

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PAULO HENRIQUE TAVARES CANCIAN**

**O ALINHAMENTO DA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA  
(Caso Sicredi)**

**Porto Alegre**

**2019**

PAULO HENRIQUE TAVARES CANCIAN

**O ALINHAMENTO DA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA  
(Caso Sicredi)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito de obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Hugo Fridolino Muller Neto

Porto Alegre

2019

## AGRADECIMENTOS

Eu sinto muito orgulho de ter chegado até aqui. Poder escrever um trabalho de conclusão de curso traz um filme do caminho percorrido e de todas as batalhas que foram vencidas na jornada. Acredito que, por mais que esse momento seja fruto maior do meu esforço, ninguém consegue chegar a lugar algum sem apoio, compreensão e ajuda dos familiares, amigos e professores. Por essa razão, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que esse dia chegasse. Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pois tenho certeza que sempre estive ao meu lado, me protegeu e me guiou, por ter me abençoado com uma vida privilegiada e com um caminho repleto de pessoas que me apoiam incansavelmente.

À minha mãe, Alvarina Cancian, por ter me dado a vida, por ter me educado e por ainda me ensinar diariamente valores que admiro. Mãe, eu tenho muito orgulho de ser teu filho, muito orgulho da tua história e de tudo que vivemos um ao lado do outro. Eu me espelho, diariamente, na tua vontade de ajudar o próximo. Além de mãe, você é minha fiel escudeira, minha conselheira, amiga e ombro para qualquer situação, tenho certeza que você é o meu anjo da guarda nessa vida e eu não sei o que seria de mim se eu não tivesse você. Obrigado por tudo. Agradeço à Silvia, a quem sempre chamei de Dada, pelo seu papel fundamental na minha criação e educação, sempre vou ser grato por tudo que fez por nós.

Aos professores que me guiaram até aqui, instrumentos de Deus pelo caminho do conhecimento. Das queridas professoras da pré-escola ao professor orientador desse trabalho. Foram parte fundamental na construção do meu conhecimento e do homem que sou hoje. Agradeço à minha amiga, Rosane Barbieri, por ter realizado a minha matrícula na universidade, por meio de instrumento de procuração, em um momento conturbado familiar, onde não foi possível que ninguém me representasse ou entendesse a importância daquele ato para mim. Aos amigos que são um presente de Deus: Lara Sussella, obrigado por me ensinar que sempre existe um motivo para sorrir, que a vida nada mais é do que um prisma de lados positivos, onde, em momentos, uns se destacam mais que os outros. A tua alegria de viver é inspiradora. Samyra Chanan, minha parceira de gargalhadas, obrigado pelos incríveis 27 anos de amizade em que, nas idas e vindas, sempre conseguimos acompanhar a trajetória um do outro, conversar, aconselhar e dar boas gargalhadas. Não sei como a vida seria sem poder contar com você. Carolina Etchichury, minha irmã que, em 2019, já fez todas as coisas que dizia jamais fazer em 2014, obrigado por me ensinar que é possível evoluir e encontrar no futuro versões melhores de nós mesmos, que essa busca é diária e está nas pequenas coisas.

Daniele Bagatini, por ser outro exemplo de positividade, praticidade e coragem na minha vida. Obrigado por me ensinar que existem maneiras mais fáceis de viver, tomar decisões e por ter sido parceira de estudos obrigatórios no Colégio Militar.

Mayara Marcanzoni, por ter me apoiado e incentivado, diariamente, a concluir esse trabalho, por ser uma parceira incomparável para qualquer tipo de situação, da alegria ao choro, sempre do meu lado. Obrigado por ser, estranhamente, tão parecida comigo. Cristiane Pontes, você é um anjo da guarda na vida de todas as pessoas ao seu redor. Obrigado por tanto zelo e cuidado. Pelo ombro amigo e pelas festinhas, porque a gente merece. A todos os outros amigos que, de alguma forma, foram parte dessa trajetória: Natália, Weirich, Desireé Pessoa, Fernando da Silva, Angela Braun, Paula Petry, Wagner Moreau, Desiree Pessoa e Mariana Quadros.

Agradeço ao Sicredi e aos seus executivos, em especial ao meu chefe, Fernando Di Diego, que me permitiram realizar esse estudo e se propuseram a responder ao questionário. Por fim, mas não menos importante, ao meu parceiro ao longo desse semestre, Welliton Ribeiro, que desde o dia 13 de julho, passou a fazer parte da minha história, por fazer dos meus dias muito melhores, por somar e me incentivar. Eu não tenho medo do futuro, pois a nossa história já é incrível. Eu viveria ela por opção, outras mil vezes, mesmo sem saber se ela terá um final feliz. Obrigado. Eu te amo.

*I will leave my mark so everyone will know, I was here*

*I just want them to know*

*That I gave my all, did my best*

*Brought someone some happiness*

*Left this world a little better just because, I was here*

*I was here, I lived, I loved, I was here*

*I did, I've done, everything that I wanted*

*And it was more than I thought it would be*

**Beyoncé Giselle Knowles-Carter**

## RESUMO

A palavra final para uma decisão estratégica nas grandes empresas sempre é da sua alta liderança. Entretanto, as estratégias e as novas ideias podem surgir em diferentes níveis da organização até serem deliberadas pela sua cúpula de decisão. No caso de uma empresa como o Sicredi, que possui uma estrutura descentralizada de gestão, por ser constituído por 112 cooperativas de crédito, organizadas em cinco centrais regionais, todas com autonomia para a definição das suas metas e estratégias dentro da sua área de atuação e, considerando ainda o seu modelo de negócio participativo, no qual os associados deliberam sobre as decisões das Cooperativas, os objetivos estratégicos são propostos pelo seu Centro Administrativo e deliberadas por todas as centrais e cooperativas para que, somente assim, sejam colocados em prática. O desafio, para o Centro Administrativo do Sicredi, é justamente propor um planejamento estratégico que atenda às necessidades de negócios em diferentes regiões do Brasil e em diferentes modelos de gestão local. Assim, com o objetivo de identificar se existe uma similaridade no pensamento estratégico em diferentes níveis da organização, foram pesquisados colaboradores da alta liderança, do nível gerencial e operacional para identificar se existe um alinhamento estratégico na empresa. A pesquisa quantitativa, baseada no modelo estatístico de análise conjunta, solicitava aos executivos para classificarem os cenários estratégicos que entendiam mais relevantes ao Sicredi, onde se combinavam alta ou baixa presença dos eixos estratégicos escolhidos: relacionamento, transformação digital, cooperativismo e exposição da marca. Os resultados apontaram que existe um alinhamento estratégico na empresa, sendo a dimensão estratégica transformação digital a mais relevante para os três níveis pesquisados e que, isoladamente, uma parte da amostra entende que relacionamento seria mais relevante. As implicações desses resultados possibilitaram conclusões significativas no que se refere à manutenção da estratégia da empresa para os próximos anos.

**Palavras-Chave:** Estratégia. Alinhamento estratégico. Sicredi. Banco Cooperativo. Planejamento estratégico.

## ABSTRACT

The final word for strategic decision making in large companies is always your top leadership. However, strategies and new ideas can emerge at different levels of the organization until they are deliberated by their decision-making summit. In the case of a company like Sicredi, which has a decentralized management structure, consisting of 112 credit unions, organized in five regional centers, all with autonomy to define their goals and strategies within their area of operation and Considering also its participative business model, in which the members deliberate on the decisions of the Cooperatives, the strategic objectives are proposed by their Administrative Center and deliberated by all the centrals and cooperatives so that only then they are put into practice. The challenge for the Sicredi Administrative Center is precisely to propose a strategic planning that meets the business needs in different regions of Brazil and in different models of local management. Thus, in order to identify whether there is a similarity in strategic thinking at different levels of the organization, employees from top leadership, managerial and operational levels were surveyed to identify if there is a strategic alignment in the company. The quantitative research based on the statistical model of joint analysis asked executives to classify the strategic scenarios that they considered most relevant to Sicredi, where they combined high or low presence of the chosen strategic axes: relationship, digital transformation, cooperativism and brand exposure. The results showed that there is a strategic alignment in the company, being the strategic dimension digital transformation the most relevant for the three levels surveyed and that, in isolation, part of the sample understands that relationship would be more relevant. The implications of these results made it possible to draw significant conclusions regarding the maintenance of the company's strategy for the coming years.

**Keywords:** Strategy. Strategic alignment. Sicredi. Cooperative Bank; Strategic planning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Lentes.....	24
Figura 2 – Equação do Modelo de Lentes .....	26
Figura 3 – Decomposição do Julgamento .....	27
Quadro 1 – Cenários possíveis de estudo .....	28
Quadro 2 – Resumo dos conceitos apresentados.....	29
Gráfico 1 – Utilidade Transformação Digital.....	36
Gráfico 2 – Importância dos eixos estratégicos.....	37
Gráfico 3 – Utilidade Cooperativismo .....	38
Gráfico 4 – Utilidade Relacionamento .....	38
Quadro 3 – Grupo de respondentes 1 .....	39
Quadro 4 – Grupo de respondentes 2 .....	39
Gráfico 5 – Utilidade Exposição da Marca .....	39
Gráfico 6 – Importância estratégica grupo 1 .....	40
Gráfico 7 – Importância estratégica grupo 2 .....	40



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Importância dos atributos .....	36
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAS	Centro Administrativo do Sicredi
CEO	<i>Chief Executive officer</i>
CRA	Ciclo de relacionamento com o Associado
P&D	Produto e desenvolvimento
TJS	Teoria do Julgamento Social
(X1)	Variável 1 no modelo de lentes
(Ys)	Julgamento dos indivíduos no modelo de lentes
(Ye)	Fato observado na modelo de lentes
(Xk)	Variável K no modelo de lentes

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 CONTEXTO DE PESQUISA .....	12
<b>1.1.1 Transformação Digital do Sicredi</b> .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	16
2.1 OBJETIVO GERAL .....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
3.1 ESTRATÉGIA .....	17
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
3.3 DECISÃO ESTRATÉGICA .....	22
3.4 TEORIA DO JULGAMENTO SOCIAL .....	24
3.5 RESUMO .....	29
<b>4 MÉTODO</b> .....	31
4.1 MÉTODO QUANTITATIVO .....	32
<b>5 RESULTADOS</b> .....	35
5.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS .....	35
5.2 ANÁLISE POR GRUPOS .....	39
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	41
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	45
<b>ANEXOS</b> .....	49
<b>ANEXO A – ESTRUTURA DO SICREDI</b> .....	49
<b>ANEXO B – FICHAS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS</b> .....	50
<b>ANEXO C – CENÁRIOS ESTRATÉGICOS</b> .....	52
<b>ANEXO D – QUESTIONÁRIO</b> .....	58

## 1 INTRODUÇÃO

Na maior parte das organizações, onde encontramos estrutura hierárquica convencional, o CEO é responsável final pela administração estratégica. Esse executivo, exceto em empresas menores, conta com vários outros indivíduos, incluindo conselho de administração, vice-presidentes e vários administradores para lhe auxiliar no processo decisório. Quanto mais centralizado o processo, menos administradores serão envolvidos nas decisões estratégicas. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 33).

Empresas menores podem se organizar por funções ou por estruturas divisionais de produtos. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), a forma como uma empresa organiza seu processo de produção relaciona-se à sua estrutura de cargos e, conseqüentemente, ao processo de tomada de decisão estratégica. As empresas organizadas segundo funções (produção, marketing, finanças, recursos humanos) geralmente envolvem a alta liderança de cada uma das áreas funcionais nas decisões estratégicas. Já as empresas que possuem estruturas divisionais por produto (por exemplo, divisão de utensílios domésticos, divisão de cortadores de grama e divisão de ferramentas manuais), geralmente incluem os administradores de cada uma dessas áreas junto ao CEO no processo de decisão. Empresas maiores geralmente optam por contratar assessorias de planejamento estratégico de nível empresarial para assistir ao CEO e a outros altos administradores no processo de tomada de decisão de administração estratégica.

Para Wright, Kroll e Parnell (2007), os insumos para a tomada de decisão estratégica podem surgir de muitas maneiras e em diversas áreas da organização. Uma ideia pode surgir, por exemplo, de um funcionário de P&D, no nível operacional da organização e ser levada a diante até chegar na pauta do CEO. Caso a ideia seja aprovada, e se escolha por seguir adiante com o desenvolvimento desse novo produto, podemos concluir que o processo de decisão não é apenas da alta liderança, mas que também se inicia em outros níveis da organização.

Além de envolver mais de uma área da organização, as decisões estratégicas, segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), geralmente requerem a obtenção e a alocação de recursos dimensionados (humanos, organizacionais e físicos) e, depois, as decisões estratégicas envolvem um longo período, algo entre alguns anos até uma década. Em conseqüência, as decisões estratégicas são voltadas para o futuro, com ramificações a longo prazo. Em outras palavras, as decisões estratégicas requerem comprometimento.

Em um contexto organizacional, tomar uma decisão faz parte do dia a dia de muitos executivos. No entanto, o esforço do executivo é tomar a decisão que seja a mais adequada

para a empresa, seu momento de negócio e para o seu futuro. Para que um executivo consiga tomar uma decisão com segurança sobre qual caminho seguir, ele precisa avaliar todas as variáveis, tanto externas quanto internas que compõem o cenário ao redor dessa escolha, bem como se os efeitos dessa decisão estarão alinhados ao planejamento estratégico e trarão benefícios ao futuro do negócio.

Segundo o psicólogo alemão Brunswik (1952 apud CARVALHO, 2005), o processo de tomada de decisão é composto em duas fases: o julgamento e a decisão propriamente dita. Segundo o autor, é na primeira fase desse processo que o indivíduo analisa com limitação todas as variáveis disponíveis, combinando as informações para tomar a sua decisão. Para ele, o homem não consegue perceber totalmente o ambiente que o cerca, sendo a sua visão indireta e sensível a estímulos. Essas ideias deram origem à sua Teoria do Julgamento Social, que tem por objeto o estudo do julgamento das pessoas. De acordo com essa teoria, o processo de tomada de decisão poderia ser pensado como um modelo de lentes, tendo, no centro, as variáveis a serem observadas pelo juiz, ao lado esquerdo, uma zona de ambiguidade relacionado à incerteza do ambiente e, ao lado direito, uma outra zona de ambiguidade relacionada à origem do problema.

O autor acredita que existe uma limitação humana para observar variáveis e que um processo de decisão está sujeito, não somente à interpretação do ambiente, mas também à incerteza que existe dentro de todos os indivíduos. Se formos considerar o contexto de qualquer empresa, sabemos que existem muitas variáveis a serem consideradas, e em quantidade que ultrapassa a limitação teórica, para a tomada de uma decisão. Orçamento, risco, concorrência, penetração de mercado e muitas outras são variáveis que os executivos devem avaliar no momento de uma escolha. Hoje, as grandes empresas possuem áreas para trabalhar dados e fornecer de forma sintetizada as variáveis estratégicas para a decisão dos executivos. Ainda assim, as subjetividades do indivíduo existem e podem influenciar nas escolhas.

Em uma empresa como o Sicredi, que possui uma estrutura empresarial descentralizada, existe uma série de outras variáveis estratégicas que devem ser consideradas de forma a ser mantida uma estratégia institucional e o fortalecimento como Sistema.

## 1.1 CONTEXTO DE PESQUISA

O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa, constituído pela união de 112 cooperativas de crédito presentes em 22 estados do Brasil e organizadas por centrais

regionais, que hoje são cinco. Essas centrais têm o papel de auxiliar e fortalecer o desenvolvimento das cooperativas dentro da sua região de atuação. O Sistema possui, com sede em Porto Alegre, um centro administrativo composto por um Banco Cooperativo (responsável por intermediar transações com o Sistema Financeiro) e por suas empresas controladas: Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios, Administradora de Bens e Corretora de Seguros, além de uma Confederação e uma Fundação. Esse Centro Administrativo desenvolve produtos, serviços e processos para viabilizar os negócios para todo o Sistema, de forma padronizada e com ganhos de escala.

Por ser um Sistema cooperativo, cada uma das 112 cooperativas tem autonomia para definir metas e tomar decisões estratégicas na sua área de atuação. Da mesma forma, as centrais têm autonomia, no âmbito regional. Vale ressaltar que há diferença de maturidade entre as cooperativas do Sistema, pois há cooperativas que atuam há mais de 100 anos e outras novas e em novas regiões de atuação, o que faz com que haja visões, por vezes, contraditórias entre os executivos das diferentes localidades. Contudo, apesar dessa autonomia, a organização é um Sistema, que carrega a mesma marca de norte a sul do país e é preciso que haja um alinhamento estratégico nos três níveis da organização para que a empresa cresça de forma consistente e perene. Para isso, é necessário que algumas decisões ocorram de forma centralizada, sem ignorar todas as variáveis e características do negócio.

O Sicredi (2019) apresenta-se, em seu site institucional, como a primeira instituição financeira Cooperativa fundada no Brasil, em 28 de dezembro de 1902, no município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. Hoje, as 112 cooperativas de crédito filiadas operam em uma rede de atendimento com mais de 1.670 agências. Possui mais de 4 milhões de associados, 26 mil colaboradores, 95,1 bilhões em ativos, 15,3 bilhões de patrimônio líquido e está presente em 22 estados do Brasil.

Segundo seu site, sua missão é, como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Tem como valores a preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio, respeito à individualidade do associado, valorização e desenvolvimento das pessoas, preservação da instituição como sistema, respeito às normas oficiais e internas, eficácia e transparência na gestão. A forma como o Sicredi se organiza, fazendo com que todas as cooperativas atuem como sistema, permite ganhos de escala e aumenta a relevância do negócio para exercer atividade em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros (SICREDI, 2019).

A estrutura do Sicredi (Anexo A) se dá em três níveis: sistêmico, regional e local. No nível Sistêmico, está o Centro Administrativo do Sicredi (CAS), responsável pelas áreas de suporte sistêmico, tendo como principais funções oferecer serviços centralizados através de um centro de serviços compartilhados e oferecer produtos Bancários às Cooperativas.

No âmbito regional, temos cinco centrais, que são responsáveis por difundirem o cooperativismo de crédito e efetuar a supervisão das cooperativas filiadas, além de apoiar nas atividades de desenvolvimento e expansão. As centrais são as controladoras da SicrediPar (SICREDI, 2019). Na ponta, estão as 112 cooperativas de crédito, que são empresas diferentes, mas pertencentes à mesma marca e Sistema. As cooperativas têm como objetivo estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados, além de prestar serviços próprios de uma instituição financeira. Principal elo com os associados, são também as instâncias decisórias primárias do Sicredi (SICREDI, 2019).

A organização em Sistema busca a especialização das áreas, redução de custo operacional e viabilizar ganhos de escala, intercooperação e ampliar as possibilidades de atendimento das demandas dos associados. Todas essas entidades reunidas formam o Sicredi (SICREDI, 2019).

### **1.1.1 Transformação Digital do Sicredi**

O Sicredi iniciou a sua transformação digital em 2017, com dois principais movimentos: substituição progressiva dos sistemas que processam os produtos e serviços e a construção da plataforma digital. Desde então, já houve a entrega do Woop Sicredi (*Fintech*), e, atualmente, desenvolve funcionalidade que irão compor a total troca do sistema de atendimento bancário (SICREDI, 2019).

O objetivo do Sicredi, com a sua transformação digital, é oferecer uma nova experiência aos colaboradores e aos associados através da utilização de novas ferramentas e novos processos que proporcionem respostas mais rápidas às necessidades dos associados e cooperativas. Proporcionar, também, maior autonomia ao associado por meio de ofertas mais adequadas às suas reais necessidades e, assim, sustentar o crescimento exponencial do Sicredi e o futuro no negócio (SICREDI, 2019).

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Com esse cenário de descentralização da hierarquia e diversidade de objetivos, cabe à sede administrativa, através da área de Planejamento Estratégico, propor a estratégia sistêmica e disseminá-la às centrais e cooperativas. O CAS constrói uma proposta de estratégia que é amplamente discutida com os executivos dos três níveis da organização, até que se chegue em uma solução que atenda a maioria.

Considerando a estrutura diferenciada do Sicredi, caracterizado pela participação dos associados nas decisões das suas cooperativas e a sua governança corporativa, os desafios para a definição das estratégias são ainda maiores, visto que a “matriz” não tem autonomia para essa definição. A lógica, se formos comparar a uma franquia, é a de que os franqueados têm autonomia para estabelecer as suas metas e estratégias. Nesse caso, a matriz, considerando o contexto de mercado, propõe um plano estratégico para todas as cooperativas do Sistema, que analisam, avaliam e mudam o que consideram necessário. Ou seja, não é uma determinação, mas, sim, uma proposição que é discutida e deliberada entre todos, nos três níveis: sistêmico, regional e local.

Nessa lógica, podemos compreender o processo de planejamento estratégico do Sicredi como uma construção conjunta, coletiva e colaborativa, que visa a achar um meio termo entre o que os especialistas do centro administrativo apontam e o que cada uma das 112 cooperativas entendem que é prioritário e estratégico para a sua região em termos de público-alvo, decisões sobre novos negócios, e etc. Considerando o modelo de negócio e a sua estrutura, o presente trabalho tem por objetivo identificar se **há um alinhamento na tomada de decisão estratégica em diferentes níveis organizacionais do Sicredi.**



## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Medir as importâncias dos eixos estratégicos do Sicredi, determinadas pelos julgamentos dos executivos em três níveis da organização e testar seu alinhamento.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Avaliar de que forma as prioridades estratégicas do Sicredi interferem no processo de tomada de decisão da alta liderança;
- Verificar se há um alinhamento estratégico em cada nível da organização;
- Avaliar a existência de um possível desalinhamento estratégico na empresa,

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para um maior entendimento e apoio do trabalho, no presente capítulo, é apresentada a base teórica do estudo. Nele, serão examinados conceitos que tangenciam ou trazem elementos para a sua sustentação. Primeiramente, é abordado o tema estratégia, introduzindo sua origem, conceitos e sua aplicação no contexto empresarial. Na sequência, o Planejamento Estratégico é apresentado como o norteador do comportamento da empresa e da decisão dos executivos, por se tratar de um processo contínuo de tomada de decisões que envolvem risco e que reúne um conjunto único de estratégias que devem ser adotadas no médio e no longo prazo, para que a empresa alcance seus objetivos.

Na sequência, é apresentado o conceito de Decisão Estratégica e suas implicações. As empresas devem ser capazes de tomar decisões para definições das estratégias e suas manutenções ao longo do tempo. Essas decisões são realizadas em diversos níveis na organização e os papéis de cada funcionário nesse processo deve estar bem definido. Por fim, apresenta-se a Teoria do Julgamento Social como forma de apresentar o processo de decisão de uma pessoa, aqui, no contexto de um executivo que irá deliberar sobre a estratégia do Sicredi. A teoria decompõem o processo da tomada de decisão, analisa suas variáveis e considera a subjetividade de cada indivíduo nesse processo.

#### 3.1 ESTRATÉGIA

A origem da estratégia, segundo Maximiano (2006), está relacionada à disciplina militar dos gregos, que a usavam para designar as artes dos generais, *Estrategos*, que eram os comandantes escolhidos para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia. Se sabe que o conceito de estratégia já era utilizado há mais de três mil anos, quando um conselho de Sun Tzu orientava a manter a concentração nos pontos fortes, reconhecer as suas fraquezas, agarrar-se a oportunidades e proteger-se de ameaças (TZU, 2006).

Para o ramo dos negócios, estratégia é fundamental, sendo frequentemente contada com a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objetivos e ações da organização com vista a alcançar o sucesso, ou ainda, “é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta” (OLIVEIRA, 2001, p. 78)

Para Ansoff (1965), o conceito de estratégia baseia-se na visão de que a mesma é aplicada como regras para a tomada de decisão e para orientação do comportamento de uma organização em condições de desconhecimento parcial, nas quais apenas uma parte das

opções é conhecida. Essa definição traz a ideia de que a previsão do que está por vir é impossível, mas que apesar do autocontrole, as organizações não podem entrar em um estado de estagnação, devendo tomar decisões e executar ações.

Seu modelo classifica as decisões estratégicas em cinco dimensões: (1) escopo de produtos e mercados; (2) definição de um vetor e uma direção de crescimento; (3) vantagem competitiva nos atributos dos produtos ou mercado escolhido; (4) busca de alinhamento interno a partir da combinação entre negócios e capacitações; (5) decisões sobre o que comprar e o que fabricar internamente.

Para Porter (1997), os estrategistas de negócio utilizam imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Podemos dizer que, em um contexto de competição comercial onde o acaso determina as variações, é preciso planejar antes de agir, pois, do contrário, comportamentos e táticas seriam apenas intuitivos e respostas condicionadas.

Oliveira (1988) define que as táticas da organização podem mudar tão frequente quanto situações específicas exigirem, mas a estratégia será mantida até que ocorram mudanças significativas no ambiente empresarial.

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No contexto de uma economia que sofre rápidas mudanças, é importante que as organizações tenham pleno conhecimento de seus processos internos e de suas diretrizes, bem como o seu meio de atuação para que possam responder o mais rápido possível às mutações do ambiente e isso só é possível se houver planejamento.

Todas as empresas devem olhar para o futuro e desenvolver estratégias de longo prazo para fazerem mudanças estratégicas do seu negócio. Nenhuma estratégia é igualmente boa para todas as empresas, tendo cada uma que desenvolver a sua estratégia de acordo com a sua situação, suas oportunidades, objetivos e os seus recursos (KOTLER, 1991, p. 18).

O planejamento estratégico (PE) surgiu apenas após a década de 70. Nas décadas anteriores, os administradores empregavam apenas técnicas e práticas de planejamento voltados à operação, tendo em vista que os crescimentos de demanda estavam controlados. Após os anos 70, surgiram diversas crises, dentre elas, o aumento do preço do petróleo devido à guerra entre árabes e israelenses, que ocasionou escassez de energias, matérias primas, aumento da inflação, recessão econômica e desemprego. Todos esses fatores contribuíram

para o surgimento da necessidade de um novo processo de planejamento. (BARBOSA; BRONDANI, 2012).

Para Chiavenato e Sapiro (2003), o processo de estratégia da organização tem o papel de inserir a empresa no ambiente onde atua e de sua missão. Além disso, o plano estratégico tem relação com os objetivos de médio e longo prazo e tem influência na direção que a empresa tomará para se nortear.

Drucker (1984) define planejamento estratégico como um processo contínuo que, de forma sistemática e com o maior conhecimento possível do futuro, permite a tomada de decisões atuais que envolvam riscos, bem como a organização das atividades necessárias à execução destas decisões e a medição de seus resultados em confronto com as expectativas planejadas.

Kotler (1991) define planejamento estratégico como o processo de desenvolver um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades de mercado, contando com uma missão clara para a empresa, definição de objetivos, um bom portfólio de negócios e coordenação estratégicas funcionais.

Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro [...], tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 1984, p. 714).

Segundo Matos e Chiavenato (1999), o PE possui cinco características fundamentais:

1) Possui relação com a capacidade da organização de se adaptar a um ambiente variável: por se defrontar com a incerteza do ambiente externo, tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em um conjunto de informações concretas. Transmite uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão localizadas do lado de fora da organização.

2) O PE é voltado ao futuro. Seu objetivo é de longo prazo. Durante sua trajetória, é preciso considerar os problemas atuais em função dos obstáculos e barreiras que eles possam despertar para o futuro

3) É compreensivo: ele envolve a organização em sua totalidade no sentido de obter os efeitos de todas as capacidades e competências para obter a sua resposta estratégica. Envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é

fundamental, são elas que o realizam e o fazem acontecer, o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e na emoção dos envolvidos.

4) É um processo de acordo: devido aos múltiplos interesses dos envolvidos, o planejamento deve oferecer uma forma de atender a todos parceiros na direção futura, para que a organização consiga, da forma que melhor convenha, atingir os seus objetivos. Para isso, é preciso que o PE seja aceito em sua totalidade em diferentes níveis da organização, para que possa ser executado através dessas pessoas.

5) É uma forma de aprendizagem organizacional: por estar inclinado para a adaptação da organização ao contexto do ambiente, o planejamento estabelece uma tentativa constante de assimilar e adequar-se a um ambiente complexo, competitivo e predisposto a mudanças.

O processo de construção de um planejamento estratégico, de acordo com Bateman e Snell (1998), pode ser decomposto em seis componentes da administração estratégica: estabelecimento de uma missão e visão; análise ambiental; avaliação interna; formulação das estratégias e controle estratégico.

#### 1) Estabelecer uma missão e visão

Estabelecer uma missão e uma visão é o que vai orientar as estratégias que devem ser seguidas pela organização, segundo Bateman e Snell (1998), a missão são os propósitos e os valores básicos da organização, e seu escopo de operações. Já a visão promove uma perspectiva em relação ao que a organização deseja transforma-se. Stoner e Fremann (1995) chamam esta etapa de formulação de objetivos, pois, além da missão e da visão, devem também ser traçados os objetivos.

Para Kotler (1991), as organizações existem para realizar algo e, por isso, devem ter um propósito e uma missão bem definidos. O autor acredita que, com o tempo, devido a fatores como crescimento, entrada em novos mercados e desenvolvimentos de novos produtos, a missão pode acabar ficando obscura e que, por esse motivo, as empresas devem frequentemente levantar questionamentos sobre qual é o seu negócio, quem é seu cliente e o que eles valorizam e qual será nosso negócio no futuro. O autor acrescenta que ter uma missão definida orienta o trabalho das pessoas em busca dos objetivos organizacionais.

Ainda nesse sentido, Matos e Chiavenato (1999) explicam que a missão é a razão da existência da empresa, ou seja, o motivo pelo qual ela foi fundada, envolvendo os objetivos do negócio e o atendimento das demandas do cliente que serão atendidas.

## 2) Análise do ambiente interno e externo

A próxima etapa é a realização da análise do ambiente interno e externo. Certo e Peter (1993) definem como ambiente organizacional o conjunto de fatores que possam interferir na sua atuação em busca dos seus objetivos organizacionais.

Segundo Stoner e Freeman (1995), o ambiente externo é formado por todos os elementos que, mesmo estando fora de uma organização, podem ser relevantes para qualquer tipo de procedimento, abrangendo os elementos de ação direta e indireta.

De acordo com Maximiliano (2006), quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo. De acordo com esse autor, alguns componentes devem sempre ser analisados: ramo de negócio, ações do governo, tecnologia, conjuntura econômica, sociedade e outros. Para essa análise, há diversas ferramentas que facilitam o diagnóstico desses pontos. Duas das principais ferramentas utilizadas para essa finalidade são as Cinco Forças de Porter (ambiente externo) e matriz SWOT (ambiente interno e externo).

## 3) Formulação das estratégias

Alday (2000) propõe que o próximo passo no processo de planejamento estratégico, após a análise dos ambientes internos e externos da organização, seja desenvolver a sua estratégia. Para esse autor, essa etapa constitui-se pelo desenvolvimento de um conjunto de estratégias para o atingimento dos objetivos da organização, são definidos seus desdobramentos e selecionadas aquelas que resultem na conquista das metas da empresa.

Para a formulação da estratégia competitiva, Porter (1986) ressalta que duas são as questões cruciais: saber onde e como competir.

Segundo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 30), dois fatores são considerados importantes na formulação de estratégia: Os valores gerenciais, que são as crenças, e as preferências daquelas que lideram a organização e as responsabilidades sociais que se constituem nos valores éticos da sociedade na qual a empresa opera.

Depois de determinadas as estratégias alternativas, elas são avaliadas e se escolhe a melhor. Conforme Rumelt (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.30), a melhor estrutura para se fazer a avaliação das alternativas de estratégia, são:

a) Consistências: a estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes.

b) Consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro do mesmo.

c) Vantagem: a estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada.

d) Viabilidade: a estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

#### 4) Implementação e Controle

Por último, as estratégias devem ser implementadas e controladas. De acordo com Bateman e Snell (1998), cabe ainda aos administradores assegurar que as novas estratégias sejam implementadas eficaz e eficientemente.

Deve-se haver um controle contínuo para se ver o andamento das ações implementadas, pois o "sistema de controle estratégico é projetado para apoiar os administradores na avaliação do progresso na organização com sua estratégia e quando houver discrepâncias, na formulação de ações corretivas" (BATEMAN; SNELL, 1998, p.134).

### 3.3 DECISÃO ESTRATÉGICA

Segundo Montgomery e Porter (1998), a estratégia corporativa significa o padrão de propósitos e metas e as principais políticas para atingir essas metas que definem o negócio de uma empresa e o tipo de empresa que ela deseja ser. Uma declaração que busque estabelecer um propósito empresarial deve diferenciar a empresa dos concorrentes e origina-se de uma percepção de oportunidades presentes e futuras do mercado. Esse conceito de estratégia envolve propósitos econômicos, sociais e pessoais e não apenas objetivos financeiros.

Para as autoras, a estratégia corporativa assinala uma direção deliberadamente escolhida que deve governar as decisões de investimento, a estrutura das organizações, o sistema de incentivo e o próprio caráter essencial da empresa. Ela aloja em si uma disciplina de uma unidade de propósitos, que deve ser claro e digno do comprometimento de pessoas enérgicas e inteligentes. Para as autoras, o conceito de estratégia corporativa exige um comprometimento arriscado com uma escolha específica.

No processo de tomada de decisão, muitas vezes, as empresas devem tomar decisões em que abram mão de lucro imediato em função de uma superioridade a longo prazo. Esse

tipo de decisão exige que as empresas examinem cuidadosamente as demandas silenciosas do futuro e suprimam o calor do presente (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 471).

Se um grupo gerencial não puder basear-se em propósitos mais consistentes ou práticos do que a mera adaptação ao que ocorrer, a improvisação passa a ser sua estratégia limitada e o horizonte do planejamento torna-se menos distante. Quando isto acontece, o conselho deve procurar romper com esta situação o quanto antes – mesmo que isso implique uma nova liderança – antes que a empresa afunde em relação a concorrência doméstica ou internacional. (MONTGOMERY, 1998, p. 471).

No processo de desenvolvimento de uma estratégia, o conselho passa ter um papel fundamental de analisá-las e decidir sobre a sua aprovação ou não. Caso o processo de análise conduza o conselho a uma aprovação de uma série de decisões empresariais, esse conselho precisa manter a sua posição.

Uma vez que as estratégias foram planejadas e implementadas, frequentemente será necessário modificá-las à medida que as condições ambientais ou organizacionais se modifiquem. As mudanças nem sempre são fáceis e previsíveis, sendo raras as situações em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade de modificá-lo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 37).

Drucker (2010) acredita que, no passado, as decisões nas grandes empresas eram tomadas por poucos homens no topo, ficando aos demais colaboradores a tarefa de apenas executá-las. A realidade hoje, segundo autor, foi descrita de forma concisa, por Frederick R. Kappel – o presidente da *American Telephone and Telegraph Company* – em palestra no *XIII International Management Congress*, realizado em Nova Iorque em setembro de 1963:

[...] anos atrás quando nossa empresa começou era a visão dos altos gerentes que estabelecia as metas da organização. Hoje, ao contrário, as metas da empresa, as visões do futuro não são impostas apenas pela gerência... Nosso ponto de vista não é formado pelo gerente da empresa sozinho, nem pelo Diretor de pesquisa sozinho ou pelo engenheiro de desenvolvimento... A responsabilidade pela decisão está com o cabeça da empresa, mas a decisão em si é o resultado de um julgamento múltiplo [...] (apud DRUCKER, 2010, p. 194)

Para o autor, essa já é a realidade, inclusive, das pequenas empresas onde cada vez mais pessoas aplicam conhecimento ao invés de aptidões e forças manuais ao trabalho.

Drucker (2010) acrescenta que é essencial que o cargo de cada membro gerencial e profissional da organização seja definido em termos da contribuição que ele deverá fazer para a consecução dos resultados econômicos da empresa. Definir um trabalho em termos de cargo



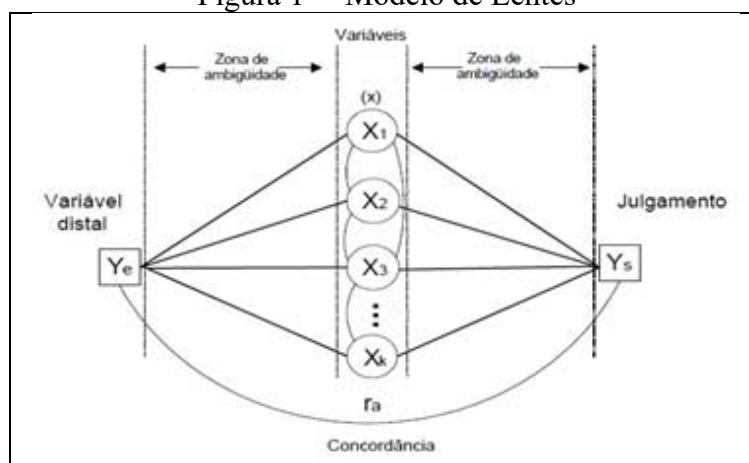
e aptidão é adequado para pessoas cuja contribuição é somente esforço constante. Para pessoas que possuem conhecimento e critério, autodireção e motivação, a ênfase deve ser em contribuição e resultados. Para tomar a decisão correta, o trabalhador precisa estar empolgado. Ele precisa se dirigir, se motivar, se gerenciar. E ele não fará isso a menos que possa ver como o seu conhecimento e trabalho contribuem para a empresa como um todo.

### 3.4 TEORIA DO JULGAMENTO SOCIAL

A teoria do Julgamento Social resulta do trabalho do psicólogo alemão Brunswik (1952 apud CARVALHO, 2005), que tinha seus estudos voltados para compreender a percepção humana do ambiente ao seu redor. Para esse estudioso, nós não temos acesso completo às informações do ambiente. Brunswik acreditava que a nossa visão é indireta e se processa através de uma série de variáveis e estímulos. Para entender esse processo de decisão, na TJS, o autor separa o julgamento da decisão, conceituando julgamento como um processo que resulta da análise e integração de informações e de um conjunto das variáveis que são observadas. (BREHMER; BREHMER, 1988 apud CARVALHO, 2005, p. 1)

A teoria de Brunswik adotou o que é conhecido como um sistema ou modelo de lentes que se concretizou como a base teórica da TJS (Figura 1). O modelo de lentes original foi adaptado por Hursch (1964) e chegou ao modelo atual na teoria do julgamento social. O lado direito representa o julgamento dos indivíduos ( $Y_s$ ). Esse julgamento é realizado com base nas variáveis observadas pelos indivíduos. Essas variáveis são representadas no meio do diagrama ( $X_1$  até  $X_k$ ). Essas variáveis são a ponte entre o julgamento e o fato ou variável distal ( $Y_e$ ) que está sendo observado (CARVALHO, 2005).

Figura 1 – Modelo de Lentes



Fonte: CARVALHO (2005).

As variáveis no centro do diagrama podem ser quaisquer tipos de estímulos e informações que serão observadas e levadas em conta para que os julgadores tomem suas decisões. Essas variáveis são probabilísticas devido ao fato de que um evento não pode ser descrito de maneira precisa pelas variáveis existentes, e, conseqüentemente, análises futuras não podem ser feitas sem margens de incerteza. (STEWART; LUSK, 1994 apud CARVALHO, 2005).

Segundo Hammond (2000 apud CARVALHO, 2005, p. 3), o grau de probabilidade vai, ou não, reforçar a incerteza do ambiente que está relacionada a uma decisão. Essas variáveis não precisam ser necessariamente independentes e podem ter algum tipo de correlação. As linhas que conectam a variável distal ( $Y_e$ ) com as variáveis ( $X_k$ ) representam a zona de ambigüidade que existe nesse modelo e simbolizam a imprevisibilidade que existe no ambiente em que o indivíduo está. A zona de ambigüidade do lado direito representa a origem dos problemas que estão relacionados ao julgamento do ser humano.

Para Hammond (1975 apud CARVALHO, 2005, p. 3), os homens possuem uma limitação cognitiva para entender todas as variáveis presentes em uma situação. A formação intelectual do juiz e a familiaridade dele com a situação que está a julgar são fatores que influenciam a interpretação humana do ambiente sobre os casos que está julgando. Sendo assim, não só existe incerteza dentro do ambiente, mas também há incerteza dentro de um indivíduo.

A capacidade humana de interpretar variáveis se limita a sete, com margem de erro de duas variáveis e acima desse número existe uma tendência do ser humano de ignorar certas variáveis e se fixar em outras que acabam realmente sendo utilizadas no seu processo decisório. (AIMAN-SMITH *et al.*, 2002 apud CARVALHO, 2005, p. 3).

A teoria do julgamento social considera o processo decisório em duas fases: a primeira é o julgamento, essa fase é onde o indivíduo irá observar, escolher, combinar e analisar a informação de diferentes variáveis que estão disponíveis para o seu julgamento, e por isso, podemos dizer que essa é a maior fase do processo de decisão. Em um segundo momento, é onde ocorre a decisão propriamente dita e o indivíduo acaba por fazer uma escolha sobre o assunto. Essa escolha quase sempre assume um caráter dicotômico (sim ou não). O objeto de estudo da teoria do julgamento social é, portanto, o julgamento das pessoas. A correlação estatística entre o julgamento de uma pessoa e a variável distal, tida como real, fornece a medida de concordância ( $r_a$ ). Quanto maior essa medida, considera-se que melhor será o julgamento. (CARVALHO, 2005),

Junto com o modelo de lentes, a teoria do julgamento social utiliza a equação do modelo de lentes, que quantifica a expressão do Brunswik. Segundo Stewart (2001 apud CARVALHO, 2005, p. 4), a importância dessa equação vai além da finalidade de quantificar as variáveis utilizadas no modelo, mas também da correspondência entre as propriedades matemáticas e os postulados de Brunswik. O método para o cálculo de todos os seus parâmetros é por regressão múltipla, realizada em ambos os lados do sistema, de forma a representar a simetria do modelo.

Figura 2 – Equação do Modelo de Lentes

$$r_a = R_e G R_s + C \sqrt{1 - R_e^2} \sqrt{1 - R_s^2} \quad (1)$$

Fonte: CARVALHO (2005).

Nessa equação matemática, segundo Carvalho (2005),  $r_a$  é a correlação estatística entre o julgamento ( $Y_s$ ) e a variável distal ( $Y_e$ ). Essa medida será a distância pela qual o julgamento de um juiz é avaliado. Zero significaria que não há relação entre o julgamento do indivíduo e o fato real. O Valor 1 significaria julgamento perfeito do cenário que está sendo avaliado, mostrando que esse indivíduo consegue aproveitar 100% das variáveis disponíveis. Nesse caso, o modelo julgado também absorve praticamente todas as variáveis que influenciam no julgamento, aproximando-o quase que perfeitamente da realidade.

Na fórmula,  $R$  representa o grau de relação existente entre as variáveis. Esse indicador vai medir como o modelo proposto acomoda à realidade. Assim,  $R_e$  vai ser a correlação múltipla para o lado esquerdo do modelo de lentes; isto é, a correlação múltipla entre a variável distal e as variáveis na parte central do diagrama. Consequentemente,  $R_s$  vai representar a correlação múltipla entre o julgamento de uma pessoa e as variáveis na parte central.  $R_e$  vai representar o maior nível de previsão que o modelo pode ter, assumindo que o mesmo está correto, enquanto  $R_s$  será a medida do controle cognitivo (o limite) do indivíduo que serve como juiz (CARVALHO, 2005, p. 4).

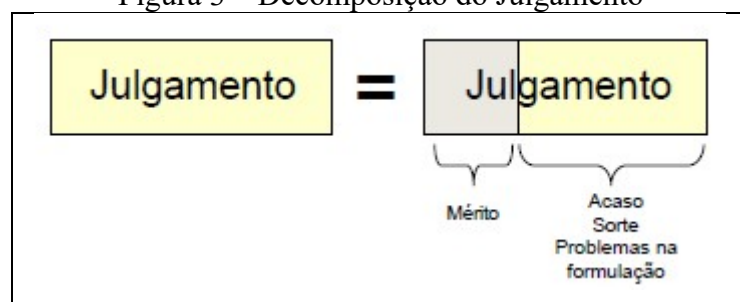
Ainda na equação,  $G$  corresponde à correlação entre os valores esperados das duas regressões múltiplas. Para Hammond (1975 apud CARVALHO, 2005, p. 4-5) pode-se considerar  $G$  como a realização de um indivíduo em uma situação de aprendizado, ou a medida de acordo entre dois indivíduos.  $C$  corresponde à correlação entre erros de ambas as regressões múltiplas (lado esquerdo e lado direito do modelo). Na prática, para o autor,  $C$  irá medir os componentes de  $Y_e$  e  $Y_s$  que não foram considerados pela análise de regressão.

Estatisticamente, para Carvalho (2005), um valor alto de C indica que:

1. O modelo pode conter erros que poderiam ser relacionados à sua construção e, conseqüentemente, influenciáveis na escolha das variáveis;
2. O modelo é linear e componentes não-lineares poderiam estar faltando no modelo;
3. Os julgadores utilizaram as variáveis de maneira não linear; e/ou
4. Os julgadores utilizaram outras variáveis para seu julgamento que não estão sendo representadas no modelo, acusando alguma falha na construção do mesmo.

Apesar da segunda parte da equação ser adicionada à primeira, a sua principal função é quantificar o julgamento do indivíduo que acontece ao acaso, por sorte ou por problemas na formulação do modelo. Assim, a equação do modelo de lentes tem como objetivo a decomposição das variáveis do julgamento e a identificação de problemas ligados a esse julgamento (CARVALHO, 2005).

Figura 3 – Decomposição do Julgamento



Fonte: CARVALHO (2005).

Carvalho (2005) observa a existência de quatro padrões utilizados em estudos de análise de julgamento: sistema individual (simples) de julgamento, sistema múltiplo de julgamento, sistema duplo de julgamento e sistema triplo de julgamento.

Para o autor, o sistema individual ou simples de julgamento utiliza apenas o lado direito do modelo de lentes e o seu objetivo é:

1. Medir a consistência dos indivíduos ao julgarem as mesmas situações;
2. Identificar o peso que cada um dos juízes tem em relação às variáveis, e, conseqüentemente;
3. Definir as equações de julgamento de cada juiz

Já o sistema múltiplo de julgamento, segundo Hammond *et al.* (1975 apud CARVALHO, 2005, p. 6) é utilizado quando há o julgamento de diferentes juízes sobre o mesmo assunto. Como no sistema simples, a variável distal e sua relação com as variáveis são

desconhecidas ou ignoradas por motivos metodológicos. O grande objetivo do sistema múltiplo é medir o nível de acordo entre os juízes e fazer a sua comparação.

O sistema duplo de julgamento utiliza toda a complexidade do modelo de lentes. Nesse caso, o pesquisador possui acesso a todas as variáveis que representam a realidade. Os julgamentos do objeto observado vão ser comparados ao conjunto de variáveis para análise mais apurada dos mesmos. O uso desse sistema permite compreender melhor e analisar o julgamento de uma pessoa, possibilitando também a aprimoração do julgamento se esse for o objeto do estudo. (CARVALHO, 2005).

Por fim, o sistema triplo de julgamento, segundo Carvalho (2005), considera a variável distal e o julgamento de várias pessoas para compará-los entre si. O objetivo da análise está na comparação entre sistemas cognitivos para concluir sobre níveis de conflito nos julgamentos dos indivíduos (COOKSEY, 1996 apud CARVALHO, 2005, p.7).

Carvalho (2005) entende que o método de análise de julgamento recorre à simulação de cenários sobre fatos reais, sobre os quais os respondentes têm familiaridade. A exigência desse método é a construção dos cenários (hipóteses): as variáveis apresentadas aos respondentes nos cenários devem ser identificadas pelos respondentes como importantes para a decisão e, por isso, os dados que subsidiam os cenários devem ser dados reais.

Essas exigências trazem benefícios para a teoria devido à sua força metodológica. O melhor cenário para o estudo seria aquele que tivesse:

1. altas condições de representatividade dos cenários apresentados; ou seja, que os cenários sejam condizentes com a realidade; e que
2. envolvesse respondentes com grande experiência no assunto analisado (BREHMER; BREHMER, 1988 apud CARVALHO, 2005).

Quadro 1 – Cenários possíveis de estudo

		Representatividade das condições dos cenários	
		Alto	Baixo
Experiência dos respondentes com os julgamentos a serem realizados	Alta	Melhor	Aceitável
	Baixa	Aceitável	Pior

Fonte: CARVALHO (2005), adaptado pelo autor.

Para Carvalho (2005), a força metodológica também pode ser vista como um limitador da teoria do julgamento social por dois motivos: o primeiro, no que diz respeito às exigências quanto à representatividade do método, que podem vir a acabar sendo restrições devido ao investimento em tempo que buscar as pessoas certas para responder possa a vir a ter. Ademais, a exigência de cenários reais traduz-se em uma grande pesquisa documental.

Para o autor, o escopo das decisões que podem ser avaliadas é outra limitação. O método exige a necessidade de repetição dos julgamentos, de modo que as pessoas que estejam participando do estudo estejam repetidamente tomando decisões semelhantes, assim, a decisão só pode ser analisada se for parte de decisões frequentes por parte do objeto de estudo.

Assim, nem todas as decisões podem ser investigadas pela ótica da análise de julgamento. Sem acesso direto aos que tomam as decisões e sem investimentos em tempo de pesquisa e na busca de dados para os cenários, dificilmente se constrói um estudo de análise de julgamento representativo (CARVALHO, 2005).

### 3.5 RESUMO

Segue abaixo quadro resumo com todos os conceitos teóricos que foram abordados nesse capítulo:

Quadro 2 – Resumo dos conceitos apresentados

Estratégia	Ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta de uma organização. Podendo ser compreendida como regras para a tomada de decisão e para orientação do comportamento de uma organização.
Planejamento Estratégico	Processo contínuo de, sistematicamente, e com maior conhecimento possível sobre o futuro, tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar atividades necessárias para a tomada de decisão e medir o resultado das decisões em comparação às expectativas.
Decisão Estratégica	Decisão que irá definir a visão de futuro de uma organização, suas as metas e seus objetivos.
Teoria do Julgamento Social	Teoria do psicólogo alemão Brunswik. O autor separa o julgamento da decisão, conceituando julgamento como um processo que resulta da análise e integração de informações e de um conjunto das variáveis que são observadas considerando as limitações dos indivíduos. A decisão acontece em um segundo momento.
Modelo de lentes	Base teórica da teoria do Julgamento Social. Diagrama que representa o processo de tomada de decisão. O lado Direito representa o julgamento dos indivíduos, o centro representa as variáveis observadas pelos indivíduos e, o lado esquerdo, a variável distal (fato observado).
Equação do modelo de lentes	Equação matemática que mede a correlação estatística ( $r_a$ ) entre o julgamento e o fato observado. Essa medida será a distância pela qual o julgamento de um juiz é avaliado. Zero significaria que não há relação entre o julgamento do indivíduo e o fato real. O Valor 1 significaria julgamento perfeito do cenário que está sendo avaliado, mostrando que esse indivíduo consegue aproveitar 100% das variáveis disponíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos autores citados no capítulo.

Os conceitos apresentados são fundamentais para a compreensão do objeto da pesquisa e do seu resultado. Nas próximas páginas, vamos abordar o método de pesquisa utilizado, apresentação da amostra e dos resultados.

## 4 MÉTODO

O estudo foi aplicado, especificamente, em executivos do Sicredi que trabalham no Centro Administrativo, localizado em Porto Alegre e com colaboradores da agência Lindóia da cooperativa União Metropolitana e da Cooperativa Sicredi Alto Uruguai RS/SC/MG da cidade de Caiçara no interior do Rio Grande do Sul.

A Teoria do Julgamento Social e o Modelo de lentes são as bases teóricas do método empregado para a exploração do julgamento estratégico dos executivos do Sicredi nesse estudo. A pesquisa utilizou o método de decomposição por Políticas de Captura. A Análise conjunta por decomposição envolve apresentar para um executivo combinações de diferentes níveis de variáveis estratégicas e avaliar a preferência do julgamento do executivo em resposta a cada combinação. Esse tipo de método exige que o executivo classifique o desempenho esperado para empresa ao avaliar cenários de diferentes combinações de variáveis estratégicas.

Para Priem e Harison (1994), os métodos de pesquisa por decomposição podem ser classificados como tarefas de julgamento (MCGRATH, 1982 apud PRIEM; HARRISON, 1994). Essas tarefas procuram obter a quantidade máxima de informações de um determinado assunto, podendo se tornar especialmente útil para os estudiosos da estratégia, que geralmente estão interessados no julgamento dos principais executivos. Cada decomposição pode ser utilizada para fazer uma análise quantitativa da política de julgamento individual de cada executivo.

A abordagem de Política de Capturas para o entendimento julgamentos estratégicos é semelhante aos demais métodos de decomposição, mas baseia-se na percepção social ou modelo de "lente" desenvolvido por Egon Brunswik em 1952 (apud CARVALHO, 2005). O objetivo desse método é definir uma função linear ou uma equação do julgamento relacionado às variáveis estratégicas com o critério de desempenho da empresa e a consistência do executivo com a estratégia empresarial. O tomador de decisão avalia as variáveis, dentro da sua possibilidade de observação, mesmo que no seu cotidiano não consiga perceber todas as variáveis que são empregadas no método.

Para analisar se há alinhamento estratégico na tomada de decisão dos executivos do Sicredi, foi necessária a aplicação de um questionário (Anexo B), onde foram apresentados dez possíveis cenários estratégicos. Os cenários foram construídos levando-se em consideração a alta ou a baixa incidências de cada uma das quatro dimensões estratégicas definidas: Cooperativismo, Transformação Digital, Relacionamento e Exposição da Marca. O



formulário solicitava aos respondentes para definirem qual era o cenário mais relevante ao Sicredi e, dos restantes, quais seriam os priorizados em face aos demais e, assim, sucessivamente.

#### 4.1 MÉTODO QUANTITATIVO

Essa etapa baseia-se na definição dos níveis de dimensões e possíveis combinações entre elas através da análise conjunta. Segundo Hair *et al.* (2006, p. 230):

A análise conjunta é mais adequada para compreender reações de consumidores e avaliações de combinações predeterminadas de atributos que representam produtos ou serviços em potenciais. Embora mantenha um grau elevado de realismo, ela oferece ao pesquisador uma visão da composição de preferências do consumidor.

Para Hair *et al.* (2009), a análise conjunta é uma técnica multivariada usada especificamente para entender como os respondentes desenvolvem preferência por quaisquer tipos de objetos (produtos, serviços ou ideias). Baseia-se na premissa simples de que as pessoas avaliam o valor de um objeto real ou hipotético combinado às quantias separadas de valor fornecidas por cada atributo.

Para entender os resultados obtidos com a pesquisa, faz-se necessário entender os conceitos de utilidade e importância. Utilidade, segundo Hair *et al.* (2009), trata-se das características tangíveis e intangíveis de um objeto e é medida pela preferência geral do indivíduo, sendo expressa por “uma relação que reflete a maneira como a utilidade é formulada para qualquer combinação de atributos” (HAIR *et al.*, 2009, p. 360). Assim, ao somarmos os valores de utilidade de cada um dos atributos de um produto, teremos o valor da sua utilidade geral. Com isso, entende-se que, quanto maior a utilidade, maior a preferência pelo produto ou serviço e, conseqüentemente, maior a sua chance de escolha.

No que tange à importância, ela é representada pela amplitude de seus níveis, que é representada pela diferença entre o valor mais alto e mais baixo. Assim, ainda segundo Hair *et al.* (2009, p.), “fatores com um intervalo maior para suas utilidades parciais têm impacto maior sobre os valores de utilidade calculados, e assim são considerados de maior importância”.

O diagnóstico das preferências foi relacionado à utilidade, fundamentação para mensurar o valor em análise, em que o julgamento é único e objetivo, pois cada entrevistado atribui a sua preferência às combinações das dimensões, que podem ser tanto determinações

tangíveis quanto intangíveis (HAIR *et al.*, 2006). Para o estudo em questão, o termo utilidade será utilizado como julgamento das preferências, realizado por cada indivíduo de maneira subjetiva, representando um valor específico para cada nível de dimensão avaliado.

O formulário foi enviado por e-mail aos respondentes que poderiam responder sem limitação de tempo. Apenas foi dado um prazo para o envio da resposta. O questionário foi construído com o objetivo de identificar quais são as dimensões estratégicas relevantes para os executivos na hora da tomada de decisão e foi enviado para 51 colaboradores de diferentes níveis da organização (alta liderança, gerencial e operacional). Ao total, foram recebidas 19 respostas. A amostra da pesquisa foi selecionada deduzindo-se que, além da alta liderança, colaboradores da área de marketing e das áreas de produtos devem possuir intimidade com a estratégia da empresa para pensar na melhor forma de atender as necessidades dos associados através dos produtos e potencializar a força de vendas através da comunicação. Os colaboradores de atendimento, por sua vez, foram escolhidos pela necessidade de termos respondentes que interagem com os associados e colocam a estratégia da empresa em prática. Essas definições foram de interesse do autor da pesquisa pois para a Teoria do Julgamento Social o cargo de um executivo não é um fator determinante para influenciar a sua escolha em relação a um determinado tema e por esse motivo também, não há necessidade de termos a mesma quantidade de respondentes nos mesmos níveis.

Foram considerados Alta Liderança os diretores executivos e os superintendentes. Em nível Gerencial, foram definidos os colaboradores com cargo de gestão (gerentes e coordenadores) e especialistas. No nível operacional da pesquisa, foram considerados os analistas do centro administrativo e colaboradores de atendimento das cooperativas. Os colaboradores dos três níveis operacionais são denominados nessa pesquisa como executivos considerando que, dentro do seu limite da sua atuação e dos seus cargos, todos os colaboradores tomam decisões que estão relacionadas a estratégia e a sua aplicação.

A análise conjunta se dá através da apresentação de um conjunto de estímulos aos entrevistados e a posterior avaliação dos níveis de atributos (estímulos apresentados) de acordo com suas preferências individuais (MALHOTRA, 2001).

As combinações foram realizadas através do *software* estatístico SPSS. A partir da utilização da ferramenta, foi possível manipular as informações e gerar os cruzamentos necessários para aplicação aos executivos do Sicredi. A partir deste processo, foram produzidos os 10 cartões (Anexo C) e iniciou-se a coleta dos dados quantitativos. Nesta etapa, foi utilizada uma abordagem estruturada para aplicação, buscando explicar o motivo e a dinâmica da pesquisa para que os respondentes a fizessem seguros de suas escolhas. Após o

processamento de 19 respondentes na ferramenta SPSS, foram possíveis análises das preferências estratégicas dos executivos do Sicredi.

## 5 RESULTADOS

Com base no planejamento estratégico do Sicredi para o ano de 2020, foram definidas quatro principais dimensões estratégicas de interesse da empresa. A disposição dos níveis de cada uma delas se dá considerando a alta ou a baixa presença do eixo estratégico e as consequências de cada um desses níveis para o Sicredi. Foram os atributos escolhidos: cooperativismo, transformação digital, exposição da marca e relacionamento.

Referente ao atributo cooperativismo, foram consideradas as consequências do comportamento empresarial e do envolvimento dos associados com o negócio, considerando os cenários de alta ou baixa presença.

No atributo transformação digital, a alta ou a baixa presença determinam o interesse do executivo em estar preparado para um novo momento, com foco na visão de futuro do negócio, nas necessidades dos associados e na melhoria da oferta de produtos e serviços.

No atributo exposição da marca Sicredi, foram considerados o *recall* da marca no contexto nacional, a ativação de associados inativos, o relacionamento com os associados e *prospects* e o sentimento de pertencimento dos associados.

Por fim, no atributo relacionamento foi considerada, nos diferentes níveis, a utilização ou não de uma relação com foco no associado levando em consideração: seu segmento, suas necessidades, seu momento de relação com a empresa, abordagem comercial assertiva e o paradigma foco no resultado X foco no associado.

### 5.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS

Ao apresentar dez cenários de combinação entre as dimensões estratégicas em seus diferentes níveis, foi orientado que os pesquisados organizassem as fichas em ordem de preferência. Para que os executivos do Sicredi entendessem melhor a dinâmica, foi dada a seguinte orientação: "caro executivo estratégico do Sicredi. A presente pesquisa foi elaborada partindo do pressuposto que o Sicredi, como qualquer outra instituição, deve decidir como destinar seus recursos escassos entre várias demandas estratégicas definidas pelo seu contexto competitivo. A decisão inclui quantos objetivos simultâneos serão buscados e deve ser levado em conta na decisão que uma estratégia focada em poucos objetivos tem mais chance de ser efetiva do que estratégias com múltiplos objetivos. Na sequência, são apresentados 10 cenários estratégicos. Se a escolha estratégica do Sicredi dependesse apenas da sua decisão, qual dos seguintes cenários deveria ser buscado pela instituição?".

Falar que não é relevante a quantidade de respondentes de cada nível em função da teoria do Julgamento Social.

Segue, abaixo, na Tabela 1, o resumo dos resultados da pesquisa quantitativa:

Tabela 1 – Importância dos atributos

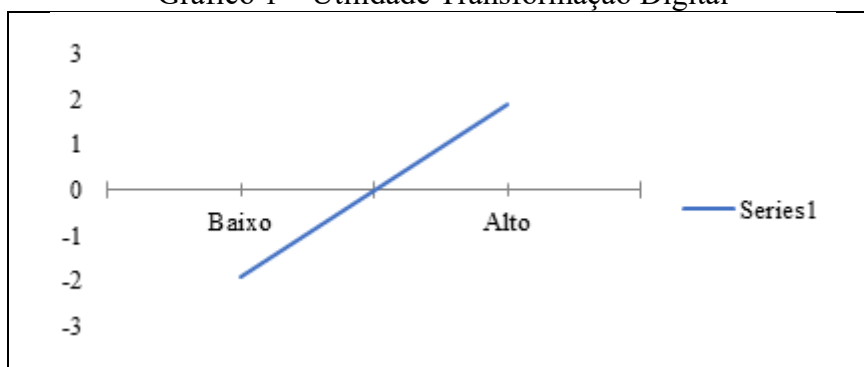
	Alta liderança	Gerencial	Operacional	Média
Utilidade Cooperativismo	1,075	1,106	0,938	1,068
Utilidade Relacionamento	0,928	1,160	0,742	1,042
Utilidade Transformação Digital	2,294	1,891	1,592	1,892
Utilidade Exposição Marca	0,556	0,667	1,083	0,733
Importância Cooperativismo	22,35%	22,28%	25,43%	22,92%
Importância Relacionamento	18,97%	22,82%	14,02%	20,48%
Importância Transformação Digital	47,28%	39,54%	38,72%	40,54%
Importância Exposição Marca	11,40%	15,95%	21,83%	16,44%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A tabela foi construída a partir do processamento dos dados coletados. Conforme Hair *et al.* (2006, p. 344), "quanto maior a utilidade parcial (positiva ou negativa), maior o impacto que ela tem sobre a utilidade geral". Os autores também citam que o resultado com a maior amplitude entre os níveis caracteriza o atributo de maior importância.

Analisando os resultados, o eixo estratégico transformação digital apresenta-se como o mais relevante aos executivos do Sicredi, pois a maior amplitude entre os níveis foi avaliada nesse fator. A utilidade para a alta presença dessa dimensão ficou em 1,892 e já a baixa incidência ficou em -1,892, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Utilidade Transformação Digital



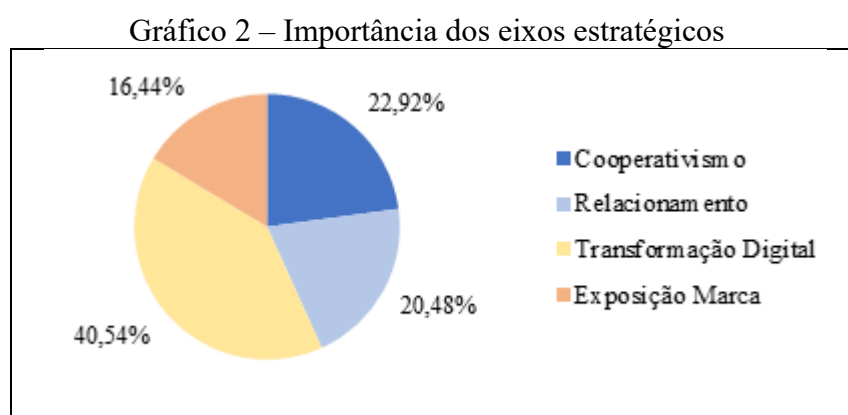
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A importância apresentada para este atributo foi 40,53%, sendo considerada a mais importante para os diferentes níveis da organização. Isso demonstra que existe um

alinhamento interno quanto à estratégia da empresa e o desejo dos executivos de trabalhar para acompanhar a evolução do mercado financeiro na oferta de produtos e serviços cada vez mais voltada à inovação e tecnologia.

Nesse contexto, as grandes instituições financeiras estão tendo que se reinventar para seguirem relevantes no mercado, que cada vez mais conta com novos *players* como bancos digitais e *fintechs* que conseguem oferecer produtos e serviços financeiros de forma prática, rápida e com baixo custo. Atualmente, de acordo com o relatório do *Finnovation* (2019), existem no Brasil, 504 *fintechs* que oferecem produtos e serviços, que, antes, eram dominados pelos bancos. Por esse motivo, a transformação digital se torna imprescindível para a perenidade da empresa no longo prazo. Afinal, temos vários casos de grandes empresas que resistiram às mudanças do mercado e pagaram um preço alto por isso, como, por exemplo, o clássico caso da Kodak.

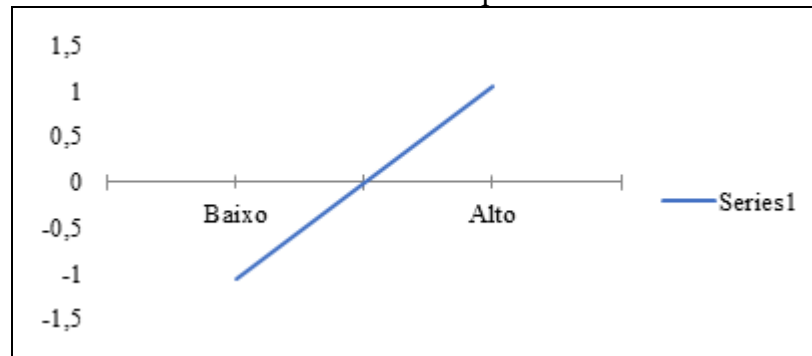
Na hora de tomar uma decisão estratégica, os executivos abririam mão de investir esforços em outras frentes relacionadas aos demais eixos estratégicos para manter a força organizacional voltada para a transformação digital, conforme Gráfico 2.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Referente ao cooperativismo, apresentou uma amplitude menor, tendo a sua maior incidência avaliada em 1,063 e a sua menor avaliada em -1,063. A importância do eixo estratégico ficou em 22,91%, o que o colocou em segundo lugar de relevância. Esse resultado, que pode ser verificado no Gráfico 3, nos mostra que a essência cooperativista da empresa é muito relevante para os executivos, porém, no atual contexto, a força estratégica da empresa prioriza investir esforços na transformação digital e, somente por seguinte, focar em ações cooperativas.

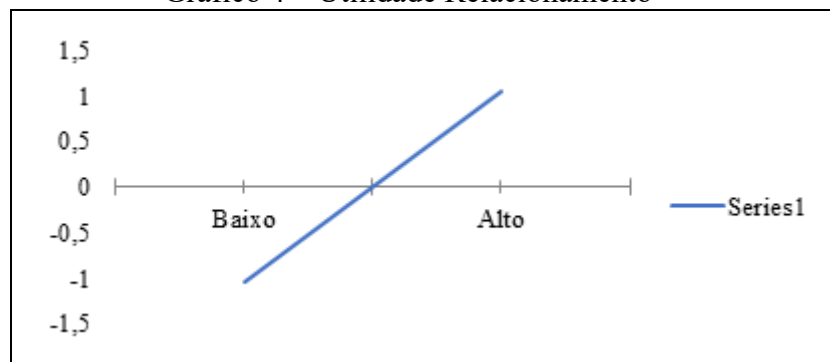
Gráfico 3 – Utilidade Cooperativismo



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O eixo estratégico relacionamento teve amplitude de utilidade avaliada entre 1,042 na sua maior incidência e -1,042 na menor, ficando com a importância média de 20,48%, tornando-se o terceiro eixo estratégico em grau de importância para os colaboradores do Sicredi. Considerando que o foco dos executivos está na transformação digital e que esse cenário tem como principal característica mudar a forma como o Sicredi se relaciona, proporcionando maior autonomia ao associado, processos digitalizados e simplificados, novos canais de atendimento e de relacionamento, faz sentido o eixo estratégico relacionamento ter utilidade menor em face da transformação digital, que corresponde à atual visão de futuro da empresa e do cooperativismo, que é a sua essência de negócio.

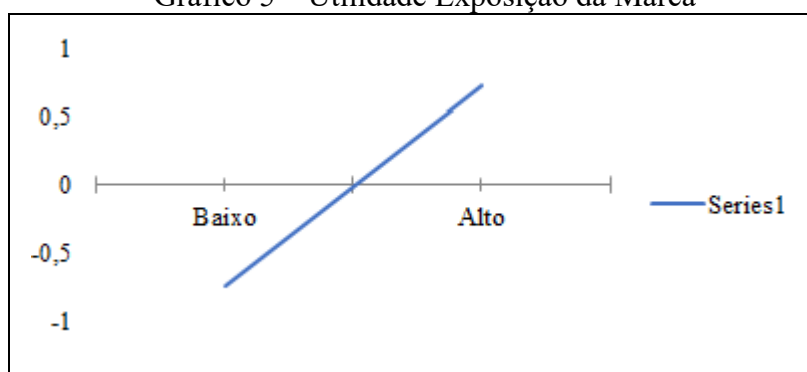
Gráfico 4 – Utilidade Relacionamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A exposição da marca, último eixo estratégico analisado, conforme mostra o Gráfico 5, foi o menos relevante para a amostra, a amplitude média da maior incidência desse cenário ficou em 0,733 e da menor em -0,733. A importância média para as estratégias de exposição da marca ficou em 16,4%. Com esse resultado, podemos entender que, no atual momento do Sicredi, realizar ações que possam trazer visibilidade e reconhecimento para a sua marca não serão priorizadas.

Gráfico 5 – Utilidade Exposição da Marca



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## 5.2 ANÁLISE POR GRUPOS

Durante a análise dos resultados, notamos a existência de dois grupos distintos na amostra. Um grupo que possui o entendimento majoritário de priorizar o eixo estratégico Transformação Digital e um outro grupo que entende que a prioridade estratégica do Sicredi deve estar de encontro ao eixo estratégico Relacionamento. A divisão da amostra em dois grupos ficou definida em dois grupos, com a seguinte composição, como mostra o Quadro 3:

Quadro 3 – Grupo de respondentes 1

<b>Cargo</b>	<b>Nível</b>
Diretor Executivo de Tecnologia da Informação	Alta liderança
Diretor Executivo de Administração	Alta liderança
Gerente de Marketing	Gerencial
Gerente de Comunicação Institucional	Gerencial
Gerente de Canais	Gerencial
Team Líder - Transformação Digital	Gerencial
Especialista de planejamento estratégico	Gerencial
Coordenador de Produtos Financeiros	Gerencial
Assistente de Atendimento	Operacional
Analista de Marketing JR	Operacional
Assessor de Comunicação e Marketing II - Cooperativa	Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 4 – Grupo de respondentes 2

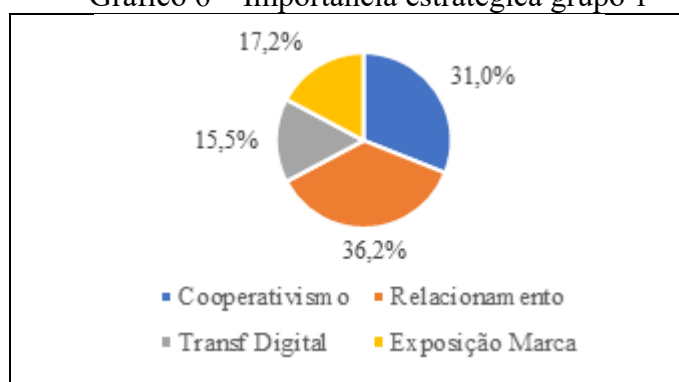
<b>Cargo</b>	<b>Nível</b>
Superintendente de controladoria	Alta liderança
Especialista de planejamento estratégico	Gerencial
Especialista de Planejamento de Marketing	Gerencial
Coordenadora de Marketing	Gerencial
Coordenadora de Marketing	Gerencial
Especialista de BI	Gerencial
Coordenador de Produtos Seguros	Operacional
Gerente de negócios PF I	Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).



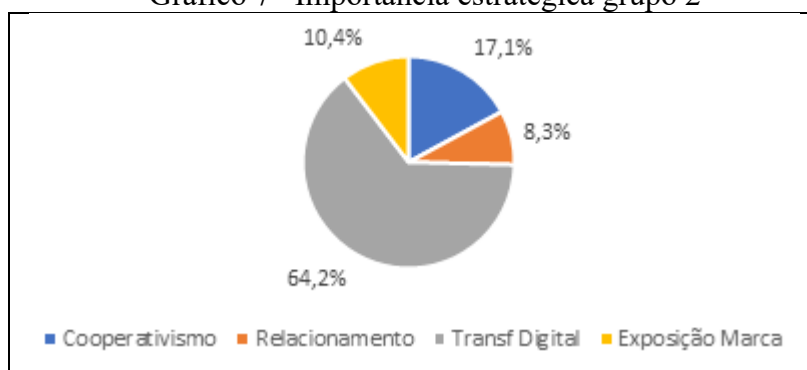
Considerando que em ambos os grupos existem colaboradores dos três níveis da organização, podemos concluir que, mesmo separando a amostra em dois grupos polares em relação à estratégia que o Sicredi deve seguir, não há uma diferença significativa de pensamento estratégico entre os níveis da organização, mas que, dependendo da amostra pesquisada, poderíamos identificar um possível desalinhamento estratégico dentro da organização:

Gráfico 6 – Importância estratégica grupo 1



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Gráfico 7 – Importância estratégica grupo 2



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quando avaliados em conjunto esses dois grupos, não há diferença de alinhamento estratégico entre os executivos do Sicredi. Considerando os resultados apresentados nesse capítulo, foi possível verificar que há um alinhamento de visão estratégica entre os executivos da empresa.

## 6 CONCLUSÃO

A amostra da pesquisa contemplou diferentes níveis da organização: alta liderança, gerencial e operacional. Como alta liderança, foram considerados os diretores e superintendentes, no nível gerencial foram considerados os gerentes, coordenadores e especialistas e, no nível operacional, foram considerados os analistas e colaboradores de atendimento das agências. Não houve delimitação de área ou cargo na hora de escolher a amostra. O Sicredi possui uma estrutura organizacional diferenciada, por ser um sistema composto por 112 cooperativas de crédito, organizadas em sistema, todas com autonomia de atuação local, organizadas por centrais com um centro administrativo com sede na cidade de Porto Alegre.

Pelos resultados encontrados, foi possível identificar que existe um alinhamento do pensamento dentro de cada um dos níveis organizacionais para o eixo estratégico mais relevante ao Sicredi. Os três níveis da organização estão de acordo que iniciativas relacionadas à transformação digital devem ser priorizadas nesse momento, sendo a alta liderança com importância de 47,28% para essa dimensão estratégica, nível gerencial com 39,54% e pessoal de operação com 38,72%. Na média, o eixo priorizado ficou com 40,54% de importância, sendo a maior dentre as dimensões. Com esse resultado, podemos avaliar que há um alinhamento em todo o Sicredi quanto à percepção de relevância estratégica. Com esse resultado, podemos entender também que, na hora de tomar decisões, os executivos vão se orientar a favor das iniciativas relacionadas à transformação digital.

Continuando a avaliação em cada nível organizacional separadamente, quando avançamos para a opinião de qual seria a segunda dimensão estratégica a ser considerada, nos deparamos com uma diferença não significativa. O nível gerencial da organização entende que o segundo eixo estratégico a ser priorizado deve ser relacionamento, com 22,82% de importância, enquanto que a alta liderança e o nível operacional entendem que o segundo nível a ser priorizado deve ser o cooperativismo, com 22,35% e 25,43% de importância respectivamente. Cooperativismo, para o nível gerencial do Sicredi, fica avaliado como o terceiro eixo estratégico mais importante, com uma diferença de 0,54% para o relacionamento. Essa diferença não é significativa para afirmarmos que existe um desalinhamento estratégico no nível gerencial do Sicredi se comparado com o resto da organização. Entretanto, não podemos ignorar que devido à importância do cargo dessas pessoas, elas possuem maior autonomia para tomada de decisões e são referência para

formação de opinião das equipes. Na média, essa diferença acaba sendo diluída e o segundo eixo priorizado pela empresa é o cooperativismo, com 22,92% de importância.

Cooperativismo como a segunda maior importância na hora de pensar nas decisões se relaciona com a maneira que o executivo pensa em fazer negócio e em se posicionar diante da concorrência. O Sicredi busca acompanhar o mercado em termos de tecnologia, transformar sua cultura e inovar no atendimento, mas sempre irá se apresentar como uma instituição financeira cooperativa e, por isso, como um modelo mais justo de negócio, que reinveste o dinheiro dos cooperados na região onde eles moram e que distribui parte do resultado das suas cooperativas. Ser cooperativo é o que diferencia o Sicredi da sua concorrência e, por esse motivo, não surpreende ser o eixo estratégico que aparece com a segunda maior utilidade.

O terceiro eixo priorizado pela alta liderança é o relacionamento, com 18,97%. Como já mencionado, o nível gerencial entende que o cooperativismo é a terceira dimensão estratégica mais importante, com 22,28% de importância. Já o nível operacional entende que exposição da marca seria a terceira dimensão, com maior importância com 21,83%. A diferença do terceiro para o quarto eixo priorizados para o nível operacional chega a 7,81%. Essa é uma diferença significativa e, provavelmente, está relacionada ao sentimento de pertencimento e orgulho que os colaboradores possuem do Sicredi. A empresa figura no ranking das Melhores Empresas para trabalhar da revista Exame pela 12ª vez em 2019, sendo 6ª melhor colocada na categoria de Cooperativas Financeiras (EXAME, 2019). Provavelmente, o orgulho que os colaboradores do nível operacional possuem de trabalhar na empresa reverbera como a vontade de ver a marca exposta.

A diferença de opinião encontrada para o nível operacional não é preocupante. Por mais que hoje se possa afirmar que as decisões estratégicas e as ideias surjam em todos os níveis da organização, principalmente em uma empresa cujo modelo de negócio é a participação, inclusive dos associados no processo de decisão, em um cenário em que todas as ideias são consideradas, a decisão final ainda é da alta liderança. Como na média das importâncias, considerando o resultado dos três níveis organizacionais, o terceiro eixo estratégico entendido como o mais relevante para o Sicredi é o relacionamento, com 20,48%, também não se faz necessário nenhuma recomendação específica. A implicação, nesse caso, é manter o foco dos departamentos responsáveis por desenvolver as campanhas de relacionamento com os associados, para que, em paralelo à sua transformação digital, a empresa continue a crescer e bem atender aos seus associados.

Por fim, em quarto lugar, para a alta liderança e para o nível gerencial da empresa, está a exposição da marca, com 11,40% e 15,95% respectivamente, e para a operação o relacionamento, com 14,02% de importância.

A não priorização da exposição da marca mostra que, hoje, o Sicredi está muito mais voltado para iniciativas estratégicas internas, voltadas a melhorar o seu negócio, manter a sua essência cooperativa e, por conseguinte, manter um foco no relacionamento do que buscar visibilidade para a marca ou atrair novos clientes.

Ou ainda, conforme comentado na devolutiva da pesquisa pelo Rodrigo Mancuso, Superintendente de Controladoria, o foco nos três principais eixos estratégicos priorizados trariam, por consequência, visibilidade para a marca: “Só senti falta do cenário, que provavelmente eu escolheria como prioritário, que traria o cooperativismo, relacionamento e transformação digital. Esse cenário, inclusive, penso que corrobora com o fortalecimento/exposição da marca”.

Não é um problema relevante os executivos do Sicredi não priorizarem a exposição da marca, entretanto, é preciso entender se está claro para esses executivos que nenhuma marca é uma possibilidade a ser considerada na hora da compra se ela não estiver na memória do consumidor. Algumas instituições financeiras, segundo o Kantar Ibope (2019), figuram entre os maiores anunciantes do Brasil. O Sicredi, mesmo tendo um modelo de negócio diferente dos bancos comerciais por ser cooperativo, deve manter um sinal de comunicação mínimo, mesmo que essa não seja a sua prioridade estratégica do momento, para poder almejar uma parcela do mercado financeiro no longo prazo.

Ao avaliar os níveis do Sicredi separadamente, com base nos resultados apresentados, foi possível identificar alguns desalinhamentos. Apesar de todos os níveis da organização entenderem, como o mais relevante, a dimensão estratégica transformação digital, quando avaliamos qual seria a ordem de priorização entre os demais eixos estratégicos foram encontradas diferenças que demonstram esse desalinhamento. A mais significativa dela foi a percepção do nível operacional da empresa para a terceira dimensão estratégica mais relevante. Considerando o resultado de toda a amostra, não foi possível identificar desalinhamento estratégico.

A principal limitação na construção desse estudo foi conseguir engajar a amostra selecionada para participar do estudo.. Considerando a identificação de dois grupos distintos, com opiniões diferentes, de qual eixo estratégico é mais relevante ao Sicredi, recomendaríamos que a empresa realizasse uma pesquisa semelhante com todos os seus colaboradores para verificar se, em uma amostra mais significativa, o alinhamento estratégico

permanece. A nossa segunda sugestão seria a realização da mesma pesquisa, considerando apenas os executivos da alta liderança de Cooperativas, Centrais e do Centro Administrativo, com o objetivo de verificar se há alinhamento da alta liderança nos três níveis de atuação do Sicredi.

Por fim, acreditamos que esse estudo tenha atingido seu objetivo por ter conseguido, dentro da limitação da amostra, o levantamento suficiente de dados para entender que existe um alinhamento de estratégia no Sicredi na hora de tomar decisões e que, para a sequência das demais priorizações, existe uma diferença de opinião entre os níveis da organização. Realizar esse estudo foi extremamente gratificante, por nos permitir interagir com líderes da empresa e entender cada vez mais os objetivos de negócio da empresa da qual fazemos parte. O estudo traz resultados que potencializam a sua continuação e poderia ser realizado pela própria empresa utilizando-se de uma amostra maior. O nosso desejo é que esse estudo seja replicado e inspire outros colegas a realizar estudos a partir desse.

Quadro 4 – Resumo das abordagens e das implicações

Eixo estratégico	Cenário	Variáveis do Estudo	Utilidade	Importância	Implicações
Transformação Digital	Alta presença	Implementação de novo core bancário; Melhor experiência dos associados; Ampliação do relacionamento nos canais digitais; Novas competências organizacionais; Aumento da oferta do Woop Sicredi.	1,892	40,54%	Manter o alinhamento da prioridade estratégica do Sicredi com todos os colaboradores. Da alta liderança ao nível operacional em todas as entidades do Sicredi (âmbitos sistêmico, regional e local) para que sejam mantidos os esforços e os investimentos para o desenvolvimento de infraestrutura de tecnologia para suportar a entrega no novo core bancário e uma nova experiência de relacionamento com os associados.
	Baixa presença	Não priorização da implementação do novo core bancário; Foco nas metas de curto prazo; Manutenção de processos burocratizados; Baixa competitividade de mercado; Dificuldade de expandir a carteira jovem; Baixa fidelização.	-1,892		
Cooperativismo	Alta presença	Alta participação dos associados nas decisões das cooperativas; Foco no associado e nas comunidades - atendimento irrestrito à comunidade; Foco nos programas sociais; Foco em iniciativas de sustentabilidade e com impacto positivo nas comunidades; Investimentos dos associados reinvestidos na sua região.	1,063	22,92%	Pensar no Sicredi do futuro que mantenha a sua essência e a sua cultura cooperativista de modelo de negócio.
		Atendimento objetivo e simplificado; Metas financeiras da organização acima das necessidades dos associa-			

	Baixa presença	dos;Decisões tomadas de dentro para fora; Baixa presença de princípios do cooperativismo; Pouco foco nos programas sociais; Baixo engajamento sustentável; Baixo retorno às comunidades.	-1,063		
Relacionamento	Alta presença	Atendimento próximo, humanizado e segmentado; Atração e fidelização de jovens; Utilização das campanhas do CRA; Alta retenção e reconquista de associados; Fidelização por principalidade e usabilidade dos canais digitais; Abordagem eficiente para ativação de P&S levando em consideração as necessidades dos associados.	1,042	20,48%	Manter o foco dos departamentos responsáveis por desenvolver as campanhas de relacionamento com os associados, para que, em paralelo a sua transformação digital, a empresa continue a crescer e bem atender aos associados.
	Baixa presença	Atendimento com foco no resultado financeiro e não segmentado; Ausência de estratégias para atração dos jovens; Baixa utilização das campanhas das réguas do CRA; Baixa fidelização; Atendimento que não incentiva o uso de canais.	-1,042		
Exposição da Marca	Alta presença	Credibilidade no mercado; Aumento no <i>recall</i> de marca; Novos negócios e parcerias;Contato com os associados e <i>prospects</i> ; Ativação de associados inativos; Diminuição de barreiras para novos mercados.	0,733	16,44%	Nenhuma marca é uma possibilidade a ser considerada na hora da compra se ela não estiver na memória do consumidor. Algumas instituições financeiras, segundo o Kantar Ibope (2019), figuram entre os maiores anunciantes do Brasil. O Sicredi, mesmo tendo um modelo de negócio diferente dos Bancos Comerciais por ser cooperativo, deve manter um sinal de comunicação mínimo, mesmo que essa não seja a sua prioridade estratégica do momento, para poder almejar uma parcela do mercado financeiro no longo prazo.
	Baixa presença	Credibilidade no mercado; Aumento no <i>recall</i> de marca; Novos negócios e parcerias; Contato com os associados e <i>prospects</i> ; Ativação de associados inativos; Diminuição de barreiras para novos mercados.	-0,733		

## REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, 2000. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>. Acesso em: 14 set. 2019.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. California: Dow Jones-Irwi, 1971.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. Canada: McGraw-Hill, 1965.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 108-123, set. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>. Acesso em: 14 set. 2019.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATEMAN, T.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CARVALHO, M. O uso da teoria do julgamento social no estudo de políticas públicas. **Caderno EBAPE**, v. 3, n. 2, 2005. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512005000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000200006). Acesso em: 14 set. 2019.

CERTO, S. S.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Práticas de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, P. F. **Administrando para obter Resultados**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

EXAME. **Como estas 6 cooperativas de crédito mantêm seus funcionários felizes**. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/como-estas-6-cooperativas-de-credito-mantem-seu-funcionarios-felizes/>. Acesso em: 19 nov. 2019.

FINNOVATION. Novo mapa de Fintechs no Brasil. 2019. Disponível em: <https://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2011.

KANTAR IBOPE. **Setores de higiene, beleza e farmacêutico impulsionam a compra de espaço publicitário no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://www.kantaribopemedia.com/setores-de-higiene-beleza-e-farmacutico-impulsionam-a-compra-de-espaco-publicitario-no-brasil/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

KENNEDY, C. **O guia dos gurus do gerenciamento**. Trad. Maria Clara De Biasi. Rio de Janeiro: Record, 2000.

KOTLER, P. **Administracao de marketing: analise, planejamento e controle**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1991.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MAXIMILIANO, A. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

OLIVEIRA, D. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

PECI, F.; SOBRAL, A. **Administração: teoria, prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. O que é estratégia? **Revista Executive Digest**, Portugal, v. 3, n. 27, 1997. Disponível em: [http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somenteleitura/EaDADM/UAB-\\_2011\\_1/Modulo\\_7/Estrategia\\_Mercadologica/material\\_didatico/O\\_que\\_%C3%A9\\_Estrategia.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somenteleitura/EaDADM/UAB-_2011_1/Modulo_7/Estrategia_Mercadologica/material_didatico/O_que_%C3%A9_Estrategia.pdf). Acesso em: 14 set. 2019.



PRIEM, R. L.; HARRISSON, D. A. Exploring Strategic Judgment: methods for testing the assumptions of prescriptive contingency theories. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 4, 1994. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2486888>. Acesso em: 14 set. 2019.

RODERMEL, P. M.; SCHIMIDT, M. C.; STADLER, A. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SICREDI. **Relatório de Sustentabilidade 2018**. Site institucional. Sicredi, 2018. Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/rs-sicredi\\_v10\\_digital.pdf](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/rs-sicredi_v10_digital.pdf). Acesso em: 19 nov. 2019.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Record, 2006.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

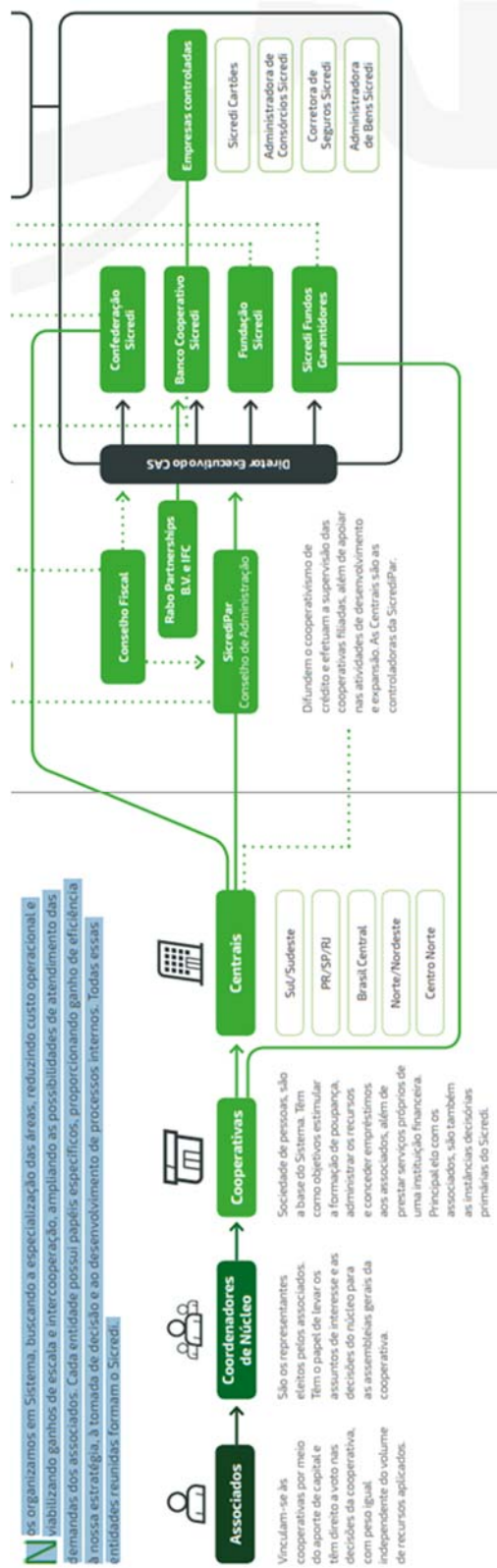
ZENONE, L. C. **Marketing estratégico e competitividade empresarial: Formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

ZENONE, L. C. **Sicredi inicia sua transformação digital**. Site institucional. Sicredi, 2016. Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/sicredi\\_plataforma\\_digital/](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/sicredi_plataforma_digital/). Acesso em: 09 out. 2018.

ZENONE, L. C. **Sobre o Sicredi**. Site institucional. Sicredi, 2018. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/quem-somos>. Acesso em: 18 nov. 2019.

ANEXOS

ANEXO A – ESTRUTURA DO SICREDI



Fonte: Sicredi (2019)

## ANEXO B – FICHAS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS

### Cooperativismo

#### Alta presença:

Participação dos associados nas decisões das cooperativas, atendimento irrestrito à comunidade. Alta presença dos princípios cooperativistas nas relações de trabalho e no atendimento aos associados, alta participação em assembleias, respeito à individualidade dos colaboradores e associados. Foco nos programas sociais, iniciativas de sustentabilidade e de impacto positivo nas comunidades. Investimentos dos associados reinvestidos na sua região.

#### Baixa presença

Atendimento objetivo e simplificado, metas da organização acima das necessidades dos associados, decisões tomadas de dentro para fora, foco no resultado e atendimento focado em associados com renda mínima X. Baixa presença de princípios do cooperativismo, baixo engajamento com programas sociais, baixo engajamento sustentável e baixo retorno às comunidades.

### Relacionamento

#### Alta presença

Atendimento próximo, humanizado e segmentado. Atração e fidelização de jovens, utilização das campanhas do CRA, retenção e reconquista de associados, fidelização por principalidade e usabilidade dos canais digitais, abordagem eficiente para ativação de produtos e serviços levando em consideração as necessidades dos associados.

#### Baixa Presença

Atendimento focado no resultado e não segmentado. Não há estratégias para atração dos jovens e não há utilização das campanhas das réguas do CRA (Ciclo de Relacionamento com o Associado). Baixa fidelização, atendimento que não incentiva o uso de canais e que oferece produtos e serviços com base nas metas e necessidades da cooperativa.

### Transformação digital

#### Alta presença

Implementação de novo core bancário, nova experiência dos associados, processos simplificados e digitalizados, ampliação do relacionamento nos canais digitais, novas competências organizacionais, novas ferramentas de relacionamento – colaboradores e associados, aumento da oferta do Woop Sicredi.

**Baixa presença**

Não priorização da implementação do novo core bancário, foco nas metas de curto prazo, burocratização dos processos, baixa competitividade de mercado, dificuldade de expandir a carteira jovem, baixa fidelização, baixa competitividade, precarização das ferramentas de trabalho e de relacionamento com os associados.

**Exposição da marca****Alta presença**

Credibilidade no mercado, aumento no *recall* de marca, novos negócios e parcerias, otimização do processo de associação, contato com os associados e *prospects*, fidelização de associados, aumento do sentimento de pertencimento, retenção e reconquista de associados, ativação de associados inativos.

**Baixa presença**

Baixa credibilidade e *recall* de marca, esforço para captação de *leads*, baixo relacionamento com associados e *prospects*, baixa fidelização, baixo sentimento de pertencimento, baixa conversão em negócios e manutenção da proporção de inativos.

## ANEXO C – CENÁRIOS ESTRATÉGICOS

### **Cenário 1 - Ênfase no cooperativismo, no relacionamento e na presença de marca**

Participação dos associados nas decisões das cooperativas, foco no associado e nas comunidades, atendimento irrestrito à comunidade. Alta presença dos princípios cooperativistas nas relações de trabalho e no atendimento aos associados, alta participação em assembleias, respeito à individualidade dos colaboradores e associados. Foco nos programas sociais, iniciativas de sustentabilidade e no impacto positivo nas comunidades.

Investimentos dos associados reinvestidos na sua região. Atendimento próximo, humanizado e segmentado. Atração e fidelização de jovens, utilização das campanhas do CRA, retenção e reconquista de associados, fidelização por principalidade e usabilidade dos canais digitais, abordagem eficiente para ativação de P&S levando em consideração as necessidades dos associados. Credibilidade no mercado, aumento no *recall* de marca, novos negócios e parcerias, otimização do processo de associação, contato com os associados e *prospects*, fidelização de associados, aumento do sentimento de pertencimento, retenção e reconquista de associados, ativação de associados inativos.

Não priorização da implementação do novo core bancário, foco nas metas de curto prazo, burocratização dos processos, baixa competitividade de mercado, dificuldade de expandir a carteira jovem, baixa fidelização, baixa competitividade, precarização das ferramentas de trabalho e de relacionamento com os associados.

### **Cenário 2 - Ênfase no cooperativismo, na transformação digital e na exposição de marca**

Participação dos associados nas decisões das cooperativas, foco no associado e nas comunidades, atendimento irrestrito à comunidade. Alta presença dos princípios cooperativistas nas relações de trabalho e no atendimento aos associados, alta participação em assembleias, respeito à individualidade dos colaboradores e associados. Foco nos programas sociais, iniciativas de sustentabilidade e no impacto positivo nas comunidades. Investimentos dos associados reinvestidos na sua região. Implementação de novo core bancário, nova experiência dos associados, processos simplificados e digitalizados, ampliação do relacionamento nos canais digitais, novas competências organizacionais, novas ferramentas de relacionamento – colaboradores e associados, aumento da oferta do Woop Sicredi.

Credibilidade no mercado, aumento no *recall* de marca, novos negócios e parcerias, otimização do processo de associação, contato com os associados e *prospects*, fidelização de associados, aumento do sentimento de pertencimento, retenção e reconquista de associados, ativação de associados inativos.

Atendimento focado no resultado e não segmentado. Não há estratégias para atração dos jovens e não há utilização das campanhas das régua do CRA (Ciclo de Relacionamento com o Associado). Baixa fidelização, atendimento que não incentiva o uso de canais e que oferece produtos e serviços com base nas metas e necessidades da cooperativa.

### **Cenário 3 - Ênfase no cooperativismo e na transformação digital**

Participação dos associados nas decisões das cooperativas, foco no associado e nas comunidades, atendimento irrestrito à comunidade. Alta presença dos princípios cooperativistas nas relações de trabalho e no atendimento aos associados, alta participação em assembleias, respeito à individualidade dos colaboradores e associados. Foco nos programas sociais, iniciativas de sustentabilidade e no impacto positivo nas comunidades.

Investimentos dos associados reinvestidos na sua região. Implementação de novo core bancário, nova experiência dos associados, processos simplificados e digitalizados, ampliação do relacionamento nos canais digitais, novas competências organizacionais, novas ferramentas de relacionamento – colaboradores e associados, aumento da oferta do Woop Sicredi.

Atendimento focado no resultado e não segmentado. Não há estratégias para atração dos jovens e não há utilização das campanhas das régua do CRA (Ciclo de Relacionamento com o Associado). Baixa fidelização, atendimento que não incentiva o uso de canais e que oferece produtos e serviços com base nas metas e necessidades da cooperativa. Baixa credibilidade e *recall* de marca, esforço para captação de *leads*, baixo relacionamento com associados e *prospects*, baixa fidelização, baixo sentimento de pertencimento, baixa conversão em negócios e manutenção da proporção de inativos.

### **Cenário 4 - Ênfase no relacionamento e na transformação digital**

Atendimento próximo, humanizado e segmentado. Atração e fidelização de jovens, utilização das campanhas do CRA, retenção e reconquista de associados, fidelização por principalidade e usabilidade dos canais digitais, abordagem eficiente para ativação de P&S

levando em consideração as necessidades dos associados. Implementação de novo core bancário, nova experiência dos associados, processos simplificados e digitalizados, ampliação do relacionamento nos canais digitais, novas competências organizacionais, novas ferramentas de relacionamento – colaboradores e associados, aumento da oferta do Woop Sicredi.

Atendimento objetivo e simplificado, metas da organização acima das necessidades dos associados, decisões tomadas de dentro para fora, foco no resultado e atendimento focado em associados com renda mínima X. Baixa presença de princípios do cooperativismo, baixa presença dos programas sociais, baixo engajamento sustentável e baixo retorno às comunidades.

Baixa credibilidade e *recall* de marca, esforço para captação de *leads*, baixo relacionamento com associados e *prospects*, baixa fidelização, baixo sentimento de pertencimento, baixa conversão em negócios e manutenção da proporção de inativos.

#### **Cenário 5 - Ênfase no relacionamento, na transformação digital e na exposição de marca**

Atendimento próximo, humanizado e segmentado. Atração e fidelização de jovens, utilização das campanhas do CRA, retenção e reconquista de associados, fidelização por principalidade e usabilidade dos canais digitais, abordagem eficiente para ativação de P&S levando em consideração as necessidades dos associados.

Implementação de novo core bancário, nova experiência dos associados, processos simplificados e digitalizados, ampliação do relacionamento nos canais digitais, novas competências organizacionais, novas ferramentas de relacionamento – colaboradores e associados, aumento da oferta do Woop Sicredi.

Credibilidade no mercado, aumento no *recall* de marca, novos negócios e parcerias, otimização do processo de associação, contato com os associados e *prospects*, fidelização de associados, aumento do sentimento de pertencimento, retenção e reconquista de associados, ativação de associados inativos

Atendimento objetivo e simplificado, metas da organização acima das necessidades dos associados, decisões tomadas de dentro para fora, foco no resultado e atendimento focado em associados com renda mínima X. Baixa presença de princípios do cooperativismo, baixa presença dos programas sociais, baixo engajamento sustentável e baixo retorno às comunidades.

## **Cenário 6 - Ênfase no cooperativismo e no relacionamento**

Participação dos associados nas decisões das cooperativas, foco no associado e nas comunidades, atendimento irrestrito à comunidade. Alta presença dos princípios cooperativistas nas relações de trabalho e no atendimento aos associados, alta participação em assembleias, respeito à individualidade dos colaboradores e associados. Foco nos programas sociais, iniciativas de sustentabilidade e no impacto positivo nas comunidades.

Investimentos dos associados reinvestidos na sua região. Atendimento próximo, humanizado e segmentado. Atração e fidelização de jovens, utilização das campanhas do CRA, retenção e reconquista de associados, fidelização por principalidade e usabilidade dos canais digitais, abordagem eficiente para ativação de P&S levando em consideração as necessidades dos associados.

Não priorização da implementação do novo core bancário, foco nas metas de curto prazo, burocratização dos processos, baixa competitividade de mercado, dificuldade de expandir a carteira jovem, baixa fidelização, baixa competitividade, precarização das ferramentas de trabalho e de relacionamento com os associados.

Baixa credibilidade e *recall* de marca, esforço para captação de *leads*, baixo relacionamento com associados e *prospects*, baixa fidelização, baixo sentimento de pertencimento, baixa conversão em negócios e manutenção da proporção de inativos.

## **Cenário 7 - Ênfase na exposição da marca**

Credibilidade no mercado, aumento no *recall* de marca, novos negócios e parcerias, otimização do processo de associação, contato com os associados e *prospects*, fidelização de associados, aumento do sentimento de pertencimento, retenção e reconquista de associados, ativação de associados inativos.

Atendimento objetivo e simplificado, metas da organização acima das necessidades dos associados, decisões tomadas de dentro para fora, foco no resultado e atendimento focado em associados com renda mínima X. Baixa presença de princípios do cooperativismo, baixa presença dos programas sociais, baixo engajamento sustentável e baixo retorno às comunidades.

Atendimento focado no resultado e não segmentado. Não há estratégias para atração dos jovens e não há utilização das campanhas das réguas do CRA (Ciclo de Relacionamento



com o Associado). Baixa fidelização, atendimento que não incentiva o uso de canais e que oferece produtos e serviços com base nas metas e necessidades da cooperativa.

Não priorização da implementação do novo core bancário, foco nas metas de curto prazo, burocratização dos processos, baixa competitividade de mercado, dificuldade de expandir a carteira jovem, baixa fidelização, baixa competitividade, precarização das ferramentas de trabalho e de relacionamento com os associados.

### **Cenário 8 - Ênfase no Relacionamento e na exposição da marca**

Atendimento próximo, humanizado e segmentado. Atração e fidelização de jovens, utilização das campanhas do CRA, retenção e reconquista de associados, fidelização por principalidade e usabilidade dos canais digitais, abordagem eficiente para ativação de P&S levando em consideração as necessidades dos associados.

Credibilidade no mercado, aumento no *recall* de marca, novos negócios e parcerias, otimização do processo de associação, contato com os associados e *prospects*, fidelização de associados, aumento do sentimento de pertencimento, retenção e reconquista de associados, ativação de associados inativos.

Atendimento objetivo e simplificado, metas da organização acima das necessidades dos associados, decisões tomadas de dentro para fora, foco no resultado e atendimento focado em associados com renda mínima X. Baixa presença de princípios do cooperativismo, baixa presença dos programas sociais, baixo engajamento sustentável e baixo retorno às comunidades.

Não priorização da implementação do novo core bancário, foco nas metas de curto prazo, burocratização dos processos, baixa competitividade de mercado, dificuldade de expandir a carteira jovem, baixa fidelização, baixa competitividade, precarização das ferramentas de trabalho e de relacionamento com os associados.

### **Cenário 9 - Ênfase no relacionamento**

Atendimento próximo, humanizado e segmentado. Atração e fidelização de jovens, utilização das campanhas do CRA, retenção e reconquista de associados, fidelização por principalidade e usabilidade dos canais digitais, abordagem eficiente para ativação de P&S levando em consideração as necessidades dos associados.

Atendimento objetivo e simplificado, metas da organização acima das necessidades dos associados, decisões tomadas de dentro para fora, foco no resultado e atendimento focado em associados com renda mínima X. Baixa presença de princípios do cooperativismo, baixa presença dos programas sociais, baixo engajamento sustentável e baixo retorno às comunidades.

Não priorização da implementação do novo core bancário, foco nas metas de curto prazo, burocratização dos processos, baixa competitividade de mercado, dificuldade de expandir a carteira jovem, baixa fidelização, baixa competitividade, precarização das ferramentas de trabalho e de relacionamento com os associados.

Baixa credibilidade e *recall* de marca, esforço para captação de *leads*, baixo relacionamento com associados e *prospects*, baixa fidelização, baixo sentimento de pertencimento, baixa conversão em negócios e manutenção da proporção de inativos.

### **Cenário 10 - Ênfase na transformação digital**

Implementação de novo core bancário, nova experiência dos associados, processos simplificados e digitalizados, ampliação do relacionamento nos canais digitais, novas competências organizacionais, novas ferramentas de relacionamento – colaboradores e associados, aumento da oferta do Woop Sicredi.

Atendimento objetivo e simplificado, metas da organização acima das necessidades dos associados, decisões tomadas de dentro para fora, foco no resultado e atendimento focado em associados com renda mínima X. Baixa presença de princípios do cooperativismo, baixa presença dos programas sociais, baixo engajamento sustentável e baixo retorno às comunidades.

Atendimento focado no resultado e não segmentado. Não há estratégias para atração dos jovens e não há utilização das campanhas das réguas do CRA (Ciclo de Relacionamento com o Associado). Baixa fidelização, atendimento que não incentiva o uso de canais e que oferece produtos e serviços com base nas metas e necessidades da cooperativa.

Baixa credibilidade e *recall* de marca, esforço para captação de *leads*, baixo relacionamento com associados e *prospects*, baixa fidelização, baixo sentimento de pertencimento, baixa conversão em negócios e manutenção da proporção de inativos.

## ANEXO D – QUESTIONÁRIO

Caro executivo estratégico do Sicredi,

A presente pesquisa foi elaborada partindo do pressuposto que o Sicredi, como qualquer outra instituição, deve decidir como destinar seus recursos escassos entre várias demandas estratégicas definidas pelo seu contexto competitivo. A decisão inclui quantos objetivos simultâneos serão buscados e deve ser levado em conta na decisão que uma estratégia focada em poucos objetivos tem mais chance de ser efetiva do que estratégias com múltiplos objetivos.

Na sequência, são apresentados 10 cenários estratégicos. Se a escolha estratégica do Sicredi dependesse apenas da sua decisão, qual dos seguintes cenários deveria ser buscado pela instituição?

R. O cenário \_\_\_\_ deveria ser o cenário buscado pelo Sicredi.

Agora, dos **cenários restantes, qual seria o melhor cenário?** R: \_\_\_\_\_

dos **cenários restantes, qual seria o melhor cenário?** R: \_\_\_\_\_

dos **cenários restantes, qual seria o melhor cenário?** R: \_\_\_\_\_

dos **cenários restantes, qual seria o melhor cenário?** R: \_\_\_\_\_

dos **cenários restantes, qual seria o melhor cenário?** R: \_\_\_\_\_

dos **cenários restantes, qual seria o melhor cenário?** R: \_\_\_\_\_

dos **cenários restantes, qual seria o melhor cenário?** R: \_\_\_\_\_

dos **cenários restantes, qual seria o melhor cenário?** R: \_\_\_\_\_

O último cenário a ser escolhido pelo Sicredi seria o \_\_\_\_\_