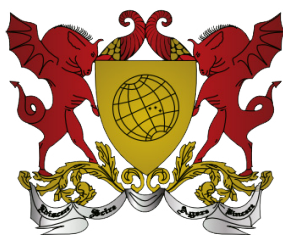




COOPERATIVISMO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COOPERATIVAS

Pablo Murta Baião Albino
Samilla Nunes



Universidade Federal de Viçosa

Reitor

Demetrius David da Silva

Vice-Reitora

Rejane Nascentes



Diretor

Francisco de Assis de Carvalho Pinto

Campus Universitário, 36570-900, Viçosa/MG

Telefone: (31) 3612 1251

Layout: Maria Gabriela Matos

Editoração Eletrônica: Stéfany do Nascimento Peron

Edição de conteúdo e CopyDesk: João Batista Mota

Significado dos ícones da apostila

Para facilitar o seu estudo e a compreensão imediata do conteúdo apresentado, ao longo de todas as apostilas, você vai encontrar essas pequenas figuras ao lado do texto. Elas têm o objetivo de chamar a sua atenção para determinados trechos do conteúdo, com uma função específica, como apresentamos a seguir.



Texto-destaque: são definições, conceitos ou afirmações importantes às quais você deve estar atento.



Glossário: Informações pertinentes ao texto, para situá-lo melhor sobre determinado termo, autor, entidade, fato ou época, que você pode desconhecer.



SAIBA MAIS! Se você quiser complementar ou aprofundar o conteúdo apresentado na apostila, tem a opção de links na internet, onde pode obter vídeos, sites ou artigos relacionados ao tema.

Sumário

INTRODUÇÃO	6
1. PLANEJAMENTO FINANCEIRO	7
2. PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO	7
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	8
1. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	10
ANÁLISE ESTRATÉGICA	13
1. TÉCNICA DELPHI	16
2. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	16
3. MATRIZ GUT	18
4. FERRAMENTA ISHIKAWA	20
5. POSTURA ESTRATÉGICA	21
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	24
1. OBJETIVOS	24
2. METAS	24
3. AÇÕES	25
4. 5W2H	25
INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS	28
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	28
2. PLANO DE TRABALHO	30
3. ORÇAMENTO	31
4. AVALIAÇÃO E CONTROLE	33
SUGESTÕES PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM COOPERATIVAS	36
REFERÊNCIAS:	38

Apresentação

Na disciplina Planejamento estratégico, além dos conceitos referentes ao tema, serão trabalhados aspectos específicos das organizações cooperativas. A disciplina está estruturada a partir das principais referências do tema e alinhada com experiências práticas que envolvem os diferentes ramos do cooperativismo.

Os conceitos e a abordagem do planejamento estratégico serão desenvolvidos de maneira objetiva, aplicada e com relatos de experiências que enriquecerão o processo de aprendizagem.

Depois de concluir a disciplina, você estará apto (a) a elaborar um plano estratégico com todos os seus aspectos; acompanhar sua implementação, e monitorar os resultados alcançados, permitindo construir um presente e um futuro promissor para as organizações cooperativas nas qual estiver inserido (a).

Bons estudos!

Os autores.

INTRODUÇÃO

O planejamento é um meio de preparação para determinado trabalho ou tarefa de forma sistematizada. Na administração, ele se refere ao conjunto de práticas realizadas para viabilizar o alcance de determinado objetivo.

Tavares (2005) aborda duas fases do planejamento antes do planejamento estratégico: o planejamento financeiro e o planejamento de longo prazo. Nessa perspectiva, a evolução do planejamento pode ser compreendida da seguinte forma:



Figura 1: Fases do planejamento
Fonte: elaboração própria.

É importante destacar que cada fase é resultado de um processo gradativo, no qual a etapa posterior se apresenta como um melhoramento da anterior. Dessa forma, o planejamento estratégico traz questões do planejamento de longo prazo, e assim por diante.

Como podemos observar na figura 1, a primeira etapa foi composta pelo planejamento financeiro, em que o orçamento era a principal ferramenta gerencial. A segunda etapa, de planejamento de longo prazo, priorizou o estabelecimento de objetivos no longo prazo, a fim de melhorar o horizonte administrativo, saindo da visão micro do orçamento para uma visão mais ampla no tempo.

A fase do planejamento estratégico, por sua vez, foca na estratégia organizacional, visando viabilizar o alcance de oportunidades e utilizar as fortalezas em benefício próprio, bem como eliminar ou amenizar fraquezas e ameaças. Além disso, busca integrar todos os recursos organizacionais, a fim de viabilizar o alcance dos objetivos e metas dispostos no plano estratégico.

Para facilitar a compreensão, a seguir, iremos discorrer detalhadamente sobre cada uma das etapas no planejamento.

1. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro baseia-se na prática orçamentária, pautando-se nas previsões de receita e gastos organizacionais para o período de um ano. Ao focar no aspecto orçamentário, esse planejamento acaba por se voltar totalmente aos aspectos internos organizacionais, desconsiderando a influência externa.

Além disso, esse modelo aponta outros gargalos. A prática de extrapolação orçamentária, presumindo possíveis cortes, por exemplo, é uma realidade ainda recorrente, levando a uma previsão incoerente com a realidade.



Outro ponto negativo colocado por Tavares (2005) é a inversão da ação. O ideal é planejar as ações que deverão ser realizadas em determinado período e então orçá-las. Contudo, no planejamento financeiro, primeiro é verificado o recurso disponível para, com base nisso, projetar os custos, ou seja, com que o dinheiro será gastado.

Esse processo inverso acaba por fomentar, ainda mais, a incompatibilidade das ações com a realidade, tendo em vista que o enfoque não são as ações, pensando em quais são mais prioritárias. Ao contrário; prioriza-se o orçamento, encaixando nele as ações cabíveis dentro da projeção realizada.

2. PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO

O planejamento de longo prazo, diferentemente do financeiro, intenta analisar para desenhar o futuro com base em prerrogativas atuais e passadas. Nesse caso, por meio das análises, é possível realizar três tipos de projeções: de referência, desejável e realista.

- **Projeção de referência ou pessimista:** indica o resultado para a organização caso não realize nenhuma ação pensando no futuro.
- **Projeção desejável ou otimista:** visa indicar o resultado caso a organização chegue no ideal.
- **Projeção realista:** indica onde a organização tem verdadeiro potencial de chegar, com base em projeções realistas.

Nesse contexto, o planejamento de longo prazo permite que as organizações possam, de fato, se aproximar da projeção realista. Contudo, devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo no ambiente - o que tem forçado as organizações a serem mais flexíveis para se tornarem mais competitivas -, o planejamento de longo prazo se mostrou insuficiente, por não prever a possibilidade de alterações nas projeções para acompanhar as mudanças ambientais.

O próximo capítulo será dedicado exclusivamente ao Planejamento Estratégico, propriamente dito.

Planejamento Estratégico

Planejamento é o ato de planejar, criar um plano para otimizar o alcance de determinado objetivo. Estratégia, por sua vez, é uma expressão de origem grega, derivada da palavra *strategia*, que consiste em planos, métodos e manobras usados para o alcance de determinado resultado. Dessa forma, o planejamento estratégico consiste no planejar de forma estratégica, visando facilitar a gestão de determinado negócio.



Em outras palavras, o planejamento estratégico tem sido usado para potencializar a gestão estratégica organizacional, que se inicia pela definição do negócio, visão, missão e valores institucionais, até a definição dos planos de ação.

Para Oliveira (2001), o planejamento estratégico é o meio pelo qual será estabelecido na cooperativa a direção a ser seguida, pela integração e análise dos fatores internos e externos organizacionais.

Segundo o autor, para um bom planejamento estratégico é necessário ponderar sobre toda a organização, tendo visão do todo. Nessa perspectiva, torna-se incoerente um plano estratégico de marketing, outro de recursos humanos, outro financeiro, dentre outros. Esses planos segmentados são importantes, contudo, não abordam a perspectiva geral, sendo realizados no âmbito tático, não estratégico.

Qual a diferença entre planejamento estratégico, tático e operacional?

Bom, o **planejamento estratégico**, como temos visto, abrange toda a organização, auxiliando no processo de análise ambiental, estabelecimento de missão, visão e valores institucionais. No geral, é realizado pela gerência e tem um horizonte que varia de 5 a 10 anos.

O **tático**, por sua vez, refere-se ao planejamento de cada setor ou segmento da organização, como, por exemplo, um plano de marketing. É de suma importância para dar sustentabilidade ao planejamento estratégico, devendo estar, portanto, alinhado com ele. Diferentemente do plano estratégico, que é de longo prazo, o planejamento tático é geralmente estruturado para um período de 1 a 3 anos.

Por fim, o **operacional** é o desdobramento do planejamento em nível tático. Por exemplo, do plano de marketing podem despontar o plano operacional de produtos, de promoções, dentre outros. Nesse caso, as ações estruturadas abrangem um período de três a seis meses. A figura 2 desenha a relação entre os planejamentos estratégico, tático e operacional.



Figura 2: Nível estratégico, tático e operacional
Fonte: elaboração própria

É pertinente destacar a importância dos planejamentos táticos e operacionais para viabilizar a execução do planejamento estratégico. Como pudemos observar, o plano estratégico irá estabelecer um panorama geral, orientando a organização; o tático irá desdobrar o plano estratégico em ações que irão possibilitar o alcance das premissas estratégicas, e, enfim, o operacional irá executar as ações necessárias ao alcance dos objetivos e metas propostos.



Dessa forma, a fim de viabilizar a eficácia na elaboração e execução do planejamento, é imprescindível contar com a participação e colaboração de todo o quadro organizacional, visando ao comprometimento de todos para execução do plano. Nas cooperativas, além do quadro diretivo e dos colaboradores, é importante integrar o quadro social, ou seja, os cooperados.

Oliveira (2001) ressalta a importância do planejamento estratégico no âmbito das cooperativas. Para o autor, tendo em vista a propriedade compartilhada pelos cooperados, o grau de complexidade organizacional é maior, havendo maior necessidade de alinhamento na busca por resultados comuns. O autor destaca ainda outras vantagens do planejamento estratégico para as sociedades cooperativas, conforme o quadro 1.

Quadro 1: Vantagens do planejamento estratégico para cooperativas

DIRECIONAMENTO DE ESFORÇOS	Busca por resultados comuns pelo estabelecimento de objetivos e metas organizacionais.
APRIMORAMENTO DA GESTÃO	Para o alcance dos objetivos e metas propostos, a cooperativa acaba por passar por um processo de debate acerca da estrutura organizacional, estabelecendo, de forma mais clara, responsabilidades, sistemas de comunicação e de processos decisórios.
ESTRUTURAÇÃO E INOVAÇÃO	Possibilita um posicionamento estratégico organizacional, tendo em vista a competitividade do mercado, orientado para a inovação como diferencial competitivo.
APRIMORAMENTO DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO	No planejamento estratégico, o orçamento é elaborado visando ao alcance de determinada meta ou objetivo, ou seja, visa ao resultado.
AValiação E CONTROLE	Para acompanhar o andamento do plano e garantir o alcance do resultado esperado, são estabelecidos meios de avaliação e controle.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).

Exposta a importância do planejamento estratégico, vamos à parte prática, de elaboração do plano. Oliveira (2001) traz, em seu livro *Manual de gestão das cooperativas*, um modelo que perpassa cinco módulos: direcionamento estratégico; análise estratégica; posicionamento estratégico; diretrizes estratégicas e instrumentos estratégicos.

1. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

Esse primeiro módulo deve ser utilizado para ajustar as expectativas dos gestores, cooperados e cooperativa. Para tanto, é imprescindível fomentar e disponibilizar espaços de debates, a fim de harmonizar as necessidades dos atores envolvidos na sociedade cooperativa.

Esse momento de alinhamento de ideias é de suma importância. Sem ele, a organização enfrentará dificuldades na execução do plano, já que cada ator estará voltado a seus interesses pessoais, sem ver a razão do plano e seus preceitos. Por meio do debate, deverão ser elencadas as tendências, visão, missão e valores institucionais.

1.1. Tendências

A primeira etapa, de elencar as tendências, consiste em compreender o negócio da cooperativa. Essa análise pode ser feita pela leitura de periódicos especializados, acompanhamento de canais e mídias sociais voltados ao negócio da organização e debates com outras instituições.



A definição do negócio é a delimitação dos produtos ou serviços com os quais a instituição irá trabalhar, tendo como foco o entendimento das necessidades dos clientes e dos benefícios que eles buscam para satisfazer suas necessidades e anseios. Essa etapa, portanto, é voltada aos benefícios que a organização irá gerar a seus clientes, de acordo com a demanda deles.

Nesse processo, alguns questionamentos devem ser feitos para nortear a delimitação do negócio. Segundo Hamel e Prahalad (1995), deve-se responder às seguintes perguntas:

- O que realizamos hoje que devemos continuar realizando?
- O que realizamos hoje que não devemos mais realizar?
- O que não realizamos hoje e que devemos começar a realizar?
- O que nossos concorrentes estão realizando e tem gerado resultados positivos?

Drucker (1890) elenca mais três questões relevantes para reflexão no processo de definição do negócio:

- Quem são meus clientes?
- Quais benefícios os clientes procuram?
- Quais razões levam os clientes a fazerem negócio comigo, e não com meus concorrentes?

1.2. Visão da organização

Tavares (2005) afirma que visão é a forma pela qual a instituição pretende ser percebida no futuro, ou seja, o reconhecimento que se almeja ter.

Para nortear a definição da visão da organização, algumas questões devem ser levantadas:

- Como pretendemos ser reconhecidos futuramente?
- O que esperamos ouvir acerca da nossa organização dos nossos *stakeholders*?

1.3. Valores institucionais

Definida a visão, passa-se aos valores institucionais, que são princípios que norteiam o funcionamento da organização. Tratam-se, portanto, dos ideais a serem seguidos por todo o quadro social.



Oliveira (2001) afirma que esses valores nas sociedades cooperativas estão diretamente ligados aos princípios cooperativistas, os quais devem ser incorporados pela gestão para complementar o planejamento.

Nesse sentido, alguns princípios podem ser empregados como diferencial pelas cooperativas. É notória a tendência de as organizações utilizarem como estratégia a propagação da ideia que trabalham em prol de algum problema social, passando a imagem de colaboradora para o bem-estar social, seja na área de saúde, ambiental ou educacional.

No cooperativismo, entretanto, esse viés social está empregado nas sociedades por meio dos princípios cooperativistas, sendo algo intrínseco as organizações cooperativas. Por exemplo, o 5º princípio (educação, treinamento e informação) busca a sustentabilidade da organização, garantindo a formação de seus sócios, colaboradores e dirigentes.

Por sua vez, o 6º princípio, a intercooperação, que se traduz na cooperação entre cooperativas, visa ao fortalecimento das organizações e do movimento como um todo. Com a prática desse princípio, as organizações podem aprender com seus parceiros, compartilhando experiências e informações.

O 7º princípio, preocupação com a comunidade, prevê que o empreendimento cooperativo se responsabilize pela comunidade na qual está inserido. Dessa forma, a cooperativa deve trabalhar em prol da comunidade, levando desenvolvimento econômico e social.

Trouxemos aqui a perspectiva de três dos sete princípios cooperativistas que podem compor os valores institucionais. As sociedades cooperativas podem se utilizar desses e de outros valores, a favor da imagem organizacional, agregando esses preceitos na instituição.

1.4. Missão da organização

Por fim, a última etapa do direcionamento estratégico é estabelecer a missão da organização. É ela que define o sentido ou a razão da existência da organização. Em um exercício de formulação da missão, deve-se buscar respostas a questões como:

- Qual é a necessidade básica que o órgão gestor pretende suprir?
- O que mobilizou seus criadores no processo de sua criação?
- Qual é a importância, para a sociedade local, de sua existência?

Oliveira (2001) ressalta que a missão nas sociedades cooperativas deve abranger as expectativas atuais e futuras dos cooperados e da diretoria da cooperativa. Nessa perspectiva, a missão deve ser elaborada de forma que esteja condizente com as necessidades dos cooperados e do mercado, não sendo estabelecida como mero meio de fornecimento de produtos ou serviços.

3

Análise estratégica

A análise estratégica busca retratar a atual situação organizacional e projetar sua perspectiva futura. Para tanto, em um primeiro momento, é necessário realizar o diagnóstico estratégico, no qual deverão ser feitas análises internas e externas da organização.

As análises internas avaliam tudo aquilo que é da instituição, ou seja, tudo está sob seu controle. Em suma, refere-se aos recursos e habilidades que a organização dispõe. Para a realização desse diagnóstico, são consideradas as fraquezas (pontos negativos internos e controláveis) e as fortalezas (pontos positivos internos e controláveis).

Quadro 2: Fatores a serem ponderadas na análise interna

Produtos e serviços	Deve conter, em detalhes, o portfólio de produtos e serviços trabalhados pela instituição.
Produtos e serviços potenciais	Deve descrever os produtos e serviços que não compõem o portfólio da organização, mas que têm potencial para tanto.
Tecnologia	Que envolve os processos, produtos, serviços e inovações.
Marketing	Considerando a imagem organizacional, eventos, publicações e mídias, em geral.
Estrutura organizacional	Verificando a adequação da estrutura ao plano estratégico, as responsabilidades, as autoridades, o sistema de comunicação interna, o processo de tomada de decisão e a estrutura física.
Finanças	Considerando o orçamento, os custos, o fluxo de caixa e os indicadores de desempenho.
Suprimentos	Verificando os fornecedores e parceiros.
Recursos humanos	Analizando o processo de capacitação e treinamento, a motivação do quadro de colaboradores e cooperados, os cargos e salários, os benefícios, a avaliação de desempenho e o comprometimento do quadro social para com as diretrizes da cooperativa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).

As análises externas, por sua vez, buscam identificar as oportunidades e ameaças. As primeiras referem-se aos aspectos externos, fora do controle da organização, que inferem positivamente nela, enquanto as segundas dizem respeito aos aspectos externos, que não são controláveis pela instituição, mas interferem negativamente. O quadro 3 traz alguns elementos a serem considerados na análise do ambiente externo organizacional.

Quadro 3: Elementos a serem considerados na análise do ambiente externo

Mercados atuais	Pensar os segmentos de atuação, a participação da organização nesse mercado e suas tendências.
Mercados futuros	Ponderar possíveis segmentos passíveis de atuação, a participação nesse mercado e suas tendências.
Evolução tecnológica	Identificar as tecnologias desenvolvidas e a forma de obtenção.
Legislação	Atentar-se à legislação geral, suas mudanças e implicações para a instituição. Nas cooperativas, entender a legislação voltada a esse tipo de organização, (Lei 5.764/71).
Concorrência	Identificar os concorrentes, analisar as estratégias usadas por eles, bem como suas vantagens competitivas.
Cultural	Analisar o padrão de comportamento de determinada sociedade ou grupo.
Natureza	Diz respeito às mudanças climáticas.
Demografia	Estudo da população (migração, taxa de natalidade e mortalidade, expectativa de vida, etc.).
Governo	Atentar-se às políticas federais, estaduais e municipais.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001) e Tavares (2005).

Para facilitar a compilação das informações da análise externa, os fatores podem ser divididos em dois: direto e indireto.

- **Direto:** refere-se àqueles que a organização, além de identificar, tem capacidade de mensurar as implicações sobre seu funcionamento.
- **Indireto:** menciona os fatores identificados, mas de difícil mensuração dos impactos.

Com a divisão dos fatores externos, a organização terá mais facilidade para focar naqueles que, naquele momento, têm mais representatividade. Nas organizações cooperativas, é necessário que os dirigentes sejam atores ativos nesse processo. Como são os responsáveis pela gestão do negócio, eles têm, portanto, o conhecimento necessário para avaliar os impactos sobre a organização dos fatores elencados.

Por meio da análise ambiental, principalmente do ambiente externo, é possível a elaboração de cenários, ou seja, é concebível a estruturação de modelos hipotéticos de ambientes futuros com os quais a organização pode se deparar.

Com a projeção futura, é possível inferir nos fatores que podem afetar o desempenho organizacional pelo estabelecimento de ações visando amenizar os efeitos de ameaças e potencializar a ocorrência de oportunidades.



Para a realização da análise ambiental, uma boa opção é a Matriz FOFA, que é uma ferramenta de gestão que auxilia o gestor a conhecer melhor o seu negócio e o ambiente no qual a organização se encontra. Dessa forma, visa avaliar os ambientes internos e externos, conforme mostra a figura 3.

	IMPACTA POSITIVAMENTE NO ALCANCE OBJETIVO	IMPACTA NEGATIVAMENTE NO ALCANCE OBJETIVO
ORIGEM INTERNA (INERENTE À ORGANIZAÇÃO)	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ORIGEM EXTERNA (INERENTE AO AMBIENTE)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Figura 3: Matriz FOFA
Fonte: Elaboração própria

1. **Forças (pontos fortes):** Neste tópico, devem-se analisar em quais pontos a organização se sobressai, ou seja, em quais atividades se destaca e quais as suas vantagens. As forças são de origem interna: referem-se às questões controláveis pelos gestores.
2. **Fraquezas (pontos fracos):** Assim como as forças, as fraquezas estão relacionadas às questões internas. Para análise deste ponto, é necessário ponderar os aspectos nos quais a organização poderia melhorar. A partir da identificação das fraquezas, é possível elencar medidas para minimizá-las e corrigi-las.
3. **Oportunidades:** Voltadas à análise externa, ou seja, a elementos não controláveis pelos gestores, as oportunidades caracterizam-se pelas influências positivas que perpassam a organização. Para detectar tais influências, deve-se partir de pesquisas dos ambientes mercadológico, econômico e social, a fim de facilitar a identificação de acontecimentos que possam impactar positivamente o negócio.
4. **Ameaças:** As ameaças, por sua vez, são os eventos com influência negativa sobre o empreendimento. É importante o cuidado na definição delas, visto se tratar de elementos externos que podem impactar negativamente o planejamento estratégico e, conseqüentemente, os resultados. Assim como nas oportunidades, para uma definição mais realista, deve-se pautar em estudos que considerem o mercado, a economia e o social.



A proposta é que cada quadrante seja preenchido com os pontos que representam as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças à organização. Posteriormente, fora dos quadros, os pontos elencados devem ser descritos em detalhes, explicando a razão pela qual ele foi alocado em determinado quadrante.

Com a análise ambiental em mãos, é possível realizar projeções futuras. Para Tavares (2005), dois tipos de projeções podem resultar da análise: as projeções de tendência e os futuros alternativos.

- **Projeções de tendência:** são aquelas praticadas com base em informações consolidadas, que permitem realizar, por meio das informações passadas e presentes, uma estipulação futura. Podem ser realizadas, por exemplo, a partir da análise das variáveis demográficas, que possibilitam estimar o índice populacional para os próximos anos, com certa margem de segurança.
- **Projeções de futuros alternativos:** dizem respeito àquelas variáveis de difícil mensuração e projeção, com base nas informações passadas e presentes, por serem mais complexas e inconstantes. Nesses casos, para projeção de cenários, alguns métodos podem ser utilizados, como, por exemplo, a técnica Delphi.

1. TÉCNICA DELPHI

Essa técnica é um método de trabalho coletivo, que busca pela orientação em determinada área por meio de diferentes pontos de vistas, de diferentes profissionais do campo analisado. Para a sua execução deve-se, primeiramente, definir a área de investigação, pois cada uma carecerá de um tipo de profissional diferente para análise.

Definida a área, é necessário elaborar um roteiro, ou um questionário, para que, com base nele, os especialistas realizem suas estimativas. Posteriormente, deve-se selecionar o grupo de profissionais que irão participar do processo, encaminhando-lhes o roteiro ou o questionário.

Por fim, os resultados deverão ser recolhidos e compilados. Caso não haja homogenia no resultado, deve-se retornar o material aos especialistas, requerendo uma reanálise das respostas, que podem ser mantidas ou reformuladas, desde que justificada a razão pela qual as manteve ou as modificou. Esse processo deve ser realizado até que se tenha um resultado coerente.

2. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Esse módulo visa integrar os produtos e serviços atuais e futuros da organização com os segmentos de mercado atuais e futuros de atuação. Para tanto, o primeiro passo é o estabelecimento das vantagens competitivas, que são as características que diferenciam a organização de seus concorrentes.



No cenário de extrema competitividade atual, se diferenciar é uma premissa. Assim, as melhores estratégias para organizações são aquelas que possibilitem o destaque delas frente a seus competidores, por meio da criação de vantagens que sejam únicas e de difícil réplica.

Segundo Oliveira (2001), nas cooperativas, a vantagem competitiva deve resultar do ambiente onde a organização atua, da situação geral da instituição, e do comportamento e desempenho da gestão da sociedade cooperativa (quadro 4).

Quadro 4: Fatores a serem considerados para elencar vantagens competitivas em cooperativas

Ambiente de atuação	- Não prevalência de grandes concorrentes; - Consegue suprir a necessidade de recursos financeiro, humano e material; - Apresenta fácil acesso a tecnologias; - Tem boa imagem institucional perante a população.
Situação da cooperativa	- Existência de tecnologia que permita a redução de custos, para abreviar o processo produtivo e a prevalência de preços competitivos no mercado; - Alta liquidez financeira; - Baixo índice de endividamento; - Alto nível de capacitação do quadro de colaboradores; - Boa relação com cooperados e com todos os stakeholders; - Capacidade interna de produção e armazenamento condizente com a necessária para atuação no mercado; - Alto poder de entrada e de atuação no mercado; - Flexibilidade interna.
Gestão da cooperativa	- Os diretores e gestores devem assumir riscos necessários ao desenvolvimento organizacional; - Os diretores e gestores devem ter sentido de oportunidade; - Necessário ter clareza do que se almeja para a cooperativa e seus cooperados; - Saber formular e operacionalizar estratégias; - Ter visão voltada ao mercado; - Saber administrar corretamente os projetos e recursos organizacionais; - Saber liderar e motivar.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).

É importante colocar que os pontos citados no quadro 4 devem servir de norte na elaboração da vantagem competitiva. No entanto, de acordo com a realidade de cada organização, outros aspectos podem ser considerados.

Do diagnóstico ambiental podem emergir diversos problemas. Tavares (2005) lista algumas questões principais, como:

- falta de delimitação clara entre os níveis de decisão;
- deficiências, ruídos ou bloqueios no processo de comunicação, e
- ausência de recompensas e punições para estimular ou inibir determinados comportamentos.

O primeiro ponto colocado - *a falta de delimitação clara entre os níveis de decisão* - pode ser resultante de uma estrutura inadequada, sem funções e responsabilidades bem estabelecidas. Essa falta de delimitação pode ser resultante, também, de uma gestão ruim, inadequada às necessidades organizacionais.



Nesses casos, é habitual que os dirigentes voltem seus esforços para o cumprimento de suas funções cotidianas, administrativas e gerenciais, acabando por deixar de lado as decisões estratégicas. Tal postura comumente acarreta um comportamento “apaga incêndio”, pois acabam por negligenciar a gestão estratégica, perdendo o domínio sobre as mudanças do ambiente, o que leva à busca por resultados de curto prazo.

Esse estilo de gestão, para além das ocorrências, caracteriza-se pelo extremo controle. Isso porque os dirigentes não têm o hábito de delegar funções, por medo de perder a administração da situação, acabando por acarretar uma liderança autoritária e a sobrecarga de atividades.

Entretanto, conforme coloca Tavares (2005), a descentralização em demasia também se configura um problema organizacional. Nessas situações, não há uma liderança clara, gerando confusões de responsabilidades e funções. É importante conseguir um meio termo entre os dois extremos, de forma a evitar uma liderança autoritária, mas também a não permitir um descontrole sobre os papéis e responsabilidades de cada ator.

O segundo ponto colocado - *deficiências, ruídos ou bloqueios no processo de comunicação* - ocorre quando há problemas comunicacionais na instituição, afetando o processo decisório. Podem ser provocados por um modelo extremamente informalizado, no qual não haja mecanismos legais para viabilizar a troca de informações na organização. Contudo, também podem provir de uma formalização exagerada, o que acaba por inibir a flexibilidade e a criatividade.



Outra situação que leva a problemas de comunicação é a retenção de informações. É comum que algumas pessoas guardem para si determinados conhecimentos para se sentirem importantes dentro da organização, criando a sensação de que são insubstituíveis. Tal comportamento pode acarretar graves problemas institucionais, lesionando o processo de tomada de decisões.

Já o terceiro ponto - *ausência ou deficiência no sistema de recompensas e punições* - decorre da inexistência de meios para punir aqueles que agem em desacordo com os preceitos organizacionais e, também, compensar os que, diferentemente dos primeiros, se sobressaem em suas funções. Tal realidade acaba por afetar negativamente as instituições, pois fomenta um comportamento no quadro social de trabalho em prol de si próprio. Nesses casos, o indivíduo se prioriza em detrimento da organização. A desmotivação é outra consequência, porque não existe perspectiva de promoções ou reconhecimento pelo desempenho.

Por fim, os conflitos entre áreas ou grupos na organização advêm, principalmente, da percepção individual sobre seu papel no grupo e do grupo dentro da instituição. Ao segmentar a organização em setores e áreas, a eminência de conflitos torna-se inevitável, dada a rivalidade estabelecida para mostra de resultados, as diferentes habilidades, as personalidades de cada um e a própria cultura organizacional.

Tais divergências são fomentadas, em grande parte, pelo:

- modelo de gestão adotado na instituição, que pode propiciar um clima organizacional ruim;
- pelos próprios gestores, que podem fomentar atitudes de competitividade entre os membros da organização;
- pela falta de objetivos claros, deixando o quadro social confuso e desorientado; e
- pela falha em delegar competências, o que, assim como a falta de objetivos claros, gera uma desorientação.

3. MATRIZ GUT

Após a identificação dos gargalos da análise do ambiente, é importante tratá-los para evitar que gerem maiores problemas para a organização. Entretanto, nem sempre as instituições têm recursos humanos e financeiros para atacar todas as questões postuladas. Nesse caso, é

necessário elencar os problemas mais prioritários, aqueles mais emergenciais.

Para a identificação dessa lista de prioridades, pode ser utilizada a ferramenta *Matriz GUT (gravidade, urgência, tendência)*:

- **Na gravidade** - deve-se avaliar as consequências negativas da não resolução de determinado problema ou descumprimento de algum objetivo.
- **Na urgência** - a proposta é avaliar o tempo necessário ou disponível para corrigir os problemas levantados ou atingir o objetivo esperado.
- **Na tendência** - é necessário avaliar o comportamento evolutivo da situação, ponderar até que ponto a condição pode se agravar.

Para cada um dos fatores levantados deve ser atribuída uma nota de acordo com a relevância do problema/objetivo, sendo 1 prioridade baixa, 3 prioridade média e 5 prioridade alta. Em seguida, deve-se multiplicar a nota dos fatores, obtendo-se a ordem de prioridade.

Oliveira (2001) elaborou algumas perguntas-chaves para a elaboração da GUT.

Quadro 5: Perguntas chave da gravidade

GRAVIDADE	
Perguntas	Nota
O dano é extremamente importante?	5
O dano é muito importante?	4
O dano é importante?	3
O dano é relativamente importante?	2
O dano é pouco importante?	1

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).

Quadro 6: Perguntas-chave da urgência

URGÊNCIA	
Perguntas	Nota
Tenho que tomar uma decisão com muita urgência?	5
Tenho que tomar uma decisão urgente?	4
Tenho que tomar uma decisão relativamente urgente?	3
Posso aguardar?	2
Não há pressa?	1

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).

Quadro 7: Perguntas chave da tendência

TENDÊNCIA	
Perguntas	Notas
Se mantiver da mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai piorar muito?	5
Se mantiver da mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai piorar?	4
Se mantiver da mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai permanecer como está?	3
Se mantiver da mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai melhorar?	2
Se mantiver da mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai melhorar completamente?	1

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).

Segue um exemplo de uma Matriz GUT para melhor compreensão.

Quadro 8: Exemplo Matriz GUT

RELAÇÃO DE PROBLEMAS		GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	ORDEM DE PRIORIDADE
1	Inexistência de normas procedimentais	5	4	4	80
2	Demora no atendimento	5	5	5	125
3	Má distribuição dos recursos humanos	3	4	3	36
4	Ausência de sinergia	4	4	4	64
5	Estrutura hierárquica desatualizada	2	3	3	18

Fonte: elaboração própria.

4. FERRAMENTA ISHIKAWA

Segundo a ordem de prioridade das questões elencadas no quadro 8, os problemas deverão ser resolvidos na seguinte ordem: 2, 1, 4 e 5. Posterior à priorização dos problemas, é importante compreender suas causas. Afinal, só será possível a eliminação da problemática se a tratar pela raiz.

Para isso, uma ferramenta bastante utilizada é o Ishikawa. Também conhecido por espinha de peixe, esse diagrama visa identificar as causas dos problemas. Para a operacionalização da ferramenta, são utilizadas seis categorias: meio ambiente, método, mão de obra, medida e matéria-prima.

- **Meio ambiente:** relativo às causas relacionadas ao ambiente interno ou externo. Para auxiliar a elencar causas relacionadas com o meio ambiente, você pode questionar de que maneira o meio no qual a organização atua pode estar influenciando no problema elencado.

- **Máquina:** relaciona-se ao maquinário, ao equipamento utilizado em determinado processo que pode estar prejudicando e acarretando o problema.

- **Método:** para identificar causas relacionadas ao método, você deve questionar como a forma de desenvolver o trabalho influencia no problema.

- **Mão de obra:** deve-se pensar de que forma as pessoas envolvidas na atividade influenciam no problema.

- **Medida:** analisa se o problema tem relação com alguma métrica utilizada.

- **Matéria-prima:** está relacionada com os materiais que são necessários para a entrega do produto final. Nesse caso, pode-se questionar se o problema tem relação com a qualidade ou com o estoque do material utilizado.

Para sua elaboração, deve-se, primeiramente, definir o problema a ser analisado. Posteriormente, é necessário desenhar uma linha na horizontal com uma seta apontando para a direita. Na ponta dessa seta, desenhe um quadro, no qual deverá estar descrito o problema. Ao longo do corpo da seta, faça traços diagonais com quadros em suas pontas, em que deverão estar escritas as seis categorias citadas. Aponte pontos relativos a cada categoria que podem estar colaborando para a existência do problema em questão, colocando-os abaixo do quadro de sua respectiva categoria, conforme o exemplo de uma lanchonete, apresentado na figura 4.

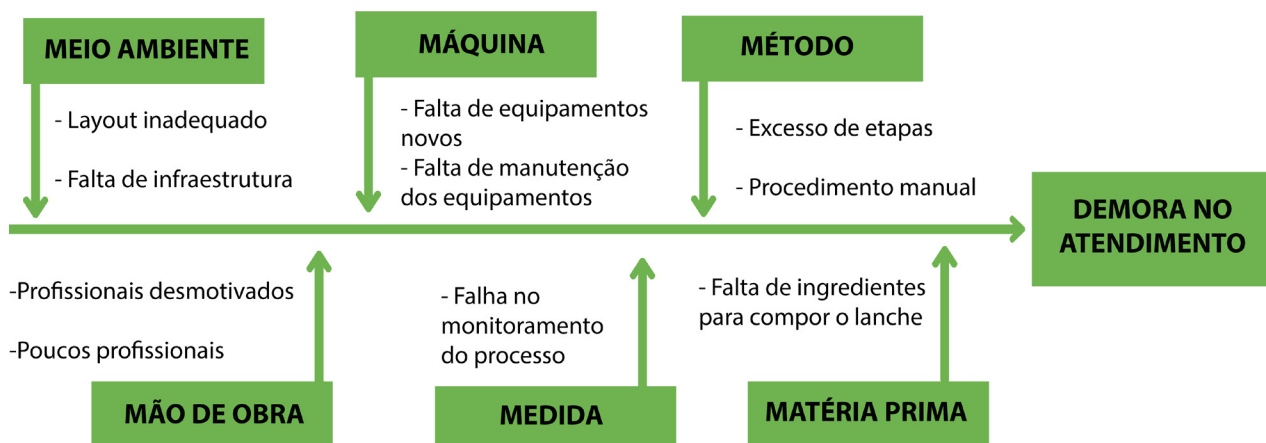


Figura 4: Exemplo Diagrama de Ishikawa
Fonte: elaboração própria.

5. Postura estratégica

Outro ponto importante é o estabelecimento da postura estratégica, considerando a missão delimitada, a relação entre fraquezas e fortalezas, fortalezas e oportunidades, bem como de ameaças com fraquezas, conforme a figura abaixo:

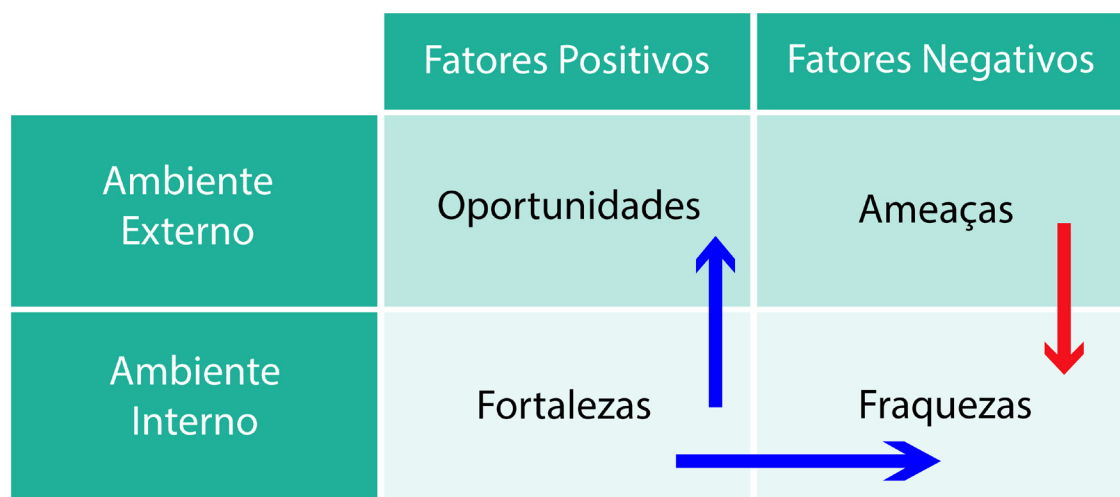


Figura 4: Relações da análise ambiental
Fonte: Elaboração própria.

Segundo Tavares (2005), por meio dessas análises, é possível identificar qual momento estratégico a organização se encontra: sobrevivência, crescimento, manutenção ou desenvolvimento.

- Estratégia de sobrevivência:** é adotada quando a organização está ameaçada de extinção e é resultado da compilação de fatores externos e internos. Dentre os fatos externos, destacam-se problemas de cunho econômico, mudança de hábitos por parte dos consumidores e aumento da competitividade no mercado. Com relação aos indicadores internos, estão a falta de gestão adequada, má utilização dos recursos organizacionais, conflitos internos e falta de planejamento.
- Estratégia de crescimento:** concerne, no geral, às organizações em que o porte não é condizente com as operações, interferindo negativamente no atendimento ao mercado. Essa estratégia é mais recomendada às instituições de pequeno porte, que são dependentes de poucos produtos, a fim de fomentar a diversificação.
- Estratégia de manutenção:** é recomendada nos casos em que a organização atingiu um nível no qual o crescimento pode caracterizar um custo maior que os resultados decorrentes dessa expansão. É mais comum em instituições que já ocupam grande parcela de mercado, sendo inviável o investimento para o crescimento.
- Estratégia de desenvolvimento:** enfoca o desenvolvimento organizacional na perspectiva intelectual e tecnológica. Dessa forma, essa estratégia volta-se ao mercado, à inovação de produtos e processos e à sustentabilidade institucional.

A figura 5 demonstra a relação da análise ambiental e o desenvolvimento de estratégias:

			Análise Interna	
			Predominância de	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 5: Estabelecimento da postura estratégica (relação da análise ambiental e o desenvolvimento de estratégias)

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001)

É importante destacar que essas estratégias não são exclusivas e podem ser realizadas simultaneamente nas organizações. Por exemplo, para a sobrevivência organizacional (estratégia principal), podem ser necessários desenvolver e capacitar o quadro de colaboradores, o que envolve o desenvolvimento (estratégia secundária). Ademais, é imprescindível que as instituições façam análises bem detalhadas, a fim de facilitar o estabelecimento de estratégias adequadas.

Diretrizes estratégicas

Esse módulo visa consolidar as questões centrais norteadoras do plano estratégico e, para isso, perpassa pela definição dos objetivos, metas e ações.

1. OBJETIVOS

Devem refletir o que se pretende alcançar, tendo em vista a resolução do problema abordado no projeto.

Tavares (2005) afirma que podem ser classificados de três maneiras: abrangência, prazo e forma. A *abrangência* pode ser geral ou específica. O *geral* abrange o projeto como um todo, sendo o seu objetivo central; os específicos, por sua vez, são os desdobramentos dos objetivos gerais. Já o prazo se refere aos objetivos de curto, médio e longo prazo: o primeiro compete àqueles inferiores a um ano; o segundo abrange o espaço entre um e cinco anos, e o terceiro, aos períodos superiores a cinco anos.

Com relação à forma, elas podem ser quantitativas ou qualitativas. Os objetivos quantitativos podem ser facilmente transformados em números. Por exemplo, aumentar as vendas em 5%. A parte qualitativa está atrelada a fatores subjetivos, que são de difícil mensuração, como melhorar a qualidade do atendimento.

2. METAS

Podem ser compreendidas como objetivos descritos de forma específica, mensurável, alcançável, relevante e temporal. Ou seja, seguem a perspectiva SMART (figura 6).



Figura 6: SMART
Fonte: Elaboração própria.

3. AÇÕES

A organização deverá definir a estratégia, ou seja, as ações ou caminhos que irá seguir para alcançar os objetivos e metas propostos.

Oliveira (2001) elenca algumas perguntas a serem realizadas pelos executivos das cooperativas para investigar a adequação das estratégias, verificando se:

- São compatíveis com a análise ambiental realizada, estando de acordo com as fraquezas, fortalezas, oportunidades e ameaças identificadas?
- É compatível com a realidade da cooperativa, sua estrutura e capacidade?
- Dialoga com os objetivos estabelecidos, vindo como meio de alcançá-los?
- Fomenta, de fato, o diferencial competitivo organizacional, atribuindo-lhe benefícios frente aos concorrentes?
- Está alinhada às necessidades não atendidas do mercado, ou apenas baseia-se na atuação dos concorrentes?

Ademais, o autor ressalta também as restrições que podem ser limitantes no estabelecimento das estratégias (quadro 9).

Quadro 9: fatores limitantes as estratégias

Recursos disponíveis da cooperativa	É importante avaliar a existência de recursos necessário para a implementação da estratégia proposta, considerando todas as atividades e projetos organizacionais.
Homogeneidade do produto	Quando a cooperativa trabalha com produtos muito homogêneos acaba por ficar engessada nas estratégias. Quando se tem um portfólio de produtos mais heterogêneo, há maior flexibilidade no delineamento das estratégias.
Ciclo de vida do produto	Todo novo produto apresenta um prazo de vantagem temporária. Esse período deve ser utilizado pelas organizações para focarem no desenvolvimento do mercado e acompanharem as tendências.
Homogeneidade do mercado	Caso a organização atue em um único mercado, as possibilidades estratégicas serão limitadas.
Concorrência	É necessário estar atento aos concorrentes, pois podem influenciar nas estratégias elencadas pela organização.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).

4. 5W2H

Ao analisar esses pontos, a organização deverá estabelecer seu plano de ação, que irá possibilitar o desdobramento das metas e objetivos estratégicos em ações. Ele servirá como referência às decisões e permitirá o acompanhamento da gestão estratégica. Para identificar os elementos necessários à implementação, o plano de ação pode estruturar-se pela ferramenta 5W2H.



O 5W2H é um *checklist* de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. Trata-se de uma metodologia de plano de ação que parte da premissa de que, definidos os sete itens do *checklist*, há mais probabilidade de implementação do plano.

Por meio da ferramenta, o plano de ação pode ser estruturado da seguinte forma:

What: o que será feito?
Why: por que será feito?
Where: onde será feito?
When: quando será feito?
Who: por quem será feito?
How: como será feito?
How much: quanto irá custar?

Ao responder aos questionamentos, a organização terá bem consolidada as ações e a forma pela qual devem ser executadas. Dessa forma, a ferramenta também pode ser utilizada para a avaliação e controle, já que contém informações que possibilitam a checagem do andamento das atividades.

Digamos que o objetivo de uma loja seja diminuir a fila do atendimento. Para viabilizar o alcance desse objetivo, a administração utilizou a ferramenta 5W2H (quadro 10).

Quadro 10: Exemplo do 5W2H

WHAT (O QUÊ?)	Contratar mais profissionais para o atendimento.
WHY (POR QUÊ?)	Para conseguir atender mais clientes em menos tempo.
WHERE (ONDE?)	No setor de Recursos Humanos.
WHEN (QUANDO?)	Nos próximos dois meses.
WHO (QUEM?)	Responsável pelo Recursos Humanos.
HOW (COMO?)	Por meio de edital para contratação de quatro atendentes
HOW MUCH (QUANTO CUSTA?)	R\$30.000,00/mês ou R\$360.000,00/ano.

Fonte: Elaboração própria.

Esse modelo foi utilizado apenas para exemplificação, afinal, na prática, temos várias ações voltadas ao alcance com o mesmo objetivo. Para a utilização cotidiana da ferramenta, o ideal é colocá-la em colunas (quadro 11).

Quadro 11: Modelo 5W2H

[illegible]

Fonte: elaboração própria.

Com esse modelo, é possível, de maneira mais visual, estabelecer as ações para o alcance dos objetivos elencados.

Instrumentos estratégicos

O quinto e último módulo traz instrumentos a serem utilizados para a consolidação do plano. Para Oliveira (2001), toda estratégia deve resultar em um projeto, tendo em vista que é por meio desse instrumento que é feito o ligamento do planejamento estratégico com outros planejamentos da organização.

Em suma, pode-se dizer que:



“Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados” (ONU, 1984).

Nas organizações, o projeto está alinhado com planejamento estratégico, que deve ser o norte dos esforços empreendidos nas organizações para o alcance das metas propostas (figura 7).

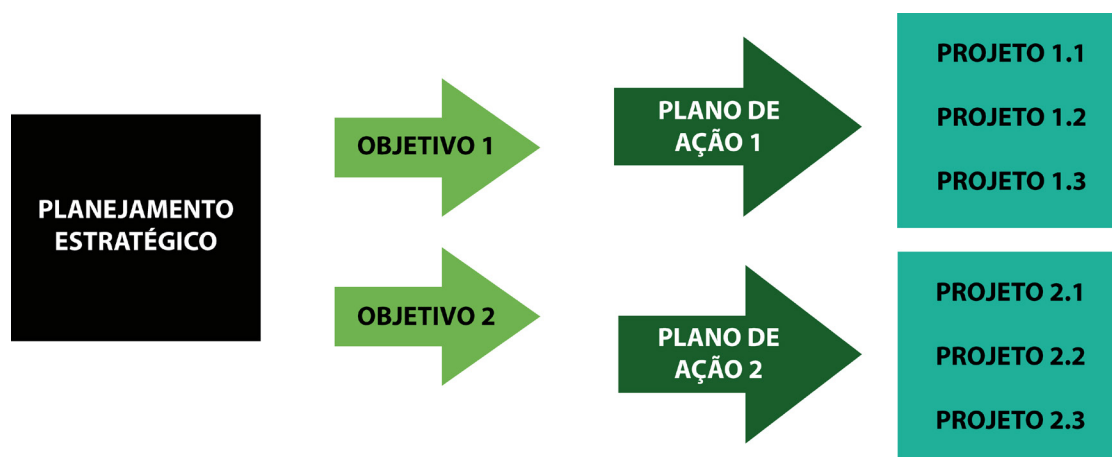


Figura 7: Projetos pautados no planejamento estratégico
Fonte: elaboração própria.

Nessa perspectiva, a elaboração de projetos deve perpassar por três fases:

- Identificação do projeto;
- Plano de trabalho;
- Orçamento.

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Essa fase é composta pela definição do projeto, descrição do problema, justificativa, objetivos, metas e beneficiários.

- **Definição do Projeto:** Aqui, deverão ser destacadas informações referentes ao título do projeto, local de execução, previsão de início e término do projeto.

Por exemplo, partimos do pressuposto que a organização A identificou no seu planejamento estratégico a necessidade de realizar um projeto para capacitação do seu quadro de colaboradores. Nessa etapa ele deverá trazer as informações básicas desse projeto:

Quadro 12: Identificação do projeto

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	
Título	Capacitação do quadro de colaboradores
Local de Execução	Organização A
Previsão do início	Janeiro 2020
Previsão de término	Janeiro 2021

Fonte: Elaboração própria.

- **Descrição do problema:** Nesse tópico, você deverá responder o porquê do projeto, qual a finalidade que ele pretende servir. Dentro da perspectiva do planejamento estratégico, os projetos estão atrelados aos objetivos estratégicos, os quais, por sua vez, são estabelecidos com base em análises dos ambientes interno e externo.

Dessa forma, para responder ao porquê, você deve explicar a relação do projeto com os objetivos, ressaltando que a realização da proposta irá colaborar para o alcance deles. Ademais, é importante que seja abordada a razão pela qual o objetivo foi estabelecido, mostrando a que problema está relacionado e os motivos pelos quais deve-se atacar essa questão.

- **Justificativa:** Nessa etapa, deve ser tratada a magnitude do problema que se pretende enfrentar, seus impactos e suas consequências para a comunidade. A proposta é demonstrar que o projeto é pertinente e relevante. Para isso, devem ser colocadas em pauta questões como os benefícios que o projeto irá gerar, seus impactos e colaboração para alcance dos objetivos organizacionais.

A fim de justificar o projeto, é indispensável o uso de dados e informações. Para tanto, podem ser utilizadas bases de dados primárias e secundárias, estudos científicos, informações internas e levantamentos realizados pela própria organização por meio de questionários, por exemplo.

- **Objetivos:** Agora, você deve estabelecer os objetivos de seu projeto, sempre tendo em mente o planejamento estratégico da organização.

Segue um exemplo de objetivos para compor o projeto:

- **Objetivo geral:** Capacitar o quadro de colaboradores da organização A.

- **Objetivo específico 1:** Capacitar colaboradores de recursos humanos.

- **Objetivo específico 2:** Capacitar colaboradores de marketing.

- **Metas:** podem ser compreendidas como objetivos descritos de forma mensurável, clara, específica, objetiva, alcançável e temporal (quadro 13).

Quadro 13: Objetivos e metas

OBJETIVOS	METAS
Capacitar o quadro de colaboradores da organização A.	Capacitar 40% dos colaboradores da organização A até dezembro de 2020.
Capacitar colaboradores de recursos humanos.	Capacitar 60% dos colaboradores de recursos humanos até junho de 2020.
Capacitar colaboradores de marketing.	Capacitar 60% dos colaboradores de marketing até dezembro de 2020.

Fonte: Elaboração própria.

- **Beneficiários:** Nesse ponto, deve-se ter clareza de quem se pretende alcançar com o projeto, ou seja, o seu público-alvo. É importante descrever detalhadamente esses beneficiários, traçando seu perfil.

Para além, essa etapa deve conter o detalhamento da forma pela qual pretende-se integrar esse público ao projeto, ressaltando os benefícios que serão gerados aos participantes por inteirar o mesmo.

2. PLANO DE TRABALHO

O plano de trabalho deverá conter as ações, metodologia e cronograma do projeto. As ações consistem no conjunto de atividades voltadas ao alcance de determinado objetivo ou meta. Dentro da perspectiva dos objetivos específicos como desdobramentos dos gerais, as ações estarão atreladas aos primeiros, conforme demonstra o quadro 14.

Quadro 14: Objetivos, metas e ações

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
Capacitar colaboradores de recursos humanos.	Capacitar 60% dos colaboradores de recursos humanos até junho de 2020.	- Criar um cronograma de capacitações. - Mapear e contatar instrutores. - Realizar 1 curso sobre cooperativismo. - Realizar 1 curso sobre monitoramento e avaliação. - Realizar 1 curso sobre avaliação de desempenho.
Capacitar colaboradores de marketing.	Capacitar 60% dos colaboradores de marketing até dezembro de 2020.	- Criar um cronograma de capacitações. - Mapear e contatar instrutores. - Realizar 1 cursos sobre cooperativismo. - Realizar 1 curso sobre marketing digital. - Realizar 1 curso sobre marketing de relacionamento.

Fonte: Elaboração própria.

É importante ressaltar que, quanto maior o nível de detalhamento das ações, mais fáceis serão a execução e o monitoramento.

A metodologia deve abordar o método que será utilizado para execução do proposto no projeto. Portanto, deve pormenorizar o planejamento das ações de acordo com o calendário previsto para início e finalização do projeto e suas atividades.

Por fim, deve-se apresentar o cronograma das atividades, o qual deve ser exposto em forma de quadro para facilitar a visualização.

Quadro 15: Exemplo de Cronograma

ATIVIDADE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Atividade 1	X	X	X	X								
Atividade 2			X	X	X	X						
Atividade 3							X	X	X			
Atividade 4										X	X	X

Fonte: Elaboração própria.

3. ORÇAMENTO

O orçamento deve conter os valores monetários necessários à realização dos propósitos colocados no planejamento. É fundamental, assim, a sua realização de maneira mais consistente possível, considerando-se todas as despesas que o projeto irá envolver. Para auxiliar nesse processo, é importante listar todos os gastos antevistos, realizando uma previsão dos valores de cada um, como energia, água, aluguel e internet.

Como deve ser descrito detalhadamente, ao listar a despesa com a equipe de trabalho no orçamento, é relevante enumerar cada profissional que será envolvido, sua formação, número de horas previstas para o trabalho e o valor da remuneração de cada um. O mesmo é válido para os custos referentes às diárias e hospedagem, listando quantas viagens estão previstas no projeto, sua finalidade, os recursos necessários (alimentação, hospedagem, passagem, etc.), assim como a quantidade de profissionais que deverão participar delas.

Quadro 16: Orçamento

DESPESA COM PESSOAL					
Equipe	Carga horária/semana	Meses	Valor unitário (R\$)	Valor total mensal (R\$)	Valor total (R\$)
Estagiário	30	12	30,00	3.600,00	43.200,00
Profissional	20	12	30,00	2.400,00	28.800,00
Bolsista	20	12	5,00	400,00	4.800,00
Subtotal				6.400,00	76.800,00
Encargos	20% do subtotal			1.280,00	15.360,00
TOTAL 1				7.680,00	92.160,00

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 17: Orçamento

DESPESA COM MATERIAL DE CONSUMO E SERVIÇOS DE TERCEIROS					
Recurso	Descrição	Quantidade/ mês	Valor unitário (R\$)	Valor total mensal (R\$)	Valor total (R\$)
Material diversos	Folha A4, canetas, cartolina.	Folha A4: 2 pacotes de 100 un. Caneta: 1 caixa de 50 un. Cartolina: 50 un.	Folha A4: 30,00 Caneta: 35,00 Cartolina: 1,30	160,00	1.920,00
Alimentação	Café, almoço, lanche.	1 bolsista e um profissional (2 vezes ao mês)	120,00	480,00	5.760,00
Hotel	Pernoite para viagens	1 bolsista e um profissional (2 vezes ao mês)	200,00	800,00	9.600,00
SUBTOTAL				1.440,00	17.280,00
TOTAL 2				1.440,00	17.280,00

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 18: Orçamento

DESPESA TOTAL DO PROJETO		
Total	Mensal (R\$)	Projeto (R\$)
1	7.680,00	92.160,00
2	1.440,00	17.280,00
GERAL	9.120,00	109.440,00

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, o planejamento estratégico deve seguir a seguinte estrutura:

Quadro 19: Estrutura do planejamento estratégico

MÓDULO I	
Direcionamento estratégico	
Negócio	
Visão	
Valores	
Missão	
MÓDULO II	
Análise estratégica	
Análise interna	
Análise externa	
Projeções futuras	
MÓDULO III	
Posicionamento estratégico	
Vantagens	

Fonte: Elaboração própria.

4. AVALIAÇÃO E CONTROLE

Tavares (2005) afirma que a avaliação e controle fecham o ciclo do planejamento estratégico, uma vez que indicam em que ponto está o andamento das ações e o cumprimento dentro das métricas estabelecidas.



A avaliação consiste em medir a efetividade das ações, mensurando o distanciamento entre o estipulado e o alcançado. O controle, por sua vez, verifica se o previsto está ocorrendo.

Ao ser colocado em prática, o planejamento estratégico deve passar por processos de avaliação e controle. Nesse sentido, o PDCA é um método de soluções de problemas muito utilizado na gestão da qualidade visando à melhoria contínua dos processos. A metodologia se baseia em 4 fases:

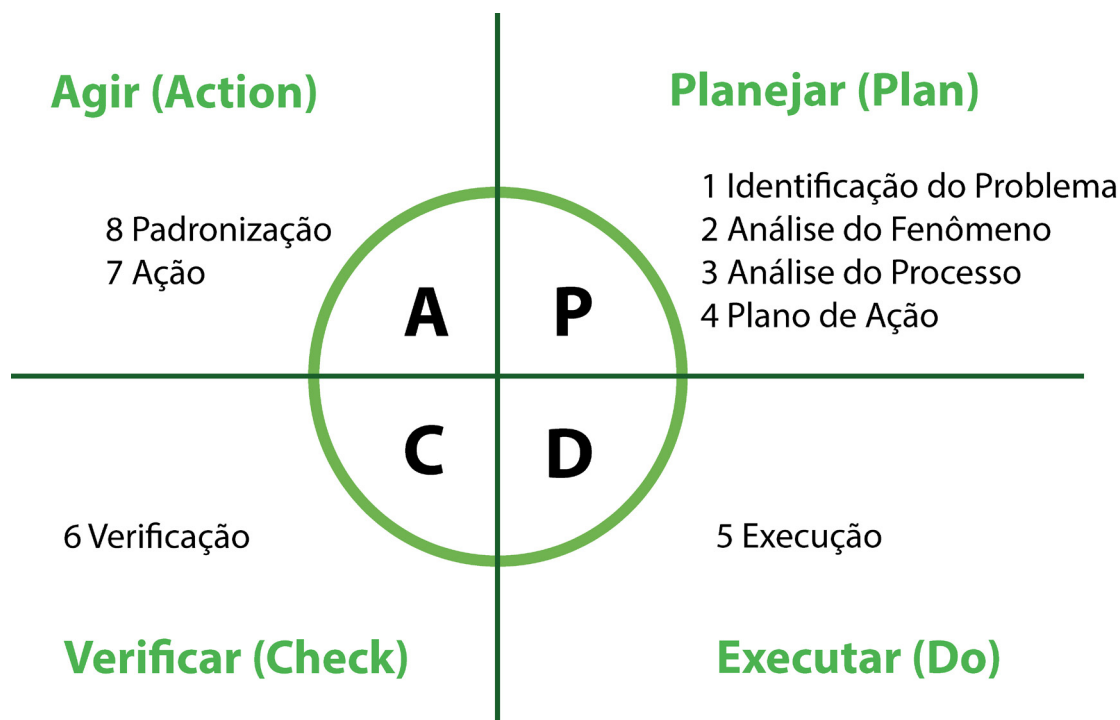


Figura 8: PDCA
Fonte: elaboração própria

4.1 Planejar

A fase do planejamento é a base do gerenciamento para melhorar os resultados da organização. É nessa etapa que deve estabelecer metas e medidas para alcançar os resultados esperados.

De maneira detalhada, o planejar se divide em quatro subprocessos:

- a) **Identificação do problema:** o objetivo é definir o problema ou a melhoria desejada e reconhecer a sua importância.
- b) **Análise do fenômeno:** Nesse momento, deve ser feita a priorização dos problemas a serem trabalhados com maior urgência. Existem algumas ferramentas para auxiliar nesse processo, como a matriz GUT (gravidade, urgência e tendência).
- c) **Análise do processo:** O foco nessa etapa é a identificação das causas do problema. Para tanto, pode-se utilizar o Diagrama de Ishikawa como ferramenta que possibilita definir a relação causa e efeito de determinado problema.
- d) **Plano de ação:** Com as principais causas elencadas, deve elaborar planos de ação para bloquear os problemas por meio da eliminação de suas raízes. Esse plano pode ser construído com a ferramenta 5W2H.

4.2 Executar

Para que o planejamento seja bem executado, é necessária a divulgação das ações para todos, a fim de obter um alinhamento entre as áreas.

Dessa forma, é importante que:

- sejam apresentadas, de forma clara, as tarefas;
- sejam feitos o acompanhamento e registro dos resultados;
- consulte os colaboradores e supervisores acerca das alterações, visto que são eles que executam e acompanham o processo de perto;
- havendo necessidade, realize treinamentos, programando-os de forma a não comprometer as demais atividades.

4.3 Checar

Etapa na qual deve-se verificar os resultados das ações. Para tanto, alguns pontos devem ser analisados:

- Garantia da autenticidade das informações, para que os resultados não sejam mascarados;
- Comparação dos resultados financeiros gerados com a ação;
- Caso sejam identificados resultados insatisfatórios, verificar se todas as ações foram implementadas devidamente;
- Ficar atento às mudanças (internas ou externas), visto que podem alterar a análise do problema e, consequentemente, os resultados.

Para auxiliar na visualização, pode-se utilizar o quadro 20.

Quadro 20: Checagem

		Meta alcançada?	
		Sim	Não
Ações executadas?	Sim	Projeto finalizado	Voltar ao planejamento
	Não	Necessidade de verificar falhas na execução das atividades ou mudanças no cenário externo	Falha na execução das ações

Fonte: elaboração própria

4.4 Agir

Essa etapa é essencial para o fechamento do ciclo de melhoria. Em caso de sucesso, deve-se padronizar os ganhos obtidos para evitar a ocorrência do problema futuramente. Perante o insucesso, o ideal é retornar à fase do planejamento para descobrir a causa da falha, voltando ao ciclo PDCA.

Sugestões para elaboração e implementação do planejamento em cooperativas

Oliveira (2001) traz algumas sugestões para a realização do planejamento em sociedades cooperativas. A primeira delas diz respeito à necessidade de o planejamento ser desenvolvido pela alta administração, a fim de possibilitar um plano integrado com toda a organização.

Para isso, é imprescindível a participação de toda diretoria; caso contrário, o plano não estará completo, pode haver desavenças com a prática institucional, e, portanto, deverá ser descartado.



Entretanto, se limitar a participação apenas à alta gestão, o plano tende a ser muito focal, deixando a desejar nas questões operacionais, além de levar a uma centralização do processo decisório. Dessa forma, é necessário encontrar um equilíbrio, para que não fique tendencioso.

Outro ponto colocado é a não criação de uma unidade organizacional responsável pelo planejamento estratégico, já que o plano abrange todo os níveis organizacionais. Ao segmentar sua elaboração e execução a uma unidade, está inviabilizando a troca de informações e experiências. O ideal é que um dos ocupantes de cargos do executivo seja o centralizador do plano, o qual irá coordenar um grupo de trabalho para execução do projeto. Esse grupo deverá ser composto de colaboradores comprometidos e com visão ampla do negócio, colaborando para o alcance dos objetivos.

A paciência para o desenvolvimento do plano é imprescindível. Os cooperados e a diretoria devem ter ciência de que o resultado não é imediato. Ademais, é preciso ter a consciência de que o planejamento deve ser um processo contínuo, podendo sofrer modificações no meio do caminho.

Além disso, há a necessidade de a cooperativa ter seu próprio planejamento. Não se deve, em hipótese alguma, copiar o plano de uma organização para a outra, pois cada uma tem suas especificidades e particularidades.



É fundamental, ainda, a cooperativa trabalhar com diferentes tipos e níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional), sabendo realizar a ligação entre os três. A organização deve eliminar os focos de resistências que podem vir a intervir negativamente na organização, seja essa resistência da baixa, média ou alta administração.

Esse processo de relutância é bastante comum quando está elaborando ou implementado o planejamento estratégico. Oliveira (2001) traz alguns motivos que fomentam a relutância às mudanças:

- as pessoas afetadas com esse novo plano sentem medo de perderem algum poder na organização;
- é mais comum que as pessoas reajam negativamente a um processo de mudanças;
- a falta de consciência entre o agente promotor da mudança e as pessoas afetadas gera relutância; e
- a falta de capacidade organizacional em gerir novas atividades.

Para amenizar a relutância é de suma importância fomentar uma comunicação dentro da organização, trazendo esses atores e os envolvendo no processo de planejamento. Dessa forma, consegue-se amenizar as inseguranças e receios com a mudança.

REFERÊNCIAS

CANDIDO, Roberto. Escritório de projetos (PMO) como estratégia de customização de soluções na indústria eletrônica. São Paulo: 2009.

CANDIDO, Roberto. Gerenciamento de Projetos/ Roberto Candido ... (et al.). Curitiba: Aymar, 2012.

GRANEMANN, Silvana Helena. Desenvolvimento de Capacidades: Elaboração de Projetos/ Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD/ Brasil e Confederação Nacional de Municípios – CNM – Brasília: CNM/PNUD, 2013.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. Estratégia de empresas. 9. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGC, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de gestão das cooperativas. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Organização das Nações Unidas – ONU, 1984.

PMI, Um guia do conhecimento e gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 4. Ed. Atlanta: Project Management Institute, 2008.

RAMOS, Maíra Catharina; SILVA, Everton Nunes da. Como usar a abordagem da Política Informada por Evidência na saúde pública. Saúde Debate, Rio de Janeiro, p. 296-306, 24 jan. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0103-11042018000100296&lng=en&nrm=iso&tIng=pt. Acesso em: 12 jun. 2019.

SCHINEIDER, Daniela Ribeiro. FLACH, Patricia Maia Von. Como construir um projeto de intervenção? Disponível em: <<http://www.aberta.senad.gov.br/medias/original/201704/20170427-095100-001.pdf>>. Acesso em: 11 de Outubro de 2019.

TAVARES, Mauro Calixita. Gestão estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. São Paulo: Makron Boos, 2005.

