



## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: AS DIFICULDADES DA EXECUÇÃO CRESOL CONSTANTINA/RS**

**NARDINI, Monica<sup>1</sup>; GENADEZE, Luciana<sup>2</sup>**

*<sup>1,2</sup>Pós graduação em Gestão de Negócios em cooperativas - Universidade de Passo Fundo – UPF  
moninardini@yahoo.com.br*

### **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, inúmeras são as transformações que a sociedade vem sofrendo. Essas mudanças estão ocorrendo de forma cada vez mais rápida e em diversos ambientes, como é o caso das organizações, e mudando a lógica de funcionamento das mesmas para se manterem no mercado. Essas mudanças são impulsionadas pelas necessidades que surgem do ambiente interno e, principalmente, externo, onde se torna fundamental o desenvolvimento de novas tecnologias nas atividades, alterando os processos organizacionais.

Uma das ferramentas mais populares que as organizações estão passando a utilizar, como forma de aprimorar e expandir seus negócios, é o planejamento estratégico. Este tem como objetivo principal auxiliar a organização, assegurar seu crescimento, dando continuidade aos processos, bem como visualizar com antecedência seu futuro, projetando aonde quer chegar e o que é conveniente fazer no presente para que isso aconteça.

Nesse contexto, estão as cooperativas de crédito que estão buscando se inserir no mercado e para tanto necessitam de ferramentas que as auxiliem nesses processos.

O planejamento estratégico possibilita as organizações cooperativas se tornarem competitivas no mercado em que estão inseridas, visando ampliar suas sobras e se expandir solidamente para outros lugares. Porém, a execução do planejamento estratégico enfrenta dificuldades que muitas vezes passam despercebidas pela organização e só são lembradas quando se verifica que os resultados não estão de acordo com o planejado, muitas vezes sem tempo suficiente para reverter a situação.

O planejamento é um processo contínuo, sendo importante seguir todas as etapas que o compõe para que o mesmo possa apresentar os melhores resultados possíveis. Percebe-se que a maior dificuldade que a Cresol vem enfrentando não é na sua elaboração e sim na execução e no controle do planejamento que possui, não ficando claro do porque e se as metas traçadas estão ou não sendo alcançadas.

De acordo com (ALDAY, 2000), no mundo dos negócios, a maior parte do pensamento convencional sobre planejamento estratégico, ou seja, o estabelecimento de metas e a formulação de planos para atingi-las, é mal conduzida e às vezes obsoleta.

O objetivo geral de estudo desta pesquisa buscou identificar as dificuldades de execução do planejamento estratégico que ocorrem na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária CRESOL – Constantina/RS. Para tanto, busca-se levantar informações sobre as noções básicas do planejamento, bem como sua importância para a organização; entender como o planejamento estratégico está sendo executado na cooperativa, identificando as ações que efetivamente contribuem para o alcance de melhores resultados; por fim procura-se demonstrar a importância do planejamento estratégico como ferramenta de aprimorar os resultados obtidos na cooperativa.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

A primeira etapa da pesquisa consistiu em uma revisão bibliográfica, utilizando as informações disponíveis do assunto abordado. A segunda etapa consistiu na elaboração do questionário, construído com o objetivo de conhecer a metodologia desenvolvida para criação, execução e controle do planejamento estratégico realizado internamente pela Cresol Constantina, bem como o conhecimento e parecer de cada colaborador sobre o assunto. A terceira etapa consistiu na aplicação do questionário aberto para coletar as informações, acima citadas, necessárias e de suma importância para a pesquisa. O objeto de estudo deste trabalho são todos os colaboradores da Cresol Constantina, sendo então que o questionário foi aplicado para 25 colaboradores. As informações coletadas através do questionário são apresentadas e analisadas na sequência deste trabalho.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Em 1995 foram criadas as primeiras cooperativas do Sistema Cresol, resultado da luta de agricultores familiares por direito de acesso ao crédito. A Cresol Constantina iniciou suas atividades em 29 de janeiro de 1998 e sua formação foi semelhante as demais do sistema. Atualmente a Cresol Constantina conta com seis Postos de Atendimento, possui mais de quatro mil associados e conta com 26 colaboradores.

Na sequência são apresentados e analisados os resultados obtidos através do questionário aplicado na Cresol para vinte e cinco de seus colaboradores.

Conforme questionamento aplicado em relação ao conceito de um Planejamento Estratégico em uma organização, observaram-se respostas como: “Planejamento Estratégico é a base de uma organização, é o ponto de partida, pois através dele define-se as metas para alcançar os objetivos esperados”. Frente a este questionamento observou-se que em geral o grupo apresenta noções básicas relevantes do conceito de um planejamento estratégico em uma organização.

Quando questionados se consideram importante participar da elaboração do planejamento estratégico na cooperativa todos os entrevistados afirmaram considerar importante sua participação no planejamento.

Referente ao conhecimento individual do Planejamento Estratégico da cooperativa, 16 entrevistados afirmaram conhecê-lo, ressaltando que sendo “assim todos podem e devem contribuir para que o planejamento seja realizado”. Do total entrevistado, nove afirmaram conhecer parcialmente o planejamento.

A cooperativa é dividida por setores de atividades, quando questionados se no setor que você faz parte existe um Planejamento Estratégico para nortear as atividades desenvolvidas, 20 colaboradores afirmaram existir planejamento em seu

setor. Cinco entrevistados afirmaram não existir planejamento em seu setor na cooperativa, destes, dois ressaltaram que está em fase de elaboração. Nestas respostas obtidas, observou-se certa falta de sintonia, onde obteve-se respostas divergentes dos colaboradores deste mesmo setor.

No caso afirmativo da pergunta anterior, foi questionado se esse planejamento está sendo posto em prática e as respostas foram: 18 entrevistados afirmaram que está sendo aplicado. Dois entrevistados afirmaram estar sendo posto em prática parcialmente o planejamento, cinco dos entrevistados responderam que não está sendo posto em prática o planejamento estratégico existente em seu setor.

Na opinião geral do grupo entrevistado, a execução do planejamento estratégico requer de um grupo muito empenho, união, cooperação, determinação, responsabilidade, conhecimento, colaboração, comunicação, habilidade, dedicação, competência, disponibilidade, organização e comprometimento na execução das ações planejadas, que o trabalho seja realizado em equipe buscando direcioná-lo para o mesmo foco.

Em relação ao questionamento quanto a melhor maneira de coordenar a execução e o controle de um planejamento estratégico, foi possível verificar dentre as respostas que existe uma necessidade de um coordenador para esta função, com a finalidade de organizar, analisar e avaliar o desempenho individual e da equipe frente aos resultados obtidos.

No decorrer da execução de um planejamento estratégico podem ser identificadas falhas ou encontradas algumas dificuldades. Na opinião dos entrevistados, a principal providência a ser tomada foi expressa nas seguintes respostas: “podem ocorrer falhas, a principal providência a ser tomada é a reformulação do planejamento ou análise de todos os procedimentos em questão”.

O planejamento estratégico requer um intervalo de tempo para se analisar e ou reformular suas metas. Na opinião de quatro entrevistados, do total de 25, deve ser analisado mensalmente, outros sete opinaram ser necessária semestralmente a análise do planejamento, dois sugerem que se deve rever anualmente esse intervalo. Onze entrevistados responderam que vai depender desde se o planejamento é mensal, semestral ou anual até a coordenação em convocar os envolvidos se achar necessário fazer alguma alteração do mesmo.

Em resumo, podem-se observar os resultados obtidos através da aplicação do questionário, onde a maioria dos entrevistados demonstrou ter noções básicas de conhecimento sobre o que é um planejamento estratégico para uma organização. Percebendo-se que 100% dos entrevistados consideraram importante participar do processo de planejamento na cooperativa. Sendo que 64% dos entrevistados afirmaram conhecer o planejamento, e os demais, 36% disseram conhecer parcialmente o planejamento estratégico da cooperativa. Referente à existência do planejamento estratégico feito por setor na cooperativa, 80% afirmam existir em seu setor planejamento enquanto os demais, afirmam não existir o mesmo em seu setor. Quando questionados se o mesmo está sendo posto em prática, 72% afirmaram estar sendo posto em prática, 20% julgaram não estar sendo posto em prática e 8% consideraram estar sendo posto em prática parcialmente.

No que diz respeito às providências a serem tomadas ao serem identificadas falhas ou dificuldades na execução, a maioria opinou reformular o planejamento, revendo ações, reavaliando criticamente com o grupo as falhas e propondo maneiras de solucionar as mesmas. Referente aos critérios utilizados para mensurar os resultados obtidos, foi sugerido coordenar por setor, fazendo análise comparativa dos números e avaliações dos resultados. Quanto ao intervalo de tempo para se

analisar e ou reformular o planejamento, sete colaboradores consideram importante o mesmo ser feito semestralmente, quatro opinaram que o mesmo deve ser realizado mensalmente, dois entrevistados acham que o mesmo deve ser feito anualmente e 44% afirmam depender da situação, se tem necessidade e até mesmo como foi planejado o tempo para analisar os resultados ou então reformular o planejamento.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Resumidamente, os resultados obtidos indicaram que através de um bom planejamento estratégico, com ações concretas a serem executadas e com auxílio constante de um coordenador/facilitador que acompanhe as atividades desenvolvidas, a cooperativa estará propiciando obter resultados satisfatórios na execução de seu planejamento e conseqüentemente em suas sobras. Assim, a cooperativa tornar-se-á mais competitiva, uma vez que passará a adotar métodos que irão aprimorar e agilizar seus serviços, obtendo mais tempo para atender melhor as necessidades de seus associados e fidelizá-los junto à organização.

Quanto ao método que pode vir a ser utilizado pela cooperativa para melhor monitorar seus resultados, sugere-se o método P.D.C.A (Plan/Do/Check/Act em português PFCA- Planejar/Fazer/Checar/Agir), sendo que esta ferramenta possibilita auxiliar nos processos de execução e controle do planejamento estratégico. Como sugestão para futuros trabalhos científicos referente a este assunto considera-se importante buscar identificar quem são as pessoas dentro da organização que não conhecem o planejamento da mesma, para a partir disto criar formas mais eficientes de disseminar o planejamento estratégico dentro da organização.

#### **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALDAY, H. E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE. Curitiba, 2000.
- COSTA, E. **A Implementação da Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- D'AVILA, D. DE V. **A Hora e a Vez das Cooperativas de Crédito**. Porto-Alegre: Jornal do Comércio, 2009.
- MEDEIROS, A.L.S, ARES A.M.L., GREGO G.M.T. **Qualidade e Produtividade em Bibliotecas: Estudo de Caso da Biblioteca Mário Henrique Simonsen**, 2008.
- MILET, BARRETO. **O Método PDCA**, 2007.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; QUINN J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo de Estratégia: Conceito, Contextos e Casos Selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, S. L. de **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- OLIVEIRA, D de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito: História da Evolução Normativa no Brasil**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.
- REVISTA CRESOL CENTRAL SC/RS. **Informativo Geral Cresol SC/RS**. Chapecó, 2007.

SOUZA, H. M. de; BATALHA, M. O. **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. Editora Edufscar – São Carlos, 2005.

TAKEDA, F.; PILATTI, L. A.; FRASSON, A. C.; XAVIER, A. A. de P.. **Aplicação do Método PDCA (Plan, Do, Check, Action) no Acompanhamento e Controle de Perdas: Estudo de Caso do Processo de Desossa de Coxa/Sobrecoxa de Frango**. Ponta Grossa-PR, 2008.