

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2026/2027
SICOOB UNIÃO CENTRAL



SUMÁRIO

1. Planejamento Estratégico – Biênio 2026/2027	3
2. Cenário Econômico	5
3. Órgãos Estatutários.....	9
4. Planejamento Estratégico Sistêmico 2024 / 2026 – Estratégia Sistêmica Nacional	11
5. Análise de Cenário.....	14
6. Evolução Resultados.....	18
7. Definição do Modelo de Negócio Canvas.....	20
8. Projeção de Metas 2026/2027.....	21
9. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Ocorrência.....	24
10. Indicadores e das Metas em um Planejamento Estratégico	28
11. Matriz Consolidada	33
12. Conclusão	34

1. Planejamento Estratégico – Biênio 2026/2027

O Sicoob União Central reafirma sua dedicação em conduzir suas atividades de forma alinhada às orientações estratégicas definidas pelas instâncias superiores do sistema. Inspirado no Planejamento Estratégico do Sistema Crediminas e no Pacto Sistêmico de Estratégia (PSE), a cooperativa estruturou seu plano estratégico para o biênio 2026/2027, garantindo coerência com os objetivos sistêmicos e as demandas do mercado.

No dia 30 de outubro de 2025, representantes do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e lideranças das áreas táticas e operacionais participaram de um encontro colaborativo. O objetivo foi analisar os resultados alcançados no ciclo anterior, incluindo o atingimento dos Marcos Estratégicos, identificar tendências relevantes e atualizar diretrizes, criando uma base sólida para definir metas e projetos que nortearão a atuação da cooperativa nos próximos dois anos.

Para a elaboração do planejamento, foi novamente adotada a metodologia Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton.

Em um cenário competitivo, no qual as cooperativas de crédito enfrentam desafios que vão além dos indicadores financeiros, o BSC se apresenta como uma ferramenta essencial para transformar a missão organizacional em ações concretas, promovendo crescimento sustentável e adaptação às mudanças do mercado. O BSC estrutura a estratégia em quatro perspectivas fundamentais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Essa abordagem amplia a visão estratégica, permitindo que os objetivos estejam conectados aos resultados esperados, acompanhando não apenas o desempenho financeiro, mas também os fatores que o constroem. Ao integrar o foco nos cooperados com o desenvolvimento de processos e equipes, o BSC assegura que cada decisão agregue valor e fortaleça a eficiência operacional.

Além disso, a aplicação contínua do BSC transforma o monitoramento de metas em um ciclo dinâmico de aprendizado e melhoria. Essa prática contribui para estreitar o relacionamento com os cooperados, aprimorar processos internos e capacitar colaboradores para enfrentar mudanças. Com o Balanced Scorecard, a cooperativa não encontra apenas um método de gestão, mas um parceiro estratégico na construção de uma atuação sólida e duradoura, alinhada às exigências da era digital e ao compromisso com seus associados.



Perspectiva Financeira: Direciona-se a metas relacionadas ao desempenho econômico da instituição, como incremento da receita, controle e redução de despesas e aumento da lucratividade.

Perspectiva dos Clientes/Associados: Abrange objetivos voltados à satisfação e fidelização dos cooperados, à expansão da base de associados e à melhoria contínua na qualidade dos serviços oferecidos.

Perspectiva dos Processos Internos: Refere-se à busca por maior eficiência e eficácia nos processos internos, visando otimizar operações, elevar a qualidade dos produtos e serviços e estimular a inovação nos procedimentos.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Destaca o fortalecimento do capital humano, da cultura organizacional e da infraestrutura tecnológica, com o propósito de capacitar equipes, fomentar a inovação e assegurar a sustentabilidade no longo prazo.

A aplicação do Balanced Scorecard contribui para tornar mais clara a comunicação e para acompanhar o avanço em direção às metas estratégicas, promovendo uma gestão integrada e alinhada às diretrizes sistêmicas. Além disso, essa metodologia possibilita à cooperativa equilibrar os diferentes aspectos de sua atuação, garantindo que todas as áreas essenciais sejam contempladas, no planejamento e na execução das estratégias.

Por fim, entendemos que para construir um planejamento eficaz, é essencial começar definindo a direção e compreendendo o que precisa ser feito. Em seguida, reunir pessoas para pensar de forma colaborativa, garantindo informações suficientes para embasar as decisões. É necessário realizar um diagnóstico da situação atual e, a partir disso, elaborar um conjunto de possibilidades para orientar as escolhas. A visão de futuro deve ser construída de maneira coletiva, identificando os obstáculos que podem surgir pelo caminho. Cada ação definida precisa ter um responsável claro, e os indicadores de desempenho (KPIs) devem ser estabelecidos para acompanhar os resultados e assegurar o cumprimento das metas.

2. Cenário Econômico

Cenário Econômico Mundial

O ano de 2025 foi marcado por desafios globais, mas também por sinais de resiliência econômica. Após um incremento nos fretes e despachos antecipados estimulado por tarifas comerciais, a economia global manteve-se robusta, com

crescimento estimado em 2,8%. A inflação global continuou em trajetória de desaceleração, enquanto alguns bancos centrais iniciaram processos de afrouxamento monetário, acompanhados por uma melhora das condições financeiras. No entanto, persistiram tensões geopolíticas e barreiras comerciais, especialmente nos Estados Unidos, o que impactou cadeias de abastecimento e restringiu o ritmo dos investimentos.

Para 2026, as projeções apontam para uma moderação do crescimento global, estimado em torno de 2,7–2,9%. A inflação deve recuar ainda mais, aproximando-se das metas-alvo, com os bancos centrais mantendo políticas cautelosas, mas mais favoráveis ao crescimento. Embora a economia dos EUA mantenha algum vigor, restringimentos estruturais na Europa e em outras economias avançadas limitam o potencial de expansão. Já as economias emergentes crescerão mais rapidamente, em média cerca de 4%, impulsionadas por demanda interna, estabilização dos preços das commodities e melhores condições financeiras.

O ano de 2027 tende a trazer uma tímida recuperação, com o crescimento global voltando a patamares entre 2,9 e 3,1%, conforme se dissipem incertezas comerciais e geopolíticas. A inflação deverá continuar convergindo para níveis mais estáveis, oferecendo espaço para decisões mais favoráveis ao crescimento. No entanto, persistem riscos, incluindo vulnerabilidades fiscais, impactos climáticos e a ameaça de novas tensões comerciais e geopolíticas.

Em resumo, 2025 foi um ano de adaptação diante de barreiras e desafios, com sinais de resiliência; 2026 deve ser marcado por crescimento moderado e inflação sob controle; e 2027 tende a consolidar uma estabilização gradual, desde que os choques externos sejam contidos.

Cenário Econômico Nacional (Brasil)

Até dezembro de 2025, a economia brasileira apresentou sinais de estabilidade após um período de ajustes. O PIB deve encerrar o ano com crescimento entre 2,1% e 2,4%, resultado inferior ao observado em 2024, mas ainda positivo diante do cenário global. Esse desempenho foi sustentado pelo consumo interno e pela

recuperação do mercado de trabalho, que atingiu níveis historicamente baixos de desemprego, próximos a 5,2%. A inflação, por sua vez, deve fechar o ano em torno de 4,3%, dentro da meta estabelecida pelo Banco Central, embora a taxa Selic permaneça elevada, próxima a 15%, para garantir a convergência dos preços.

Para 2026, as projeções indicam uma desaceleração do crescimento, com estimativas variando entre 1,7% e 2,4%. A expectativa é de que o Banco Central inicie um ciclo gradual de redução dos juros, favorecendo o crédito e os investimentos, enquanto a inflação tende a se aproximar do centro da meta. No entanto, o cenário fiscal continuará desafiador, exigindo disciplina para manter a confiança dos agentes econômicos e evitar pressões sobre a dívida pública.

Em 2027, espera-se uma retomada moderada, com crescimento do PIB entre 2,2% e 2,3%, apoiado pela melhora das condições financeiras e maior estabilidade internacional. A inflação deve se consolidar próxima à meta, permitindo políticas econômicas mais equilibradas. Apesar disso, riscos como tensões fiscais, volatilidade externa e impactos climáticos permanecem no radar, exigindo atenção contínua.

Impactos nas Instituições Financeiras e Cooperativas de Crédito

O cenário econômico de 2025 teve impactos significativos nas instituições financeiras e cooperativas de crédito, tanto no âmbito mundial quanto nacional.

Impactos Globais:

1. **Instituições Financeiras:** As políticas monetárias adotadas pelos principais bancos centrais ao redor do mundo geraram elevados níveis de volatilidade nos mercados financeiros, pressionando os spreads e exigindo das instituições revisões constantes nas estratégias de investimento e de gestão de risco. A demanda por crédito permaneceu moderada, demandando ajustes operacionais e investimentos em tecnologia para manter eficiência e competitividade.

2. **Cooperativas de Crédito:** As cooperativas de crédito também enfrentaram um cenário desafiador em 2025, marcado por volatilidade regulatória e transformações tecnológicas, mas se destacaram pela capacidade de manter relações sólidas com seus associados e preservar sua essência cooperativa. De acordo com o World Council of Credit Unions (WOCCU), este foi um ano crítico para o setor, com mudanças significativas nas normas globais, especialmente relacionadas à digitalização, inteligência artificial e riscos climáticos. Reguladores passaram a exigir maior transparência e práticas robustas de gestão de riscos ambientais, incluindo relatórios alinhados às diretrizes do Comitê da Basileia e integração de métricas ESG.

Além disso, a evolução tecnológica e a pressão por eficiência impulsionaram investimentos em infraestrutura digital, com foco em plataformas online, automação e soluções de inteligência artificial para personalizar serviços e atender às novas exigências regulatórias. Esse movimento também trouxe desafios internos, como aumento dos custos de tecnologia e necessidade de reforço em segurança cibernética. Para lidar com essas demandas, as cooperativas adotaram estratégias de governança mais rigorosas, fortaleceram práticas regulatórias e promoveram capacitação contínua, garantindo resiliência e competitividade em um ambiente global em rápida transformação.

Impactos Nacionais:

1. **Instituições Financeiras:** No Brasil, o PIB deve fechar 2025 com crescimento de cerca de 2,2%, abaixo do ritmo de 2024, em meio a juros elevados (Selic próxima de 15%) e inflação em torno de 4,4%. Esse cenário pressionou margens e aumentou riscos, levando bancos a reforçar estratégias de gestão e diversificação de receitas.
2. **Cooperativas de Crédito:** As cooperativas brasileiras mantiveram papel essencial na democratização do crédito, especialmente para micro e pequenas empresas, em um ano marcado por juros elevados e inflação em processo de convergência. Em 2025, consolidaram sua relevância com expansão expressiva

da base de associados, crescimento robusto da carteira de crédito e aumento significativo na distribuição de sobras, reflexo da solidez financeira e da eficiência operacional.

Esse desempenho ocorreu em um contexto desafiador: a taxa Selic permaneceu próxima a 15% durante boa parte do ano, encarecendo o custo do crédito e pressionando margens. Mesmo assim, as cooperativas conseguiram oferecer condições mais competitivas que as instituições tradicionais, atraindo novos associados e fortalecendo sua presença em regiões menos atendidas pelo sistema bancário. A demanda por crédito, especialmente para capital de giro e investimentos de micro e pequenas empresas, foi um dos principais motores desse crescimento.

Além disso, as cooperativas intensificaram investimentos em tecnologia e digitalização, ampliando canais de atendimento remoto e garantindo maior agilidade nas operações. A governança participativa e o modelo de gestão centrado no associado reforçaram a confiança e a fidelização, enquanto práticas prudenciais e controles de risco asseguraram estabilidade em um ambiente econômico volátil.

Outro ponto relevante foi a contribuição para o desenvolvimento regional: ao direcionar recursos para atividades produtivas locais, as cooperativas ajudaram a sustentar o consumo e a geração de empregos, mesmo diante da desaceleração econômica nacional. Esse papel estratégico consolidou as cooperativas como agentes fundamentais para inclusão financeira e crescimento sustentável.

3. Órgãos Estatutários

Conselho de Administração	
Nome	Cargo
Carlos Maurício Mascarenhas Mota	Presidente do Conselho de Administração
Francisco de Moura e Silva Neto	Conselheiro de Administração

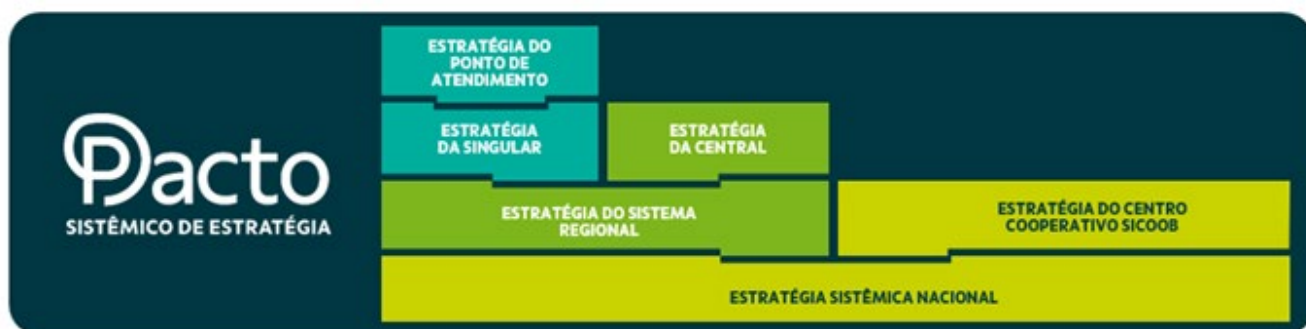
José Eduardo Carneiro Mascarenhas Diniz	Conselheiro de Administração
Leonardo Ferreira Mazzoni	Conselheiro de Administração
Marcos Antero Filho	Conselheiro de Administração
Marcos Jaime Ferreira	Conselheiro de Administração
Rafael Henrique Correa Castro	Conselheiro de Administração
Thauan Vinicius Corrêa Castro	Conselheiro de Administração

Conselho Fiscal	
Nome	Cargo
Daniela Sampaio Frutuoso	Conselheira Fiscal Efetiva
Edilson Geraldo da Costa	Conselheiro Fiscal Efetivo
Rodrigo Avelar Rocha	Conselheiro Fiscal Efetivo
Claudinei Valeriano Ribeiro	Conselheiro Fiscal Suplente

Diretoria Executiva	
Nome	Cargo
Edson Mangefesti Franco	Diretor de Negócios
Edgar de Castro Paiva	Diretor Administrativo e de Gestão de Riscos

4. Planejamento Estratégico Sistêmico 2024 / 2026 | Estratégia Sistêmica Nacional

O Planejamento Estratégico Nacional foi elaborado em formato de um Pacto Sistêmico, que abrange desde a Estratégia Sistêmica Nacional, seguindo pelos demais níveis do SICOOB.



Sua composição engloba tantas intenções de estratégias nos níveis nacionais, regionais e locais, quanto indicadores, metas e projetos obedecendo os mesmos níveis.

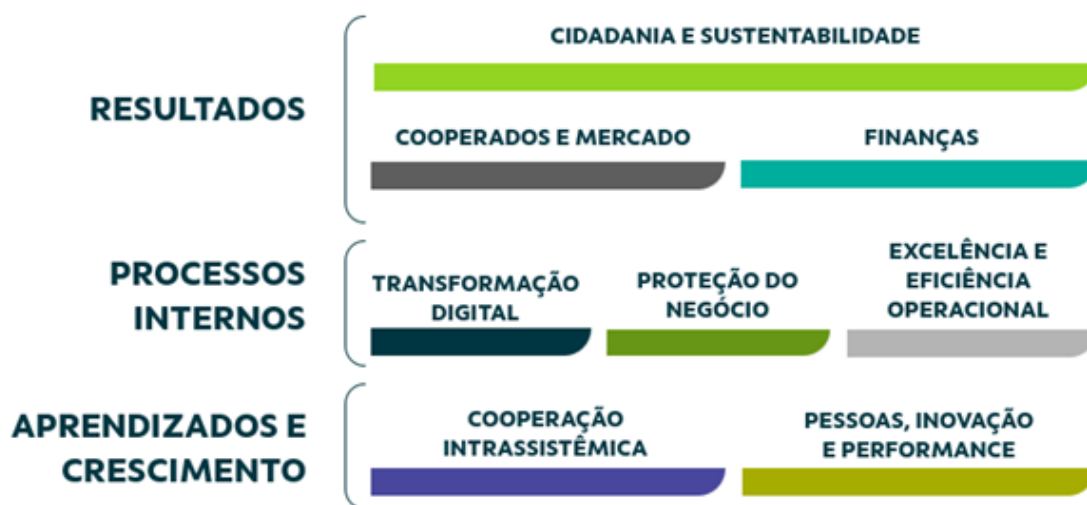
COMPOSIÇÃO DO PACTO SISTÊMICO DE ESTRATÉGIA



Dimensão Estratégica do Negócio

A dimensão estratégica do negócio é um componente essencial do planejamento estratégico, pois define os principais aspectos que orientam a atuação da organização no mercado. Ela abrange a análise e a definição de fatores críticos que influenciam a competitividade, o crescimento e a sustentabilidade da organização.

DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DO NEGÓCIO



Definição da Dimensão Estratégica

A dimensão estratégica do negócio envolve a identificação e a avaliação de elementos fundamentais para o sucesso da organização. Esses elementos incluem a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, e as estratégias de mercado. A dimensão estratégica deve ser claramente articulada e integrada ao planejamento estratégico, garantindo que todas as ações e decisões estejam alinhadas com a direção estratégica da organização.

Definição de Indicadores Estratégicos Nacionais

No contexto do Planejamento Estratégico de uma Confederação de Cooperativas de Crédito, os indicadores estratégicos nacionais são métricas que traduzem os objetivos sistêmicos em resultados mensuráveis, garantindo alinhamento entre todas as cooperativas singulares. Eles permitem monitorar desempenho, comparar resultados e orientar decisões com base em dados, fortalecendo governança e gestão de riscos. Além disso, asseguram equilíbrio entre crescimento, eficiência, inovação e inclusão financeira, criando uma cultura de

resultados e transparência. Sua definição é essencial para conectar a estratégia nacional à execução local, promovendo competitividade e sustentabilidade em todo o sistema cooperativo.

INDICADORES ESTRATÉGICOS NACIONAIS



Propósito, Visão, Missão e Valores – Pacto Sistêmico e Definição Local

A definição de propósito, visão, missão e valores é fundamental para orientar o Planejamento Estratégico, pois estabelece a identidade e a razão de existir da organização, direciona suas aspirações futuras e reforça o compromisso com princípios que norteiam decisões e comportamentos. Esses elementos criam alinhamento entre todas as instâncias do sistema cooperativo, fortalecem a cultura organizacional e garantem coerência na execução das estratégias, promovendo engajamento e confiança entre cooperados, colaboradores e sociedade.

Quando se trata especificamente da definição do Propósito e da Visão, o SICOOB União Central opta por seguir as definições sistêmicas (Pacto Sistêmico), com o

objetivo de manter o alinhamento às diretrizes e direcionamentos nele contidos, sendo elas:

PROPÓSITO

Conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade.

VISÃO

Proporcionar a melhor experiência financeira aos nossos cooperados.

No que tange à definição da Missão e dos Valores, o SICOOB União Central tem a definição de suas próprias diretrizes, levando-se principalmente em consideração que elas não são partes integrantes da definição sistêmica, sendo elas:

MISSÃO

Oferecer soluções financeiras colaborativas e acessíveis, conectando pessoas e comunidades para promover justiça econômico-financeira, inclusão e prosperidade sustentável.

VALORES

- Respeito e Valorização das Pessoas;
- Cooperativismo e Sustentabilidade;
- Ética e Integridade;
- Excelência e Eficiência;
- Liderança Inspiradora;
- Inovação e Simplicidade.

5. Análise de Cenário

Análise SWOT

Para subsidiar o processo de avaliação das principais tendências de mercado, será utilizada a matriz SWOT, ferramenta de análise estratégica amplamente reconhecida. A matriz SWOT permite a avaliação das forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) de

uma organização, proporcionando uma visão abrangente dos fatores internos e externos que podem impactar seu desempenho.

Descrição da Matriz SWOT:

1. **Forças (Strengths):** Refere-se aos aspectos positivos internos da organização que podem ser alavancados para alcançar seus objetivos. Exemplos incluem recursos financeiros sólidos, equipe qualificada, tecnologia avançada e uma marca forte.
2. **Fraquezas (Weaknesses):** Envolve os pontos fracos internos que podem prejudicar o desempenho da organização. Exemplos incluem falta de recursos, baixa eficiência operacional, limitações tecnológicas e problemas de gestão.
3. **Oportunidades (Opportunities):** Refere-se aos fatores externos que a organização pode explorar para seu benefício. Exemplos incluem crescimento do mercado, mudanças regulatórias favoráveis, avanços tecnológicos e novas demandas dos consumidores.
4. **Ameaças (Threats):** Envolve os fatores externos que podem representar riscos para a organização. Exemplos incluem concorrência intensa, instabilidade econômica, mudanças desfavoráveis na legislação e crises ambientais.

A utilização da matriz SWOT no planejamento estratégico permite uma análise detalhada e estruturada dos elementos que podem influenciar a trajetória da organização, facilitando a definição de estratégias eficazes para maximizar as forças e oportunidades, enquanto mitiga as fraquezas e ameaças.

S	Força	1. Força regional da marca 2. Regulação específica 3. Qualidade da estrutura física 4. Gestão do parque tecnológico 5. Capacidade financeira para investimentos 6. Nível de comprometimento e pertencimento dos colaboradores 7. Capacidade de atrair colaboradores (nível inicial) 8. Eficiência no processo de seleção
---	-------	---

		9. Área geográfica de atuação 10. Presença física 11. Qualidade do atendimento presencial 12. Investimento social local 13. Capacidade de inovação interna
W	Fraqueza	1. Falta de uma marca única 2. Competência na comunicação institucional 3. Atuação digital 4. Padronização de processos 5. Integração entre ponta e backoffice 6. Sinergia entre singulares 7. Comercialização do portfólio 8. Nível de conhecimento do cooperado 9. Burocracia sistêmica / falta de agilidade 10. Qualidade das informações gerando retrabalho 11. Adesão a novas ferramentas 12. Automação de processos 13. Presença digital 14. Comunicação interna 15. Educação cooperativista 16. Flexibilidade para customizar oferta
O	Oportunidades	1. Comercializar as linhas de crédito subsidiadas 2. Lei complementar 196/22 3. Modelo cooperativista 4. Inserção digital 5. Bancarização da sociedade 6. Open finance 7. Acesso da população a plataformas digitais 8. Potencializar negócios com a base de cooperados 9. Qualidade de relacionamento com o cooperado – Aumentar a quantidade de atendimentos 10. Incorporações 11. Parcerias com entidades 12. Relacionamentos e parcerias com governos municipais 13. Importância do ESG-F 14. Centralização de serviços 15. Expansão dos negócios via segmentação 16. Recuperação de Crédito 17. Comunicação e marketing 18. Melhoria do nível de desempenho dos colaboradores
T	Ameaças	1. Inserção digital 2. Qualificação de mão de obra 3. Hábitos das novas gerações

	4. Perfil dos novos profissionais 5. Falta de fidelização à marcas 6. Mudança do hábito de consumo 7. Pouco conhecimento cooperativismo 8. Envelhecimento da base 9. Bancarização de outros setores 10. Outros sistemas cooperativos 11. Outras singulares Sicoob 12. Fintechs 13. Instabilidade na aplicação da resolução 4966 14. Taxa Selic 15. Qualidade do suporte do sistema
--	--

Análise da Proposta de Valor

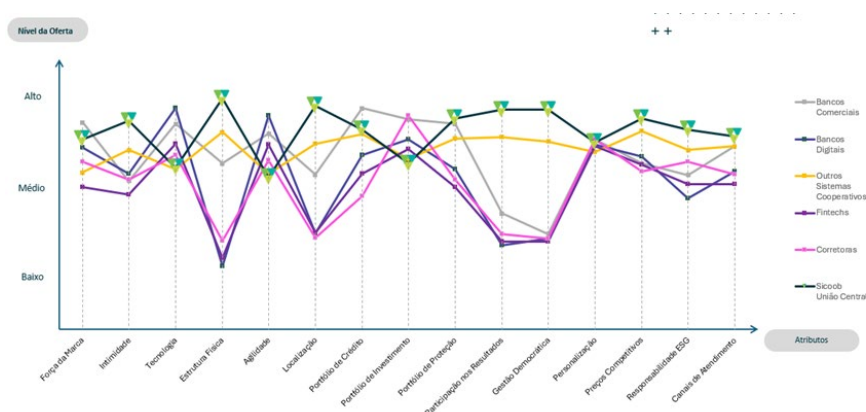
A proposta de valor é uma ferramenta estratégica fundamental que visa definir claramente os benefícios e vantagens que uma organização oferece aos seus associados, diferenciando-se dos concorrentes. Ela é construída com base em uma análise minuciosa de diversos fatores, tanto internos quanto externos, que influenciam a percepção e a escolha dos consumidores.

1. **Variáveis Internas:** Incluem os recursos e capacidades da organização, como a qualidade dos produtos ou serviços, a eficiência dos processos internos, a expertise da equipe, a inovação tecnológica e a cultura organizacional. Esses elementos são essenciais para garantir que a proposta de valor seja robusta e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa.
2. **Variáveis Externas:** Envolvem fatores do ambiente externo que impactam a organização, como as tendências de mercado, as necessidades e expectativas dos associados, a concorrência, as condições econômicas, e as mudanças regulatórias. A análise dessas variáveis permite que a organização adapte sua proposta de valor para atender de forma eficaz às demandas do mercado e se posicionar competitivamente.
3. **Principais Players do Mercado:** A consideração dos principais players do mercado é crucial para identificar as melhores práticas e oportunidades de diferenciação. Ao analisar as estratégias e ofertas dos concorrentes, a

organização pode identificar lacunas e áreas de melhoria, fortalecendo sua proposta de valor.

A construção de uma proposta de valor sólida e bem fundamentada é essencial para atrair e reter associados, aumentar a competitividade e promover o crescimento sustentável da organização. Ela deve ser comunicada de forma clara e convincente, destacando os benefícios únicos que a organização oferece e como ela atende às necessidades específicas dos associados.

A proposta de valor abaixo, foi construída de maneira participativa, e contou com a visão de cenário e de mercado de todos os participantes da construção do presente Planejamento Estratégico:



Após tal construção conjunta, obtém-se então a Declaração da Proposta de Valor que, em suma, é a declaração clara e convincente do benefício que uma organização oferece aos seus clientes, colaboradores ou demais partes interessadas. Ela responde à pergunta do porquê alguém escolheria essa organização em vez de outra.

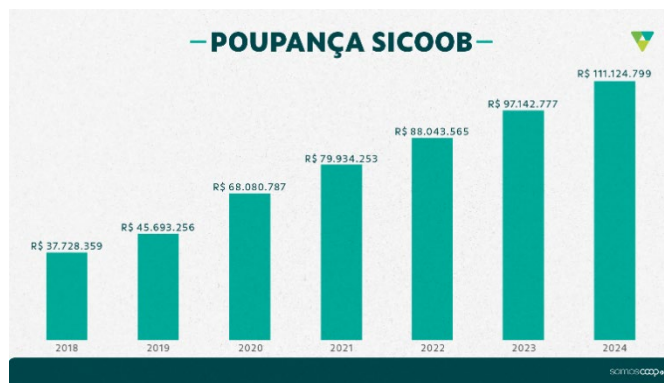
Declaração da proposta de Valor

Oferecemos soluções financeiras adequadas às suas necessidades. Aqui você é dono de verdade, tem voz ativa e atendimento humanizado, cresce junto com a Cooperativa, recebe participação nos resultados e contribui para desenvolvimento da comunidade.

6. Evolução Resultados

Contas Patrimoniais e de Resultado

Percebe-se que nos últimos anos, a cooperativa apresentou evolução positiva na maioria das contas patrimoniais e resultados conforme gráficos abaixo:





7. Definição do Modelo de Negócio Canvas

As definições do Modelo de Negócios Canvas foram revistas, entretanto, não houve alterações. Assim, conteúdo ratificado:

Parcerias Principais OCEMG SEBRAE CDL Sindicatos Rurais Cooperativas de produção Crediminas Confederação Bancoob Associações de estudantes Escolas particulares Empresas Privadas Cedro Prefeituras Câmaras Municipais Agências de veículos Lojas de matérias de construção Instalador de energia fotovoltaico EMATER	Atividades Principais Visitas Educação cooperativista Prestar consultoria Atendimento personalizado Conhecer os produtos Conhecer o associado Análise de crédito Atualização cadastral Comercialização de produtos Operação de crédito Cobrança Fiscalização rural Abertura de conta Capacitação	Proposta de Valor Gerar Soluções Financeiras adequadas e sustentáveis Produtos Competitivos	Relacionamento Visitas programadas Pré assembleias Assembléias Pós- venda Café com aniversariantes do mês Café de boas vindas Café com produtor rural Dia C Palestras Exposição / Leilão	Segmento de Clientes PJ (faturamento anual): Varejo – até R\$ 360 Mil Médias Corporações – entre R\$ 360 Mil e R\$ 3,6 Milhões Grandes Corporações – acima de R\$ 3,6 Milhões PF (renda + investimento): Varejo – até R\$ 4 Mil Relacionamento – entre R\$ 4 Mil e R\$ 10 Mil Alto Relacionamento – entre R\$ 10 Mil e R\$ 30 Mil Alta Renda – acima de R\$ 30 Mil
Recursos Principais Pessoas Estrutura física Software PA Notebook / Celular Recursos Financeiros Sistemas de segurança Capacitação	Canais Pesquisa de Satisfação Redes Sociais / Site WhatsApp / SMS Ouvidoria ATM / Extrato Telefone Radio / Jornal TVs corporativas			
Estrutura de Custos Captação de recursos / Rateio da Central / Rateio da Confederação / Despesas de Pessoas / Perdas / Contribuições para fundos / Impostos Despesas Fixas (administrativas)			Fontes de Receitas Operações de crédito / Venda de Produtos / Intermediação Financeira Tarifas / Prestação de serviços / Comissionamentos / Comissionamento de planos – telefônico, saúde, odontológico Feira de Negócios	

8. Projeção de Metas 2026/2027

Com base nas diretrizes definidas pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva o corpo gerencial e técnico da cooperativa, foram estratificadas as metas para os anos de 2026/2027 conforme abaixo:

2026		
Market Share	Crédito	197.219.940
	CPR	0
	Depósitos	441.273.478
	Poupança	120.796.073
	Cartão de Crédito	62.283.254
	Adquirência	127.000.232
	Consórcio	1.393
	Previdência	2.423.790
	Seguros de Vida	3.407.349
Cooperados	Número de Cooperados	22.000
Relacionamento com cooperados	% Cooperados no Q2	40,00%
Demais Variáveis	Patrimônio Líquido	100.569.600
	Rendas de Serviços	24.254.887
	Despesas Administrativas	-28.535.162

	Carteira – Valores em Saldo Médio	Despesa e Receita	Variação Saldo	Variação Receita / Despesa
Depósitos	441.273.478	- 32.156.089	35%	53%
Depósitos à Vista	115.264.405		20%	
Depósitos a Prazo	326.009.073	- 32.156.089	42%	53%
Relações interfinanceiras	0			
Repastes e Empréstimos	32.136.607	-2.429.268	4%	13%
Outras Obrigações	14.195.158		0%	
Exercícios Futuros	0			
Patrimônio Líquido	122.259.942		48%	
Capital Social	50.000.860		48%	
Total do Passivo e da Despesa	609.865.185	- 34.585.357	34%	49%
Caixa	6.637.111	0	0%	

Centralização Financeira	332.405.344	31.228.430	43%	44%
CPR	1.500.000	22.500		
Participação de Cooperativas	8.264.884	0	0%	
Outras Aplicações Títulos Privados	29.236.373	3.052.173	23%	33%
Demais Tesouraria	0	0		
Operações de Crédito – Recursos Próprios	178.223.649	45.553.965	24%	30%
Operações de Crédito – Repasse	29.094.062	2.114.945	38%	48%
Outros Créditos	7.684.314		12%	
Bens não uso próprio	2.073.175		48%	
Permanente	14.746.272		48%	
Total do Ativo e da Receita	609.865.185	81.972.013	34%	36%
Margem Financeira		47.386.655		27%
(-/+) Provisão/Reversão de CL/Garantias Prestadas		-5.346.709		-50%
(+) Recuperação de Prejuízo		1.508.148		137%
Resultado da Intermediação Financeira		43.548.094		61%
Outras Receitas Operacionais		29.965.721		44%
Rendas de Serviços		27.061.137		45%
Outras Rendas		2.904.584		30%
Outras Despesas Operacionais		-18.310.197		44%
Despesas de Juros ao Capital		-4.484.271		48%
Demais despesas		-13.825.927		43%
Margem de Contribuição		55.203.618		57%
Despesas Administrativas		-34.202.360		41%
Despesas não operacionais		-722.863		8%
Receitas não operacionais		79.826		8%
Resultado Final		20.358.221		95%

2027		
Market Share	Crédito	231.366.761
	CPR	0
	Depósitos	523.764.953

	Poupança	131.195.039
	Cartão de Crédito	66.256.793
	Adquirência	195.354.159
	Consórcio	1.600
	Previdência	3.719.374
	Seguros de Vida	4.259.186
Cooperados	Número de Cooperados	25.000
Relacionamento com cooperados	% Cooperados no Q2	40,00%
Demais Variáveis	Patrimônio Líquido	141.300.000
	Rendas de Serviços	31.739.790
	Despesas Administrativas	-39.674.738

	Carteira - Valores em Saldo Médio	Despesa e Receita	Variação Saldo	Variação Receita / Despesa
Depósitos	523.764.953	-33.763.894	19%	5%
Depósitos à Vista	132.554.066		15%	
Depósitos à Prazo	391.210.888	-33.763.894	20%	5%
Relações interfinanceiras	0			
Repasse e Empréstimos	33.293.525	-2.202.132	4%	-9%
Outras Obrigações	14.195.158		0%	
Exercícios Futuros	0			
Patrimônio Líquido	141.300.000		16%	
Capital Social	57.787.705		16%	
Total do Passivo e da Despesa	712.553.637	-35.966.026	17%	4%
Caixa	5.973.400	0	-10%	
Centralização Financeira	407.029.700	39.182.307	22%	25%
CPR	3.000.000	45.000	100%	100%
Participação de Cooperativas	8.264.884	0	0%	
Outras Aplicações Títulos Privados	32.306.192	2.951.070	11%	-3%
Demais Tesouraria	0	0		
Operações de Crédito - Recursos Próprios	196.046.014	47.051.043	10%	3%
Operações de Crédito - Repasse	32.003.468	2.035.635	10%	-4%
Outros Créditos	8.491.167		11%	
Bens não uso próprio	2.396.040		16%	
Permanente	17.042.771		16%	
Total do Ativo e da Receita	712.553.637	91.265.055	17%	11%
Margem Financeira		55.299.029		17%
(-/+) Provisão/Reversão de CL/Garantias Prestadas		-5.881.380		10%
(+) Recuperação de Prejuízo		600.000		-60%

Resultado da Intermediação Financeira		50.017.649		15%
Outras Receitas Operacionais		34.980.430		17%
Rendas de Serviços		31.739.790		17%
Outras Rendas		3.240.639		12%
Outras Despesas Operacionais		-21.374.376		17%
Despesas de Juros ao Capital		-5.182.625		16%
Demais despesas		-16.191.750		17%
Margem de Contribuição		63.623.703		15%
Despesas Administrativas		-39.674.738		16%
Despesas não operacionais		-748.886		4%
Receitas não operacionais		82.700		4%
Resultado Final		23.282.779		14%

9. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Ocorrência

Dimensões estratégicas

As dimensões estratégicas são os grandes eixos que orientam o planejamento estratégico, representando áreas críticas que devem ser consideradas para alcançar os objetivos da organização. Elas abrangem aspectos como mercado, clientes, processos, pessoas, finanças, tecnologia e sustentabilidade, garantindo uma visão integrada e equilibrada. Essas dimensões servem como base para definir metas, indicadores e ações que sustentem a estratégia no longo prazo.

Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são metas de longo prazo que a organização pretende alcançar para garantir seu crescimento sustentável e sua competitividade no mercado. Eles são definidos com base na missão, visão e valores da organização, bem como nas análises internas e externas realizadas durante o processo de planejamento estratégico. Para serem eficazes, os objetivos estratégicos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART), assegurando clareza e viabilidade.

Esses objetivos orientam todas as ações e decisões da organização, proporcionando um direcionamento claro e coerente para todos os níveis hierárquicos. Eles devem refletir as prioridades estratégicas da organização, abordando aspectos como melhoria da qualidade dos serviços, expansão da base de associados, eficiência operacional, inovação e sustentabilidade financeira. A definição desses objetivos é um processo colaborativo que envolve a participação de diversas áreas da organização, garantindo que todas as perspectivas sejam consideradas e alinhadas com a estratégia global.

Indicadores de Ocorrência

Os indicadores de ocorrência são métricas utilizadas para monitorar e avaliar o progresso em direção aos objetivos estratégicos. Eles fornecem dados quantitativos e qualitativos que ajudam a organização a identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria. A escolha dos indicadores deve ser baseada na sua relevância e capacidade de fornecer informações precisas e acionáveis.

Esses indicadores desempenham um papel crucial na gestão estratégica, permitindo que a organização acompanhe o desempenho em tempo real e faça ajustes conforme necessário. Eles devem ser definidos de maneira a refletir os principais aspectos dos objetivos estratégicos, abrangendo diferentes dimensões como satisfação do associado, eficiência operacional, inovação e desempenho financeiro. A coleta e análise regular dos dados desses indicadores permitem uma gestão proativa e informada, facilitando a tomada de decisões estratégicas e a implementação de ações corretivas quando necessário.

A integração das dimensões estratégicas e objetivos estratégicos com os indicadores de ocorrência é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico. Essa integração garante que a organização mantenha o foco em suas prioridades, tome decisões baseadas em dados e ajuste suas estratégias conforme necessárias para alcançar seus objetivos de longo prazo. Além disso, a comunicação clara e transparente dos objetivos e indicadores para todos os stakeholders é essencial para garantir o alinhamento e o comprometimento de toda a organização com a estratégia definida.

Dimensões Estratégicas, Objetivos Estratégicos e Indicadores de Ocorrência
2026/2027

Dimensão estratégica	Objetivos estratégicos	Indicador de ocorrência
Financeiro	F1 – Cumprir Sobras	Ampliação de margem de contribuição por associado
	F2 – Ampliar Índice de Cobertura	Ampliação de proatividade na oferta e venda dos nossos produtos e serviços.
		Aderência ao planejamento orçamentário de despesas
	F3 – Índice de Eficiência Operacional	Monitoramento e ações corretivas e preventivas para a melhoria do IEO
	F4 – Provisão Controlada	Controlar PDD
		Monitorar INAD 90
		Monitorar ativo problemática
	F5 – Crescimento da Carteira de Crédito (Comercial)	Aderência às metas de crescimento da carteira de crédito – Planejamento Anual de Metas
Dos Associados	F6 – Índice de Liquidez	Liquidez da cooperativa
	F7 – Relação Sobras/Ingressos	Controle do percentual de sobras /ingressos
	F8 – Limite de Receitas Atos não Cooperativos	Proporção receitas ANC/Receitas totais
	C1 – Ampliar participação no Q2	A conversão do associado para o Q2 através do giro de carteira/registro do giro de carteira
	C2 – Aumentar o nível de satisfação dos cooperados	Aumentar a experiência do nosso cooperado no uso dos nossos produtos e serviços
	C3– Educação cooperativista	Realizar ações de educação cooperativa para órgãos/empresas convênios de pagamentos
	C4 – Aumentar a base ativa	Implementar a cultura de prospecção de novos associados e rejuvenescimento da base
	C5 – Aumentar a penetração de produtos básicos	Percentual de utilização de limites (Cartão/ Cheque Especial)
	C6 – Aumentar a entrada de associados via canal digital	Número de novos associados
	C7 – Formação de Vendedores/Consumidores de produtos e serviços	Portfolio de produtos e serviços para colaboradores

Processos Internos	C8 – Crescimento dos associados	Aumentar o indicador de contas com recebimento de benefícios (Bolsas de Estudo)
	C9 – OQS	Estruturação do quadro social
	I1 – Transformação Digital nos processos	Implementação do uso de IA nos processos
	I2 – Derivação para canais alternativos	Migração de canais físicos de atendimento para canais alternativos
	I3 – Migração de Modelo de Atendimento	Migração de PA para o modelo PN
	I4 – Melhoria na comunicação e MKT	Ampliar percepção da marca Sicoob União Central
	I5 – Inteligência nas vendas e negócios	Crescimento do índice de penetração de produtos base Sicoob União Central
	I6 – Gestão de Risco	Rating Sicoob (Parâmetros Sistêmicos)
		Sonar
		CSA
		Aderência a efetividade dos planos de ação
	I7 – Retrabalho Proposta de Crédito	Ganho de eficiência no despacho da proposta
	I8 – Estatutário (FATES)	Percentual de destinação ao FATES
	I9 – Criação do Fundo Social	Percentual de destinação para o fundo social
	I10 – Incorporação de Cooperativas	Intenção de incorporação
	I11 – Expansão	Estudo de viabilidade de novas agências
	I12 – PDGC	Melhoria no percentual de avaliações nos índices de gestão e governança
	I13 – PPR 2026 e 2027	Formulação do programa conforme novos normativos do CMN
	I14 – Programa Integralização de Capital	Formulação do programa e definição de metas
	I15 – Balanço ESG	Relatório anual de ações desenvolvidas
	I16 – Central de Relacionamento	Implantação e consolidação das ações da Central de Relacionamento
	I17 – Processo Folha de Pagamento	Catalogar e documentar (pop) o processo de folha de pagamento
	I18 – Prêmio Performance de Agências	Reconhecimento das agências destaque no programa

	I19 – Resultado por Segmento	Criar indicadores por segmento
Do Aprendizado	A1 – Desenvolvimento de habilidades estratégicas	Treinamento e desenvolvimentos de habilidades estratégicas
	A2 – Formação de sucessores	Mapear os colaboradores com perfil de sucessão
	A3 – Pessoas e Cargos chaves	Mapear os cargos chaves e pessoas que ocupam as posições
	A4 – Gestão de performance	Manutenção da gestão de performance
	A5 – Clima organizacional	Manter o GPTW em 2026 com melhoria de nível do e-NPS de aperfeiçoamento para qualidade
	A6 – Gestão de Desempenho	Projeto para ações de desenvolvimento e aprimoramento interno

10. Indicadores e das Metas em um Planejamento Estratégico

Definição dos Indicadores

Os indicadores são métricas quantitativas ou qualitativas utilizadas para monitorar e avaliar o desempenho de uma organização em relação aos seus objetivos estratégicos. Eles fornecem informações essenciais sobre o progresso das ações e iniciativas, permitindo uma análise contínua e precisa do desempenho organizacional. Os indicadores devem ser escolhidos com base na sua relevância para os objetivos estratégicos e na capacidade de fornecer dados acionáveis e precisos.

Papel dos Indicadores

Os indicadores desempenham um papel crucial no planejamento estratégico, pois permitem que a organização acompanhe o progresso em direção aos seus objetivos de maneira sistemática e estruturada. Eles facilitam a identificação de áreas de sucesso e de oportunidades de melhoria, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões informadas. Além disso, os indicadores ajudam a garantir a transparência e a responsabilidade, permitindo que todos os

stakeholders compreendam o desempenho da organização e contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos.

Definição das Metas

As metas são objetivos específicos e mensuráveis que a organização pretende alcançar dentro de um determinado período. Elas são derivadas dos objetivos estratégicos e servem como marcos para o progresso e o sucesso. As metas devem ser claras, desafiadoras, mas alcançáveis, e alinhadas com a missão, visão e valores da organização. Elas devem ser definidas utilizando o critério SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), garantindo que sejam bem estruturadas e realizáveis.

Papel das Metas

As metas desempenham um papel fundamental no planejamento estratégico, pois fornecem um direcionamento claro e concreto para as ações e iniciativas da organização. Elas ajudam a transformar os objetivos estratégicos em resultados tangíveis, permitindo que a organização mantenha o foco e a motivação ao longo do processo. As metas também facilitam a comunicação e o alinhamento entre diferentes áreas e níveis hierárquicos, garantindo que todos os membros da organização estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos.

Integração dos Indicadores e Metas

A integração dos indicadores e metas é essencial para o sucesso do planejamento estratégico. Os indicadores fornecem as informações necessárias para monitorar o progresso em direção às metas, enquanto as metas estabelecem os padrões de desempenho que a organização deve alcançar. Juntos, eles formam um sistema de gestão eficaz que permite a avaliação contínua e a adaptação das estratégias conforme necessário. Essa integração garante que a organização mantenha o foco em suas prioridades, tome decisões baseadas em dados e ajuste suas estratégias para alcançar seus objetivos de longo prazo.

Dimensão estratégica	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta 2026	Meta 2027
Financeiro	F1 – Cumprir Sobras	% Cumprimento acumulado da meta de sobras	R\$ 20.358.220,30	R\$ 23.282.779,18
	F2 – Ampliar Índice de Cobertura	ICA (Índice de Cobertura Administrativa) (balizar de acordo com o planejamento orçamentário)		
	F3 – Índice de Eficiência Operacional	IEO	55%	52%
	F4 – Provisão Controlada	% Meta de PDD aprovado pelo Conselho	<= 4,2%	<=3.6%
		Média sistêmica do indicador INAD 90	<=100%	<=100%
		Média sistêmica do ativo problemático	<=100%	<=100%
	F5 – Crescimento da Carteira de Crédito (Comercial)	% Atingimento das Metas Pré Estabelecidas para Carteira de Crédito	100%	100%
	F6 – Índice de Liquidez	Percentual IL	> 1,1%	> 1,1%
	F7 – Relação Sobras/Ingressos	Percentual de sobras x ingressos (receitas).	>15%	>15%
	F8 – Limite de Receitas Atos não Cooperativos	Percentual de receitas ANC x receitas totais	<15%	<15%
Dos Associados	C1 – Ampliar participação no Q2	% Associados Q2	>= 40%	>= 40%
	C2 – Aumentar o nível de satisfação dos cooperados	Nota NPS	>=76	>=76
	C3– Educação cooperativista	Número de ações realizadas	6 ações	12 ações
	C4 – Aumentar a base ativa	% Atingimento da Meta Orçada	22.000	25.000
	C5 – Aumentar a penetração de produtos básicos	% Utilização Limites Concedidos	>=60%	>=70%

	C6 – Aumentar a entrada de associados via canal digital	Volume de novos entrantes PF	>=60%	>=95%
	C7 – Formação de Vendedores/Consumidores de produtos e serviços	% de colaboradores com produto cartão de crédito ativo	100,00%	100,00%
	C8 – Crescimento dos associados	% de abertura de contas jovens x Benefícios Concedidos	100,00%	100,00%
	C9 – OQS	Implementação OQS	Política e Implementação	Implementação e Balanço
Processos Internos	I1 – Transformação Digital nos processos	Nº Processos transformados com uso de IA	3	4
	I2 – Derivação para canais alternativos	Redução de % atual nas operações no caixa (conforme diagnostico e planejamento de cada PA)	Definir	Definir
	I3 – Migração de Modelo de Atendimento	Número de PA's migrados	2	2
	I4 – Melhoria na comunicação e MKT	% realização de ações definidas no planejamento de comunicação e marketing	100%	100%
	I5 – Inteligência nas vendas e negócios	% Sobre a meta de Market Share	100%	100%
	I6 – Gestão de Risco	Parâmetros Sistêmicos	sistêmico	sistêmico
			>=60	>=60
			sistêmico	sistêmico
			100%	100%
	I7 – Retrabalho Proposta de Crédito	% Total de Devoluções por Retrabalho	40%	30%
	I8 – Estatutário (FATES)	Definição do novo percentual ou manutenção do percentual atual de destinação	Definir	Definir

	I9 – Criação do Fundo Social	Definição do percentual de destinação	Aprovar	Implementar
	I10 – Incorporação de Cooperativas	Mapeamento de oportunidades de incorporações	Definir	Definir
	I11 – Expansão	Quantidade de novas agências	1	Definir
	I12 – PDGC	Índice de Aproveitamento nos relatórios de Governança e Gestão	96%	98%
	I13 – PPR 2026 e 2027	Data aprovação de programa de PPR conforme normativo do CMN	Maio	Abril
	I14 – Programa Integralização de Capital	% Atingimento de Metas	100%	100%
	I15– Balanço ESG	Criação do relatório	Relatório	Relatório
	I16 – Central de Relacionamento	Indicadores próprios definidos para acompanhamento do desenvolvimento das metas da Central de Relacionamento	Implantação	Consolidação
	I17 – Processo Folha de Pagamento	Elaboração do POP	Elaboração	Revisão
	I18– Prêmio Performance de Agências	Ponderação das metas distribuídas no A.M – Acompanhamento de Metas	Implementação	Manutenção
	I19 – Resultado por Segmento	Criação do modelo com os indicadores chaves	Criação e Implementação	Manutenção
Do Aprendizado	A1 – Desenvolvimento de habilidades estratégicas	% de Horas de Treinamento –	100%	100%

		Planejamento Estratégico de RH		
	A2 – Formação de sucessores	% Mapeamento dos cargos com criação de PDI – Planejamento Estratégico RH	100%	100%
	A3 – Pessoas e Cargos chaves	% Ocupação de Cargos Críticos	100%	100%
	A4 – Gestão de performance	% Adesão	100%	100%
	A5 – Clima organizacional	% e-NPS	60%	70%
	A6 – Gestão de Desempenho	Elaboração de Quadrantes de Performance	100,00%	100,00%

11. Matriz Consolidada

A Matriz Consolidada, de forma unificada e abrangente, integra não apenas os Objetivos Estratégicos, Indicadores de Ocorrência, Indicadores e Metas, mas também o Programa de Ação e os Responsáveis pelo desenvolvimento dessas ações, no que se refere ao direcionamento dos esforços individuais e das equipes.

Essa matriz consolidada constitui uma ferramenta essencial para a gestão estratégica da Cooperativa, permitindo um acompanhamento contínuo e detalhado em todos os níveis organizacionais. Nos níveis de gestão, a matriz facilita a tomada de decisões estratégicas, proporcionando uma visão clara e integrada dos objetivos e do progresso alcançado. Nos níveis tático, técnico e operacional, a matriz serve como um guia prático para a execução das ações planejadas, assegurando que todos os membros da organização estejam alinhados e comprometidos com os objetivos estabelecidos.

A utilização dessa ferramenta promove uma gestão mais eficaz e transparente, permitindo que a Cooperativa monitore o desempenho de suas iniciativas e ajuste suas estratégias conforme necessárias para alcançar os resultados desejados. Além disso, a matriz consolidada facilita a comunicação interna, garantindo que

todos os stakeholders estejam informados e engajados no processo de implementação das ações estratégicas

12. Conclusão

Para se destacarem em um ambiente de negócios caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, indivíduos, equipes e organizações devem desenvolver e aprimorar diversas competências. No contexto organizacional, é fundamental criar um ambiente propício ao compartilhamento e à geração de novos conhecimentos, bem como ao aprendizado coletivo. Ter um propósito claro e um direcionamento preciso sobre os resultados esperados é essencial para integrar e motivar a equipe. Além disso, é crucial o desenvolvimento contínuo dos profissionais e a implementação de processos integrados, que maximizem a formação de uma cultura organizacional dinâmica, colaborativa e orientada para resultados.

A realidade imposta por esse ambiente não pode ser dissociada da gestão baseada em riscos. Estar aberto a novas possibilidades em um cenário de incertezas exige desejo e coragem para explorar caminhos inéditos.

Nesse contexto, observamos que o Sicoob União Central demonstrou um desempenho positivo em relação à evolução dos resultados ao longo dos últimos ciclos.

Portanto, o Planejamento Estratégico foi elaborado de maneira participativa e colaborativa, com o objetivo de alinhar as ações propostas aos prazos estipulados. É importante destacar que o sucesso desse Planejamento está diretamente relacionado à execução eficaz das ações dentro dos prazos estabelecidos.