

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

COMPROMISSO COM O FUTURO DA NOSSA GENTE



# SU- MÁ- RIO

Mensagem:  
Planejar é  
preciso

04

06 Organizadores

Análise  
Estratégica

07

10

Análise  
Interna

Análise  
Externa

13

16

Análise  
Swot

Retrospecto da  
Linha do Tempo  
e o que somos

18

19

Pilares da  
nossa estratégia

Dimensões  
Orientadoras  
Estratégicas

21

20

Direcionamentos  
Estratégicos

22

Fatores Críticos de  
Sucesso e Objetivos  
Estratégicos Sistêmicos

Projetos  
e Ações

26

29

O Desafio  
da Execução

Metas  
Aspiracionais

30

32

Alinhamento e  
Desdobramento

Matriz de integração  
da estratégia  
Sicoob Uni

34

36

Mapa  
Estratégico  
2023-2025

Fases do Plano  
Estratégico

37

37

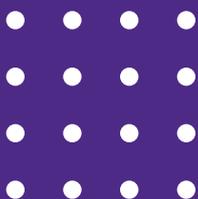
Execução e  
Acompanhamento

Modelo de  
Entrega da Proposta  
de Valor

38

40

Participantes



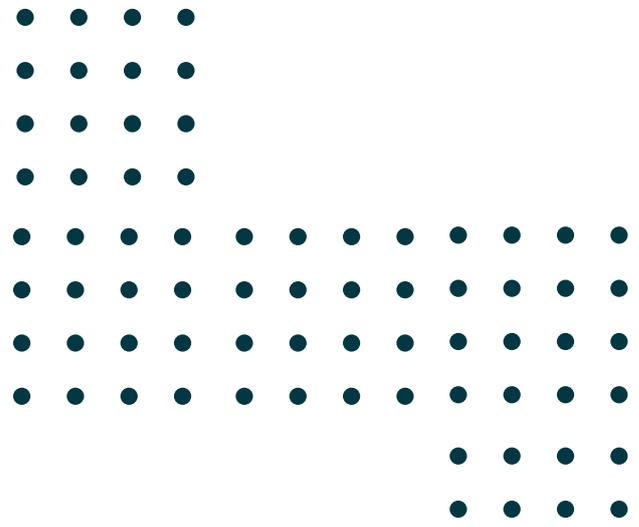
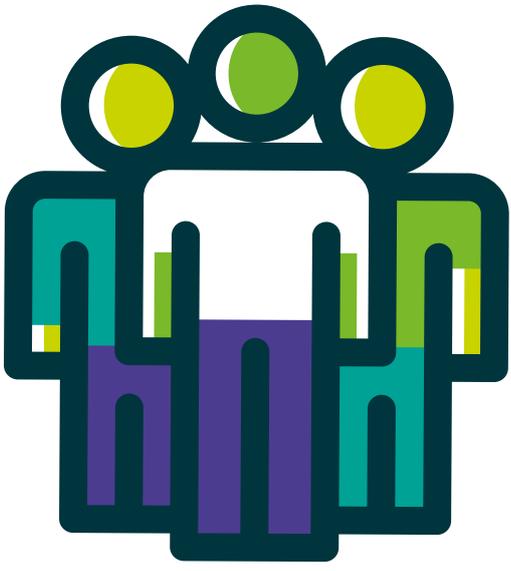


**COMPROMISSO**

**COM O FUTURO**

**DA NOSSA**

**GENTE**





# PLANEJAR É PRECISO

• • • Marilda  
• • • Alves Pinto





O legado construído em toda nossa história como cooperativa financeira no Sicoob Uni Sul MS nos dá a segurança de que planejar é estratégico para nosso crescimento. E, nesta nova jornada, estamos trilhando os caminhos da gestão inteligente, com planejamento detalhado das nossas ações futuras, sempre compromissada com a realidade, com base em nossas características particulares consonantes e sempre com as orientações do sistema Sicoob.

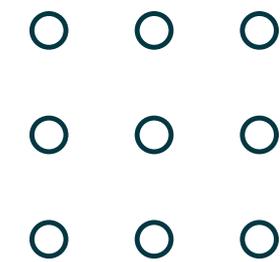
De maneira organizada e progressiva, com foco no nicho de profissionais da área de saúde, vamos lançar as diretrizes que, uma vez adotadas, serão as premissas do nosso crescimento. O futuro se faz hoje. Cada meta, cada passo, medido. Cada detalhe, cada objetivo, traçado. Esse é o espírito do Sicoob Uni Sul MS, que tem como plataforma de todas nossas diretorias o respeito ao cooperado como ponto de início a cada ciclo planejado. Primeiro o cooperado, e isso é inegociável.

Queremos expandir, temos várias cidades vizinhas com potencial para isto, já estamos organizando a agência em Ivinhema (MS). O espaço já está locado e os funcionários comprometidos. É provável que o planejamento direcione para termos mais uma agência em Dourados, além de expandirmos para as cidades de Maracaju, Ponta Porã, Naviraí e Rio Brillhante.

O plano está traçado, e vamos executá-lo no tempo e na medida certa. Produtos e serviços não nos faltam. Vamos ativar e positivar na oferta de crédito e com todos os serviços disponíveis no portfólio Sicoob. Hoje é um diferencial no mercado unir o portfólio completo de produtos à política de valores que temos voltada para alcançar a justiça financeira e a repartição dos ganhos com o cooperado e a repartição dos ganhos com o cooperado.

Podemos descrever 2022 como um ano diferente, com vários desafios ainda em andamento, mas de trabalho árduo com a equipe local e da Central. Foi um ano de descobertas, reorganizações, conquista de novos colaboradores que vieram somar a equipe original. Para 2023, esperamos a consolidação da implantação das normativas do sistema Sicoob, expansão da cooperativa, fortalecimento dos colaboradores com capacitações específicas, aumento do número de cooperados e dos negócios do Sicoob Uni Sul MS.

Destaco e agradeço, por fim, o profissionalismo de nossa diretoria e a dedicação de nosso corpo técnico e de colaboradores. Aos cooperados, nosso respeito, atenção e transparência a cada passo da gestão. Por fim, agradecemos o apoio incondicional da nossa Central Sicoob Uni, que nos conduz nessa visão Sicoob e nos dá segurança nos processos implantados. Muito obrigada a todos.



# Organizadores

CENTRAL  
SICOOB UNI

SICOOB  
UNI SUL MS

O Planejamento Estratégico (PE) do Sicoob Uni Sul MS, como um importante processo de modernização da instituição, foi realizado com ampla participação dos diretores, conselheiros, executivos e colaboradores. O encontro ocorreu nos dias 3, 4 e 5 de outubro de 2022, em Mato Grosso do Sul.

A Central Sicoob Uni prestou apoio e suporte ao PE do Sicoob Uni Sul MS, sob a orientação da Diretoria de Negócios. O desenvolvimento dos trabalhos tomou como base o modelo sistêmico elaborado ao nível do Centro Cooperativo Sicoob (CCS), buscando alinhamento com o Pacto Sistêmico.

A fim de estruturar o PE, o consultor Sérgio Cordioli foi contratado para conduzir o trabalho. Sérgio é engenheiro agrônomo e mestre em Economia Rural. Desde 1990, atua como moderador de processos participati-

vos na Alemanha, Angola e Brasil. Já prestou serviços a mais de 280 instituições públicas ou privadas, dentre elas Sicoob, Emater, OCB, Sebrae, SESCOOP e ICMBio. Além disso, é proprietário da Cordioli Moderação de Processos Participativos Ltda, com sede em Porto Alegre (RS).

Durante o evento, os participantes fizeram análise do cenário de mercado e análise SWOT da cooperativa. A partir de então, foram identificados os fatores críticos de sucesso (FCS), e foram definidos os objetivos estratégicos, os projetos e ações, e, por fim, indicadores e metas para realizar o planejamento estratégico. Após o evento e a consolidação do plano, a Central permanece trabalhando em apoio e suporte no plano operacional para que o Sicoob Uni Sul MS obtenha sucesso na concretização de seus objetivos.



# Análise Estratégica



O PE não visa fornecer uma imagem definitiva ou prever o futuro do Sicoob Uni Sul MS, mas sim fornecer uma estrutura estratégica baseada em uma percepção coletiva estruturada que permita à cooperativa pensar no futuro explorando suas incertezas por meio da identificação dos atuais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, bem como tendências de mercado. Na elaboração do PE 2023-2025 foi enfatizado que "estratégias de sucesso não podem ser planejadas

analiticamente, mas sim emergir em um processo que envolve criatividade, intuição e aprendizagem" (Mintzberg, 1994), por esse motivo, priorizou-se, além da metodologia participativa para construção coletiva, a confirmação da Identidade Sicoob como forma de nortear os direcionadores estratégicos. A elaboração do plano foi realizada em 5 etapas, conforme pode ser visto a seguir:



FIGURA 1

1. Diagnóstico consolidado por meio de análise da gôndola de informações Sicoob Uni Sul MS e SWOT realizada com o grupo de trabalho nos dias 03 a 05/10/2022.
2. Adoção da identidade organizacional pelo Sicoob Uni Sul MS em reunião de construção do PE, realizada nos dias 03 a 05/10/2022.
- 3 e 4. Adoção das dimensões orientadoras pelo Sicoob Uni Sul MS e trabalhos em grupo para definição dos objetivos estratégicos na reunião de construção do PE, nos dias 03 a 05/10/2022.

## A CONSTRUÇÃO DO FUTURO COMO UM PROCESSO



FIGURA 2

## A LÓGICA DA CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA



ADAPTADO DE PROF. MÉRCIO ROSA - FDC

FIGURA 3

Foi utilizado o método principiológico com norteadores fortes e diretrizes abrangentes, recuperando nossos diferenciais e potencializando nossa atuação como Sistema. Conforme uma releitura do modelo original proposto no *Balanced Scorecard* (BSC), foi recomposta a ideia inicial de visão de futuro, para realmente assegurar que estamos nos orientando para um propósito maior, que realmente inspire as

pessoas, sejam elas cooperados, empregados ou parte das comunidades onde atuamos. Foi repensado o nosso papel, como realizamos nosso trabalho e o que o Sicoob está construindo como legado para o futuro, explorando o porquê da nossa existência.

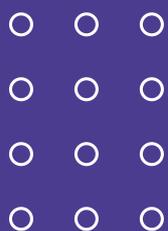
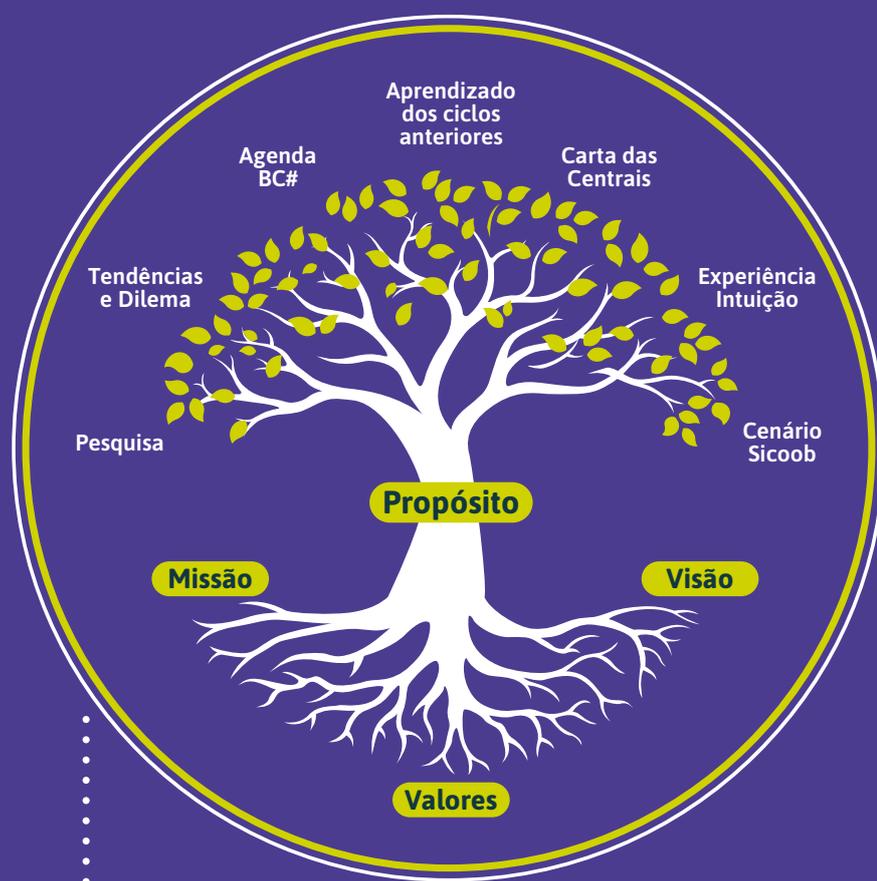
Fonte: Planejamento Estratégico Sicoob Uni 2020 - 2024

A adoção de um modelo de formulação estratégica mais amplo, tornou-se a melhor alternativa para as organizações que buscam, continuamente, escolher aquelas estratégias que visem garantir a evolução e a expansão de seus negócios diante de um cenário externo instável e volátil. (MACUCCI, Valério. In: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CENTRAL SICOOB UNI, 2019, Goiânia.)

A partir de dados dos ambientes interno e externo, essas organizações procuram posicionar-se de forma competitiva e traçar seus rumos de forma sistêmica, ampliando seu horizonte temporal. Trata-se de

identificar e fortalecer seus FCS e aproveitar as oportunidades emergentes no mercado, bem como descobrir e conter aquelas ameaças e fraquezas que podem fragilizar a capacidade de posicionamento.

Nesse contexto, a análise estratégica realizada propôs um entendimento sinérgico entre os ambientes externo e interno do Sicoob Uni Sul MS e permitiu a formulação de estratégias diferenciadas. O desafio foi estabelecer uma ligação entre a inovação e o pensamento plural e as experiências múltiplas pessoais dos participantes.



**SWOT**

**Fatores Críticos de Sucesso**

**Direcionadores Estratégicos**

1. Cidadania e Sustentabilidade
2. Cooperados e Mercados
3. Finanças
4. Transformação Digital
5. Excelência Operacional
6. Proteção ao Negócio
7. Cooperação Intrassistêmica
8. Pessoas, Inovação e Performance

**Mapas Estratégicos**

- Objetivos Estratégicos
- Indicadores
- Método de Execução
- Governança

**Comunicação / Disseminação**

FIGURA 4

# Análise Interna

## IDENTIDADE ORGANIZACIONAL



A identidade organizacional é um conjunto de afirmativas e práticas sobre os atributos centrais, distintivos e duradouros de uma organização, representando assim, sua razão de existir. A essência da organização que lhe confere significado percebido por todos stakeholders, a diferenciando no mercado e lhe conferindo o senso de estabilidade e perenidade. A identidade do Sicoob é a declaração da filosofia

que o sistema segue e é formada por elementos como Propósito, Visão, Missão, Princípios e Valores.

Com o objetivo de reconhecer e consolidar a identidade do Sicoob e compreendê-la como um fator fundamental de coalizão reforçando o senso de pertencimento, os elementos que formam nossa identidade foram explicitados.

## PROPÓSITO



O propósito é a razão da existência de uma organização, é a finalidade maior que a empresa se propõe a cumprir e os benefícios que pretende entregar aos interessados.

Após a definição da identidade organizacional, bem como da revisão

de elementos externos e internos, como a análise de cenários, tendências e das pesquisas realizadas, foi adotado pelo grupo o seguinte propósito comum do Sistema Sicoob:

**Conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade.**

## VISÃO



A visão define os objetivos de médio e longo prazos, deve ser orientada para o mercado e expressar como o Sicoob quer ser visto pelo mundo. Deve ser realista, almejar objetivos que estejam dentro das possibilidades, mas sem perder a ousadia. Três requisitos na elaboração de uma visão consistente: objetivo ousado, definição de

nicho e horizonte temporal. O objetivo usado deve ser capaz de motivar toda a organização em um mesmo sentido. A definição de nicho estabelece em qual campo de jogo as cooperativas devem atuar e manter seu foco. O horizonte temporal permite o monitoramento e avaliação do desempenho de todo o sistema na busca da visão.

**Ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade.**

# MISSÃO

A missão é o compromisso e o dever do Sicoob com a sociedade, é a declaração que explicita as necessidades sociais que pretendemos atender. É o foco fundamental das atividades e a linha

comum que une os programas e atividades. Foi feita a adoção pelo grupo da seguinte missão comum para todo o Sistema Sicoob:

**Promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação.**

# VALORES

Valores são preceitos éticos e morais que orientam e direcionam os comportamentos e condutas adotados pelas coope-

rativas e seus membros com vistas à sua orientação estratégica, sua organização, crescimento e perpetuidade.



## NOSSO JEITO SICOOB



### Respeito e Valorização das Pessoas

Construímos e mantemos relacionamentos de confiança, baseados no respeito, transparência e empatia, que valorizam as pessoas, a diversidade, a inclusão e a participação de todos;

### Cooperativismo e Sustentabilidade

A prática e a disseminação dos Princípios Cooperativistas são nossa essência e devem balizar a contínua busca pela satisfação de nossos cooperados e engajamento de nossos empregados como forma de assegurar o sentimento de pertencimento e perpetuação do Sicoob;

### Ética e Integridade

Prezamos e praticamos relações pessoais e profissionais respeitadas, sempre pautadas pela ética e integridade em tudo o que fazemos. Não toleramos qualquer tipo de assédio, discriminação, agressão ao meio ambiente, favoritismo ou prática ilegal;

### Excelência e Eficiência

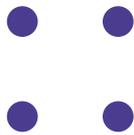
Buscamos sempre a excelência e a qualidade em tudo o que fazemos, gerando eficácia operacional e eficiência de custos;

### Liderança Inspiradora

Exercemos a liderança pelo diálogo e transparência nas relações e somos comprometidos com as pessoas, a sociedade e as melhores práticas de gestão. Incentivamos continuamente a troca de conhecimentos, o trabalho em equipe, a meritocracia e o orgulho de pertencer ao Sicoob;

### Inovação e Simplicidade

A busca pela satisfação e a geração de valor para nossos cooperados e comunidades nos motiva a inovar continuamente, sem perder a nossa essência cooperativista.



## Os valores derivam dos princípios universais que definem as regras essenciais para o benefício de um sistema maior: a humanidade

Os princípios traduzem nossos valores e no cooperativismo resgatam nossa origem. Praticados há anos e anos, precisam se incorporar à cultura de todo o sistema, de forma significativa, prática e filosófica. De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), com última atualização em 1995, os princípios cooperativistas são:

**1º - Adesão voluntária e livre** - As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia;

**2º - Gestão democrática** - As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo;

**3º - Participação econômica dos membros** - Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa. Tudo sempre decidido democraticamente;

**4º - Autonomia e independência** - As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia;

**5º - Educação, formação e informação** - Ser cooperativista é comprometer-se com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo;

**6º - Intercooperação** - Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum;

**7º - Interesse pela comunidade** - Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.



# Análise Externa

Envolve os estudos da avaliação dos fatores externos que podem impactar o desempenho do Sicoob Uni Sul MS.

Na avaliação externa foram utilizados os seguintes relatórios para conhecimento de tendências e cenários da indústria financeira e da área de atuação da cooperativa.

## 1. Informações demográficas e socioeconômicas dos municípios residência e com planos de expansão.

Cidade	Área (km <sup>2</sup> )	Pop.	PEA <sup>1</sup>	Renda Média <sup>2</sup> (R\$)	PIB (mi R\$)	PIB per capita (R\$) <sup>3</sup>	IDHM <sup>4</sup>
Dourados	4062	227.990	70.237	2.508	9.684	42.475	Médio
Nova Andradina	4771	56.057	13.312	2.194	2.227	39.723	Médio
Ivinhema	2003	23.277	4.441	2.090	1.388	59.623	Médio

Fonte: IBGE - <https://cidades.ibge.gov.br>; Atualizado: setembro/2022; Elaboração: Desenvolvimento Estratégico - Sicoob Uni

## 2. Movimentação das instituições financeiras, classificadas em ordem decrescente por ativos em agosto de 2022, na cidade de Dourados/MS.

Instituição	Nº de Agências	Ativos (mi R\$)	Op. Créd. (mi R\$)	Financiamento (mi R\$)	Dep. a prazo (mi R\$)	Resultado (R\$)
BB	6	5.713	4.576	245	206	200.902.836
Sicred <sup>2</sup>	6	4.290	2.474	463	2.018	80.949.338
Caixa	4	3.813	1.577	1.326	64	54.632.472
Santander	2	3.077	378	23	174	27.536.770
Bradesco	2	706	78	0	322	14.328.470
Itaú	1	576	292	4	199	17.909.636
Uni Sul MS	1	130	55	35	60	3.414.640
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>18.305</b>	<b>9.430</b>	<b>2.096</b>	<b>3.043</b>	<b>399.674.162</b>

Fonte: Estban, SCR Bacen e Sisbr Analítico; Atualizado: agosto/2022; Elaboração: Desenvolvimento Estratégico - Sicoob Uni

<sup>1</sup> População Economicamente Ativa

<sup>2</sup> Dados de 2019

<sup>3</sup> Produto Interno Bruto, dados referentes a 2019

<sup>4</sup> Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

### 3. Movimentação das instituições financeiras, classificadas em ordem decrescente por ativos em agosto de 2022, na cidade de Nova Andradina/MS.

Instituição	Nº Agências	Ativo Total (mil R\$)	Op. Créd. (mil R\$)	Financiamento (mil R\$)	Dep. a prazo (mil R\$)	Resultado (R\$)
BB	1	858.445	620.644	80.557	48.402	31.505.937
Caixa	1	577.235	207.783	151.854	3.089	7.490.179
Bradesco	1	191.777	13.965	0	57.861	4.895.918
Santander	1	40.766	11.422	678	4.038	1.019.913
Uni Sul MS	1	17.821	17.691	16.235	4.061	-321.892
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1.686.044</b>	<b>871.366</b>	<b>249.324</b>	<b>117.451</b>	<b>44.590.055</b>

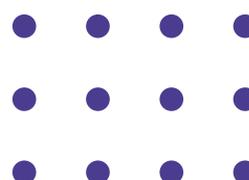
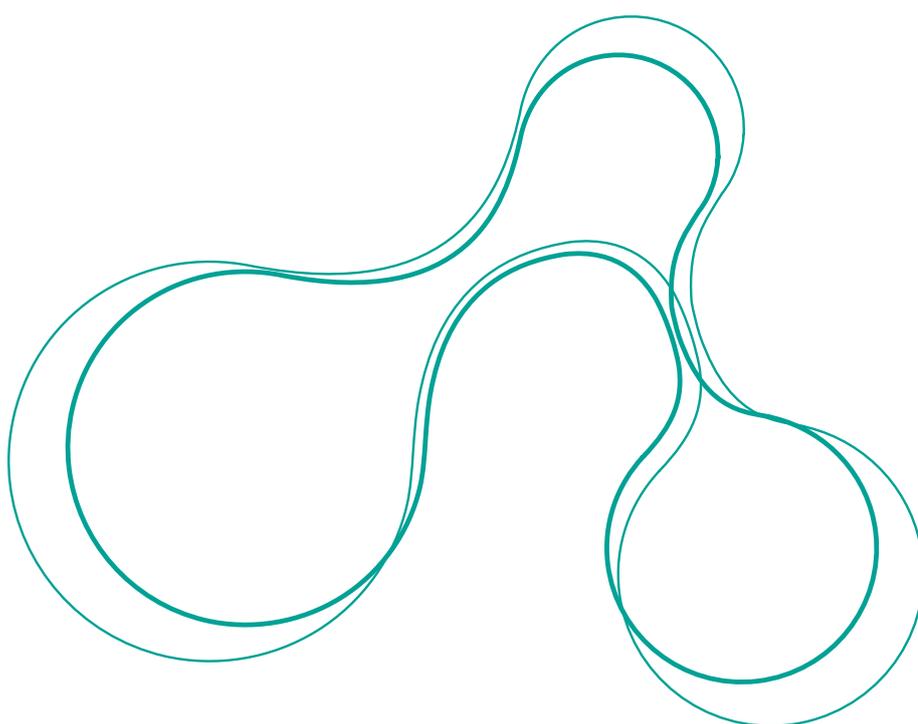
Fonte: Estban e Sisbr Analítico; Atualizado: agosto/2022; Elaboração: Desenvolvimento Estratégico - Sicoob Uni

### 4. Movimentação das instituições financeiras, classificadas em ordem decrescente por ativos em agosto de 2022, na cidade de Ivinhema/MS.

Instituição	Nº Ag. <sup>1</sup>	Ativo Total (mil R\$)	Op. Créd. (mil R\$)	Financiamento (mil R\$)	Dep. a prazo (mil R\$)	Resultado (R\$)
BB	1	510.740	360.796	48.757	10.248	19.023.066
Caixa	1	327.439	125.374	99.836	966	5.318.171
Bradesco	1	123.370	9.803	0	55.943	2.580.741
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>961.549</b>	<b>495.973</b>	<b>148.593</b>	<b>67.157</b>	<b>26.921.978</b>

Fonte: Estban e Sisbr Analítico; Atualizado: agosto/2022; Elaboração: Desenvolvimento Estratégico - Sicoob Uni

<sup>1</sup> Número de Agências.





# O futuro dos serviços financeiros:

- 1 Canais digitais, serviços e produtos e a experiência do cooperado;
- 2 Transformação digital e impacto nos sistemas legados;
- 3 Novas tecnologias e a transformação do middle e back office;
- 4 Futuro do trabalho e domínio do conhecimento digital;
- 5 High tech, high touch (alta tecnologia, alto relacionamento);
- 6 Crime financeiro no mundo digital;
- 7 Governança e controle da Inteligência Artificial;
- 8 Ética, conduta e cultura são temas centrais;
- 9 Fusões e aquisições e consolidação da indústria.

## Impactos da inovação na indústria financeira:

- 1 Infraestrutura Digital (Streamlined Infrastructures);
- 2 Automação de Atividades de Alto Valor Agregado (Advanced Algorithms cheaper, faster and scalable);
- 3 Intermediação Reduzida (Innovations desintegrate intermediaries roles);
- 4 O Papel Estratégico do Big Data (Understand customers and markets);
- 5 Produtos e Serviços em Nichos (Specialized highly targeted niches);
- 6 Acesso do Cooperado (Control over tools and choices).

# SWOT

## Principais Pontos Fortes: ::::::::::::::::::::

- Cooperativa sólida e com credibilidade de 30 anos no mercado.
- Isenção de tarifas e taxas atrativas.
- Atendimento humanizado e personalizado.
- Equipe dedicada e trabalhadora.
- Agilidade na resolução das opções para empréstimos.
- Afinidade entre os sócios cooperados do mesmo ramo de atividade.
- Proximidade entre conselheiros e diretores.
- Carteira e funções segmentadas.
- Novo organograma e o preenchimento de todas as vagas.
- Esclarecimento e transparência das informações para os associados.
- Acessibilidade aos gerentes.
- Agência na região central e com estacionamento próprio.

## Principais Pontos de Melhoria: ::::::::::::::::::::

- Qualificação de pessoal.
- Colaboradores sem domínio sobre o funcionamento da cooperativa no sistema Sicoob.
- Cultura da cooperativa pouco voltada aos negócios.
- Fortalecimento da marca Sicoob na região de atuação e sua divulgação.
- Processos internos não padronizados.
- Comunicação entre a diretoria, gerência e os cooperados.
- Conselheiros com funções não claras dentro da cooperativa.
- Troca de sistema trouxe insegurança para os cooperados e colaboradores.
- Poucas opções para investimento em renda variável.
- Divulgação das funções internamente para os demais colaboradores.
- Indefinição do plano de cargos, carreira e de salários, bonificações.
- Pouco uso dos caixas eletrônicos.

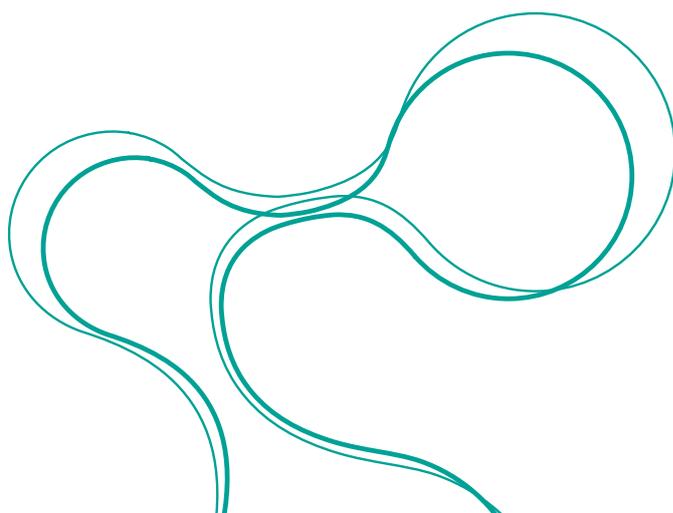


## Principais Oportunidades: ::

- Universidade Sicoob para treinamento continuado aos colaboradores e dirigentes.
- Expansão do atendimento com abertura de novos PAs e expansão para cidades vizinhas.
- Portfólio de produtos e serviços do Sistema Sicoob.
- Crescimento das indústrias e do agronegócio na região.
- Divulgação da marca na grande mídia.
- Leque de opções de financiamentos com a migração para o Sicoob, incluindo o agro.
- Nichos para o aumento do número de associados (Ex: universitários).
- Instituto Sicoob.
- Aplicativo e cartões com tecnologia avançada e de fácil manuseio.
- Selic em queda favorecendo empréstimos imobiliário e agrícola mais longos.

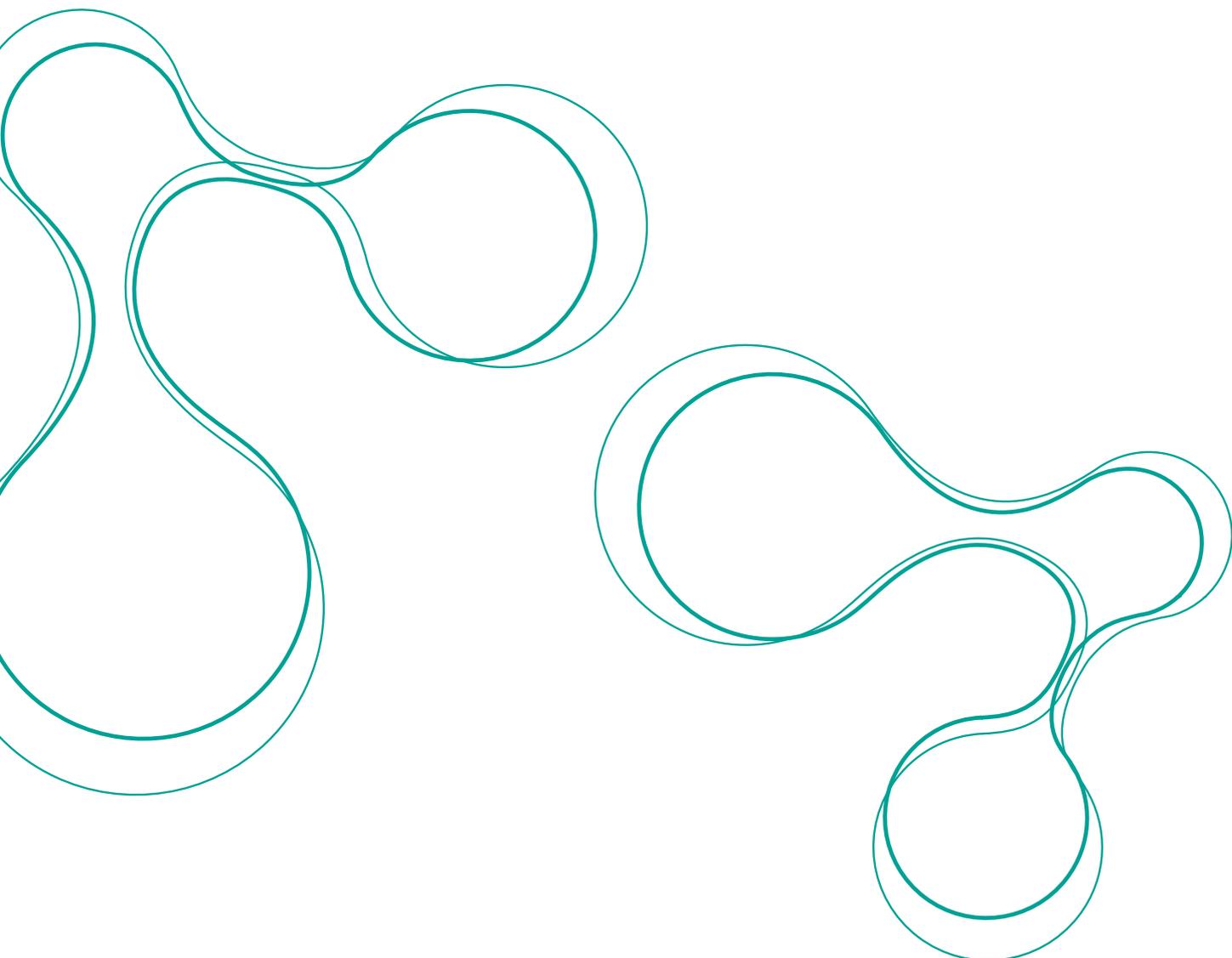
## Principais Ameaças: ::

- Concorrência das fintechs e bancos digitais.
- A concorrência com outras cooperativas.
- A cultura das novas gerações.
- Instabilidade do mercado financeiro e a taxa Selic alta.
- Ataques hackers.
- Risco de imagem devido a interdependência das singulares Sicoob.



# Retrospecto

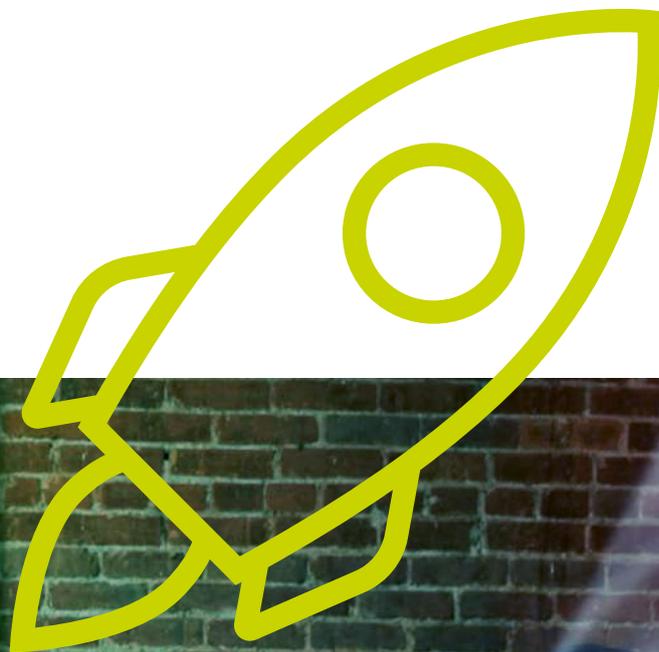
NOSSA LINHA DO TEMPO  
É DE EVOLUÇÃO CONSTANTE

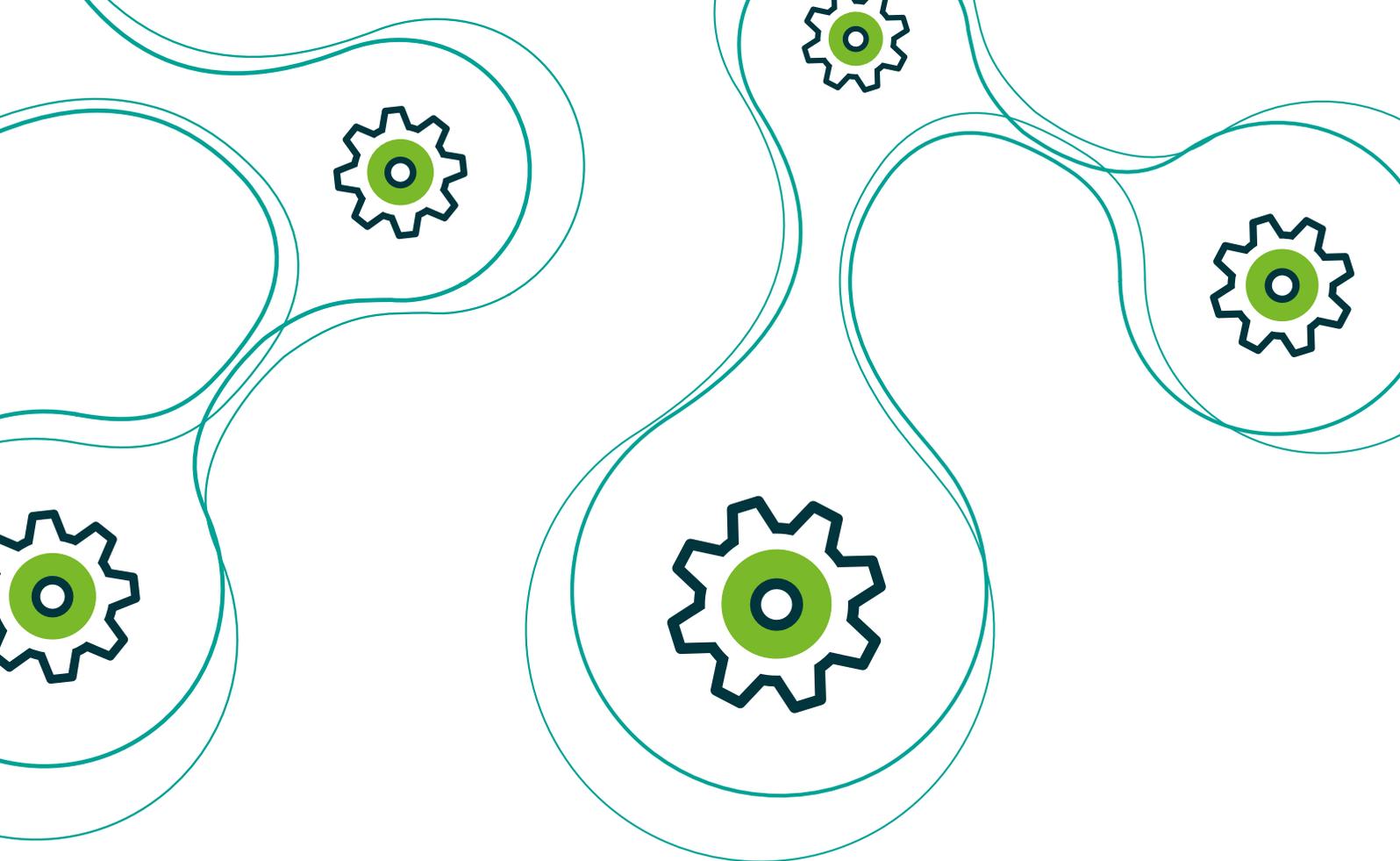




# Pilares da nossa estratégia

- Contribuir para a prosperidade econômica e social dos cooperados e comunidade;
- Assegurar a entrega das melhores soluções financeiras para os nossos cooperados;
- Construir relacionamentos éticos e duradouros;
- Disseminar e consolidar os princípios cooperativistas;
- Primar pela eficiência de custos e eficácia operacional;
- Ser um dos melhores lugares para se trabalhar;
- Construir uma cultura adaptativa e voltada para a inovação.





# Direcionamentos Estratégicos

O BSC é uma metodologia dedicada à definição da estratégia, mensuração e gestão do desempenho empresarial e é amplamente utilizada pelas organizações. O BSC permite construir uma visão de futuro, articular uma estratégia consistente, desenhar o Mapa Estratégico, montar Planos de Ação e definir indicadores de desempenho que possam ser periodicamente mensurados de maneira ordenada.

Para a gestão iniciar o desenvolvimento de estratégias, ela precisa abordar algumas questões importantes.

Em que negócio atuamos? Por quê? Como resposta a essas questões foi explicitado nosso Propósito e revisitadas nossas declarações de Visão, Missão e Valores como forma de afirmar nossa atuação no futu-

ro. Ao definir nossa razão de existir (propósito), a bússola interna que orienta nossas ações (valores) e as aspirações quanto aos resultados futuros (visão e missão), inicia-se o desenvolvimento da estratégia.

Quais são as questões-chave? Aqui é o momento no qual os gestores analisam a situação do atual ambiente competitivo de enormes complexidades e incertezas.

Outra questão é: como competir melhor?

Para iniciar esse processo, os grupos são distribuídos em Dimensões Orientadoras da Estratégia, que são pontos de partida para a construção e desenvolvimento dos Objetivos Estratégicos.

# Dimensões Orientadoras Estratégicas

As 8 Dimensões Orientadoras, listadas a seguir, são fundamentais para a definição do mapa estratégico, fruto da releitura do BSC:

## 1 Cidadania e Sustentabilidade:

traduz as perspectivas para efetivar nosso propósito e positivar nosso impacto econômico, social e ambiental para os cooperados e para as comunidades nas quais atuamos;

## 2 Cooperados e Mercados:

diz respeito à nossa proposta de valor para consolidar as relações e conexões com os cooperados, assegurar a qualidade dos produtos e serviços ofertados e sedimentar a criação e consolidação dos diferenciais competitivos de mercado;

## 3 Finanças:

versa sobre a consolidação de nossa proposta de valor junto ao mercado, assegurando crescimento consistente da nossa base de cooperados, a qualificação da experiência percebida por estes em sua jornada com o Sicoob e a expansão e consolidação do crédito;

## 4 Transformação Digital:

estabelece diretrizes para que os processos entreguem alto nível de excelência e eficiência em sua execução, permitindo a otimização de despesas, o cumprimento tempestivo de prazos, a diminuição de riscos e o aumento da segurança e da qualidade dos procedimentos;

## 5 Excelência Operacional:

estabelece diretrizes para que o crescimento do negócio seja efetivado com base em uma adequada relação de risco-retorno, visando a continuidade e perenidade do Sicoob;

## 6 Proteção ao Negócio:

consolida as diretrizes que permitirão ao Sicoob responder e antecipar movimentos tecnológicos e digitais que promoverão aceleração do nosso negócio e/ou mitigarão riscos de competitividade;

## 7 Cooperação Intrassistêmica:

alinha o sistema em torno de estratégias, políticas, ferramentas e processos que permitem manutenção da harmonia e potencialização dos resultados das cooperativas, especialmente no que tange aos desafios de centralização de serviços e coordenação dos papéis e responsabilidades de cada um dos três níveis do Sicoob;

## 8 Pessoas, Inovação e Performance:

traduz os traços da cultura organizacional desejada, combinando o cultivo de uma experiência positiva de trabalho pelos colaboradores do Sicoob com a expectativa de alto desempenho organizacional e fomento à inovação, o que enseja no repensar dos modelos de governança, estrutura e gestão.

# Fatores Críticos de Sucesso e Objetivos Estratégicos Sistêmicos

A partir da adoção das Dimensões Orientadoras Estratégicas, foram criados ou adaptados os FCS e os Objetivos Estratégicos do Sicoob Uni Sul MS, tomando por base aqueles que foram estabelecidos para o Sistema Uni. Já os projetos e ações estratégicos foram desenvolvidos pelos grupos na reunião de PE, contando com a participação dos níveis estratégico, tático e operacional.

FCS são atributos-chave que, quando bem executados, garantem o crescimento expressivo dos negócios, oferecendo valor para o cooperado. Eles são provenientes do estudo da matriz SWOT, por meio da integração dos pontos fortes com as oportunidades da instituição, estabelecendo, portanto, os alicerces de sua sustentação.

Segundo Decourt, Neves e Baldner (2012, p. 88), os objetivos estratégicos significam a razão de ser da cooperativa e para onde devem-se concentrar os esforços para que sejam alcançados.

O acompanhamento do plano estratégico se dá por meio das metas aspiracionais pelo Conselho de Administração da cooperativa. Já o acompanhamento do plano operacional é feito pelos executivos, gestores que irão trabalhar como guardiões da implementação dos Objetivos Estratégicos na cooperativa.



### Dimensão orientadora:

## CIDADANIA E SUSTENTABILIDADE

---

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

- Atuação coordenada produzindo ações uniformes, harmônicas, com adoção de processos que garantam ganhos efetivos em escala;
- Processos otimizados, fluidos, seguros, com baixo nível de falhas e retrabalho, com custos competitivos, gerando valor por meio de alcance de resultados econômicos, financeiros e sociais;
- Relação de orientação estratégica e acompanhamento do Conselho de Administração com a equipe.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Atuar de forma estruturada e sistêmica na promoção da cidadania financeira, educação cooperativista e orientação socioambiental.

### Dimensão orientadora:

## COOPERADOS E MERCADO

---

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

- Conhecer profundamente os cooperados e suas necessidades;
- Tornar conhecidas a amplitude e a qualidade do nosso portfólio de produtos e serviços;
- Garantir agilidade e precisão de respostas – qualidade do atendimento.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Ampliar substancial e sustentavelmente a base de associados Pessoa Física e Jurídica;
- Aprimorar o atendimento a toda a base de associados Pessoa Física e Jurídica.

### Dimensão orientadora:

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

---

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

- Disseminar e protagonizar a transformação e a cultura digital;
- Manter a essência do cooperativismo em processos digitais.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Promover a transformação digital com segurança, em favor do desenvolvimento dos negócios, da experiência das pessoas e da eficiência operacional.

## Dimensão orientadora:

# FINANÇAS

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

- Atuação coordenada produzindo ações uniformes, harmônicas, com adoção de processos que garantam ganhos efetivos em escala;
- Processos otimizados, fluidos, seguros, com baixo nível de falhas e retrabalho, com custos competitivos, gerando valor por meio de alcance de resultados econômicos, financeiros e sociais;
- Relação de orientação estratégica e acompanhamento do Conselho de Administração com a equipe.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Rentabilizar os recursos administrados: ROA 4,5% a.a. até 2025.

## Dimensão orientadora:

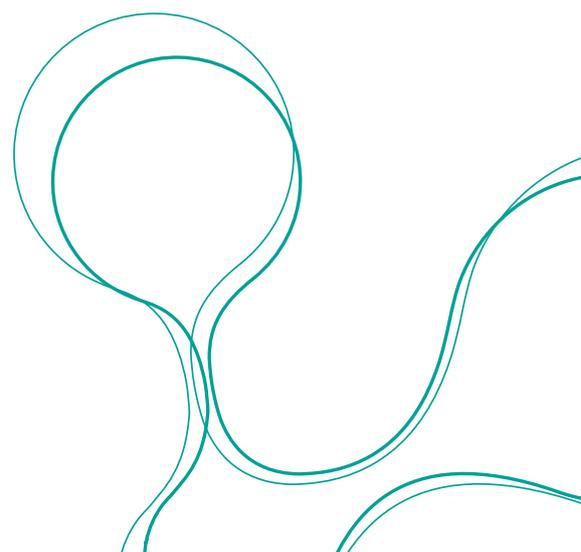
# EXCELÊNCIA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

- Atuação coordenada produzindo ações uniformes, harmônicas, com adoção de processos que garantam ganhos efetivos em escala.
- Processos otimizados, fluidos, seguros, com baixo nível de falhas e retrabalho, com custos competitivos, gerando valor por meio de alcance de resultados econômicos, financeiros e sociais.
- Racionalizar processos e serviços com foco na redução de custos e ganhos de eficiência, eficácia e efetividade.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Assegurar a melhoria da eficiência operacional, atingindo 32% em 2025.



Dimensão orientadora:

## PROTEÇÃO AO NEGÓCIO

---

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

- Assegurar que as normas e regulamentos legais e sistêmicos sejam cumpridos;
- Aperfeiçoar a estrutura e processos de suporte aos negócios.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Garantir a qualidade e efetividade das estruturas de supervisão e controle, organização e gestão.

Dimensão orientadora:

## COOPERAÇÃO INTRASSISTÊMICA

---

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

- Fortalecimento do relacionamento com a Central para centralização de serviços e suporte aos negócios.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Potencializar os negócios assegurando o efetivo suporte para o alcance dos resultados pela equipe.

Dimensão orientadora:

## PESSOAS, INOVAÇÃO E PERFORMANCE

---

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

- Intensificar o preparo e qualificação dos colaboradores e dirigentes para gestão;
- Processos de recrutamento, seleção e integração alinhados aos princípios e valores cooperativistas.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Implementar e consolidar modelo integrado de gestão de pessoas que defina políticas e diretrizes para atrair, desenvolver, engajar e reter pessoas convergentes com nossos valores e estratégias.



# Projetos e Ações

O plano estratégico elaborado deve ser visto como um conjunto de projetos relacionados, integrados e interdependentes inseridos na política organizacional da cooperativa. Ele resume os direcionadores estratégicos que serão levados a cabo durante o processo de execução no período 2023-2025. O conjunto de projetos deve ser entendido como necessário e suficiente para dar sustentação ao propósito, missão e visão da cooperativa e de atender às expectativas dos associados, bem como manter o desenvolvimento, crescimento e a competitividade do Sicoob.

A definição do plano por 9 objetivos estratégicos estruturados dão consistência à estratégia de desenvolvimento da cooperativa, organizados em seis perspectivas de sustentabilidade organizacional. A conclusão por um plano operacional com 13 projetos deverá atender às expectativas e demandas geradas pelas diversas áreas da estrutura organizacional. Tais projetos foram elaborados a partir de instrumentos e espaços de participação alocados nesse processo de planejamento.

Será fundamental observar a importância de que esses alicerces continuamente se mantenham sendo aprimorados e adaptados às necessidades da cooperativa, de modo a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos definidos, considerando a evolução das políticas institucionais do sistema e do mercado, além da tecnologia, da inovação, da cultura digital e organizacional, das normas e das regulamentações, entre outras mudanças.



## Dimensão orientadora:

# CIDADANIA E SUSTENTABILIDADE

---

### Objetivos Estratégicos

Atuar de forma estruturada e sistêmica na promoção da cidadania financeira, educação cooperativista e orientação socioambiental.

### Projetos e Ações

- Definir política de ações socioambientais para ampliar o relacionamento com a comunidade.

## Dimensão orientadora:

# COOPERADOS E MERCADO

---

### Objetivos Estratégicos

Ampliar substancialmente e sustentavelmente a base de associados Pessoa Física e Jurídica.

### Projetos e Ações

- Desenvolver projeto para ampliação do número de agências.
- Fortalecer o relacionamento com a base de associados.
- Desenvolver a associação digital.
- Desenvolver estratégia de comunicação para tornar a cooperativa e o processo de migração mais bem conhecidos.

Aprimorar o atendimento a toda a base de associados Pessoa Física e Jurídica.

## Dimensão orientadora:

# FINANÇAS

---

### Objetivos Estratégicos

Rentabilizar os recursos administrados: ROA 4,5% a.a. até 2025.

### Projetos e Ações

- Ampliar as operações de crédito em 25% ao ano.
- Ampliar a fidelização aos produtos e serviços.

## Dimensão orientadora:

# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

---

### Objetivos Estratégicos

Promover a transformação digital com segurança, em favor do desenvolvimento dos negócios, da experiência das pessoas e da eficiência operacional.

### Projetos e Ações

- Consolidar o processo de digitalização dos processos internos.

Dimensão orientadora:

## EXCELÊNCIA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

---

### Objetivos Estratégicos

Assegurar a melhoria da eficiência operacional, atingindo 32% em 2025.

### Projetos e Ações

- Mapear, revisar e padronizar os processos internos.

Dimensão orientadora:

## PROTEÇÃO DO NEGÓCIO

---

### Objetivos Estratégicos

Garantir a qualidade e efetividade das estruturas de supervisão e controle, organização e gestão.

### Projetos e Ações

- Implantar a área de gestão de riscos do negócio.

Dimensão orientadora:

## COOPERAÇÃO INTRASSISTÊMICA

---

### Objetivos Estratégicos

Potencializar os negócios assegurando o efetivo suporte para o alcance dos resultados pela equipe.

### Projetos e Ações

- Aprimorar os serviços de suporte aos negócios da equipe comercial.

Dimensão orientadora:

## PESSOAS, INOVAÇÃO E PERFORMANCE

---

### Objetivos Estratégicos

Implementar e consolidar modelo integrado de gestão de pessoas que defina políticas e diretrizes para atrair, desenvolver, engajar e reter pessoas convergentes com nossos valores e estratégias.

### Projetos e Ações

- Criar o plano de cargos, carreira e de salários.
- Desenvolver agenda anual de capacitação para a equipe.

# O Desafio da Execução

Adotados o propósito, visão, missão e valores, contempladas as metas do CCS, que norteiam o sistema, o próximo desafio da cooperativa singular é executar os projetos elaborados.

A execução é a forma de coordenar os elementos-chave de qualquer negócio: pessoas, estratégia e plano operacional. O principal desafio do Sicoob Uni Sul MS é a sincronização entre seus 13 projetos, ações estratégicas e processos operacionais, além de maximizar o uso dos recursos disponíveis.

A partir da execução da estratégia, a cooperativa consolida a posição competitiva por meio da evolução da oferta de produtos e serviços para soluções aos cooperados. Conscientes dos diferenciais competitivos das suas soluções, as pessoas e a instituição elevam o nível de maturidade e se preparam para uma melhor posição futura no mercado financeiro.



# Metas Aspiracionais

Na construção das metas aspiracionais do PE do Sicoob Uni Sul MS, foram levadas em consideração as Metas Crucialmente Importantes (MCI's) que, por sua vez, possuem origens a partir dos Indicadores de Sustentação e Indicadores Financeiros.

As metas aspiracionais dizem respeito ao conjunto dos indicadores de sustentação e dos indicadores financeiros e orientam se a cooperativa está apresentando um bom desempenho. Essas metas possibilitam interpretar se a instituição está sendo administrada corretamente de acordo com o planejamento.

As MCI'S equivalem às metas de grande importância do PE. Nesse caso, se não forem cumpridas, poderão tornar as outras metas secundárias, ou mesmo, irrelevantes. São consideradas MCI's: aumentar os ativos em 20% ao ano até 2025 e ROA mínimo de 4,0% em 2024 e 4,5% em 2025.



## Metas dos indicadores de sustentação para os anos de 2023, 2024 e 2025 do Sicoob Uni Sul MS.

INDICADORES DE SUSTENTAÇÃO	Meta		
	2023	2024	2025
Associados (em unidade)	3705	4817	6261
Índice de Aproveitamento de Produto - IAP PF (SM)	2,5	3	3,3
Índice de Aproveitamento de Produto - IAP PJ (SM)	2	2,5	3
Rentabilidade sobre o Ativo (ROA)	3,5	4	4,5
Índice de Margem Financeira Bruta Acumulada (%)	73	74	75
Índice de Eficiência Padrão (%)	32	32	32
Índice de Cobertura Administrativa (%)	25	30	35
Pontos de Atendimento (em unidades)	5	6	7
Transações Financeiras - Canais Digitais (%)	80	85	90

## Metas dos indicadores financeiros para os anos de 2023, 2024 e 2025 do Sicoob Uni Sul MS.

INDICADORES FINANCEIROS	Meta		
	2023	2024	2025
Ativos (SF)	168.000.000	201.600.000	241.920.000
Operações de Crédito (SF)	117.000.000	152.100.000	197.730.000
Captação (SF)	143.750.000	179.687.500	224.609.375
Patrimônio Líquido (SF)	52.000.000	67.600.000	87.880.000
Rendas de Prestação de Serviços (Acumulado)	700.000	980.000	1.372.000
Sobras (Acumulado)	5.200.000	6.760.000	8.788.000

## Metas dos indicadores do Pacto Sistêmico para os anos de 2023, 2024 e 2025 do Sicoob Uni Sul MS.

INDICADORES PACTO SISTÊMICO	Meta		
	2023	2024	2025
Admissões digitais (%)	5	10	15
Razão Despesa/Receita (%)	60	50	45
INAD 90 (%)	2	2	2

Fonte: Sicoob - Sisbr2.0/Plataforma de Apoio à Decisão; Planejamento Estratégico Sicoob Uni Sul MS  
 Área: Desenvolvimento Estratégico - Sicoob Uni

# Processo Padrão de Desdobramento

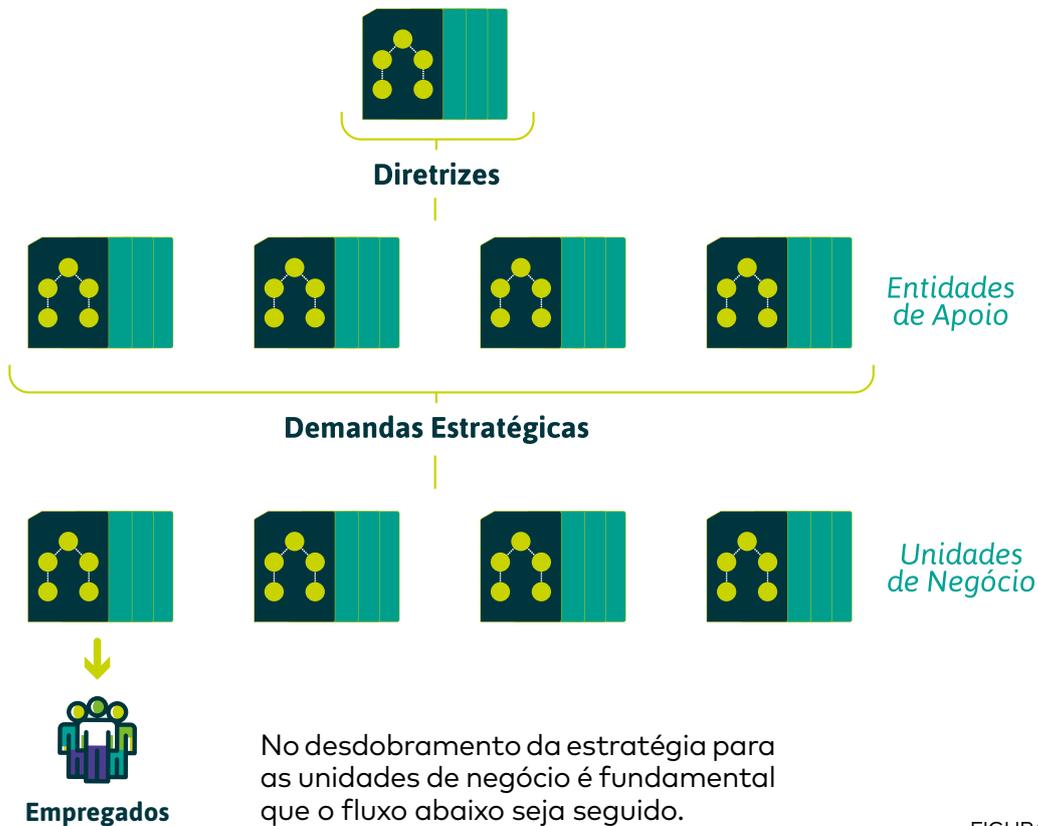
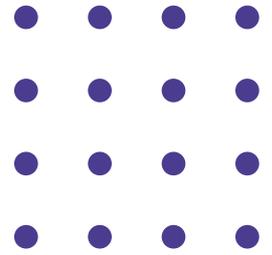


FIGURA 5

## Processo de Desdobramento para Unidades de Negócio

### VIA MAPA ESTRATÉGICO

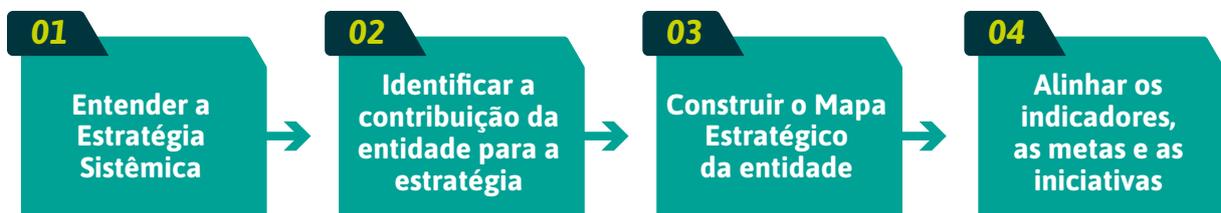


FIGURA 6

O CCS apoiará as cooperativas no processo de desdobramento por meio da disponibilização de soluções educacionais sobre o PE do Sicoob, materiais explicativos de como a estratégia poderá ser desdobrada

para ações no cotidiano do empregado e também por meio do atendimento e solução de dúvidas.



## NO PASSO A PASSO, VALE RESSALTAR:

1. Para o entendimento da estratégia sistêmica é necessário que seja amplamente divulgado o PE com a Identidade Organizacional e o Mapa Estratégico, as análises internas e externas realizadas, com as pesquisas e tendências estudadas e todos materiais pertinentes à estratégia da cooperativa.

2. Após a compreensão da estratégia sistêmica, é necessário que a entidade identifique o que fará localmente para a contribuição e o cumprimento da estratégia e, assim, construa seu próprio mapa estratégico. Importante destacar a necessidade do mapa estratégico local contar com esse alinhamento para que a cultura sistêmica do Sicoob seja constantemente desenvolvida gerando o senso de pertencimento e força de sermos um sistema.

3. Na construção do Mapa Estratégico, a entidade deverá identificar se os objetivos estratégicos são idênticos ou se precisarão ser traduzidos para a realidade local. Caso sejam objetivos idênticos, eles deverão ser compartilhados conforme estão dispostos no BSC Sistêmico. Caso sejam objetivos parcialmente idênticos (Contributivos), alguns objetivos e indicadores serão traduzidos para a realidade local e outros poderão ser mantidos conforme o Sistêmico. Na possibilidade de serem objetivos idênticos, traduzidos e específicos das realidades locais (Híbrido), os objetivos e indicadores do BSC Sistêmico serão mantidos, outros traduzidos para cada Central e outros criados para representar a estratégia específica da cooperativa ou até de uma área específica.

### A - COMPARTILHADO

- Objetivos Idênticos;
- Objetivos e indicadores relevantes são mantidos tal e qual aqueles do BSC Sistêmico.



### B - CONTRIBUTIVO

- Objetivos Traduzidos;
- Alguns objetivos e indicadores são traduzidos (para o contexto de cada sistema regional) enquanto outros podem ser idênticos.



### C - HÍBRIDO

- Objetivos idênticos, traduzidos e específicos de unidades;
- Objetivos e indicadores do BSC Corporativo são mantidos, outros são traduzidos para cada unidade e outros ainda são criados para representar a estratégia específica/local da unidade.



FIGURA 7

Após a construção do Mapa, faz-se necessário o alinhamento dos indicadores com as metas e projetos.





# Matriz de integração da estratégia Sicoob Uni

Seguindo o modelo de planejamento definido pelo sistema Sicoob, o infográfico abaixo ilustra a elaboração de uma matriz que sintetiza a participação da entidade de apoio (segundo nível) e desdobramento para unidades de negócios (primeiro nível).

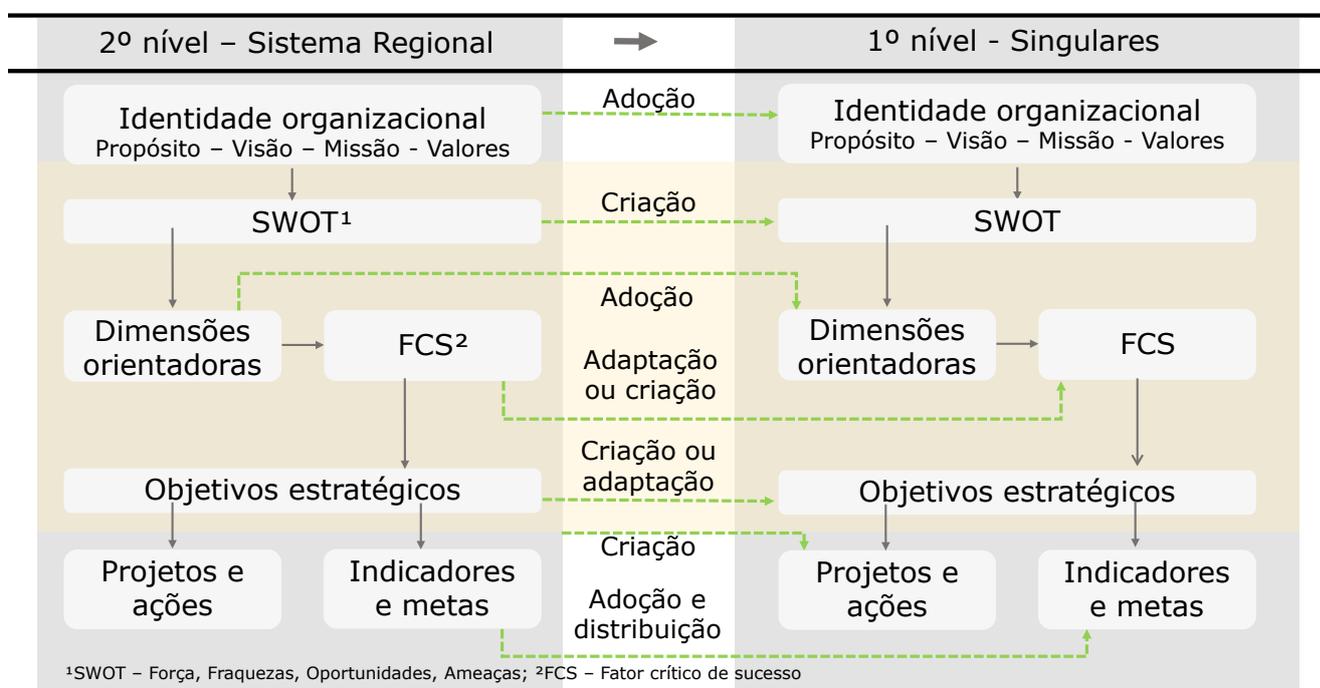
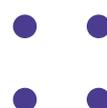


FIGURA 8

Verifica-se que (em uma leitura horizontal do infográfico) as definições da central para as singulares seguem três princípios comportamentais. São eles: adoção, adaptação e criação. A adoção deve ser feita de forma consciente, respeitando as definições anteriores para garantir o alinhamento compartilhado por objetivos idênticos e indicadores relevantes. Na adaptação, de forma contributiva, a instituição poderá promover modificações para adequá-la às

suas realidades regionais; e a criação que exigirá o esforço da equipe da instituição que busca soluções para atender o cooperado.

Este desdobramento se dá em razão de cada nível se relacionar com forças competitivas diferentes. O 3º nível tem maior clareza das estratégias das grandes empresas financeiras e de todo mercado nacional. O 2º nível tem percepção mais adequada re-





gionalmente e o 1º nível na área de atuação de atendimento a cooperados PF ou PJ. Espera-se, portanto, que cada nível encontre soluções adequadas e tempestivas.

A elaboração deste infográfico teve por objetivo fortalecer o uso do planejamento como ferramenta de gestão; alinhar diversas instituições com autonomia administrativa que atuam em conjunto; e contribuir para que um conjunto de empresas individuais atuem com o máximo de integração, por meio de identidade comum, objetivos semelhantes, metas adequadas para instituições que prezam a longevidade.

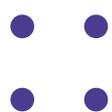
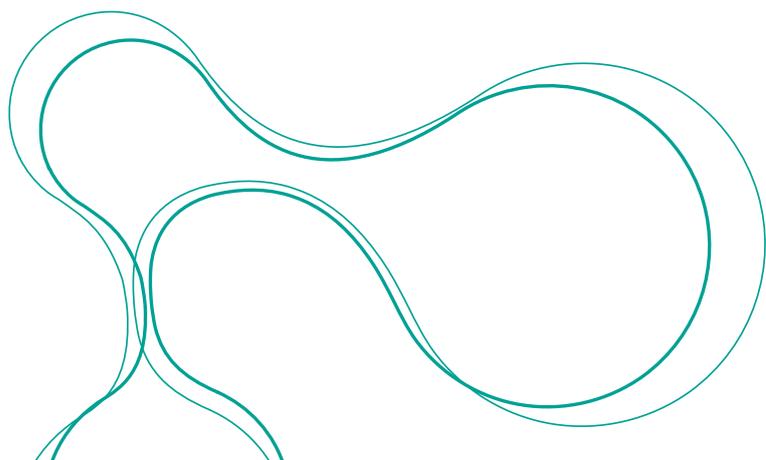
Todo o sistema adota a mesma identidade organizacional (Missão, Visão, Valores e Propósito) do Sicoob. Além disso, são adotadas também as Dimensões Orientadoras conforme foram definidas pelo CCS através de uma releitura do BSC: Cidadania e Sustentabilidade, Associados e Mercados, Arquitetura Organizacional, Resultados e Eficiência Operacional, Culturas e Pessoas e Transformação Digital.

Para que as singularidades de cada central e cooperativa sejam consideradas, outros elementos da arquitetura organizacional são criados ou adaptados. Para cada singular ou central é elaborada uma análise SWOT, refletindo sobre suas Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Os FCS, elementos fundamentais para se atingir um objetivo, por sua vez, podem ser adaptados ou criados pelas centrais e singulares.

A partir dos FCS, temos os Objetivos Estratégicos, desafios que a instituição deverá superar para conseguir implementar a sua estratégia e perpetuar sua visão de futuro. Também podem ser criados pelas centrais e singulares ou adaptados.

Por fim, na última etapa da arquitetura organizacional, temos a segmentação dos Objetivos Estratégicos em Projetos e Ações, e Indicadores e Metas. As centrais e singulares têm autonomia para a elaboração dos Projetos e Ações, de acordo com sua singularidade e identificação dos diferenciais competitivos de suas soluções. Os indicadores e metas financeiras são definidos pela estrutura mais abrangente, pelos representantes do sistema, o Conselho de Administração. Feita a distribuição, as metas são adotadas pelo nível intermediário, as centrais, que farão a redistribuição das metas para as cooperativas, de acordo com as características locais, de mercado, de perfil de cooperado, de apetite ao crescimento e desenvolvimento que as lideranças se sentem confortáveis após muito estímulo.



# Mapa Estratégico

## PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

**01** Adesão Livre e Voluntária

**02** Gestão Democrática

**03** Participação Econômica dos Membros

**04** Autonomia e Independência

**05** Educação, Formação e Informação

**06** Intercooperação

**07** Interesse pela Comunidade

### PROPÓSITO

CONECTAR PESSOAS PARA PROMOVER JUSTIÇA FINANCEIRA E PROSPERIDADE.

### VISÃO

SER REFERÊNCIA EM COOPERATIVISMO, PROMOVENDO O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL DAS PESSOAS E COMUNIDADES.

### MISSÃO

PROVER SOLUÇÕES E EXPERIÊNCIAS INOVADORAS E SUSTENTÁVEIS POR MEIO DA COOPERAÇÃO.

Atuar de forma estruturada e sistêmica na promoção da cidadania financeira, educação cooperativista e orientação socioambiental.



**Cidadania e Sustentabilidade**



**Cooperados e Mercado**

Ampliar substancialmente e sustentavelmente a base de associados Pessoa Física e Jurídica.

Aprimorar o atendimento a toda a base de associados Pessoa Física e Jurídica.

Potencializar os negócios assegurando o efetivo suporte para o alcance dos resultados pela equipe.



**Cooperação Intrassistêmica**



**Proteção do Negócio**

Garantir a qualidade e efetividade das estruturas de supervisão e controle, organização e gestão.

Rentabilizar os recursos administrados: ROA 4,5% a.a. até 2025.



**Finanças**



**Resultados e Eficiência Operacional**

Assegurar a melhoria da eficiência operacional, atingindo 32% em 2025.

Promover a transformação digital com segurança, em favor do desenvolvimento dos negócios, da experiência das pessoas e da eficiência operacional.



**Transformação Digital**



**Pessoas, Inovação e Performance**

Implementar e consolidar modelo integrado de gestão de pessoas que defina políticas e diretrizes para atrair, desenvolver, engajar e reter pessoas convergentes com nossos valores e estratégias.

FIGURA 9

# Fases do Plano Estratégico

Planejamento pode ser entendido como o processo sistemático para a tomada de decisões.

Preparar-se para o futuro e ser capaz de conduzir o destino que uma organização deseja seguir integram-se ao conceito de planejamento dando significado à gestão

estratégica, que se caracteriza como um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização senso de direção, continuidade a médio e longo prazos, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas.

## Execução e Acompanhamento

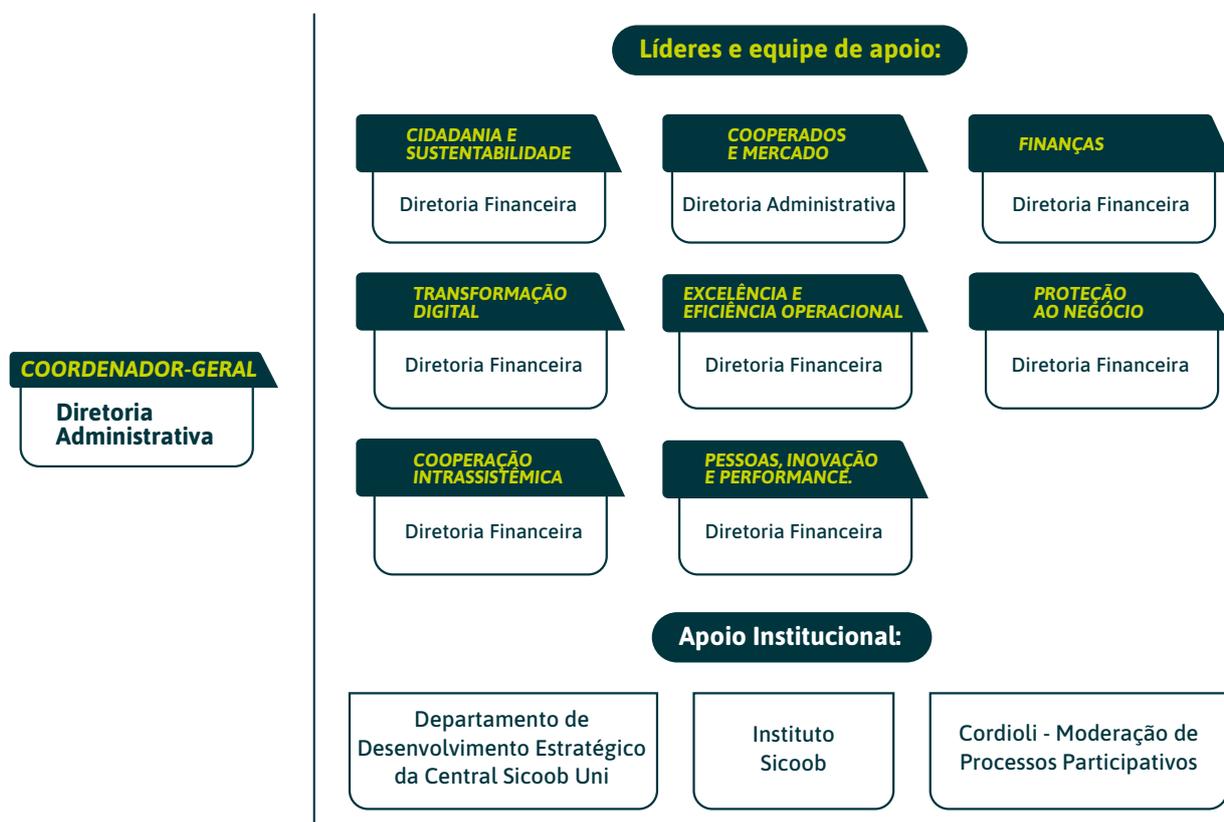


FIGURA 10





# Modelo de Entrega da Proposta de Valor

Esse modelo fornece uma visualização da maneira como nossas novas propostas de valor são entregues aos cooperados e os fluxos de receita resultantes da entrega bem-sucedida.

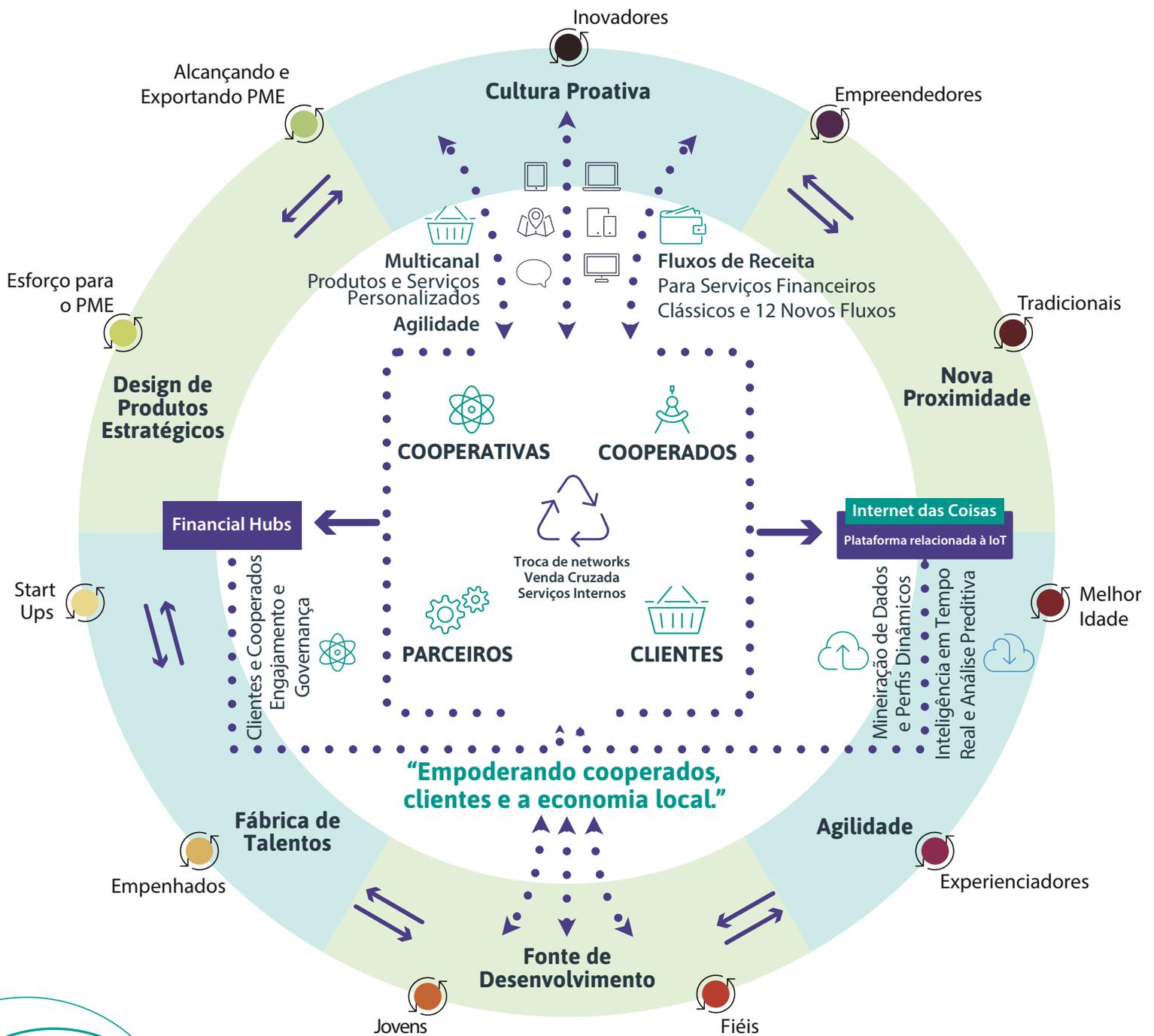


FIGURA 11

# Participantes





# Participantes







**SICOOB**

Uni Sul MS