

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**UM ESTUDO SOBRE A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS: O CASO DOS GERENTES DAS UNIDADES DE ATENDIMENTO
DO SICREDI**

**A STUDY ON THE FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIES:
THE CASE OF MANAGERS PSCS SICREDI**

Lorimar Francisco Munaretto e Hamilton Luiz Correa

RESUMO

O estudo teve por objetivo identificar e descrever até que ponto os gerentes das unidades de atendimento do Sicredi contribuem para a formulação e implantação de estratégias. Trata-se de uma pesquisa exploratória e do tipo estudo de caso. A pesquisa foi realizada com 3 (três) gerentes das unidades de atendimento (UA) do Sicredi – da região do Alto Uruguai do RS. Os resultados demonstram que os gerentes das unidades de atendimento do Sicredi, contribuem ativamente na formulação e implantação de estratégias em nível tático e operacional. Em nível tático os gerentes participam junto a Superintendência Regional (Sureg) na definição de metas para a colocação de produtos e serviços e na definição de ações sociais a serem proporcionadas aos cooperados das unidades de atendimento. Já no nível operacional os gerentes realizam reuniões semanais com os seus colaboradores, tendo em vista a definição e o acompanhamento das metas e a definição de planos de ações com relação aos produtos e serviços, em relação a ações sociais com os cooperados e demais assuntos da unidade de atendimento.

Palavras-chave: estratégias, gerentes, Sicredi

ABSTRACT

The study aimed to identify and describe the extent to which managers of service units SICREDI contribute to the formulation and implementation of strategies. It is an exploratory research and case study. The survey was conducted with 3 (three) managers of service units (AU) SICREDI - Upper Uruguay. The results show that managers of service units SICREDI contribute actively in the formulation and implementation of strategies in tactical and operational level. Tactical-level managers involved with the Regional Superintendent (Sureg) in the setting of targets for the placement of products and services and the definition of social activities to be provided to the cooperative care units. In the operational level managers hold weekly meetings with employees, with a view to setting and monitoring targets and the definition of action plans related to products and services in relation to social activities with members and other matters of the unit care.

Keywords : strategy, manager, Sicredi

1 Introdução

Na atualidade, as organizações estão inseridas em ambientes de mudanças acentuadas. Essas mudanças são provocadas, principalmente, pelos avanços tecnológicos, globalização dos mercados, sistemas universais de informação etc. Esse contexto faz com que as organizações formulem e implementem suas estratégias de médio e de longo prazo sob pena de deixarem o mercado.

As Instituições Financeiras (IFs), também merecem atenção nesse sentido, pois as mesmas estão inseridas em ambientes de muita competitividade entre instituições nacionais e estrangeiras, sem autonomia sobre os seus produtos e serviços que são regulamentados por legislações e atenção ao cumprimento de controles e informações avançadas para atender os órgãos fiscalizadores.

Almeida (1998) explica que, entre os benefícios do planejamento estratégico nas IFs, está o desenvolvimento de esforços numa direção única. Pois permite à organização, a partir da definição da estratégia transpor para o planejamento administrativo e operacional.

É do entendimento de Almeida (1998), que para as IFs, é um desafio a implantação de um sistema de planejamento adequado com disciplina, engajamento de toda a organização, a criação de cultura, a criação de mecanismos de controles adequados, para poder implantar e gerenciar através de conceitos de planejamento estratégico. Acrescenta explicando que o êxito no desenvolvimento do planejamento estratégico está no nível de conhecimento que todos os níveis de gerência têm de suas atividades.

Neste contexto, os gerentes da IFs assumem papéis importantes, pois devem possuir habilidades e qualidades ao aspecto organizacional e domínio do contexto, ao interpessoal de comunicação e interação, e ao individual de autoconhecimento, iniciativa, integridade e persistência, contribuindo para a formulação e implantação de estratégias.

O Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo atua com unidades de atendimento (UA), em diversos Estados brasileiros, proporcionado aos seus cooperados, além de produtos e serviços financeiros, diversas ações com fins sociais, sendo que os gerentes assumem papéis importantes nesse processo.

O objetivo do presente trabalho é o de identificar e descrever até que ponto os gerentes das unidades de atendimento do Sicredi contribuem na formulação e implantação de estratégias.

Além da introdução, no segundo capítulo apresenta-se a revisão teórica, após os procedimentos metodológicos, na sequência apresenta-se os resultados do estudo e por fim as conclusões.

2 Revisão teórica

Este capítulo apresenta a revisão teórica do assunto tratado no estudo. Inicia conceituando estratégia, após descreve-se sobre o planejamento estratégico em instituição financeira (IF), contemplando sobre as características, processo de implementação e níveis da organização, na sequência descreve sobre o planejamento estratégico do Sicredi e, por fim, as atribuições dos gerentes do Sicredi.

2.1 Estratégia

A literatura existente possui diferentes conceitos sobre estratégia. De acordo com Chandler (1990), a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos

básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.

Já, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.

Ansoff (1983) define estratégia como [...] um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.

Ao se analisar os diversos conceitos que não se resumem aos aqui apresentados, conclui-se que é consenso entre os autores que a estratégia, seja de forma planejada, seja na prática do dia a dia das organizações, a estratégia de negócios é de vital importância para o futuro e a sobrevivência das empresas.

2.2 Planejamento Estratégico em Instituição Financeira (IF)

O planejamento estratégico em IFs assume certas características que são diferentes em relações a outras empresas. De acordo com Almeida (1998), as principais características referem-se aos seguintes aspectos:

a) o grau de regulamentação para funcionamento das IFs é extremamente complexo, o que se reflete nos produtos e serviços prestados. As IFs devem atender as necessidades de controles e informações a serem prestadas ao Banco Central, em cumprimento de normas vigentes sob pena de pagamentos de multas pelo não cumprimento de prazo, processos administrativos e outros tipos de penalidades. Destarte que executivos podem ser responsabilizados civil e criminalmente pela gestão da instituição, pois os Bancos gerenciam recursos de terceiros.

b) a natureza dos produtos e serviços é dependente de normas expedidas pelo Banco Central. As IFs, não possuem autonomia sobre os seus produtos e serviços, pois estes são regulamentados por legislação.

c) As IFs, atuam em ambientes de mudanças constantes, proporcionado principalmente pelo nível de concorrência cada vez mais sofisticada, qualidade da evolução tecnológica da prestação de serviços e produtos oferecidos.

d) A amplitude das informações prestadas pelas IFs., maiores que as demais empresas, pois além dos órgãos regulamentais, são necessárias informações a investidores institucionais, acionistas, clientes, agências de *rating* e funcionários.

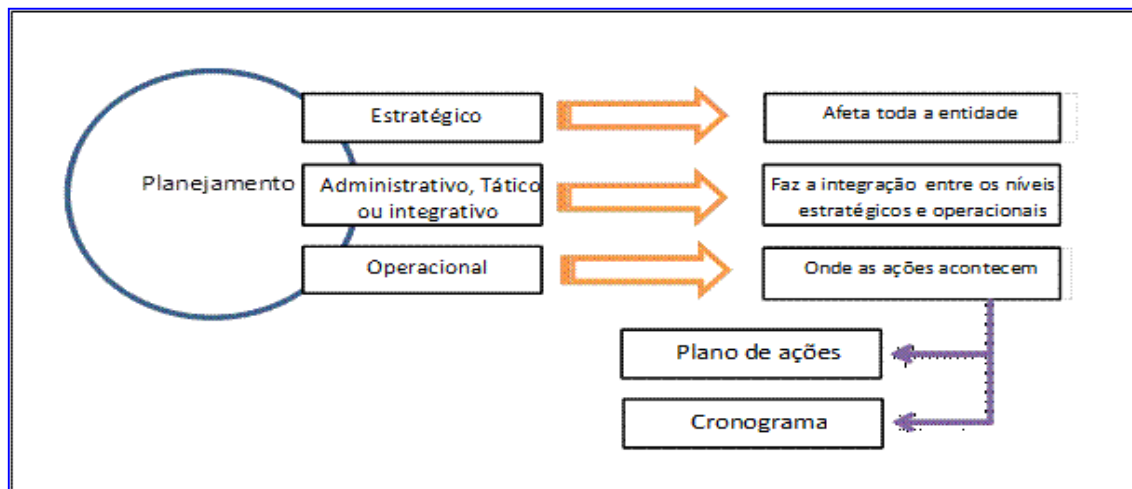
As cooperativas de crédito através de seus bancos assumem as mesmas características inerentes às demais IFs. Na implementação de um processo de planejamento estratégico, Fischmann & Almeida (1991), apresentam as principais opções estratégicas para as IFs que são: a) especialização por tamanho do cliente (banco atacado x banco varejo); b) complementaridade de serviços, a IF pode optar por atuar em apenas um segmento da área financeira ou oferecer uma complementaridade de seus serviços e c) localização, as IFs, poderão optar por crescer apenas regionalmente, ou dentro de um país, ou até ao nível mundial.

Almeida (2010, p.31) explica que o planejamento das entidades é dividido em três níveis:

-**nível estratégico**, em que são planejadas as decisões que afetam o todo da entidade. Além disso, não se pode voltar atrás, uma vez que essas decisões afetam o longo prazo. Este nível é que se dá direção a entidade adaptando-se ao meio ambiente.

-**nível administrativo**, também conhecido como tático ou integrativo, que faz a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais.

-**nível operacional**, em que as ações realmente acontecem, responde pelas operações da empresa.



Fonte: Almeida (2010)

Figura 1 – Planejamento com os níveis da organização e as características de cada nível.

É necessário que exista uma integração para que aquilo que é planejado em nível estratégico seja refletido para o nível administrativo e, também, para o operacional. As ações ocorrem no nível operacional, é nesse nível que as pessoas devem se comprometer com os planos, sendo necessário o estabelecimento de cronogramas para servir de controle para que as ações sejam cumpridas.

Cabe à administração estratégica realizar a integração de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam alinhadas com as decisões estratégicas.

2.3 Planejamento estratégico no Sicredi

Na formulação de estratégias para o período de 2006 – 2010, o Sicredi adotou um método para verificar cada processo do trabalho, com seus *inputs* e resultados. Todas essas etapas da compreensão dos cenários até chegar aos indicadores, foram validadas pela equipe envolvida no PE do Sicredi, pelas centrais e suas cooperativas filiadas.

Na concepção dos cenários foram realizados debates com especialistas sobre temas estratégicos sobre o sistema e, a partir disso, detectadas as tendências para o cooperativismo de crédito, para o mercado financeiro e de capitais e para a área macroeconômica e política.

De acordo com Kotz (2007), a partir da análise dos cenários, através da matriz Swot, foram apontadas as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos. Assim, a partir dos cenários e da matriz Swot, foram delineados os quatro eixos estratégicos do Sicredi a seguir descritos: crescimento e expansão, relacionamento com o quadro social, governança corporativa e tecnologia da informação. Após, com os eixos estratégicos, foram construídas as estratégias locais alinhadas com os direcionadores estratégicos corporativos. Finalmente, pela soma de todos estes *inputs* destacados, foi possível planejar os indicadores para o acompanhamento e mensuração dos resultados do processo de implantação do PE.

2.4 Gerentes das Unidades de Atendimento (UA) Sicredi

De acordo com Melo (1996), exige-se que o gerente seja competitivo e cooperativo, não seja individualista e trabalhe em equipe, tenha iniciativa, observe as regras, seja flexível,

perseverante, energético, use de ternura e suavidade, proponha questionamentos, elimine dúvidas e trabalhe conflitos.

Leite (2009) explica que se pode avaliar a diversidade de habilidades comportamentais e humanas exigidas do gerente e as competências atribuídas à função gerencial, quando: (1) o gerente deixa de ser um burocrata, conhecedor de normas e responsável por fazê-las serem cumpridas e assume o papel de gerenciar pessoas e processos; (2) o gerente passa a buscar eficiência organizacional; (3) a função gerencial passa a ser parceira do empreendimento e dos subordinados, favorecendo o atingimento dos resultados; (4) com a organização dos processos de trabalho, em células ou unidades de atendimento, as funções do gerente são divididas com o grupo e com os profissionais de apoio.

Ao analisar a descrição das atribuições regimentais de um gerente de unidade de atendimento (UA) do Sicredi, verifica-se que o mesmo tem por objetivo em responder pela gestão da (UA), executando, prioritariamente, o atendimento ao associado e às atribuições de desenvolvimento e expansão, efetivando negócios e venda produtos e serviços, bem como a gestão das carteiras de associados e relacionamento com a sociedade/entidades de classe, visando a oferecer soluções financeiras e agregar renda aos associados e comunidade.

Entre as áreas de responsabilidade do gerente de UA, descritas nos seus regimentos, estão: a de consultoria financeira ao associado, gestão das operações e serviços, organização do quadro social, promoção de eventos, responsável em desenvolver o programa *Pertencer*, programa crescer, liderar seus subordinados, fomentar o programa união faz a vida, atuar como preposto e procurador da cooperativa, coordenar os comitês de crédito e participar na elaboração do planejamento tático do Sicredi.

A participação do planejamento tático busca focar o curto e médio prazo, projetando encaminhamentos das ações necessárias à manutenção e ampliação de associados, clientes e mercados, a fim de aumentar a participação dos produtos e serviços no mercado, otimizar resultados no que se refere a custos e rentabilidade e ampliar a base de associados, de acordo com o potencial da praça.

Assim, percebe-se que os gerentes das unidades de atendimento do Sicredi possuem atribuições que vão além dos gerentes de outras IFs, pois devem, além do desenvolvimento dos aspectos técnicos e operacionais das unidades de atendimento, desenvolver atividades de caráter social com os associados (cooperados), na região da unidade de atendimento.

3 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como exploratório, pois visa a conhecer os fatos e fenômenos relacionados ao tema de estudo, e segundo Gil (1996), tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com vista na formulação de um problema para estudo.

Quanto aos meios de investigação da pesquisa, classifica-se como estudo de caso, que segundo Vergara (1997), é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa. De acordo com Gil (1996), o estudo de caso é o meio utilizado nas pesquisas exploratórias, apresentando uma série de vantagens, como o estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Para a realização da pesquisa foram escolhidos, por conveniência, 3 (três) gerentes das unidades de atendimento do Sicredi, Alto Uruguai, em função da facilidade de acesso aos mesmos. Os dados primários da pesquisa foram coletados nos dias 06 e 07 de abril de 2011, através do uso de entrevista não estruturada, com 3 (três) gerentes das unidades de

atendimento do Sicredi – Alto Uruguai. As perguntas foram feitas, considerando a participação do gerente na formulação de estratégias, como funciona o processo de planejamento estratégico, quais são as ações relacionadas ao planejamento e de que forma os gerentes participam da elaboração e implantação de estratégias do Sicredi.

Em relação aos dados secundários os mesmos foram obtidos através de relatórios produzidos pela empresa, artigos, bibliografias, etc. Os resultados da pesquisa são apresentados de forma qualitativa, descrevendo os depoimentos dos entrevistados, em relação ao tema problema proposto da pesquisa.

4 Análise dos resultados

Na sequência, serão apresentados os resultados do estudo. Inicialmente descreve-se sobre o histórico do Sicredi e sua estrutura, após, apresentam-se os resultados das entrevistas com os gerentes, análise dos resultados das entrevistas, e, por fim, a análise dos resultados das entrevistas.

4.1 Histórico do Sicredi

De acordo com o descrito por Kotz (1997) em sua dissertação de mestrado, foi em 28 de dezembro de 1902, constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de Linha Imperial, Município de Nova Petrópolis - Rio Grande do Sul, atual Sicredi Pioneira RS. Após a criação, em setembro de 1925, ocorreu a criação da primeira Central de Caixas Rurais denominada União Popular do Rio Grande do Sul. Sob a denominação de Caixas Populares Raiffeisen, no ano de 1964, existiam 66 cooperativas de crédito no Sistema Financeiro do Rio Grande do Sul.

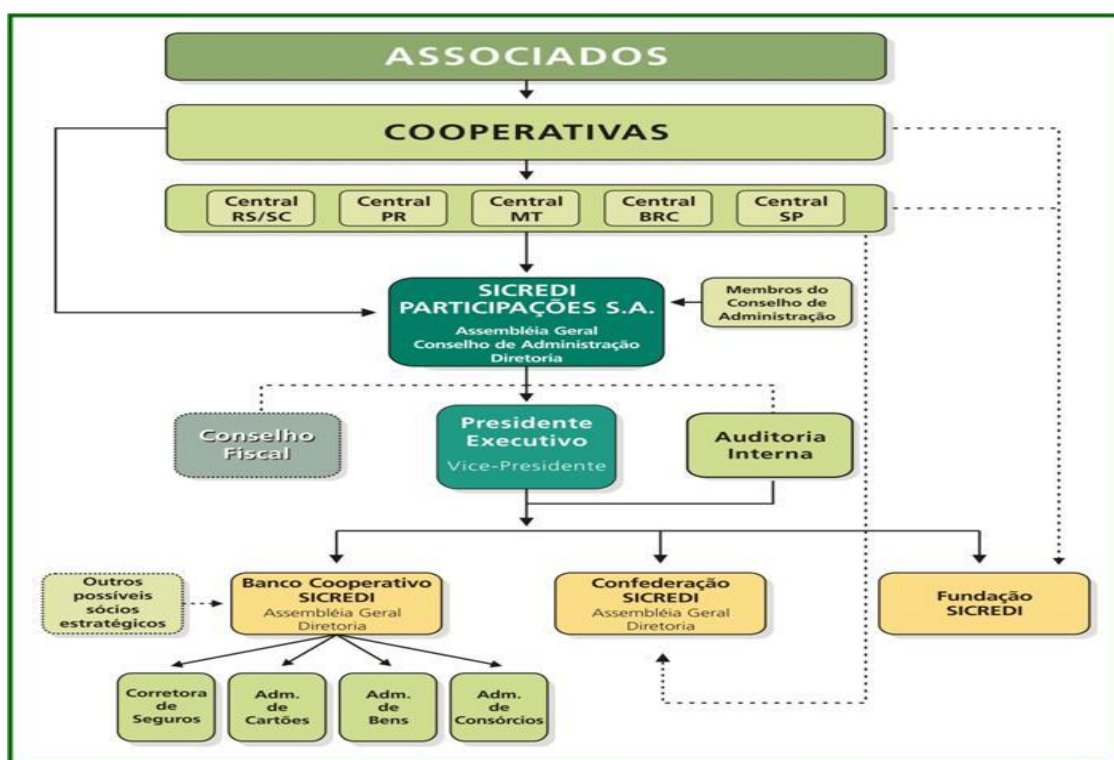
No ano de 1967, esta central foi transformada na Cooperativa de Crédito Sul Rio-Grandense, atual Sicredi Metrópolis RS. Neste mesmo ano, ocorreu a reformulação do Sistema Financeiro Nacional (Lei nº 4.595/64), que impôs restrições normativas ao funcionamento das cooperativas de crédito brasileiras. Na data de 27 de outubro de 1980, foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do RS - Cocecrer/RS, fruto da união de nove cooperativas de crédito remanescentes do sistema Raiffeisen, no Rio Grande do Sul.

Pelo exposto no *site* (<http://www.sicredi.com.br/>), foi na data de 10 de julho 1992, por decisão de todas as cooperativas, que a Cocecrer/RS e suas filiadas passam a adotar a marca “Sicredi”, unificando a identidade de todas as cooperativas do Sistema em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo. A partir de 16 de outubro, as cooperativas filiadas a Central do Sicredi-RS foram autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional (Resolução nº 2.193/95) a constituírem o Banco Cooperativo Sicredi S.A, primeiro banco cooperativo privado brasileiro. Em 03 de junho 1996, iniciam-se as operações do Banco Cooperativo Sicredi. Após, em 13 de dezembro, as cooperativas do Paraná e do Rio Grande do Sul unem-se para fortalecer o Banco Cooperativo Sicredi. No ano 2000, foram constituídas a Confederação Sicredi (objetivo de prestar serviços ao sistema e entidades conveniadas) e a Corretora de Seguros Sicredi Ltda. Em 25 de junho 2003, o Conselho Monetário Nacional aprova a Resolução nº 3.106/03, que permite a livre admissão de associados às cooperativas de crédito, passando a admitir associados além do meio rural.

4.2 Estrutura organizacional do Sicredi

De acordo com o exposto em seu *site*, (<http://www.sicredi.com.br/>), o Sicredi, opera com 120 cooperativas de crédito e mais de 1.000 pontos de atendimento nos seguintes Estados brasileiros: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Rondônia, Goiás e São Paulo. A organização no sistema conta com cinco Cooperativas Centrais, (Central RS/SC, Central PR, Central MT, Central BRC e Central SP), a Confederação (Sicredi), o Banco Cooperativo e as seguintes empresas controladas (administradora de cartões, administradora de consórcio, corretora de seguros e administração de bens) e a fundação Sicredi.

O Sicredi Participações S.A., é uma *holding* responsável pelo controle do Banco Cooperativo Sicredi e empresas controladas por este pela Confederação e a Fundação Sicredi. É através da Sicredi Participações que se realizam os planos estratégicos, que se resolvem as questões sobre as sociedades cooperativas, que se realiza o planejamento e o controle. A figura a seguir apresenta a estrutura do Sicredi.



Fonte: <<http://www.sicredi.com.br/>> acesso em 03/jul/2011

Figura 2 – Estrutura organizacional do Sicredi

De acordo com o descrito no *site* <http://www.sicredi.com.br/>, as cooperativas do Sicredi estão organizadas da seguinte forma:

- **Cooperativas singulares:** são as cooperativas formadas por, no mínimo 20 associados e que se encontram localizadas nos municípios de origem. Segundo o sistema do Sicredi, a função das cooperativas singulares é: como instituições financeiras da comunidade, proporcionar a realização das operações e oferecer os produtos demandados, valorizando o relacionamento com os associados e a comunidade.
- **Centrais estaduais:** são constituídas por, no mínimo, 3 cooperativas singulares. O Sistema Sicredi possui 5 centrais estaduais, que são: central RS/SC, que abrangem não só as cooperativas do Estado do RS, mas também as de SC, centrais do MT, MS (BRC), SP e PR.

A função das centrais é: difundir o cooperativismo de crédito, coordenar e supervisionar a atuação das filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão.

- **Confederação:** é formada pela união de 3 ou mais centrais estaduais. O Sicredi possui uma confederação que é denominada de Sicredi Serviço, que possui sua sede em Porto Alegre-RS. A função da confederação para o Sistema Sicredi é: fazer a representação institucional do sistema e suprir as demandas jurídico-normativas, tecnológicas e de políticas corporativas de supervisão, gestão de pessoas e expansão.

4.3 Caracterização do Sicredi Alto Uruguai - Objeto do Estudo

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Alto Uruguai, (Sicredi Alto Uruguai) foi criada em 18 de abril de 1981, na cidade de Rodeio Bonito, RS e pertence à segunda regional da região Sul (Central RS/SC) e desenvolve suas atividades em 25 municípios no noroeste do Estado do RS e no oeste de SC, conta com 19 unidades de atendimento no noroeste do RS e 6 unidades de atendimento em SC, com, aproximadamente, 43.000 associados.

4.4 Entrevistas com os gerentes das Unidades de Atendimento

Na sequência, é apresentado o resultado das entrevistas realizadas com os 3 (três) gerentes de unidades de atendimento do Sicredi – Alto Uruguai.

4.4.1 Gerente 1 - com 14 anos de trabalho no Sicredi e 12 anos como gerente

De acordo com o entrevistado, o PE é realizado para um horizonte estratégico de 5 anos e os pilares do PE, são definidos na Central em Porto Alegre. São os superintendentes que montam as propostas e os presidentes das cooperativas de cada regional aprovam ou não. Na sequência, as propostas são levadas para as regionais (Sureg – Superintendência Regional) onde são realizadas as reuniões para a elaboração dos planos de ações (delineamento de ações) e a apreciação dos gerentes (nesta etapa são desenvolvidos os planos ligados à área social e financeira, juntamente com a Sureg), e a seguir são passadas para os colaboradores nas unidades de atendimento.

As decisões estratégicas das unidades da região são realizadas pelo presidente juntamente com a Sureg. De acordo com o entrevistado, as ações maiores como a abertura de unidades de atendimento, estudos de viabilidade são discutidas na (Sureg) Regional, mas o Presidente da Cooperativa da Regional é que dá a palavra final.

Conforme o entrevistado, o Gerente participa do planejamento das metas dos produtos no nível de sua unidade de atendimento.

O PE começou a funcionar adequadamente a partir de 2008 (até 2008, havia o PE, mas não havia acompanhamento), foi então quando o Sicredi começou a trabalhar planos por produtos, com acompanhamento semanal de metas por tipo de produto. Os gerentes realizam reuniões semanais com os colaboradores, nas unidades de atendimento, tendo em vista o cumprimento das metas. As metas são estabelecidas por colaborador.

O entrevistado informa que entre os meses de setembro e outubro são realizados os estudos sobre as metas para o próximo ano. De acordo com o entrevistado, existem nas unidades de atendimento duas equipes de colaboradores, que são: área de negócios (vendas) responsável pela comercialização de produtos e a área administrativa (responsável pelas

rotinas internas). Com relação à área de negócios, semanalmente, são avaliadas as metas por colaborador responsável pela carteira de cliente.

Informa o entrevistado que existe muita cobrança pelo cumprimento das metas, pois os gerentes são responsáveis, juntamente com os seus colaboradores, pelas metas, isso passou a ocorrer a partir de 2008. De acordo com o entrevistado as metas são acompanhadas através de um programa chamado de *ANALYSER*, que possibilita aos gerentes o acompanhamento (previsto com o realizado), bem como o acompanhamento por parte de seus superiores.

Para o entrevistado as unidades de atendimento ficam focadas a realizar o plano social e o plano financeiro. O plano financeiro da unidade de atendimento está ligado à definição de metas de vendas dos produtos e captação.

No planejamento social as ações estão ligadas à aproximação com os cooperados, através de cursos de capacitação em diversos programas sociais.

O entrevistado informa que o gerente, anualmente, deve realizar as prestações de contas e demonstrar o retorno de lucros aos associados. Também, deve sensibilizar os cooperados a pensar cooperativa e não pensar como Banco; levar o associado a pensar que ele é o dono do negócio (pois parte das sobras é retornada aos associados através da quota capital).

É da opinião do entrevistado que o Sicredi possui seus processos agilizados em relação a outras IFs, pois as decisões são rápidas, pela proximidade com o presidente e Sureg. Explica o entrevistado que os gerentes não possuem acesso e participação nas estratégias gerais (Pilares) do Planejamento Estratégico. Existe um ranqueamento entre as unidades de atendimento por Região e esse ranqueamento é estabelecido através da comparação do crescimento do valor do total Ativo e do número de associados entre as unidades de atendimento.

4.4.2 Gerente 2 - com 18 anos de trabalho no Sicredi e 14 anos como Gerente

De acordo com a entrevistada as estratégias norteadoras do Sicredi são definidas em Porto Alegre, o PE é realizado para um horizonte de 5 anos com revisão a cada ano (no mês de outubro). De acordo com a entrevistada, o PE do Sicredi é realizado pelos: Conselho da Administração, executivos da (Sureg) e Gerentes da unidade de atendimento.

Explícita a entrevistada que é muito grande a participação no PE, principalmente nos últimos 5 anos, quando se abriu muito para a participação do gerentes.

Para a entrevistada, os pilares do PE, estão associados aos aspectos econômicos e o social. As metas e ações são adequadas à realidade de cada município, de acordo com o número de habitantes. A sugestão de ações propostas pela diretoria é adequada à realidade da região. As grandes estratégias são definidas pelos presidentes, como ocorreu com a definição da expansão para Santa Catarina.

Quanto às metas, vem uma proposta de Porto Alegre, e a mesma é adequada às especificidades de cada município de abrangência da região, sendo discutida com os colaboradores.

Cabe aos gerentes das unidades realizarem assembleias com os coordenadores de núcleos quando são discutidas ações, principalmente, no que diz respeito à área social, (parceira com a IES, programa faz a vida, liderança jovem, SENAI, SEBRAE, cursos gratuitos, que são divulgados na comunidade, sendo aprovados os cursos que os associados necessitam, que são, posteriormente, oferecidos aos associados).

Para a entrevistada, o planejamento, não toma tempo, está funcionando e os colaboradores estão imbuídos da importância desse planejamento, sendo o mesmo utilizado

como ferramenta de trabalho. (A gerente informa que ela sabe quantas pessoas deve formar em cursos, as metas que deve cumprir em cursos e as metas financeiras).

A criação do Planejamento estratégico no Sicredi foi implantada de forma gradativa sendo aprimorado ano a ano. De acordo com a entrevistada, o Sicredi deve ter buscado algumas consultorias, para melhorar o processo, mas em nenhuma instância o planejamento é feito por entidade externa ao mesmo.

As decisões dos gerentes estão mais focadas em nível de unidade. Os gerentes são convidados a participar nas reuniões da Sureg (principalmente pelo Perfil da nova direção (presidente), ao proporcionar maior abertura dos gerentes na participação no PE).

A entrevistada acha importante a abertura dentro das cooperativas e do Sistema para propor ideias. Quando não há o cumprimento de metas os gerentes são cobrados pela Sureg, pois como as metas foram discutidas pelos gerentes de unidades, as mesmas, caso não sejam cumpridas devem ser justificadas, pois houve a participação na construção dos planos.

As diretrizes maiores são realizadas (planejadas) em nível de Brasil, Região, Estado, e, após, Regionais e unidades de atendimento, onde as coisas realmente acontecem. O planejamento, quanto ao número de funcionários, parte da gerência da unidade. O trabalho do gerente tem muita pressão no atingimento das metas.

Nas reuniões com os associados, o gerente da unidade de atendimento informa sobre os resultados, o que vai ser realizado em cursos, capacitação etc., que a cooperativa tem perspectiva de crescimento, abertura de novas unidades. Isso tudo é informado, para dar transparência.

4.4.3 Gerente 3 - 10 (dez) anos de trabalho no Sicredi e 1 (um) ano como Gerente

De acordo com a entrevistada, o planejamento é criado, via confederação e pelo Banco Sicredi, onde são estudadas as diretrizes o direcionamento, isso na cidade de Porto Alegre, depois vem para Sureg, Regional, aí os gerentes das unidades são convidados a participar do processo, nesta fase, os gerentes informam sobre a realidade de cada município de sua unidade de atendimento, considerando a busca de resultado dos produtos.

Os gerentes são convidados a participar do PE, para a definição de metas de produtos da unidade, definição de ações sociais junto às comunidades onde estão situadas as unidades de atendimento.

Informa a entrevistada que é trabalhado produto por produto, considerando-se as características de cada município.

Também são discutidas ações sociais a serem oferecidas aos associados, como treinamentos, cursos com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), Sindicatos, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), de forma gratuita. Depois de definidas as ações e metas, na regional (Sureg), as mesmas são informadas aos colaboradores das unidades de atendimento, sendo definidos os planos de ações.

De acordo com a entrevistada semanalmente (segunda-feira), a mesma se reúne com os colaboradores para analisar as metas, produtos que estão aquém, para traçar ações para o atingimento das mesmas.

Ainda segundo a entrevistada, existem as diretrizes macros, que a mesma não conhece e, depois, vêm as peculiaridades. De acordo com a entrevistada o processo é formal, sendo realizado de 5 em 5 anos, porém, anualmente, os gerentes, junto à Sureg, reúnem-se para avaliar as ações e proceder ajustes caso for necessário. Isso é realizado no mês de outubro de

cada ano, mas o acompanhamento das metas pela Sureg, junto às unidades de atendimento, é realizado mensalmente.

De acordo com a entrevistada, a participação dos gerentes no planejamento é importante, pois possibilita aos mesmos entender o processo. Também informou que as reuniões são produtivas, pois há discussão sobre os produtos adequados em função do perfil de associado de cada unidade de atendimento, bem como a definição das ações junto aos associados.

4.5 Análise dos resultados

Evidenciou-se que a participação dos gerentes no planejamento não está ligada à definição de estratégias de longo prazo e a sua eficácia, isso ocorre em Porto Alegre com a participação do presidente das centrais e dos presidentes das cooperativas.

Os gerentes das unidades de atendimento participam na definição e implantação de planos que envolvem decisões administrativas e operacionais, tendo como principal finalidade a utilização eficiente para a consecução dos objetivos, previamente fixados com a Sureg e instâncias superiores.

Os gerentes participam na elaboração de planos, predominantemente quantitativos, em relação à venda de produtos e serviços do Sicredi de suas unidades de atendimento. Também, são responsáveis na elaboração de planos de ações com seus colaboradores nas unidades de atendimento no sentido de comprometer os mesmos.

Por outro lado, os gerentes também possuem a responsabilidade de atender aos associados em diversas ações de natureza social, buscando a máxima aproximação com eles, no sentido de não desvirtuar às atividades inerentes as cooperativas de crédito. Também, cabe ao gerente realizar a prestação de contas do Sicredi aos associados, de suas unidades de atendimento.

As diversas ações em programas sociais desenvolvidos aos associados, bem como a perspectiva de retornos financeiros na quota capital do associado e a transparência na prestação de contas, faz com que as cooperativas de crédito (Sicredi), através dos seus gerentes de unidade de atendimento, consigam um diferencial competitivo em relação a outras IFs locais. Constata-se, sobre o envolvimento e comprometimento dos gerentes e seus colaboradores no atendimento de metas, que os mesmos são monitorados, mensalmente, pela Sureg, através de um sistema informatizado.

Os gerentes do Sicredi participam da elaboração e implantação de estratégias em nível tático e operacional. É através de reuniões semanais nas unidades de atendimento, que são discutidas e revisadas as metas e ações, das agências, o que vem comprometer os colaboradores em relação ao previsto com o efetivamente realizado.

5 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo, identificar e descrever até que ponto os gerentes das unidades de atendimento do Sicredi, contribuem para a formulação e implantação de estratégias. Os resultados foram obtidos através de pesquisa com 3 (três) gerentes de unidades de atendimento do Sicredi Alto Uruguai.

Evidenciou-se que o planejamento estratégico do Sicredi tem seu surgimento a partir da definição dos eixos estratégicos que são definidos pelos membros do conselho da administração, na sequência com os eixos estratégicos, são construídas as estratégias locais alinhadas com os direcionadores estratégicos corporativos, e por fim pela soma de todos estes

inputs destacados é planejado os indicadores para o acompanhamento e mensuração dos resultados do processo de implantação do PE em todas as áreas.

Os resultados do estudo demonstram que os gerentes da UA, não contribuem diretamente no PE, mas são meio de ligação do planejamento estratégico para o planejamento administrativo e operacional.

Os gerentes do Sicredi contribuem na formulação e implantação dos planos administrativos e operacionais. Nos planos administrativos (táticos) os gerentes participam na decomposição dos objetivos estabelecidos pelas políticas orientativas previstas no PE do Sicredi. Isso ocorre pela participação na decomposição de metas por unidade de atendimento de competência das regiões da Sureg. No nível operacional, os gerentes das unidades de atendimento (UA) do Sicredi organizam, junto com seus colaboradores, os planos de ações com metas em relação a produtos e serviços.

Também, os resultados demonstram que os gerentes, pela proximidade com seus associados e pelas características da sociedade cooperativa, devem realizar diversas ações de ordem social, como promover cursos, treinamentos, em diversas áreas e informar aos associados sobre os planos de crescimento da cooperativa.

Assim, evidencia-se que os gerentes do Sicredi, não participam na elaboração do planejamento estratégico do Sicredi, mas assumem um papel importante no processo de implantação do mesmo.

Referencias Bibliográficas

ALMEIDA, M. I. R., MARQUES, A. **Prós e Contras de se ter Planejamento e Controle Estratégico em Instituições Financeiras**. In: III SEMEAD, 1998, São Paulo. Seminários em Administração da FEA/USP, 1998.

ALMEIDA, M.I.R.D. **Manual de planejamento estratégico**. Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. 3ª.ed. São Paulo:Atlas,2010.

ANSOFF, H. I. Administração estratégica. 1ª ed.. São Paulo: Atlas, 1983.

CERTO, S.C., PETER, J.P., MARCONDES,R.C., CESAR,A.M.R. **Administração estratégica. planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo:Pearson, 2010.

CHANDLER, A.D.J. *Strategy and. structure* (Cambridge, MA:MIT Pres, 1963) e *Scale and* FERNANDES, B.H.R., BERTON, L.H. **Administração estratégica. da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. Porto Alegre:Saraiva,2005.

FISCHMANN, A.A.,ALMEIDA. M.I.R.D. **Planejamento estratégico na prática**.2ªed. São Paulo: Atlas,2009.

GHEMAWAT, P. A. **Estratégia e o cenário dos negócios**. textos e casos.Porto Alegre:Bookmann,2000.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo:Atlas,1996.

Site do Sicredi : <<http://www.sicredi.com.br/>>Acesso em 03/jul/2011.

KOTZ, J. Competição num mercado globalizado x fidelidade aos princípios cooperativistas: o caso do Sicredi RS. São Leopoldo, 2007. **Dissertação de mestrado**. Programa de pós-graduação em ciências sociais, Universidade do Rio do Vale dos Sinos – Unisinos.

LEITE, M.T.D.S. **Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial**: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil do Estado do Ceará. XXXIII – Encontro da ANPAD. 2009. São Paulo, 19-23 de setembro de 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10960#self. Acesso em 03 abr. 2011.

MELO, M.C.O.L.O. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais. da gestão profissional à gestão compartilhada. In. **ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 20, 1996. Rio de Janeiro.

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

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R.C.M.; DALFIOR, S.D.R. Gênero e Novas Perspectivas de Trabalho: Um estudo junto a mulheres Gerentes de Atendimento no Banco do Brasil. IN: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.