rumo à nova proposta, a partir das constatações realizadas e de novas demandas postas pela sociedade civil.

2. PROJETO APLICATIVO.

Para melhor compreensão anexamos este Projeto Aplicativo que tratará de um Planejamento Estratégico para incrementar as receitas da Cooperativa Federalcred Nordeste, (Cooperativa de Crédito Mútuo dos Servidores da União no Nordeste), apresenta-se esta introdução para que o leitor possa se situar e entender os motivos que levaram à elaboração deste trabalho acadêmico, o qual além de mostrar o entendimento do estudante sobre as disciplinas ministradas durante o curso, ainda pode se prestar à aplicação prática na citada cooperativa. A mesma faz parte de um Sistema composto por seis Cooperativas localizadas nos Estados de Alagoas, Paraíba, Ceará, Goiás e Paraná, além de seis Postos de Atendimento localizados nos Estados de Sergipe, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Essas Cooperativas são filiadas a outra Cooperativa de segundo grau denominada Federalcred Central, com sede em Maceió/AL, a qual, cumprindo sua função organizadora e uniformizadora dos procedimentos sistêmicos, estabeleceu os critérios básicos de ingresso e permanência no Sistema e, através de consenso entre as diversas cooperativas, definiu também a Missão e a Visão que deverá nortear todas as Filiadas.

Considerando os princípios básicos do cooperativismo, sendo um deles: não ter como objetivo o lucro, a Federalcred Nordeste promove a intermediação financeira e presta serviços de natureza bancária, porém de forma diferentes dos bancos, justamente porque os bancos visam lucro e as cooperativas não; os bancos são administrados por seus proprietários ou sócios acionistas, as cooperativas são administradas democraticamente por todos os associados os quais, através de Assembleias Gerais, elegem um Conselho de Administração que traça as metas estratégicas as quais são cumpridas por uma Diretoria Executiva encarregada de pô-las em prática; existe um Conselho Fiscal que fiscaliza ambos os Órgãos Estatutários acima, apontando erros de administração, ao mesmo tempo em que deve apontar suas correções.

Os recursos financeiros aplicados pelos associados, bem como as operações de crédito e prestação de serviços visam promover melhor qualidade de vida aos cooperados e seus familiares, conforme sua Missão, auxiliando o cooperado a administrar de forma racional e inteligente o investimento dos seus recursos e, quando por ventura, ele se encontrar em dificuldade financeira ou necessitar de crédito para financiamento, ele possa obter por meio dos atendentes, informações e orientação

financeira de uma equipe que se aprimora dia a dia para que, com conhecimento, paciência, compreensão e humanidade, ofereçam as melhores formas de solução. A Federalcred tem uma variedade de produtos e serviços, tais como: empréstimo pessoal; financiamentos (veículos, imóveis, bens duráveis e viagens); antecipações (Imposto de Renda, Gratificação Natalina, Férias e Diárias); aplicações financeiras; recebimento de contas diversas, depósitos em conta corrente, seguro de vida, de veículos e seguro prestamista; cartão de débito/crédito. Os empréstimos e financiamentos são efetuados com prestações calculadas, conforme a capacidade de pagamento individual, a juros menores que os praticados pelas outras instituições financeiras, com a vantagem exclusiva da isenção do IOF, (Imposto sobre Operações Financeiras), em um prazo adequado. Bom atendimento, conforto e segurança é o diferencial da Federalcred.

A Cooperativa Federalcred Nordeste, que originalmente possuía como público alvo os servidores da Polícia Federal e da Polícia Rodoviária Federal, percebeu a necessidade de promover a expansão de suas atividades cooperativistas, decidindo abrir o Estatuto Social para permitir a participação aos demais servidores públicos federais na Paraíba, aumentando sua capacidade de atuação.

No decorrer do ano de 2011, em virtude de decisão sistêmica, foram incorporadas duas cooperativas, sendo uma de Recife/PE e outra de Natal/RN, as quais estavam com dificuldades na produção de resultados, resultando na criação da Federalcred Nordeste com o intuito de incrementar o quadro social e produzir resultados que possibilitassem o aumento das receitas, a fim de enfrentar o pagamento das despesas e produzir sobras suficientes para remunerar o capital de cada sócio e distribuir o restante proporcionalmente às operações ativas e passivas, conforme determina a legislação cooperativista, aumentando assim a confiança dos aplicadores e a sustentabilidade dos negócios. Para tanto está sendo desenvolvido este projeto de Planejamento Estratégico, com o objetivo de consolidar um plano de ação capaz de incrementar os resultados, a ponto de garantir a permanência da Federalcred Nordeste no mercado financeiro dos três Estados.

Foram feitos estudos e pesquisa entre os colaboradores e associados chegando-se a conclusão de que a Cooperativa possui pontos fortes e fracos dentro do seu ambiente interno. Os pontos fortes deverão ser desenvolvidos para melhorar os resultados, contrapondo-se aos pontos fracos, estando todos eles devidamente enumerados e comentados no texto do projeto. Destaca-se a concorrência como um dos pontos fracos, porém em contraponto conta-se como armas a favor o bom atendimento, a credibilidade

dos gestores e a consciência cooperativista dos associados, a qual existe em um número reduzido de cooperados, os quais poderão ser usados como fator multiplicador, por programa de educação cooperativista a ser ministrado por diversos instrumentos de comunicação, tais como: distribuição de cartilhas sobre cooperativismo e funcionamento da cooperativa; emissão desses conteúdos educativos por e-mails e mídia em DVD; reuniões, seminários e encontros recreativos em associações e sindicatos, onde esses conteúdos serão divulgados, fortalecendo-se os vínculos cooperativos e promovendo-se o desenvolvimento com aumento de associados e conseqüentemente, as operações de intermediação financeiras e prestação de serviços.

Este planejamento estratégico oferece instrumentos que permitem aos gestores explorarem os pontos fortes de forma a neutralizar os pontos fracos, promovendo campanhas de educação cooperativista e esclarecimentos sobre as operações da cooperativa, de forma que os associados sejam fidelizados a ponto de aumentarem seu relacionamento financeiro com a cooperativa ao mesmo tempo em que o Setor de Expansão dos Negócios possa fazer campanhas de propaganda e marketing, visando atrair mais associados com a prospecção em repartições, associação e sindicatos de classes. Também serão efetuadas campanhas entre os associados, para que os mesmos divulguem individualmente e convidem colegas de trabalho para se associarem, fornecendo cartilhas, mídia digital (DVDs) e propostas de inscrição para se tornarem associados. Este é um trabalho que sempre deu resultados, porém com as ações previstas no plano de metas, pode-se incrementar e quantificar essas ações estabelecendo-se as metas e os mecanismos de acompanhamento.

De um modo geral o planejamento estratégico que apresenta-se, visa Maximizar os Ativos, sem Perder a Função Social. Isto significa que a cooperativa deverá aumentar sua carteira de crédito para gerar receita, mas não pode fazer isto sacrificando os princípios cooperativistas. Por outro lado sabe-se também que para vencer a concorrência é preciso oferecer juros menores, mas também precisa-se conscientizar os associados, pela educação cooperativista, de que em determinado momento de ajuste de receita, é necessário se cobrar um pouco mais em determinado crédito para compensar a diminuição de outro. Nesse contraponto de receita e despesa é preciso enfrentar a concorrência e para isto é necessário contar com o apoio dos associados para se conseguir os objetivos sociais, mesmo que pagando um preço maior em determinada ocasião, mas que sempre sejam vislumbradas as vantagens futuras que a instituição poderá oferecer.

É preciso destacar nesta introdução o Mapa Estratégico que se encontra ao final, em anexo, vez que o mesmo retrata de baixo para cima as ações a serem desenvolvidas a fim de atingir as metas desejadas e alcançar em última instância o objetivo principal que é Maximizar os Ativos, sem Perder a Função Social. Para obter esses resultados definiu-se os objetivos específicos que são: Aumentar o Capital Social; Aumentar os Investimentos; Elevar as Operações de Créditos; e Minimizar Custos Sem Perder a Qualidade. As ações para atingir estes objetivos específicos estão devidamente discriminadas em cada item específico para que todos os dirigentes e colaboradores, possam incorporar intelectualmente uma pro atividade específica para produzir os efeitos necessários para alcançar o objetivo principal que é “Maximização dos Ativos, sem Perder a Função Social”. Os itens em que estão enumeradas essas ações, acham-se agrupadas no item 11, que trata das Proposições, sendo as ações propostas as seguintes: Visando cumprir o objetivo de “Aumentar Capital Social”: Desenvolver a capacidade profissional de Colaboradores, Dirigentes e Conselheiros; Desenvolver a Capacidade de Buscar Novos Cooperados; Disseminar a Cultura Cooperativista; e Entender as Necessidades dos Cooperados. Visando cumprir o objetivo de “Aumentar os Investimentos”: Aumentar o Número de Cooperados; Fidelizar o Cooperado por meio do Atendimento Surpreendente; Oferecer Produtos e Serviços que Atendam as Necessidades dos Cooperados; Disponibilizar Serviços Virtuais; e Proporcionar um Ambiente Sadio de Trabalho. Visando cumprir o objetivo “Elevar as Operações de Crédito”: Fortalecer a Marca Junto aos Servidores Públicos Federais; Tornar-se o Consultor Financeiro Preferido; Ampliar Parcerias; e Reconhecer e Recompensar o Ótimo Desempenho. Visando cumprir o objetivo “Minimizar Custos Sem Perder a Qualidade”: Ampliar o portfólio; Ampliar parcerias; Buscar a eficiência na gestão de processos; Elevar a eficácia dos controles internos; e Modernizar a estrutura de Tecnologia da Informação (TI).

Pelo exposto, entende-se que foi feita uma introdução capaz de atingir todos os aspectos do trabalho, de forma que o leitor possa obter melhor rendimento ao se aprofundar na análise de todo o conteúdo, de forma que tenha mais facilidade de incorporar o espírito do planejamento e conseguir ter êxito na implantação do mesmo.

3. RESUMO EXECUTIVO

3.1. A Cooperativa: Este Projeto aplicativo poderá ser aplicado na Cooperativa Federalcred Nordeste, cuja razão social é: Cooperativa de Crédito Mútuo dos Servidores da União no Nordeste, a qual faz parte de um Sistema composto por seis Cooperativas localizadas nos Estados de Alagoas, Paraíba, Ceará, Goiás e Paraná, além de seis Postos de Atendimento localizados nos Estados de Sergipe, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Essas Cooperativas são filiadas a uma cooperativa de segundo grau denominada Federalcred Central, com sede em Maceió/AL, a qual, cumprindo sua função centralizadora, por meio de consenso entre as diversas cooperativas do sistema, estabeleceu os critérios básicos de ingresso e permanência no Sistema, assim como a MISSÃO e VISÃO que deverão ser adotadas por todas as Filiadas. Dessa forma, a Federalcred Nordeste adotou a seguinte **MISSÃO**:

**“ATENDER AS NECESSIDADES FINANCEIRAS DOS COOPERADOS,
VISANDO À MELHORIA DA SITUAÇÃO ECONÔMICA E SOCIAL,
PROPORCIONANDO-LHES QUALIDADE DE VIDA!”**

Foi também adotada a seguinte **VISÃO**:

**“SER A SOLUÇÃO FINANCEIRA NO SEGMENTO DE COOPERATIVAS
DE CRÉDITO PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS”.**

Resta considerar que a MISSÃO tem um caráter permanente, enquanto que a VISÃO pode ser alterada em razão das circunstâncias institucionais e de mercado que obriguem a uma mudança de atitude com relação ao público alvo e os produtos e serviços a serem oferecidos.

Atualmente a Federalcred Nordeste é uma instituição financeira que coloca à disposição de seus cooperados além das modernas instalações, uma equipe de funcionários preparada para oferecer um atendimento personalizado. Por não ter como objetivo o lucro, ela utiliza os recursos financeiros para promover melhor qualidade de vida, aos cooperados e seus familiares, conforme consta na MISSÃO acima citada, auxiliando o cooperado a administrar de forma racional e inteligente o investimento dos

seus recursos. Quando por ventura, ele se encontrar em dificuldade financeira ou necessitar de crédito para financiamento, poderá conseguir através dos nossos atendentes, tanto informações, como orientação financeira. A equipe de colaboradores se aprimora dia a dia para que, com conhecimento, paciência, compreensão e humanidade, ofereçam as melhores formas de solução ao problema do associado. A Federalcred tem uma variedade de produtos e serviços, tais como: empréstimo pessoal; financiamentos (veículos, imóveis, bens duráveis e viagens); antecipações (Imposto de Renda, Gratificação Natalina, Férias e Diárias); aplicações financeiras; recebimento de contas diversas, depósitos em conta corrente, seguro de vida, de veículos e seguro prestamista; cartão de débito/crédito. Os empréstimos e financiamentos são efetuados com prestações equilibradas, conforme o orçamento individual, a juros menores que os praticados pelas outras instituições financeiras, com a vantagem exclusiva da isenção do IOF, (Imposto sobre Operações Financeiras), em um prazo adequado. Bom atendimento, conforto e segurança é o diferencial da Federalcred.

Integrada a um sistema composto por 06 Cooperativas e 04 Postos de Atendimento associadas à Federalcred Central, a nossa Cooperativa Federalcred Nordeste foi inicialmente constituída legalmente em 28 de dezembro de 1998, com a marca Federalcred Paraíba, iniciando suas atividades em 02 de junho de 1999, após a autorização do Banco Central do Brasil (BCB). Naquela época havia apenas 02 funcionários, 01 estagiário e 76 cooperados ativos. Hoje existem 29 funcionários, 1409 cooperados ativos, que juntos, possuem um capital social superior a R\$ 6.631.119,66 (seis milhões, seiscentos e trinta e um mil, cento e dezenove reais e sessenta e seis centavos), em data de 31.12.2012.

Ressalta-se que em um período de 13 anos a Federalcred distribuiu com seus cooperados, a título de sobras líquidas, a quantia de R\$ 2.811.646,71 (dois milhões oitocentos e onze mil, seiscentos e quarenta e seis reais e setenta e um centavos), numa prova indiscutível de seu real crescimento e sucesso.

Originalmente o público alvo era composto pelos servidores da Polícia Federal e da Polícia Rodoviária Federal, entretanto, visando a expansão e o crescimento do cooperativismo, durante a última assembleia geral, decidiu-se que poderiam participar da cooperativa os demais servidores públicos federais na Paraíba, em cuja repartição não houvesse cooperativa, e dessa forma, aumentou-se sobremaneira a atuação e a força da instituição.

3.2 Origem do Projeto:

Este projeto aplicativo teve sua origem na atividade de produção intelectual exigida pelo Curso: III MBA em Gestão de Cooperativas de Crédito – UNIPÊ, aliada ao interesse do aluno em produzir um trabalho intelectual que pudesse ser aplicado na administração presente e futura da cooperativa acima citada. Considerou-se a importância do Planejamento Estratégico para fortalecer, desenvolver e garantir a sobrevivência da instituição de forma sustentável, com uma imagem de instituição inabalável, com credibilidade suficiente para enfrentar as adversidades e riscos inerentes ao negócio. Cita-se do Economista e Professor Rafael Bernardino de Sousa, em seu livro constante da Bibliografia ao final:

Uma Cooperativa de Crédito, enquanto instituição financeira que precisa ser bem estruturada e economicamente forte, para que possa merecer a necessária credibilidade dos seus associados e também do mercado em que opera, precisa funcionar dentro de padrões satisfatórios e ter um volume de operações de tal ordem que atenda toda a sua demanda de crédito e gere sempre Receitas em valor superior ao das Despesas, cuja diferença (Sobras) seja suficiente para remunerar adequadamente o Capital que os seus associados investiram no negócio. Caso contrário o empreendimento torna-se inviável e não terá como sobreviver. (SOUSA, 2006, p.229)

1.1. Contexto: Este trabalho de Planejamento Estratégico está inserido dentro de um contexto em que o mercado financeiro patrocina uma grande concorrência entre as diversas instituições financeiras, destacando-se os bancos e cooperativas de crédito que disputam o mercado entre si, entendendo-se: banco concorrendo com bancos e cooperativas de crédito; e cooperativas de crédito concorrendo com bancos e outras cooperativas. Resta esclarecer que em um contexto clássico de convivência cooperativista, não seria admissível a concorrência entre cooperativas, pelo contrário, a doutrina cooperativista que não admite lucro financeiro entre os associados, ensina que deverá haver intercooperação entre as diversas cooperativas, criando-se cooperativas de 1º grau (Cooperativas Singulares); de 2º grau (Cooperativas Centrais) e 3º grau (Confederações). Dessa forma espera-se promover o crescimento de todas as instituições, eliminando-se a concorrência entre os diversos segmentos cooperativos. Na prática, a realidade mostra que ao longo do tempo formaram-se diversos grupos de cooperativas que passaram a concorrer no mercado, inicialmente contra as empresas,

porém, principalmente no ramo de crédito. Formaram-se diversos Sistemas encabeçados por cooperativas de 2º grau, as chamadas cooperativas centrais, as quais, visando garantir tanto a sobrevivência, quanto o crescimento do segmento, com a supervisão e orientação do Banco Central do Brasil, passaram a profissionalizar os gestores e colaboradores das suas filiadas. Foi exigida uma atuação planejada para garantir resultados positivos. Ao mesmo tempo as Cooperativas Centrais passaram a tomar providências para corrigir ou extinguir as filiadas que se mostrem deficitárias por determinado tempo, sem a adoção de providências saneadoras. Veja o que consta nas diretrizes do BCB sobre características da governança em instituições financeiras:

Os problemas relacionados à governança têm sido considerados a principal razão da quebra de instituições financeiras (DESROCHERS e FISCHER, 2002), conforme a identificação de duas causas primordiais. A primeira é o risco moral, definido pelos autores como diversos riscos de exposição, como risco de crédito, de taxa de juros, de liquidez e aqueles assumidos e não contabilizados (off balance). Embora esses riscos sejam inerentes à atividade financeira, a tomada de decisão pelos dirigentes tanto pode ser no interesse dos acionistas – aumentando a exposição aos riscos de maneira que prejudique os credores (depositantes, poupadores, credores e outros) -, quanto a favor de credores, mediante assunção de posições conservadoras, com menos alavancagem e, portanto, menos retorno para os acionistas. Trata-se, assim, de decisão que traz em sua essência conflitos de interesse entre os credores e os acionistas.

Trazendo esse conceito para a realidade das cooperativas de crédito, tem-se que os credores, em geral, salvo alguns organismos oficiais repassadores de recursos, são os próprios associados. Com isto, aparentemente não haveria risco moral de os dirigentes tomarem decisões favoráveis aos associados em detrimento dos credores, uma vez que estes também são associados. Entretanto, o fato de os credores serem também os proprietários da cooperativa tende a reduzir o risco de exposição, mas não o elimina, já que entre os associados há grupo de poupadores e grupo de tomadores de recursos. As decisões na gestão da cooperativa certamente geram conflitos de interesse entre esses dois grupos. Se os dirigentes decidirem por maximizar o retorno para os credores, poderão prejudicar o grupo de tomadores líquidos e vice-versa. (SOBRINHO, 2009, p 66).

No caso específico da Federalcred Nordeste, esta apresenta uma situação de estabilidade entre a despesa e a receita, estabilidade esta que vem de uma tradição de austeridade e compromisso com a MISSÃO firmada pelo Sistema Federalcred, em proporcionar melhor qualidade de vida para seus associados. No entanto, apesar da instituição cooperativista não almejar lucro, se faz necessário que o empreendimento seja rentável suficientemente para cobrir os custos, produzindo sobras para, no mínimo, remunerar o capital social, conforme citação do Professor Rafael Bernardino de Sousa já aposta neste trabalho anteriormente, da qual repete-se o ponto específico sobre o uso das sobras: “cuja diferença (Sobras) seja suficiente para remunerar adequadamente o Capital que os seus associados investiram no negócio. Caso contrário o empreendimento torna-se inviável e não terá como sobreviver” (SOUSA, 2006, p.229). O ideal é que as sobras sejam o dobro da taxa calculada pelo Sistema de Liquidação e Custódia (SELIC), vez que, uma parte servirá para remuneração do capital e o restante poderá ser distribuído a critério da Assembleia Geral Ordinária (AGO). Dessa maneira, os associados se sentirão motivados a continuar investindo e operando na Cooperativa, pois esses rendimentos serão atraentes suficientemente para fidelizá-los à Instituição, refletindo também a competência profissional dos dirigentes e colaboradores. Apesar de tudo não se pode desprezar a parte referente aos Princípios Cooperativistas, principalmente sobre o que se transcrito abaixo sobre a Participação Econômica dos Sócios:

Participação econômica dos Sócios, pelo qual, usualmente, os sócios recebem juros limitados (se houver algum) sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento das Cooperativas, possibilitando a formação de reservas, parte dessas podendo ser indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as Cooperativas; e apoio à outras atividades que forem aprovadas pelos socios. (SANTOS, 2000, p 22).

O equilíbrio dos negócios de intermediação financeira precisa estar bem administrado democraticamente pelos órgãos estatutários encarregados das funções estratégica e executiva, de forma a garantir a perenidade da instituição com resultados positivos, aliado ao cumprimento dos princípios cooperativistas, evitando-se a descaracterização da cooperativa, no caso de exacerbação da valorização do capital. Esse equilíbrio dos negócios exige tanto o profissionalismo do órgão executivo, como a

fidelidade ética do órgão estratégico em aprovar ações amparadas pelos princípios cooperativistas. Acima desses compromissos paira a soberania da Assembleia Geral que deverá representar a vontade política de todos os associados, sendo que estes devem ser alcançados pela educação cooperativista, a fim de que exerçam seus direitos democráticos, votando conscientemente sobre a aprovação de ações ou elegendo seus representantes.

3.3. Problemática a ser estudada:

Levando-se em conta o cenário atual da Cooperativa acima citada e relacionando-o com o contexto de mercado em que se encontram as cooperativas de crédito, a preocupação de gestores e colaboradores deve convergir para garantir a sobrevivência do empreendimento. Para isto, devem-se cumprir os princípios do cooperativismo, nos termos já citados acima, porém, ao mesmo tempo produzindo resultado financeiro capaz de cobrir as despesas administrativas e atender as expectativas dos associados investidores. Estes devem ser incentivados a manter seus investimentos, não por ganância de obtenção de lucros de capital, mas, pela consciência técnica operacional de que seus depósitos irão aumentar os índices de liquidez exigidos pelos órgãos reguladores. Estes, por sua vez, obedecem tanto às orientações do governo, quanto às tendências do mercado financeiro. Por sua vez, tanto o governo quanto os órgãos reguladores obedecem aos tratados internacionais, principalmente os de Basileia/Suíça, que estabelecem critérios de segurança dos mercados financeiros internacionais. Salienta-se que a salvaguarda da capacidade da cooperativa para realizar empréstimos está diretamente ligada aos valores depositados. Deve-se garantir a liquidez necessária para atender aos saques, sempre que o depositante precisar do seu dinheiro aplicado na instituição. Por esse motivo os gestores das cooperativas devem trabalhar para remunerar o melhor possível seus aplicadores para que estes mantenham seus depósitos, sem contudo fomentar a usura com o pagamento de juros altos das aplicações. Deve-se atentar sempre para o caráter benéfico que tais investimentos irão proporcionar para os tomadores de empréstimos, que certamente devem pagar o mínimo possível de juros, mas que seja o suficiente para remunerar os aplicadores e pagar as despesas da cooperativa. Deve-se levar sempre em conta o fato da instituição cooperativista não almejar lucros, mas resultado positivo para se perenizar. Quanto ao capital social integralizado, a regra é legal: pode ser corrigido apenas até ao limite da taxa SELIC anual. As obrigações geradas com os passivos financeiros, assim como as despesas

administrativas formam o conteúdo de um dos pratos da balança que se contrapõe à cobrança de juros aos tomadores de empréstimos, que é a maioria dos associados que operam na cooperativa, caracterizando o perfil como sendo: “Perfil de Tomadores”. Cabe esclarecer que a partir desse perfil a administração do empreendimento precisa conciliar os interesses desses dois segmentos de cooperados, os quais, de um lado, postulam pela cobrança de menores taxas de juros e do outro, pelo pagamento de maiores taxas de remuneração das aplicações financeiras. É fácil entender, que pela análise puramente financeira, esses dois segmentos são inconciliáveis, daí porque os administradores, gestores e colaboradores precisam encontrar uma fórmula que possa atender a esta equação, sem fugir aos princípios cooperativistas, o que não é fácil. Porém essa fórmula tem que ser encontrada, sob pena de gerar prejuízos doutrinários capazes de descaracterizar a instituição cooperativista colocando-a juridicamente na vala comum das instituições financeiras, com todas as implicações legais e financeiras. Muitos outros fatores deverão ser considerados para que os segmentos conflitantes operem cooperativamente e satisfaçam suas justas aspirações para melhorar suas qualidades de vidas. No planejamento estratégico identificaram-se várias etapas, as quais bem trabalhadas viabilizarão o sucesso da instituição que aplicar adequadamente o Plano Estratégico Operacional. Essas várias etapas do planejamento poderão variar, dependendo de vários aspectos, como o porte da instituição, o setor de atividade ou a metodologia utilizada. Essencialmente pode-se citar algumas etapas fundamentais na concepção do Professor Dr. Francisco Antonio Cavalcanti, abaixo citado:

Declaração de missão: visa a comunicar, interna e externamente, o propósito do negócio desenvolvido pela empresa.

Declaração de princípios e valores: relaciona os critérios que orientam as decisões, atividades e operações da empresa.

Análise ambiental: identifica de uma parte, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e, de outra, as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente. Na concepção das ações, os pontos fracos, o aproveitamento das oportunidades e o contorno às ameaças.

Escolha da estratégia empresarial: os elementos já definidos, com a análise ambiental, orientam a escolha da forma como a organização deve gerar valor para seus clientes, isto é, a vantagem competitiva a ser perseguida. A busca dessa vantagem (no caso de empresas isoladas ou de unidades de negócio) constitui a estratégia adotada pela organização.

Declaração de visão: expressa a imagem da empresa em determinado horizonte temporal, respeitando-se as definições estabelecidas nas etapas anteriores.

Objetivos: decodificam a visão em seus aspectos focais mais importantes.

Metas: constituem objetivos parciais quantificados e com prazos definidos.

Ações: explicitam o que deve ser realizado para a materialização das metas e consecução dos objetivos.

Agendas de trabalho: correspondem ao detalhamento das ações, em termos de cronogramas de etapas e de recursos previstos. (CAVALCANTI, 2008, p.100).

Nesta oportunidade informa-se que todas essas etapas foram cumpridas, sendo que algumas já haviam sido estudadas e concebidas anteriormente, como o caso da MISSÃO e VISÃO, definidas no Sistema Federalcred. No caso da análise ambiental, quanto ao ambiente interno, foram identificados os pontos fortes e fracos da Cooperativa, quais sejam:

3.3.1. Pontos fortes:

3.3.1.1. Credibilidade: A Cooperativa é bem vista pelos cooperados desde sua fundação ocorrida em 1998, iniciando suas operações em 1999, após autorização do Banco Central do Brasil (BCB). Os dirigentes sempre foram credores da confiança dos cooperados. Existe uma base de sustentação política capaz de respaldar as ações propostas pelos diversos Órgãos Sociais, pois tanto o Conselho de Administração como a Diretoria Executiva agem independentemente, porém harmônicos entre si, cada um cumprindo suas obrigações conscientemente. Por sua vez o Conselho Fiscal cumpre o seu papel de forma consciente e independente, o que alimenta a credibilidade da Instituição perante o corpo social.

3.3.1.2. Bons resultados nos anos anteriores: Desde sua fundação a Cooperativa sempre produziu resultados positivos, cobrindo as despesas e contribuindo com a formação dos fundos legais: Fundo de Reserva: 10% e o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES): 5% das sobras líquidas apuradas em cada exercício. Além disso, sempre distribuiu sobras aos associados.

3.3.1.3. Ótima equipe de colaboradores: A Cooperativa sempre tratou seus colaboradores com dignidade, pagando os melhores salários do mercado, investindo na educação cooperativista e técnica para que possa desempenhar suas tarefas e ter consciência de que seu sucesso é o sucesso da cooperativa e vice versa. O processo de pré seleção, seleção e contratação é criterioso no sentido de evitar apadrinhamento e contratação sem que sejam comprovadas as capacitações e condições referentes ao conceito pessoal e intenções de ingressar no quadro de colaboradores e tornar-se também um associado do empreendimento.

3.3.1.4. Boa governança corporativa: A governança da cooperativa é composta por um Conselho de Administração e de uma Diretoria Executiva, onde, apenas um dos membros da Diretoria participa do Conselho, para servir de elo entre o poder estratégico e o executivo, porém não é permitido acumular um cargo de Diretoria com a presidência do Conselho, justamente para segregar as funções de comando estratégico e executivo. Esta segregação das funções é prática internacionalmente adotada nas empresas e cooperativas para permitir melhor desempenho e controle das atividades da instituição, evitando a concentração de poder, gerando desequilíbrio na capacidade de tomar decisões, vez que os conselheiros que também exercem cargos de Diretoria Executiva, por deterem maiores informações sobre as questões apresentadas, conseguem convencer e aprovar as mesmas matérias sem muito questionamento, fugindo assim, do crivo de uma discussão obrigatória em regime democrático de governança. Mesmo assim a lei brasileira ainda permite que um mesmo órgão estatutário tome decisões tanto estratégicas como executivas, o que não ocorre com a Federalcred Nordeste. Veja o que consta nas diretrizes do BCB sobre o assunto:

A não distinção entre o órgão de decisão estratégica e o de execução é exemplo de uma característica do segmento no Brasil. Internacionalmente, a prática mais difundida, seja nas empresas, seja nas cooperativas, é a de separação do órgão político-estratégico de representação na decisão dos associados – Conselho de Administração (CA) – órgão de execução – Diretoria Executiva (DE) ou órgão semelhante (Superintendência Executiva, Gerência Executiva ou outro). O marco legal vigente permite entender que as

cooperativas brasileiras não estejam submetidas à separação obrigatória entre seu CA e sua DE – objeto dos Capítulos 6 e 7. (SOBRINHO, 2009, p 64).

Por outro lado o Conselho Fiscal é independente para fiscalizar todas as ações dos demais Órgãos Estatutários, apontando erros e cobrando as providências para saná-los, prevenindo e evitando situações críticas que possam por em risco a instituição. É necessário bem frisar que na Cooperativa esses Órgãos Estatutários funcionam independentes e harmônicos entre si, numa sintonia técnica e política, capaz de vencer as dificuldades que se apresentam, de forma democrática, cuidadosa e eficaz, capaz de gerar confiança tanto nos colaboradores, como nos associados.

3.3.1.5. Boas instalações físicas: Conta-se atualmente com uma sede bem montada, ampla, moderna, climatizada, que atende as necessidades para o atendimento dos associados. Muito embora sempre haja alguma melhoria a ser feita, a atual sede atende aos fins a que se destinam pelo conforme que oferece aos Associados e Colaboradores. Mesmo assim, estão em andamento providências para a mudança para outro prédio de igual preço de aluguel, com a vantagem de contar com estacionamento interno para cerca de cinquenta veículos, o que representa hoje em dia grande vantagem em termos de instalações físicas.

3.3.2. Pontos fracos:

3.3.2.1. Carência de recursos para alavancagem: Em razão do perfil dos associados, na maioria tomadores de empréstimo, característico dos funcionários públicos, que não possuem o hábito de poupar, pois confiam que seus empregos são garantidos pela lei. Essa classe de trabalhadores, geralmente é admitida por concurso público e só podem ser demitidos após o devido processo administrativo. Isto gera a ideia de que nunca ficarão desempregados. Por outro lado, não se preocupam em garantir o sustento por meio de poupança. Pelo contrário é comum consumirem mais do que é possível pagar com o salário. Essas características da maioria dos associados obrigam a Cooperativa a buscar disponibilidade de recursos para emprestar. No entanto

o capital social é pouco para cobrir a demanda. Por este motivo é comum a Cooperativa buscar alavancagem com recursos de outras entidades: Cooperativa Central ou Banco Cooperativo, porém com custo alto e conseqüente menor “spread”. Como o “spread” representa o resultado da intermediação do crédito, se o custo aumenta, a sobra diminui. Pelo exposto, considera-se que este é um dos pontos fracos da instituição.

3.3.2.2. Concorrência de bancos e cooperativas no mesmo segmento de funcionários públicos federais: Como se não bastasse a dificuldade acima, que é a carência de recursos para aplicar no negócio, conta-se ainda com grandes bancos, outras instituições financeiras de grande porte, além de várias cooperativas atuando no segmento de funcionários públicos federais, todos concorrendo para atender a esse nicho específico de clientes, que por suas características acima citadas são muito procurados em razão dos lucros que representam.

3.3.2.3. Carência de produtos e serviços no portfólio: O portfólio não é pequeno, porém em razão da concorrência deve-se aumentá-lo cada vez mais, a fim de que, pelas peculiaridades do atendimento seja possível vencer a concorrência. Para que o leitor possa entender melhor a situação, quando a cooperativa começou suas atividades em 1999 os bancos não adiantavam devolução de imposto de venda, nem 13º salário, muito menos adiantamento de diárias. Hoje os bancos procuram concorrer, mas mesmo assim ainda não fazem o adiantamento de diárias, que é uma operação gerada pelo fato do funcionário ter que viajar a serviço sem ter recebido a verba de diárias em razão de burocracia administrativa. Neste caso a cooperativa entra em ação e empresta o dinheiro até o governo liberar a verba, que já atrasou até noventa dias. Atento a estes e outros acontecimentos, a Cooperativa tem estudado possibilidades de apresentar outros produtos e serviços em parcerias com outras empresas e com bancos parceiro, no sentido de agregar por exemplo: seguros de vida, de residências, de automóveis; segurança privada; empréstimos para servidores aposentados pelo INSS; correspondente bancário; poupança, etc. No entanto, nem todos esses produtos podem ser oferecidos. Por isso este é um dos pontos fracos.

3.3.2.4. Segurança das Instalações e Operações: Neste ponto todas as instituições financeiras, sejam bancos ou cooperativas, estão sujeitas a altos riscos, devido à falência da segurança pública no país. É triste dizer, mas é verdade que hoje os

delinquentes se acham livres para praticar qualquer crime contra o patrimônio do cidadão honesto e contra as empresas, porque a repressão é fraca e desinteressada por parte dos governantes. As polícias fazem o que podem para cumprir suas obrigações, porém o sistema geral de segurança pública, que depende de julgamento rápido e eficiente da justiça, fica sem cumprir sua função primordial de prestar segurança pública porque os presos voltam à liberdade, por inércia de justiça ou por não haver presídios suficientes para conter os criminosos segregados da sociedade. Nesse contexto a cooperativa mantém um aparato de segurança das instalações com sensores e câmeras, mas não pode evitar que um bando armado invada a agência a qualquer momento e pratique o roubo. Quanto às operações eletrônicas, todo o sistema possui seus módulos e senhas de segurança, porém mesmo a alta tecnologia é incapaz de garantir segurança total. De vez em quando os criminosos invadem os sistemas e desviam quantias enormes de valores. Certo é que é possível rastrear e até prender quadrilhas de delinquentes, porém difícil é recuperar o dinheiro roubado ou manter os criminosos na prisão, voltando-se ao esquema já citado: Este país não tem governo capaz de promover a segurança pública.

3.3.2.5. Custo fixo elevado: Uma cooperativa de crédito em desenvolvimento desse porte, tem sempre como ponto fraco a despesa fixa, principalmente com a folha de pagamento de pessoal; serviços de informática, manutenção e limpeza; aluguel de imóvel e imposto predial. Dificilmente esses custos tendem a baixar em razão das convenções trabalhistas que sempre reajustam os salários acima dos reajustes legais dos alugueis e da inflação. Mesmo que se façam cortes de despesas com demissões, mudança de sede para prédio com aluguel menor etc., essas medidas poderão se reverter contra a geração de receitas, prejudicando mais ainda a situação financeira da instituição. Portanto, sendo o custo fixo um ponto fraco, como tal deve ser considerado, devendo-se optar pelo crescimento em escala e não pelo corte de despesas, simplesmente, sem considerar o aumento da receita.

Quanto à análise dos pontos fortes e pontos fracos da instituição, leva-se em conta o ensino do Professor Dr. Francisco Antonio Cavalcanti, conforme citação abaixo:

[...] Metodologicamente, para melhor se identificarem pontos fortes e fracos, é aconselhável que se faça uma reflexão cuidadosa sobre a

organização produtiva, objeto da análise. Busca-se, com isso, a identificação dos fatores críticos para o êxito e, evidentemente, esses fatores variam de acordo com o tipo de empresa ou instituição. De sua adequada identificação depende a boa caracterização dos pontos fortes e fracos. Uma vez identificados esses fatores, a exemplo de localização, instalações prediais, máquinas e equipamentos, domínio tecnológico, disponibilidade de recursos humanos, cultura gerencial, situação financeira, imagem do produto, entre outros, atentando-se para o fato de que alguns deles são próprios e específicos a cada setor de atividade, passa-se a uma avaliação de caráter comparativo, que deve ser feita com relação às demais organizações produtivas do mesmo setor de atividade. [...] (CAVALCANTI, 2008, p.110-111).

Quanto ao ambiente externo, foram analisados o macro ambiente e o ambiente operacional da seguinte forma:

3.3.3. **Macro Ambiente:** São as [...] “variáveis políticas, econômicas, financeiras, monetárias, cambiais, fiscais, demográficas, sociais, científico-tecnológicas, educacionais, entre outras”[...] (CAVALCANTI, 2008, p.111). Essas variáveis afetam a cooperativa sem que se possa influir nas suas ocorrências, podendo-se apenas adotar providências para minimizar seus efeitos. Cita-se como exemplo as variações das taxas de juros, ou aumentos de salários, a inflação, os impostos e controles cambiais, tudo isto pode influir no aumento ou diminuição dos fluxos de investimentos ou empréstimos a serem operacionalizados pela Cooperativa.

3.3.4 **Ambiente Operacional:** Refere-se ao [...] “setor de atividade próprio da organização, como mercado, entrantes potenciais, fornecedores, consumidores, produtos substitutos, concorrentes, entre outros” [...] (CAVALCANTI, 2008, p.111). O mesmo autor orienta o uso dessas variáveis para que o planejamento estratégico seus efeitos positivos da seguinte forma:

Essa análise, no marco da realidade presente e tendencial, tem por objetivo identificar as oportunidades e ameaças para a organização produtiva objeto do estudo. A postura estratégica se expressa no aproveitamento das oportunidades e no contorno às ameaças que se desenham para a organização. Mais adiante, no processo de planejamento, as ações previstas deverão

utilizar os pontos fracos para o contorno às ameaças existentes. (CAVALCANTI, 2008, p.111).

3.3.4. Cuidados a serem tomados durante o planejamento: Estudiosos do planejamento estratégico têm observado que existem muitas causas que provocam falhas na execução do planejamento, identificando-se as mesmas nas diversas fases da elaboração do mesmo, quais sejam: antes do início da elaboração; durante a elaboração; e durante a implementação. Por essas razões é necessário que essas causas de falhas já conhecidas, sejam levadas em conta para salvaguardar a eficácia do trabalho de planejamento inicial, de elaboração do plano e de implementação do mesmo, conforme bem enumerou o Professor Dr. Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira em seu livro *Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia e Práticas*, conforme citação abaixo:

Quadro 10.1 Causas de falhas do planejamento estratégico.

Antes do início da elaboração

1. Estrutura inadequada do setor: a) contratação de um elaborador do plano b) alocação inadequada na estrutura c) funcionários ineficientes d) estrutura inadequada da equipe
2. Ignorância da importância e significado do planejamento: a) existência de sucesso sem o planejamento b) alguma falha anterior do planejamento c) expectativa de enormes e rápidos resultados d) transposição direta do planejamento de outra empresa e) desassociação do processo de administração
3. Não preparação do terreno para o planejamento: a) não eliminação de focos de resistências b) não esquematização do sistema de controle e avaliação c) desconhecimento da natureza do planejamento.
4. Desconsideração da realidade da empresa: a) inadequação ao tamanho e recursos disponíveis b) inadequação quanto à cultura da empresa.

Durante a elaboração

1. Desconhecimento dos conceitos básicos: a) considerar como um processo fácil ou difícil b) não considerar como um sistema integrado c) desconsideração dos aspectos intuitivos d) desconsideração do processo de aprendizagem e treinamento
2. Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos: a) envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração b) não envolvimento da média administração c) atitudes inadequadas perante o planejamento
3. Defeitos na elaboração em si: a) não interligação com os planejamentos operacionais b) falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens considerados c) excesso (ou falta) de simplicidade, formalidade e flexibilidade d) período de tempo inadequado e) ineficiência dos responsáveis pelo planejamento f) inadequada ou inexistente gestão do conhecimento g) dissociação com o processo de inovação.
4. Baixa credibilidade ao planejamento: a) descontinuidade no processo b) utilização de situações pouco realistas c) não

divulgação das informações d) dificuldade de trabalhar com o planejamento. Durante a implementação 1. Inadequação no controle e avaliação: a) falta ou inadequação do sistema b) desconsideração da relação custos versus benefícios 2. Interação inadequada com os funcionários: a) falta de participação e envolvimento b) falta de comprometimento. (OLIVEIRA, 2002, p.288)

4. OBJETIVOS

O Planejamento Estratégico deverá estabelecer os objetivos a serem alcançados com ações a serem postas em prática pela Diretoria Executiva, Gerentes e Colaboradores, ações essas capazes de transpor as dificuldades impostas pelos interesses dos dois grupos básicos que formam a Cooperativa, quais sejam “aplicadores” e “tomadores de empréstimos”, sem perder a competitividade no mercado, nem tampouco sacrificar um ou outro grupo o qual possa levar à inviabilidade do empreendimento. Esses objetivos, os quais devem se adequar primordialmente à MISSÃO da Cooperativa e secundariamente à VISÃO da mesma, foram estudados levando-se em conta a douta opinião do Professor Dr. Francisco Antonio Cavalcanti, em sua obra: Planejamento Estratégico Participativa: Concepção, Implementação e Controle de Estratégias, abaixo citado:

O planejamento estratégico refere-se ao processo pelo qual a empresa, no marco de uma definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidades e condições colocadas pelo ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir que tipo de estratégia de longo prazo adotará na busca do alcance de seus objetivos. Essas definições condicionam o estabelecimento de metas e ações, bem como as agendas correspondentes. Ressalte-se, mais uma vez, que o planejamento estratégico, desdobrável em todos esses aspectos, é aplicável às corporações, às unidades de negócio ou empresas isoladas e às funções organizacionais, podendo, assim, ser visto como uma ferramenta de sobrevivência para as empresas, na medida em que a ação de planejar aumenta suas chances de êxito em um inconstante mundo de negócios. (CAVALCANTI, 2008, p.98).

Os referidos objetivos são os seguintes:

4.1.Objetivo Geral: Maximizar os Ativos, sem Perder a Função Social. Este objetivo geral precisa ser realmente concebido de forma geral, para que os objetivos específicos, junto com as ações possam estabelecer de forma realística as metas a serem alcançadas, cujo acompanhamento permitira que dia após dia, a Cooperativa atinja o Objetivo Geral. Os objetivos específicos e as ações desenvolvidas para alcançá-los, estão enumerados

abaixo, possibilitando sua análise e avaliação periódica no decorrer da aplicação do plano.

4.2. Objetivos Específicos:

- 4.2.1. Aumentar o Capital Social;
- 4.2.2. Aumentar os Investimentos;
- 4.2.3. Elevar as Operações de Créditos;
- 4.2.4. Minimizar Custos Sem Perder a Qualidade;

5. JUSTIFICATIVA:

Para que a cooperativa possa firmar sua sustentabilidade perante as forças que atual no mercado financeiro, torna-se imperativo que a instituição adote uma atuação compatível com as demandas do mercado, devendo explorar tanto a capacidade de disputar a fatia de mercado incrementando os produtos e serviços financeiros a serem oferecidos aos associados, assim como prestando um atendimento de forma diferenciada, capaz de fidelizar o mesmo até ao ponto em que as ofertas dos concorrentes, mesmo sedutoras, não consigam vencer a legítima convicção, indelevelmente inculcada na consciência dos cooperados, devidamente instruídos com os valores e princípios do cooperativismo, quais sejam:

Princípios Cooperativistas (Aprovados no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional, na cidade de Manchester, em 1995):

- 1) Adesão livre e voluntária- Cooperativas são organizações voluntárias abertas para todas as pessoas aptas para usar seus serviços e dispostas a aceitar suas responsabilidades de sócio sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
- 2) Controle democrático pelos sócios- as Cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas Cooperativas Singulares, os sócios tem igualdade na votação (um sócio, um voto); as Cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática.
- 3) Participação econômica dos Sócios- os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua Cooperativa. Parte desse capital é usualmente propriedade comum da Cooperativa, alocados para seu desenvolvimento. Usualmente os sócios recebem juros limitados (se houver algum) sobre o capital , como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento das Cooperativas, possibilitando a formação de reservas, parte dessas podendo ser indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as Cooperativas; e apoio à outras atividades que forem aprovadas pelos socios.
- 4) Autonomia e independência das cooperativas- As cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas por seus membros.

Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazê-lo em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia.

5) Educação, treinamento, informação- As Cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários, para que eles possam contribuir efetivamente para seu desenvolvimento. Também informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

6) Cooperação entre cooperativas- As Cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7) Preocupação com a comunidade- As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros. (SANTOS, 2000, p 22).

Esses princípios, originados nos valores do cooperativismo, fazem com que a instituição cooperativista se diferencie das demais sociedades. Por eles os teóricos e pioneiros do cooperativismo procuraram firmar comportamentos morais na sociedade que pudessem firmar o movimento com benefícios e credibilidade percebida.

“Os valores são permanentes e os princípios ao interpretar os valores podem ser adaptados às circunstâncias relativa (sic) ao local e ao tempo em que é posta em prática a doutrina cooperativista”.

A existência de valores básicos do cooperativismo permite que a sociedade cooperativa construa pilares essenciais, que visam promover melhorias nas pessoas cooperadas, reletindo positivamente nas suas atividades e ações desenvolvidas na organização, proporcionando benefícios a sociedade como um todo. Os valores básicos que foram utilizados na confecção dos princípios cooperativistas são:

1) **Solidariedade:** A solidariedade é um valor essencial que deve estar presente nas diversas instâncias de uma cooperativa, é um fator primordial para a existência e o fortalecimento da cooperação entre os associados da cooperativa.

2) **Liberdade:** O valor cooperativista da liberdade permite aos associados da cooperativa retirarem-se do empreendimento no momento em que lhe for conveniente e também aos pretendentes de tornarem-se cooperados por livre

e espontânea vontade. A liberdade é relativa dentro da organização, limitada por regras de conduta impostas pelo próprio grupo.

3) Democracia: A democracia não tem seu sentido aqui entendido na forma de participação e organização política dentro das cooperativas, mas sim na participação de todos os associados nas reuniões, do direito de opinião, da oportunidade do exercício das funções diretivas entre outros.

4) Justiça Social: Com a promoção da Justiça social, é adquirida a evolução pessoal dos indivíduos, que se concretiza através da promoção das pessoas, através da educação, cultura, qualidade de vida, oportunidade de trabalho e de realização pessoal.

5) Equidade: A equidade garante o tratamento igual, de acordo com o grau de participação nas relações humanas e de contribuição para os associados. Através da equidade, as cooperativas põem em prática um direito igual para todos os associados de participarem da organização, partilhando igualmente os benefícios resultantes.

6) Participação: A participação ativa de todos os cooperados nos diversos estágios de desenvolvimento organizacional de uma cooperativa determina até que ponto os objetivos traçados pelo empreendimento serão alcançados de forma eficaz. A participação deve ser entendida ao mesmo tempo como um direito e um dever dos cooperados, pois do mesmo jeito que são donos do empreendimento e podem participar livremente da gestão e da tomada de decisões, são obrigados a participar para contribuir com o coletivo.

7) Universalidade: Através do valor da universalidade as pessoas e os grupos associados descobrem o seu maior valor e enriquecimento não em ações individuais, mas no trabalho coletivo em prol de objetivos de interesse universal. A cooperação universal auxilia na inexistência de qualquer distinção de classe, raça, cor ou religião, estabelecendo a união entre todos em razão de interesses que atendam as necessidades da coletividade.

8) Honestidade: A honestidade é um aspecto componente da formação do caráter do ser humano, cada vez mais desprezado na sociedade. Com a intenção de promover uma reforma moral das pessoas, os pioneiros do cooperativismo buscavam sempre alertar para as atitudes e o comportamento dos indivíduos na sociedade. Através da honestidade, a cooperativa é capaz de estender cada vez mais sua influência com o ambiente externo, haja vista que, devido às suas ações a sociedade acreditará cada vez mais no sistema cooperativista. (IRION, 1997, p.47).

6. Bases Conceituais Analisadas: As fontes conceituais históricas do cooperativismo definem o seguinte:

6.1. Precusores do Cooperativismo: Com a Revolução Industrial, o liberalismo econômico, ao mesmo tempo em que inaugurou uma expansão na produção de riquezas, também gerou injusta exploração dos trabalhadores, os quais prestavam excessivas horas de trabalho e sofriam grandes privações em razão da baixa remuneração, situação esta que comoveu inúmeros pensadores sociais, os quais, a seus tempos e lugares, desenvolveram ideias que os fizeram ficar conhecidos como “socialistas utópicos”, dos quais citaremos alguns e suas ideias:

Plockboy (+ ou – 1650) Holandês, radicado na Inglaterra, defendeu a tese de uma organização com características cooperativas tanto de produção como de consumo, com base na moral cristã.

John Bellers (1654 – 1725) – Publicou um trabalho, em 1695, onde defendia a organização de entidades cooperativas de trabalho, com a ideia de auto ajuda pela associação de pequenas forças econômicas e a supressão do intermediário. Essas cooperativas teriam uma estrutura democrática onde os associados elegeriam seus dirigentes.

Robert Owen (1772 – 1858) Talvez tenha sido a pessoa que mais contribuiu para o surgimento do cooperativismo, embora fosse tachado de utopista e sonhador. Era industrial e patrão e resolveu da em um fundo comum. r exemplo em sua empresa, procurando humanizá-la ao máximo. Reduziu a jornada de trabalho e aumentou os salários. Proibiu o trabalho das crianças menores de 10 anos e construiu escolas gratuitas para elas. Amparou a velhice e adotou práticas previdenciárias. Todos pensaram que ele fosse falir, mas aconteceu o inverso. Suas ideias de combate ao lucro foi uma das maiores contribuições para a formação da doutrina cooperativista. Em 1828 ele fundou, na América do Norte, a comunidade Nova Harmonia, uma autêntica cooperativa integral. Foi um sonho que durou pouco. Era cedo demais (ou tarde demais diante do avançado estágio do capitalismo) para ideias tão geniais e altruístas serem postas em prática.

Phillippe Buchez (1796 – 1865) Foi pai das cooperativas de produção industrial, tendo organizado diversas dessas entidades a partir de 1832. Uma delas durou até o ano de 1973. Segundo ele, os operários deveriam reunir-se para: a. colocar em comum suas poupanças; b. obter empréstimos; c. produzir em comum d. assegurar a todos igual salário; e.

reunir as receitas em um fundo comum. Buchez tinha duas preocupações fundamentais: a primeira de que o capital social, formado com 20% dos resultados anuais seriam indivisível, para evitar que, com o seu crescimento, o espírito capitalista não viesse a corromper as cooperativas (incorporação das sobras ao capital); e a segunda, que era a de garantir a perpetuidade da associação e constante ingresso de novos sócios .

Charles Fourier (1772 - 1837) Foi idealizou das cooperativas integrais de produção e suas teorias serviram de base para inúmeras realizações cooperativistas modernas, como os “Kibutzin” de Israel, por exemplo. Criou uma colônia chamada “Falanstério”, onde associados colocariam em comum tudo quanto possuíam e fariam o trabalho agrícola coletivamente. O Falanstério fracassou, mas hoje, na América do Norte, suas ideias, levadas por Victor Considerant, ainda são a melhor fonte de inspiração histórica para a organização de comunidades cooperativa.

William King (1786 – 1865) Seguidor de Robert Owen, William King foi um dos apóstolos do cooperativismo de consumo da Inglaterra, tendo em 1927 organizado, em Brighthon, a primeira cooperativa de consumidores. Mais de 300 cooperativas de consumo foram fundadas com base nela, mas, infelizmente, tiveram duração efêmera, principalmente porque não dispunham de um regramento sistemático.

Louis Blanc (1812 – 1882) Foi Ministro da França, e aproveitou essa condição que ela lhe dava para conseguir apoio do governo francês e fundar várias cooperativas de produção. Segundo seu pensamento, “a livre concorrência é a causa de todas as misérias da ordem econômica atual. Preconizava a criação de associações em que cada um seria coproprietário (oficina social). As sobras deveriam ser divididas em três partes: a primeira aos operários (salários iguais); a segunda para formar uma reserva destinada à assistência aos operários doentes e necessitados; a terceira para aquisição de novos meios de produção. Defendia ainda que o princípio da livre concorrência deveria ser substituído por uma nova fórmula, a melhoria moral e material de todos pelo consumo livre de cada um e pela sua associação fraternal”. (GUIMARÃES, 1999, módulo 1, p.4-5).

6.2.Análise crítica:

Todas essas ideias utópicas surgidas a partir do Século XVII deram origem a inúmeras experiências de curta duração, sem resultados concretos que justificassem sua permanência e quando um grupo de tecelões da cidade de Rochdale na Inglaterra lançou a ideia de organizar uma sociedade de consumo com a finalidade de suprimir os lucros

escorchantes dos intermediários e aumentar o poder de compra de seus parcos salários, surgiram então críticas sobre esse modelo de sociedade, alegando que, todas as organizações fundadas nos moldes cooperativistas, tinham falido. No entanto o autor da ideia prosseguiu na defesa reconhecendo serem verdadeiras todas as alegações de fracasso, porém levantou a seguinte hipótese: “É verdade – disse o tecelão que lançou a ideia.... mas é preciso analisar as razões desses fracassos.” (GUIMARÃES, 1999, p. 5). Lançado um manifesto, todos os operários foram conclamados a se unirem em torno do empreendimento, chegando-se às seguintes conclusões: De fato, as cooperativas até então fundadas, apresentavam os seguintes defeitos:

De fato, as cooperativas de então tinham defeitos graves: vendiam a prazo e depois não recebiam o valor correspondente; os gerentes dessas lojas cooperativas não eram suficientemente esclarecidos e muitos deles nem sequer conscienciosos. Ademais, uma grande parcela dos lucros das cooperativas era distribuída para favorecer o capital e os consumidores passaram a não ver muita vantagem nelas.

Na verdade, o erro básico das cooperativas de consumo do Dr. William King, e que as levaram ao fracasso, foi o de não ter encontrado a forma de distribuir as sobras de uma maneira mais justa e equânime, pois elas beneficiavam inclusive o capital daqueles que não se abasteciam na cooperativa. (GUIMARÃES, 1999, módulo 1, p. 6).

Após as discussões, um dos participantes do movimento, o tecelão Charles Howard, depois cognominado de o “Arquimedes da Cooperação”, fez as seguintes proposições históricas: [...] “a primeira de distribuir as sobras “pro rata” das compras feitas e, a segunda, de atribuir ao capital, pela sua melhor valia, apenas uma pequena retribuição na forma de juro de 4% ao ano.” (GUIMARÃES, 1999, Módulo 1, p. 6). Depois disso, sofrendo grande penúria financeira, resolveram fundar a cooperativa através de um histórico manifesto conclamando a todos os operários de Rochdale a participarem do empreendimento. Esse manifesto caracterizou-se pelos planos ambiciosos e utópicos do grupo, quando contavam com tão poucos recursos, a ponto de terem se tornados abastêmios para poderem economizar algum dinheiro para o movimento.

Ainda hoje o cooperativismo se debate entre a viabilidade econômica e o assistencialismo, notando-se uma firme determinação das organizações cooperativistas

no sentido de manter os valores e princípios do movimento, ao mesmo tempo em que procuram desenvolver atividades que beneficiem a todos os envolvidos, beneficiando o trabalho como força de produção, tanto em forma de capital, como na forma de mão de obra para produção de bens e serviços, valorizando o trabalho dos associados. Essa associação harmônica entre capital e trabalho é demonstrada de forma clara e objetiva na intermediação financeira das cooperativas de crédito, onde o poupador capitalista é também o tomador de empréstimo que se beneficia com o financiamento para compra de produtos de bens duráveis e de consumo, assim como para viabilizar empreendimentos produtivos, gerando o desenvolvimento da comunidade.

As cooperativas quando bem administradas conseguem eliminar ou reduzir os efeitos da intermediação do preço final dos produtos e serviços, promovendo a justiça nos preços, assumindo os meios de produção e fazendo desaparecer a exploração dos lucros, que é o princípio e fonte dos desequilíbrios sociais.

Reconhecendo esses benefícios institucionais do cooperativismo, como fator de desenvolvimento e inclusão social, o Governo Brasileiro aprovou marcos regulatórios para disciplinar a atividade cooperativista, tais como a Lei nº 5764/71 e mais recentemente a Lei Complementar nº 130/2009.

6.3.O Cooperativismo de Crédito no Mundo:

Pode-se ver claramente nas fontes históricas pesquisadas, que o Cooperativismo de Crédito foi a grande mola propulsora para a expansão da doutrina do cooperativismo no mundo. Um dos fatores determinantes dessa expansão foi a enorme importância que o ramo de crédito sempre concedeu ao princípio da integração.

Historicamente constatou-se que três anos depois da fundação da famosa Cooperativa de Rochdale, surgiu na Alemanha o Cooperativismo de Crédito em razão do trabalho realizado inicialmente por Raiffeisen, complementado por Schulze-Delitzsch. Daí o movimento seguiu para a Itália, espalhando-se por toda a Europa, em seguida expandiu-se para as Américas, primeiro para o Canadá, através de Desjardins, depois para os Estados Unidos, levado por Edward Filene.

Aonde o Cooperativismo de Crédito chegou, ele criou raízes e se expandiu vigorosamente. Como já frisamos inicialmente, o princípio da integração foi preponderante para o crescimento dessa modalidade de cooperativismo, tendo inclusive gerado sua segunda denominação “Credit Union”, traduzida como União de Crédito. Os

militantes do cooperativismo logo entenderam que a integração era a forma de atender ao amplo aspecto de necessidades dos associados, tais como, melhorar a qualidade dos serviços; adquirir força política e ocupar espaço junto ao sistema financeiro. Ponto em prática o princípio da integração, passaram a criar cooperativas formadas por outras cooperativas, chamadas Centrais ou Federações e assim difundir e expandir o movimento. Essas Centrais e Federações, mais tarde, também se juntariam para formar Confederações Nacionais.

Com pequenas diferenças, foi essa a estratégia de crescimento das cooperativas de crédito nos diversos países, tanto no setor urbano como no rural. Em 1934 foi criada nos Estados Unidos a Associação Nacional das Cooperativas de Crédito (CUNA), na forma de uma Confederação de Centrais de Créditos Estaduais, a qual se preocupou inicialmente em viabilizar um seguro para as cooperativas de crédito. Em 1954 a CUNA estendeu seu raio de ação para outros países criando um departamento de extensão mundial para fomentar o cooperativismo. Em 1970 foi criado o Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito (WOCCU), com sede em Medison, no Estado de Wisconsin, nos Estados Unidos, congregando cooperativas de crédito de 85 países (GUIMARÃES, 1999, Módulo 5, p. 1).

6.4 Benchmarking:

Taxas do SELIC, do CDI, números dos Demonstrativos do Resultados de Exercício de 2010, 2011 e 2012 da FEDERALCRED LESTE, juntamente com entrevista do seu Diretor Presidente, constantes em anexo.

6.5 Bases conceituais aplicadas:

Os valores e princípios do cooperativismo serão aplicados nas ações correspondentes a cada um dos objetivos citados no subitem 3.2. de forma que o desenvolvimento sustentável da Cooperativa através da exploração da intermediação financeira, seja direcionada para promover a melhoria da qualidade de vida dos cooperados e nunca dirigida exclusivamente a remunerar capital, fato este que tem sido fonte permanente de debates, vez que os gestores encarregado do resultado tendem a não dar a devida importância à doutrina cooperativista que é a razão de sua existência, se preocupando mais com o resultado. É comum entre esses técnicos confundirem ação cooperativista na sociedade, com a prestação de serviço social. É certo que existe um Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), previsto no Art. 28, inciso II da

Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício. Este fundo vem sendo constituído anualmente e aplicado no custeio de cursos destinados aos dirigentes, cooperados e familiares, visando assegurar melhores condições técnicas para a direção e gerenciamento das atividades da cooperativa, além de possibilitar crescimento profissional e melhorar a qualidade de vida dos associados e familiares. As críticas e discussões doutrinárias se prendem ao fato de alguns acharem que a cooperativa deve fazer caridade, enquanto que os técnicos encarregados do resultado alegam que só se deve fazer trabalho social, depois de obter os resultados financeiros planejados, defendendo sempre o corte de gastos na área social, para que as sobras financeiras aumentem e agradem os investidores. O motivo desse procedimento é que a diminuição das sobras pode ser entendida como ineficiência operacional, gerando o temor do corte de incentivos de desempenho, ou mesmo congelamento de salários e até demissões. O corpo gerencial mal orientado quanto aos valores e princípios do cooperativismo, aliado a um planejamento voltado somente para o cumprimento de metas pode gerar esses temores prejudiciais ao cumprimento da MISSÃO da Cooperativa, quando se prendem exclusivamente à geração de resultados financeiros. O mais verdadeiro e conveniente é que a parte de assistência seja feita obrigatoriamente em cumprimento ao regulamento do FATES, deixando-se outros investimentos de caráter social como: caridade, incentivos ao esporte, cultura e lazer, para quando as sobras ultrapassarem os limites necessários para cobrir as despesas administrativas, correção de capital nos limites legais e formação dos fundos obrigatórios. Dessa forma pode-se anular o fantasma dos planos de metas sempre famintos de resultados constantemente maiores e agressivos. O espírito cooperativista não combina com a exacerbação dos lucros, nem com o incentivo à avareza, mas com a ajuda mútua, visando ao amparo de todos.

7 Modelo conceitual definido:

O modelo conceitual definido para a elaboração do Planejamento Estratégico levará em consideração os valores e princípios do cooperativismo histórico, aliados às boas práticas de Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito, bem como perfeita sintonia com as exigências do mercado financeiro. Já escrevemos acima a respeito dos valores e princípios do cooperativismo. Resta-nos falar um pouco sobre a Governança

das Cooperativas, tema este que tem preocupado o BCB, inclusive tendo elaborado uma cartilha externando o entendimento daquela Instituição Governamental sobre o assunto e direcionando o segmento para a adoção de tipos de governança que possam cada vez mais refletir o caráter democrático, assegurando a livre manifestação dos associados nas assembleias, bem como um sistema interno de fiscalização com autonomia e responsabilidade para apontar falhas no serviço e erros que possam por em risco tanto a cooperativa, o sistema em que ela estiver inserida e todo o segmento cooperativista do país, no qual poderá refletir qualquer crise que venha a surgir por causa de gestão temerária ou fraudulenta de uma só cooperativa. Nota-se que a atitude do BCB, com sua rigidez, às vezes intransigente, têm uma finalidade de proteção ao Sistema Financeiro Nacional como um todo, ao mesmo tempo, procura evitar que a má gestão de uma única cooperativa singular possa prejudicar indiretamente todo o sistema, em razão da imagem negativa que projeta. O tipo de governança proposto pelo BCB para as cooperativas de crédito requer principalmente que o comando estratégico inerente ao Conselho de Administração, seja totalmente segregado do comando executivo que é exercido pela Diretoria Executiva, devendo o Conselho ser eleito dentre os associados, enquanto que a Diretoria poderá ser contratada entre associados ou não, desde que sejam profissionais competentes capazes de tomar decisões com bases técnicas, respaldadas nas decisões políticas determinadas pelo Conselho de Administração, enquanto que o Conselho Fiscal, que é independente

de ambos os Órgãos Sociais, fiscaliza a conformidade das ações da Diretoria Executiva, com as determinações contidas nas Atas de Reuniões do Conselho de Administração.

7. Custos (pessoal, materiais etc.): Reunião de Planejamento com os Conselheiros (6); Diretores (3); Gerente Geral (01); Gerentes de Postos (02); Assistentes (04); Agente de Controles Internos (01); Contador (01); Colaboradores (12), totalizando 30 funcionários.

Local da Reunião: Hotel

Duração: (08) Oito horas.

Custo da Locação: R\$ 800,00 (oitocentos reais).

Custo da alimentação: Refeições e Coffee break para 30 (trinta) pessoas ao preço total de R\$ 700,00 (setecentos reais).

Total: 1.500,00 (Hum mil e quinhentos reais).

8. Análise de receita x custos: Com a aplicação das ações planejadas, considerando-se um incremento de 15% nas sobras brutas em relação ao resultado de 2011 no valor de R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais), obteremos em 2013 uma sobra de R\$ 138.000,00 (cento e trinta e oito mil reais), ou seja, um incremento de R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais). Com o custo adicional de R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos reais) sobre as despesas normais de desenvolvimento, justifica-se a aplicação do Plano ora elaborado, em razão da viabilidade da obtenção de receita com um custo adicional inferior à receita a ser obtida.

9. Proposições: São ações a serem implementadas para atingir os objetivos:

As proposições concebidas tanto para os objetivos quanto para as ações a serem implementadas, foram definidas a partir de pesquisa feita entre os Diretores, Gerentes e Colaboradores, os quais, após análise dos dados a respeito do desenvolvimento histórico da cooperativa, dos balanços anuais, considerando especialmente o total das despesas; verificando-se os valores necessários de receita para cobrir essas despesas; estimando-se o potencial de mercado do segmento de funcionários públicos federais, que é o segmento autorizada para prospecção, foram feitas as projeções necessárias para a captação de recursos a fim de gerar as receitas necessárias para cobrir as despesas e gerar as sobras necessárias para remunerar o capital. Levando-se também em conta a experiência do cotidiano, apontaram os citados objetivos bem como as ações para efetivar os mesmos. Esse modo de proceder tem respaldo teórico na opinião abalizada de autoridades da matéria, conforme mais um pensamento do Economista e Professor Rafael Bernardino de Sousa, abaixo citado:

De posse de todos esses dados, bem como das perspectivas sobre os percentuais de taxas de juros que a Cooperativa de Crédito possa praticar no seu nicho de mercado, tanto nas operações de empréstimos e financiamentos, como na captação de recursos, deve-se projetar o volume de operações a ser realizado, nas suas várias modalidades (empréstimos para capital de giro, crédito pessoal, títulos descontados, cheque especial, financiamentos de bens, de automóveis etc.), uma vez que a carteira de crédito é a principal fonte geradora de Receitas para qualquer instituição financeira comercial, como é o caso das Cooperativas de Crédito. (SOUSA, 2006, p.231).

Dessa forma as ações para cumprimento dos objetivos foram planejadas conforme abaixo especificado, estando as quantificações e metas definidas no Mapa Estratégico e na Sugestão de Metas, anexadas ao final:

9.1. Visando cumprir o objetivo de “Aumentar Capital Social”, deverão ser realizadas as seguintes ações:

9.1.1. Desenvolver a capacidade profissional de Colaboradores, Dirigentes e Conselheiros: A capacitação permanente de todos os envolvidos na condução dos trabalhos da cooperativa, tem se revelado de primordial importância para produzir os resultados almejados, devendo-se salientar que as divergências entre os grupos de interesses (aplicadores e tomadores de empréstimos), se refletem no comportamento dos diretores e gerentes e colaboradores quando defendem posições no sentido de colocar o resultado positivo e crescente em primeiro lugar, esperando que a remuneração dos investimentos resolva o problema da sustentação e crescimento da cooperativa. Pela análise dos dados técnicos e frios dos números da contabilidade, este posicionamento parece irrefutável, principalmente quando os responsáveis pelos resultados da cooperativa estão pressionados pelas metas do Planejamento Estratégico aprovado pelo Conselho de Administração (CAD). Cabe ao CAD estar efetivamente capacitado para decidir aprovando ou rejeitando um planejamento que lhe seja apresentado. A carência de capacitação dos membros do CAD implicará na aprovação de planejamento aparentemente viável em razão dos dados técnicos, porém com resultados improváveis diante do efetivo comportamento dos associados e do mercado. O risco de mercado sempre existe, mas pode ser minimizado com as políticas sociais a serem aplicadas no tratamento com os associados. Neste ponto a discussão fica acirrada entre os Gerentes e Diretores, os quais, são pressionados pelos seus superiores e temem que os resultados insuficientes pelo não cumprimento das metas, os levem a perderem seus empregos. Note-se que pelas diretrizes do Banco Central do Brasil (BACEN) sobre boas práticas de Governança Corporativa, deve haver segregação entre a função estratégica (Conselho de Administração) e a função executiva (Diretoria Executiva) (BACEN, 2008, p.16). Geralmente quando a cooperativa adota essa nova governança segregada, os diretores executivos podem ser contratados com base nas Leis Trabalhistas, o que é um avanço, pois permite a contratação de profissionais capacitados e experientes para as funções

executivas. Mas, se essa exigência do cumprimento de metas não estiver com respaldo nas decisões conscientes do Conselho, na viabilidade do Planejamento Estratégico, na capacidade dos colaboradores e no **respaldo dos associados**, grande é o risco do empreendimento sucumbir diante dos concorrentes bancários e mesmo de outras cooperativas que disputam o mercado. Se a baixa de resultado e o risco do negócio não tiverem o respaldo consciente dos associados, mediante a participação dos mesmos nas decisões, os dirigentes correm o risco de serem substituídos por incapacidade administrativa. Chama-se a atenção para o fato de que algumas ações de caráter técnico só podem ter sucesso se todos os grupos de interesses puderem se manifestar, fornecer alternativas e aprovar essas ações. Do contrário sempre que se aumentar os juros os tomadores de empréstimos correrão para o concorrente que oferecer menor taxa; Da mesma forma, os aplicadores sacarão suas aplicações todas as vezes que o concorrente oferecer uma taxa maior. Todos conhecem esse dilema, porém a decisão de alterar a política financeira dificilmente vai além da área técnica que se comporta como aprendeu no mercado financeiro bancário normal, nunca se preocupando de criar um mecanismo que obtenha o respaldo de todos os grupos de interesse. Os técnicos costumam dizer que é impossível discutir taxa de juro e de aplicação todas as vezes que a taxa CELIC varia. Realmente, isto é impraticável por diversos motivos, porém não é impossível criar um sistema eficiente de informação administrativa que possa inculcar na mente de todos os cooperados critérios básicos de funcionamento de uma instituição financeira. Entende-se que o índice de entendimento não vai ser unânime, porém deve-se ensinar parâmetros básicos capazes de formar uma **doutrina cooperativista de crédito**, que abranja os conceitos de **mercado financeiro, custo operacional, “spread”, concorrência, valor da instituição, sentimento de pertencer à cooperativa**, sacrifícios que devem ser feitos para sustentação e desenvolvimento da Cooperativa, assim como as vantagens presentes e futuras do empreendimento.

9.1.2. Desenvolver a Capacidade de Buscar Novos Cooperados: O desenvolvimento da Cooperativa depende basicamente do aumento da atividade operacional com a intermediação financeira e com a prestação de serviços. Os resultados positivos crescentes somente serão possíveis se ocorrerem duas situações: **1)** houver aumento do “spread”, que é a sobra positiva da operação de crédito, após o pagamento das taxas de aplicação, ou seja, é necessário pagar menos nas aplicações e receber mais nas operações de crédito; **2)** houver aumento dos valores em operação, sem

que haja variação do “spread”. Sabe-se que nem sempre é possível aumento o “spread”, daí a necessidade de se aumentar o volume de negócios. Por sua vez, as despesas nunca diminuem, pelo contrário sempre aumentam devido à inflação e ao reajuste dos insumos (salários, material de expediente, aluguéis, etc.). Dessa forma só resta uma alternativa saudável para resolver a equação, qual seja: **O AUMENTO DO QUADRO SOCIAL**, isto porque, com o aumento do número de cooperados e uma administração eficiente é possível captar mais recursos, emprestar mais e oferecer maior número de produtos e serviços rentáveis para a cooperativa. Essa capacidade de atrair novos sócios depende da qualidade dos serviços prestados e da confiança dos potenciais sócios. Nada acontece como um passe de mágica, daí a necessidade de contar com colaboradores treinados não somente na prospecção de novos sócios, mas de uma **MARCA** que inspire confiança aos aplicadores e atenda à demanda dos tomadores de empréstimos, aplicando-se as devidas cautelas na análise de crédito. A política de funcionamento deve ser clara, bem definida e factível conforme determinações contidas nos Manuais, Resoluções e no Planejamento Estratégico. Os critérios adotados devem estar amparados no prévio conhecimento dos cooperados, os quais devem participar das pré-asmbléias, discutir e aceitar as deliberações, formando uma consciência institucional cooperativa, o que certamente permitirá a adoção desses critérios, sem grandes choques ou reclamações. Os principais tópicos desse conhecimento mínimo dos cooperados encontram-se citados no item acima, em negrito. (Item 11.1.1).

9.1.3. **Disseminar a Cultura Cooperativista:** Esses colaboradores devidamente treinados que atuarão tanto na prospecção de novos sócios, como no atendimento, ajudarão na disseminação da Cultura Cooperativista tirando todas as dúvidas dos associados, os quais necessariamente deverão ser submetidos a um aprendizado sobre cooperativismo, bem como sobre o funcionamento da Cooperativa, ensinamento esse que deverá ser ministrado de diversas formas: **1)** Por ocasião da prospecção de novos sócios nas repartições públicas, aproveitando-se as reuniões de Sindicatos e Associações; **2)** Após a inscrição formal, o novo cooperado deve receber uma cartilha de leitura fácil e objetiva sobre parâmetros básicos capazes de formar uma doutrina cooperativista de crédito, que abranja os conceitos de mercado financeiro, custo operacional, “spread”, concorrência, valor da instituição, sentimento de pertencimento, sacrifícios que devem ser feitos para sustentação e desenvolvimento da Cooperativa, assim como as vantagens presentes e futuras do empreendimento. (Ver item 12.1.1 em negrito). **3)** Além dessa cartilha deve-se diversificar a mídia com essas

informações, podendo ser em vídeo (CD) ou enviada por e-mail; **4)** Esta cartilha também deve estar disponível no Site da Cooperativa para constante acesso; **5)** Pode-se instituir concursos ou eventos recreativos com premiação das melhores notas dos associados que se submeterem a avaliação sobre as matérias da cartilha. Dessa forma as Pré Assembleias, Assembleias e outros eventos serão mais atrativos e certamente surtirão seus efeitos para um grande número de pessoas, considerando-se que esses estímulos serão constantes numa frequência a ser estipulada conforme as conveniências.

9.1.4. Entender as Necessidades dos Cooperados – Sabe-se pela sabedoria milenar, que para vencer o inimigo é fundamental conhecê-lo profundamente, planejar e obter a vitória com o menor esforço possível.

[...] Os ensinamentos de Sun Tzu têm extrapolado o campo de batalhas. Hoje, as estratégias militares de Sun Tzu são utilizadas como estratégias empresariais no mundo corporativo. O livro A Arte da Guerra há muito tempo vem sendo utilizado como uma metáfora do campo de batalha em que se transformou a concorrência entre as empresas – grandes e pequenas. Economistas e analistas estratégicos têm constantemente observado assemelhar-se, mais e mais, o mercado globalizado contemporâneo terrivelmente competitivo, com o período dos Estados Guerreiros. [...] 30 – É nestes cinco pontos que o caminho para a vitória se encontra. 31 – Direi pois: “Conhece-te a ti e ao teu inimigo e, em cem batalhas que sejam, nunca correrás perigo”. 32 – “Quando te conheces mas desconheces o teu inimigo, as tuas hipóteses de perder ou de ganhar são iguais”. 33 – “Se te desconheces e ao teu inimigo também, é certo que, em qualquer batalha, correrás perigo”. [...] (TZU, 2008, p.18,19 e 51).

Na cooperativa não é diferente embora o associado não seja o inimigo. No entanto, para conseguir a adesão dos mesmos na administração da cooperativa é necessário conhecer suas necessidades e apresentar ações administrativas que possam ser aceitas e aprovadas em concordância sem atritos ou confrontações políticas desnecessárias.

9.2. Visando cumprir o objetivo de “Aumentar os Investimentos”, serão realizadas as seguintes ações:

9.2.1. Aumentar o Número de Cooperados: O crescimento em escala, que possibilita o desenvolvimento sem aumento do “spread”, está diretamente ligado ao aumento do número do quadro social, ou seja, cada novo associado leva para a cooperativa um potencial de negócios. Para conseguir tal intento não é fácil, pois a concorrência não dá trégua na busca dos nichos de clientes que possam render lucros para seus bancos, como também para aumentar o resultado de suas cooperativas. Dessa forma, deve-se dotar o Setor de Negócios para efetivar ações de divulgação nas repartições públicas, instituições civis sem fins lucrativos, sindicatos e associações de classe, a fim de firmar novas filiações.

9.2.2. Fidelizar o Cooperado por meio do Atendimento Surpreendente: Outra ação para aumentar os investimentos é satisfazer os associados com um atendimento excelente que possa surpreendê-lo sempre que comparecer à Cooperativa. É fundamental que o cooperado tenha sempre aumentado o sentimento de pertencimento à Instituição. Também deve-se fazer com que se desenvolva nele uma dependência positiva que o impeça de deixar a Cooperativa mesmo que alguma circunstância adversa, de natureza econômica ou financeira, ou de outra qualquer natureza, venha acontecer. Por outro lado deve-se oferecer ao cooperado o maior número de produtos e serviços para que ele não precise procurar outra instituição para obtê-lo. Nota-se que existem produtos e serviços que dificilmente a Cooperativa poderá cobrir com melhores preços, tais como empréstimos habitacionais e de automóveis novos, em razão dos recursos serem privativos dos bancos oficiais ou conveniados (Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil S/A), além dos bancos das fábricas de automóveis que financiam a venda de carros novos, com juros baixíssimos. Estes problemas deverão ser enfrentados pela excelência do atendimento, feita por colaboradores treinados constantemente reciclados.

9.2.3. Oferecer Produtos e Serviços que Atendam às Necessidades dos Cooperados: Nesta ação todos os Dirigentes e Colaboradores precisam estudar o mercado procurando saber quais os produtos mais procurados pelo público em geral, bem como as necessidades específicas dos associados. Resta lembrar que há alguns anos, a Cooperativa tinha apenas um convênio com um banco oficial para fazer a compensação de cheques, mas não oferecia cartão de débito/crédito que possibilitasse

saque em terminal remoto. Essa impossibilidade gerava muito desconforto em razão dos associados, a maioria policiais federais, estavam constantemente viajando a serviço, tanto no País como no Exterior e não dispunham de uma tecnologia que lhes possibilitasse o saque no local remoto. Hoje a Cooperativa já oferece um Portfólio de produtos e serviços significativo, porém a administração não pode se acomodar e desconhecer as necessidades dos associados, sob pena de perder espaço para a concorrência.

9.2.4. Disponibilizar Serviços Virtuais: A vida moderna com suas problemáticas de aproveitamento do tempo, logística de transporte dispendiosa. O conforto e segurança das operações financeiras, aliadas à tecnologia que facilita, mas também amedronta pela instantânea mudança, obriga a colocar a disposição dos associados a possibilidade de fazer seus negócios com a Cooperativa via operações a partir do próprio computador pessoal. Atualmente a Cooperativa já oferece alguns desses serviços, tais como: extrato de conta corrente; pagamento de boletos bancários; transferência de numerários para outras contas; e aplicações financeiras. No momento não se configura a necessidade de ampliação desses serviços, porém a administração precisa ficar atenta e implantar outros serviços virtuais sempre que a necessidade obrigue, sob pena de perda de espaço no mercado.

9.2.5. Proporcionar um Ambiente Sadio de Trabalho: Esse clima institucional que se deseja proporcionar, pelo qual se refletirá a saúde do ambiente de trabalho vai depender principalmente da capacidade dos gestores em resolver questões que possam gerar aborrecimentos tanto entre os colaboradores, como entre os associados. Esses problemas podem se refletir no ambiente físico das instalações, assim como no fluxograma das operações, como também nos relacionamentos entre colaboradores entre si e entre estes e gestores. Pelo visto é ampla a área de atrito que pode causar deterioração do ambiente de trabalho. As providências a serem tomadas para viabilizar uma ação que resulte em um ambiente sadio de trabalho, passam pelos seguintes itens: a) Conforto das Instalações – espaço amplo que possibilite a movimentação dos associados em atendimento; ambiente climatizado; sala de espera que possa garantir a privacidade dos associados em atendimento; instalações de copa para servir pelo menos água e café aos associados e instalações sanitárias adequadas; b) Aperfeiçoamento dos processos internos – Posicionamento correto de mesas e cadeiras

para o atendimento (layout); Fluxograma bem planejado para o reduzir o tempo em atendimento; Conferência de todos os passos do fluxograma de atendimento, para evitar novo comparecimento do associado; c) Eficiência na seleção, contratação e treinamento da equipe de colaboradores – Isenção no processo de seleção; Contratação meritória e não por indicação; Acompanhamento do desempenho para fazer correções quando necessário, visando a excelência no atendimento. Todos esses fatores bem gerenciados irão certamente proporcionar um ambiente sadio de trabalho.

9.3. Visando cumprir o objetivo “Elevar as Operações de Crédito”, serão realizadas ações complementares àquelas já adotadas para “Aumentar Capital Social” e “Aumentar os Investimentos”. Aquelas ações contribuem diretamente para o aumento de associados ao mesmo tempo em que indiretamente aumentam as Operações de Crédito, vez que a maioria dos novos cooperados geralmente é de tomadores de empréstimo. O percentual de aplicadores é sempre menor, daí a necessidade da capitalização mensal obrigatória e constante. As ações complementares para elevar as operações de crédito, são as seguintes:

9.3.1. Fortalecer a Marca Junto aos Servidores Públicos Federais: Esse fortalecimento se dá pela divulgação e valorização da imagem da Cooperativa. Essa imagem engloba dois aspectos: 1) O visível que aparece nas cores, na marca, no ambiente físico das instalações, que deve ser confortável e atraente, sem grandes filas ou demoras excessivas no atendimento; 2) O aspecto intangível, que existe, mas não pode ser visto, mas sentido. Neste aspecto temos o sentimento de orgulho sadio em pertencer à Cooperativa; a segurança de saber que os diretores e colaboradores trabalham em função do melhor para o cooperado, sem interesse lucrativo, mas de prestar o melhor serviço pelo menor preço. Esse trabalho é feito pelo zelo às instalações, preservação da marca, excelência no atendimento e constante educação cooperativista prestada pelo colaborador ao cooperado.

9.3.2. Tornar-se o Consultor Financeiro Preferido: A consultoria financeira é o instrumento que mais possibilita a fidelização do Cooperado, vez que ela é prestada na ocasião em que o Cooperado não sabe mais a quem apelar e ao chegar desesperado na Cooperativa a procura de mais um empréstimo impossível de ser concedido, ele não sai sem uma solução para o seu problema porque alguém irá estudar com ele uma saída

plausível e possível para sua situação, seja a venda de um bem supérfluo, a diminuição temporária do nível do padrão de vida, ou às vezes renegociação de um empréstimo com aumento do prazo e corte de despesas. Esse trabalho não é fácil, nem simples de realizar, porque exige conhecimento da matéria e habilidade para convencer o associado a tomar uma decisão difícil, que muitas vezes depende da concordância do cônjuge e familiares. No entanto, depois de equacionado o problema, certamente, todos se convencerão sobre a melhor providência para solucionar a crise.

9.3.3. Ampliar Parcerias: Nesta ação, a Cooperativa deve se cercar de possibilidades, firmando parcerias com outras instituições, a fim de suprir suas deficiências tanto no oferecimento de crédito como na prestação de serviços. Neste particular aspecto a Diretoria deve estar sempre atenta quanto aos índices de liquidez para que, logo que houver necessidade ter a quem recorrer para conseguir recursos financeiros para aplicar no crédito. Essas parcerias serão principalmente com a Cooperativa Central a que estiver vinculada, com o Banco Cooperativo ao alcance ou outras instituição financeira oficial ou privada que se proponha a realizar operação de crédito com a Cooperativa. Da mesma forma a Diretoria deve acompanhar o mercado e identificar os serviços que possam ser oferecidos aos cooperados por meio de parcerias. Esses serviços podem ser: caderneta de poupança, previdência privada, seguros em geral, fundos de investimentos, convênios para prestação de serviço de saúde, descontos em lojas comerciais, etc. Já existem alguns convênios dessa natureza em vigor atualmente, bastando o empenho para ampliar o Portfólio de opções.

9.3.4. Reconhecer e Recompensar o Ótimo Desempenho: Deverá ser desenvolvido um sistema de acompanhamento e registro de fatos relevantes ocorrido no serviço da cooperativa, de forma que as ações dos colaboradores que implicarem em lucros diretos ou indiretos sejam reconhecidas publicamente de forma a incentivar a imitação, desenvolvendo-se também a pro atividade em substituição à inércia que espera que os fatos aconteçam. As ações devem ser pro ativas tanto para promover resultado como para evitar prejuízos.

9.4. Visando cumprir o objetivo “Minimizar Custos Sem Perder a Qualidade”, deverão ser efetuadas as seguintes ações:

9.4.1. Ampliar o portfólio: Quando aumentada a lista de produtos e serviços oferecidos aos associados e ao público em geral, gera-se oportunidade de negócios, seja por de ato cooperativo ou não. No entanto não é tão simples ampliar o portfólio e conseguir vender os produtos e serviços oferecidos, em razão de vários motivos, quais sejam: a concorrência do mercado que certamente está de olho sobre os mais rentáveis produtos e serviços procurados pelo público; a qualidade dos produtos e serviços a serem oferecidos deve atender às expectativas do associado, tanto na satisfação quanto no preço, pois se o concorrente apresentar o mesmo produto e serviço melhor ou mais barato, certamente poderá ganhar a preferência do público alvo. Isto obriga a administração da cooperativa a oferecer o melhor pelo menor preço. No caso de empate a administração precisa contar com um associado instruído e consciente dos seus deveres e obrigações com a cooperativa, a ponto de não se deixar levar por filigranas de vantagens em detrimento do objetivo maior da cooperativa que é a sua MISSÃO de fazer melhorar a qualidade de vida dos cooperados.

9.4.2. Ampliar parcerias: Uma das formas de aumentar o portfólio de produtos e serviços, sem aumentar o custo do serviço é “ampliar parcerias”. Essas parcerias muitas vezes são indispensáveis para que a cooperativa atinja seus objetivos. Cita-se como exemplo o fato da necessidade de oferecer o produto “conta corrente”, com a conseqüente movimentação de numerário por meio de cheque. Sabe-se que as cooperativas não estão autorizadas a realizar compensação de cheques, motivo pelo qual, obrigatoriamente, todas as cooperativas devem fazer uma parceria com um banco para realizar esse serviço. Sabe-se que existem sistemas cooperativistas montados por bancos cooperativos, porém a cooperativa só tem acesso aos serviços do banco se for filiado ao sistema ou se firmar parcerias com o mesmo, mediante pagamento pelos serviços prestados. Além da compensação de cheques inúmeros outros serviços são oferecidos aos cooperados e ao público em geral, mediante geração de renda para a cooperativa. Daí a importância das parcerias; Outro exemplo de parceria é a possibilidade de vender apólices de seguros, porém somente através de uma corretora autorizada pelo órgão competente (SUSEP), é possível realizar o negócio. Pode-se citar ainda as parcerias com estabelecimento comerciais, colégios, associações, sindicatos e outras entidades, no sentido de obter descontos para os cooperados e dessa forma promover a fidelização dos mesmos.

9.4.3. Buscar a eficiência na gestão de processos: Varias são os processos que tramitam na administração, tais como: a) Associação de novos cooperados – Este processo inicia-se na prospecção de novos sócios, através do Setor de Negócios, o qual agenda visitas às diversas Repartições Públicas Federais, Associações de Funcionários Públicos, Sindicatos, Igrejas e Condomínios, que são os potenciais sócios da Cooperativa. Nesses lugares são feitas as apresentações coletivas com data show ou individuais, promovendo-se de visitas nos locais de trabalho, culminando com o convencimento e adesão dos novos sócios. b) Aplicação financeira – é uma forma de captação de recursos financeiros para suprir o negócio principal da cooperativa que é a intermediação financeira. A aplicação financeira é uma forma de aplicação chamada Certificado de Depósito Cooperativista (CDC) e equivale ao Certificado de Depósito Interbancário (CDI), os quais operam tendo a taxa SELIC como referência ou benchmarking. Geralmente se paga um valor igual ou menor da taxa SELIC, como remuneração das aplicações financeiras. Essa remuneração varia entre as instituições financeiras, formando-se um mercado competitivo específico de captação de recursos. Daí a necessidade de se aperfeiçoar os processos e diminuir custos operacionais para que o resultado seja maior, ao que é denominado de “spread”, ou o ganho proveniente da intermediação financeira; c) Integralização de capital social é a captação de recursos entre os associados para ficar permanentemente na cooperativa, a fim de gerar movimentação financeira a longo prazo, uma vez que uma vez feita a integralização de capital, não é possível sacar de volta a qualquer tempo, ficando condicionado a uma série de obstruções para retirado de capital. Algumas cooperativas não permitem saque de capital a não ser quando da saída do sócio da Instituição; outras permitem saque de parte do capital após determinado tempo, no mínimo dez anos, vez que essa retirada de capital em massa pode inviabilizar o negócio, quando a cooperativa é apenas de crédito; uma das principais inconveniências é perda de liquidez que leva à impossibilidade de emprestar por falta de recursos disponíveis. Isto não significa falência, porém a obrigação do dinheiro existente ter que ficar guardado para atender aos saques normais. d) Concessão de crédito – Nesta atividade está a principal fonte de renda da Cooperativa de Crédito, pois é com o empréstimo de dinheiro que se cobra o juro, o qual gera o resultado positivo, cujo ganho custeará as despesas da cooperativa. Quanto maior for o “spread” maior o resultado. Caberá aos gestores, utilizando-se da eficiência dos processos, diminuir custos e aumentar o “spread”, para gerar sobras a serem distribuídas entre os cooperados; e) Cobrança – Na cobrança se estabelecem processos automáticos

ou não de recebimento das parcelas dos empréstimos concedidos. Quando o tomador do empréstimo não paga suas obrigações, ocorre o que se chama de Crédito de Liquidação Duvidosa (CLD), ocorrência essa que provoca muitos aborrecimentos e dificuldades para se reaver o que foi emprestado, começando pelas cartas de cobrança, inscrição nos órgãos de proteção ao crédito: Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), Centralização de Serviços dos Bancos S.A. (SERASA), negociações presenciais e por telefone e finalmente ação judicial de cobrança. Todos esses processos precisam ser aperfeiçoados para serem eficientes com o menor custo possível; f) Processos assembleares – Na assembleia dos associados se concentra o maior poder de decisão de uma cooperativa, daí a importância de se aperfeiçoar todos os procedimentos que envolvam as assembleias gerais, seja ela Ordinária ou Extraordinária. Um erro na condução de uma assembleia pode gerar sua anulação acarretando prejuízos financeiros e desgastes na administração que poderá até inviabilizá-la, levando a substituição de todo um Conselho ou Diretoria. Todas essas atividades são disciplinadas nos diversos normativos da Cooperativa, tais como Estatuto Social, Regimento Interno, Manuais Operacionais, Leis, Decretos, Normativos do Banco Central do Brasil (BACEN) ou do Banco Cooperativo do Brasil S.A. (BANCOOB), Resoluções, etc. Todos esses normativos disciplinam e ensinam como agir corretamente na elaboração desses processos.

9.4.4. Elevar a eficácia dos controles internos: Em toda cooperativa existe um setor obrigatório chamado Controles Internos, ocupado por um funcionário denominado Agente de Controles Internos, o qual realiza o trabalho de conferir a conformidade dos processos com os normativos em vigor. É fácil de entender que se este Setor funcionar bem, se acabará ou se diminuirá muito as falhas dos serviços, pois toda vez que ocorrer uma falta de conformidade da ação com o Manual de Serviço, o Agente de Controles Internos apontará o erro e os gestores adotarão providências para saná-lo. Assim, se forem melhoradas as condições de trabalho do Setor, dotando-se de funcionários e equipamentos de conferência, os objetivos serão alcançados.

9.4.5. Modernizar a estrutura de Tecnologia da Informação (TI): Hoje em dia, nada se faz sem a ajuda de um computador. O grande número de informações e a importância das mesmas obrigam que a Tecnologia de Informações se aperfeiçoe a cada dia, visando evitar prejuízos e fraudes na movimentação de recursos e na utilização dos insumos materiais e humanos. Nessa área é preciso investir constantemente em novos

equipamentos atualizados, mais rápidos e mais seguros; Não se pode economizar guardando equipamento velho, o qual ao apresentar defeitos, certamente causará prejuízos com a perda de dados e até mesmo quantia em dinheiro pelo desvio de recursos para contas indevidas mediante falhas de equipamento ou quebra de segurança. A modernização da estrutura de Tecnologia da Informação passa pela contratação de bons profissionais do ramo e constante monitoramento dos dados.

10. Sugestão de Plano de Ação: O plano de ação a ser aprovado pelo Conselho de Administração da Cooperativa encontra-se anexo constando os seguintes documentos: 1) Mapa Estratégico; e 2) Painel de bordo descrevendo minuciosamente os objetivos, ações, prazos e responsáveis pela implementação.

11. CONCLUSÃO:

Considerando-se que a Cooperativa a quem foi feita a proposição de aplicação do presente planejamento não venha a implementá-lo por qualquer razão, não significa que a mesma não possa continuar no mercado exercendo suas atividades, com crescimento e cumprindo sua missão de “Atender as necessidades financeiras dos cooperados, visando à melhoria da situação econômica e social, proporcionando-lhes qualidade de vida”. No entanto, a defesa da implementação urgente é que, por ser um planejamento de aplicação anual, podendo ser corrigido ou reimplementado a qualquer tempo, tem uma versatilidade capaz de se adaptar a qualquer situação de mercado, governança ou condição técnica operacional. Por outro lado, com o Plano de Metas previsto no planejamento estratégico, é possível a qualquer tempo, acompanhar o desempenho, comparar os resultados de forma cronológica e adaptar o planejamento para maximizar os resultados. A utilização do planejamento torna-se uma ferramenta gerencial para tomada de decisão, evitando as improvisações que não garantem resultados desejados e pelo contrário, podem levar a surpresas desagradáveis.

Pela simples leitura do Plano Estratégico, onde estão descritos o Objetivo Principal, os Objetivos Secundários, as Ações e as Metas a serem atingidas, devidamente quantificadas no Plano de Metas, pode-se entender que todo o processo de construção desses Planos, tanto o estratégico geral como o de metas obrigam a todos os participantes do processo, tanto gestores como colaboradores, a realizarem pesquisas internas e externas para quantificar os pontos fortes, os pontos fracos, o ambiente externo e o ambiente interno, diligências essas que os tornaram conscientes sobre dados contábeis, opiniões de colaboradores e associados, vistoria de instalações, moveis e equipamentos, situação de trabalho dos colaboradores, condições de segurança do trabalho, riscos operacionais, condições de satisfação dos associados e colaboradores, qualidade do atendimento e outras condições necessárias para que as propostas de maximização dos resultados pudessem ser implementadas. Com isto pode-se afirmar que, apenas pelos trabalhos de elaboração do planejamento estratégico, a instituição já obteve o benefício da pesquisa e atualização dos conhecimentos sobre as atuais condições em que se encontra a Instituição. Este benefício inicial se reverterá positivamente com a credibilidade e compromisso de todos com a implementação do Plano de Metas que irá refletir de forma quantificada o resultado das ações a serem posta em prática. O custo da

elaboração do Planejamento deverá ser considerado como investimento cujos benefícios já estão assegurados pelo simples conhecimento da situação atual da Cooperativa. No entanto acredita-se que os resultados positivos de crescimento acontecerão efetivamente com a aplicação do Plano pelos seguintes motivos: 1) A Cooperativa foi constituída com uma base social de funcionários públicos federais oriundos do Departamento de Polícia Federal e do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, dentre os quais, grande quantidade são conscientes do valor institucional da entidade, zelam pela sua perenidade e confiam nos seus gestores levando em conta o fato que a cooperativa sempre produziu bons resultados. 2) A crise da queda de juros que provocou a diminuição das sobras não teve maior impacto na credibilidade, justamente pelo apoio refletido durante as Assembléias Gerais em que os representantes dos associados (delegados) têm demonstrado que a confiança continua mesmo com a crise, a qual está sendo enfrentada. 3) Uma das armas nessa luta é justamente o Plano Estratégico que ora é apresentado, o qual se implementado, certamente produzirá seus efeitos positivos. Com certeza, esse Plano que visa Maximizar os Ativos, sem Perder a Função Social, contará com a colaboração desses associados especiais, formadores de opinião, no sentido de incentivar a aceitação das promoções de aumento dos ativos, que implica na promoção dos investimentos no capital social, nas aplicações financeiras, no consumo dos serviços oferecidos e preferindo a Cooperativa para tomada de empréstimos, fatos estes que assegurarão os resultados almejados.

Finalmente conclui-se este Planejamento Estratégico, confiantes de que o mesmo é perfeitamente aplicável, motivo pelo qual é sugerido sua imediata implementação.

REFERÊNCIAS

- CAVALCANTI, Francisco Antonio. Planejamento Estratégico Participativo: Concepção, Implementação e Controle de Estratégia. São Paulo. Editora Senac São Paulo, 2008. 200 p.
- GUIMARÃES, Mario Krueel e Araújo, Adilson. Ensino Básico de Cooperativismo à Distância, Módulo 1. Cooperativismo/Mário Krueel Guimarães & Adilson Araújo. – 2ª edição – Brasília. Confedbr, 1999. 11 p.
- GUIMARÃES, Mario Krueel e Araújo, Adilson. Ensino Básico de Cooperativismo à Distância, Módulo 5. Cooperativismo/Mário Krueel Guimarães & Adilson Araújo. – 2ª edição – Brasília. Confedbr, 1999. 14 p.
- IRION, João Eduardo Oliveira. Cooperativismo e economia social. São Paulo, STS, 1997. 344 p. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/os-valores-do-cooperativismo/53292/>. Acesso: 15 mai 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e práticas. 17ª edição, revista e ampliada. São Paulo. Editora Atlas, 2002. 329 p.
- SANTOS Ana Claudina Melo dos. Manual do Cooperado: O que é o Cooperativismo. CECRESPA, Smith Produções Gráficas Ltda. Belém, 2000, 77 p.
- SOBRINHO Abelardo Duarte de Melo et al. Governança Cooperativa – Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009. 256 p.
- SOUSA Rafael Bernardino de. Cooperativas de Crédito: do básico ao gerencial. Ed. Universitária / UFPB, João Pessoa, 2006. 275 p.

TZU Sun, A Arte da Guerra, traduzido por Pietro Nassetti, 7ª Reimpressão. Editora Martin Claret Ltda, São Paulo, 2008. 157 p.

ANEXOS

A ELABORAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA FEDERALCRED NE

