

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – L.F. AGRONEGÓCIO

JANDIRA MARIA NEVES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO
NA SICOOB DO VALE RUBIATABA

30028
Saara

Tombo nº	16.023
Classif.	
Ex.	01
Origem	
Data	13/02/2010

RUBIATABA – GO

2009

JANDIRA MARIA NEVES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO
NA SICOOB DO VALE RUBIATABA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do prof. Uenio Ricardo Braga Marra.

RUBIATABA – GO

2009

JANDIRA MARIA NEVES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA
SICOOB DO VALE RUBIATABA**

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador



UENIO RICARDO BRAGA MARRA
Esp. em Docência Universitária

2º Examinador



HAROLDO PAULO AQUEGAWA
Esp. em Gestão Financeira

3º Examinador



ENOC BARROS DA SILVA
Esp. em Administração de Empresas

RUBIATABA – GO

2009

*À minha filha Luciene Jordane, à
minha mãe Santina e em memória de meu
pai Geraldo Luiz e aos meus irmãos e irmãs
que sempre torceram por mim.*

*A todos os meus amigos, em especial
às minhas amigas Ciranda, Irinéia, Maria
Lúcia e Simone, pois seria impossível ter
feito alguma coisa sem elas.*

*“Obrigada por fazerem parte deste
sonho e de minha vida”.*

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, pela sabedoria e pela oportunidade de realizar este sonho.

Ao meu maior presente que Deus me deu, minha filha Luciene Jordane, pelo incentivo e o amor incondicional, e em especial ao meu namorado Valdeci Barbosa pela incentivo compreensão.

Aos meus professores Marcos Moraes e Uenio Marra, que me orientaram com paciência e dedicação, para a realização deste trabalho acadêmico. “Muito obrigada”.

À Cooperativa de Crédito Rural de Rubiataba Ltda., pelo suporte financeiro, e ao Conselho de Administração (Vanderval José Ribeiro, Elio Resende de Sousa, José Gomides Filho e demais conselheiros), que tiveram uma contribuição importantíssima para realização de minha formação. “Sinceramente, meu muito obrigada”.

Aos meus amigos de trabalho (Alice, Ana Cláudia, Divina, Geraldo, Jaciely, Leandro, Maria do Carmo, Uenio Marra) foram estas pessoas que mais me incentivaram e me deram força para a conclusão deste curso.

À FACER e aos mestres que contribuíram muito na minha formação.

“De coração, muito obrigada a todos”.

*“Mude, mas comece devagar.
Porque a direção é mais
importante que a velocidade.”*

Clarice Lispector

RESUMO

Ao longo da história humana registram-se experiências e tentativas de melhora, de organização, uma destas experiências é o cooperativismo, que evoluiu e conquistou seu espaço pela sua fórmula igualitária e democrática. A finalidade maior do cooperativismo é libertar o homem do individualismo, através da cooperação e mutualismo entre seus cooperados, satisfazendo assim, as suas necessidades. A cooperativa sendo uma organização pressupõe uma gestão com planejamento estratégico e um plano de desenvolvimento, que deve ser atualizado periodicamente. O planejamento estratégico permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visualizando os acertos e as falhas. Sendo de total interesse analisar profundamente o planejamento estratégico da Sicoob do Vale, avaliando e mensurando o Plano de Ação.

Palavras-chave: Cooperativismo, Planejamento Estratégico, Estratégia.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SICCOOB: Sistema de Cooperativas de Crédito Rural do Brasil

OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo geral.....	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3 PROBLEMÁTICA.....	13
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
4.1 Planejamento.....	14
4.2 Estratégia.....	15
4.3 Planejamento estratégico.....	15
4.4 Cooperativismo: histórico e conceitos.....	18
4.5 Cooperativismo no Brasil.....	19
4.5.1 Conceito.....	19
4.6 Constituição de cooperativa.....	20
4.6.1 Gestão democrática em Cooperativa.....	20
4.6.2 Cooperativismo de Crédito.....	21
4.7 O cooperativismo em Goiás.....	22
4.8 Valores do cooperativismo.....	22
4.9 Princípios do cooperativismo.....	23
4.10 Os símbolos internacionais da cooperação.....	25
4.11 Legislação cooperativista.....	25
4.12 Planejamento estratégico na cooperativa.....	26
5 METODOLOGIA.....	27
5.1 Metodologia de pesquisa.....	27
5.2 Caráter da pesquisa.....	27
5.3 Delineamento da pesquisa.....	27
5.4 Coleta de dados.....	28
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
6.1 Descrição do caso.....	29
6.2 Histórico da SICOOB DO VALE.....	29
6.3 Planejamento estratégico.....	30
6.4 Planejamento estratégico da cooperativa.....	31

6.4.1 Pontos fortes.....	32
6.4.2 Pontos fracos.....	33
6.4.3 Oportunidades.....	33
6.4.4 Ameaças.....	34
6.5 Missão.....	35
6.6 Visão.....	35
6.7 Princípios e valores.....	36
6.8 Estratégia.....	37
6.9 Avaliação do planejamento estratégico.....	38
6.10 Estrutura organizacional e tecnologia.....	38
6.11 Gestão financeira.....	39
6.12 Gestão comercial e mercado.....	39
7 CONCLUSÃO.....	41
8 SUGESTÕES.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
ANEXO.....	45
APÊNDICE.....	52

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho monográfico tem o objetivo de compreender a elaboração, implantação e execução do planejamento estratégico da Cooperativa de Crédito Rural de Rubiataba Ltda. – Sicoob do Vale.

As Cooperativas têm como objetivo olhar as necessidades mais emergentes de seus cooperados, dando subsídio para seu crescimento, fortalecendo e tornando-o mais competitivo. No cooperativismo é cada um se doando para viabilizar os anseios do mais fraco, para que cresça e com isso fortaleça também a cooperativa e sua região. O cooperativismo é uma sociedade que não visa lucro, e sim, o bem estar de toda uma sociedade.

No cooperativismo, para agir de forma coletiva com os outros, é preciso cooperar, que é trabalhar em prol de outro, para juntos conquistar o mesmo objetivo satisfazendo então as necessidades em comum.

Para avaliar o planejamento estratégico realizado na Sicoob do Vale, foi utilizado como forma de pesquisa, sendo exploratória e o método de estudo foi considerado qualitativo, que busca compreender os fatos e fenômenos.

A finalidade deste trabalho foi analisar as diretrizes, cada ação estratégica de acordo com o prazo determinado e constatar se a mis

são e visão são coerentes com o que foi desenvolvido e verificar o resultado alcançado pelo Sicoob do Vale.

Segundo Lacombe e Heilborn (2000, p. 161)

Planejamento no que se refere a decisões futuras, pois esta não existe; decisões são sempre tomadas no presente e ele é executado no presente; seus resultados é que se projetam no futuro. Todo plano requer um prazo para sua implantação. Se não planejarmos no presente, não teremos condições de implantarmos o que desejamos no futuro.

O que pode observar diante deste trabalho é que o planejamento estratégico, foi cumprido os prazos determinados, o plano de ação foram realizado quase todos os itens, exceto na área de marketing.

O planejamento estratégico mostrou o desempenho empresarial com sua visão que é ser uma instituição financeira forte, para que todos seus cooperados possam acreditar no seu crescimento, e com sua missão que mostra a razão de ser da cooperativa que é prestar serviço

de qualidade levando resultados positivos para alcançar os objetivos propostos no planejamento estratégico.

Notou-se que cada ação estratégica está coerente, com o que foi traçado dentro de cada área de plano de ação, com as metas cumpridas e a Sicoob do Vale se tornou mais forte e competitiva, podendo assim, tornar também seus cooperados mais fortes e competitivos no mercado agrícola e pecuário, e conseqüentemente, dando também sustentabilidade e desenvolvimento a Rubiataba e Região.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

- ✓ Avaliar o planejamento estratégico da Sicoob do Vale Rubiataba realizado em 2006 reavaliando os prazos de desenvolvimento das Ações Estratégicas e o cumprimento das metas traçadas no plano de ação.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Analisar as diretrizes e o modelo da implantação feita pelo Sicoob;
- ✓ Analisar cada ação estratégica de acordo com o prazo determinado para a implantação e coerência com a missão e visão desenvolvida;
- ✓ Verificar os resultados alcançados pelo Sicoob até o momento.

3 PROBLEMÁTICA

Analisar e levantar os aspectos do planejamento estratégico revendo cada diretriz dentro das diretrizes, as estratégias mencionadas com as ações estratégicas, desta forma pode-se avaliar quais as metas que foram alcançadas, de que forma, e quais metas estão em andamento em longo prazo. E se realmente estão atendendo a visão da cooperativa e o comprometimento com o desenvolvimento de sua missão com a qualidade e o desejo de garantir a rentabilidade e sustentabilidade dos negócios da cooperativa.

A problemática deste estudo se constitui em compreender como foi desenvolvido o planejamento estratégico da Sicoob do Vale realizado e implementado a partir de 2006 e com conclusão em 2009, avaliando e reavaliando os prazos de desenvolvimento das Ações Estratégicas e o cumprimento das metas traçadas no plano de ação.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Planejamento

O planejamento se caracteriza uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando determinações do plano.

Segundo Tavares (1991, p. 68): “Planejamento é o conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, e procedimentos de avaliação.”

Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho.

Oliveira (1999), define planejamento como:

Desenvolvimento de processo, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Desta forma, planejamento eficaz reduz e tende a reduzir as incertezas envolvidas no processo decisório.

Segundo Chiavenato (1997, p. 379), o planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

O planejamento pode se dizer que é um processo contínuo que envolve um conjunto de complexos decisórios, dentro da empresa ou cooperativa.

Um planejamento bem estruturado oferece diversas vantagens à equipe como: permitir controle apropriado, produtos e serviços entregues conforme requisitos, possibilita resolução antecipada dos problemas e conflitos, proporcionando um grau mais elevado de acertividade nas tomadas de decisão.

O tempo dedicado ao planejamento é vital para evitar problemas na fase de execução do processo. O objetivo central do planejamento é minimizar a necessidade de revisões durante a execução, e garantir maior desempenho.

Observando os níveis hierárquicos, distinguem-se três tipos de planejamento: planejamento estratégico, tático e operacional.

4.2 Estratégia

“Estratégias são esquemas ou concepções delineadas para alcançar objetivos definidos” (TAVARES, 1991, p. 165). Tem como objetivo planos essenciais para conseguir as metas traçadas pela empresa.

Em um contexto organizacional, as estratégias correspondem, em determinado ambiente ou situação, caminhos alternativos para que os objetivos possam ser alcançados.

Toda empresa deve escolher uma estratégia que deva corresponder à seleção da alternativa que melhor combinar tempo e risco e recursos de maneira compatível com os estilos de gestão e valores da organização para assegurar a realização de seus objetivos.

Segundo Oliveira (1999) a estratégia deverá sempre ser uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, originar e até ardilosa, dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Uma elaboração prudente de estratégia começa com a compreensão da situação presente da empresa, quais as condições externas que ela enfrenta e quais suas capacidades.

4.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico determina a direção geral de um negócio, contribuindo para as verdadeiras metas do empreendimento.

Durante o processo de desenvolvimento das nações, as estratégias econômicas e sociais foram interpretando a realidade vivenciada e emitindo propostas de como ela possivelmente iria evoluir. Em função de tais perspectivas, foram sendo definidas alternativas de posicionamento para que todos pudessem registrar ampliação do nível de satisfação (SANTOS, 1992).

Desta forma se avalia o quanto o planejamento valoriza a empresa ou empreendimento determinando rumos e articulando diretrizes. A forma que se estabelece um rumo a ser seguido, a estratégia planeja os objetivos de se obter resultados positivos na relação entre a empresa e seu ambiente.

Para elaboração prudente de um planejamento estratégico começa com a compreensão da condição presente da empresa, quais as condições externas e interna que ela enfrenta e quais as suas capacidades.

Com o planejamento estratégico a empresa tem como rever os erros e planejar metas eliminando os equívocos e articular diretrizes para lidar com uma determinada situação dentro da empresa.

De acordo com Drucker (2002, p. 136),

Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente, e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Possibilitando aos dirigentes determinar o rumo a ser seguido pela empresa, dando a oportunidade para que se reflita sobre o passado da empresa, visualizando os acertos e os percalços durante o tempo. Com os acertos a empresa aprende a ser mais ágil e eficiente em suas ações, com os percalços a empresa aprende a identificar novas formas de construir soluções e se preparar para o futuro.

O Planejamento Estratégico caracteriza-se por seu processo de longo prazo, as decisões estratégicas são aquelas que afetam as atividades da organização, pois dizem respeito tanto à formulação de objetivos, quanto à escolha dos meios para atingi-las; o planejamento estratégico orienta-se, portanto, para os meios, para os fins (CARVALHO, 2002, p. 19).

Desta forma, o planejamento estratégico define os objetivos da empresa a longo prazo, sendo que a estratégia baseia-se em estudos e pesquisas que afetam as atividades da organização em todos os pontos.

A estratégia é vista como um caminho adequado para alcançar os resultados da empresa, representada por seus objetivos, desafios e metas. Interagindo os aspectos internos e externos da organização.

“Estratégia empresarial se constitui a partir de referências cognitivas estruturadas no meio empresarial, pode servir de base para a construção de novas referências na prática e no pensamento empresarial”. (SILVA; VIZEU, 2007, p. 98).

A essência da formulação do planejamento estratégico é um ambiente competitivo, o qual deve atingir os limites do incrementalismo, viabilizando o crescimento da instituição e uma melhor forma de vencer os compromissos e de crescimento econômico.

O planejamento deve começar com uma análise de ambiente, com início na análise interna, através dos pontos fortes e dos pontos fracos, e análise externa avaliando as oportunidades e as ameaças.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta a condição externa e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considerada as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

Deve se debater no planejamento estratégico os prazos de desenvolvimento das ações estratégicas se são de curto, médio e longo prazo. E definir as diretrizes estratégicas da empresa, e em fim, as diretrizes do plano de ação.

O planejamento a longo prazo deve impedir que, sem maior crítica, os dirigentes da empresa prolonguem as tendências atuais até o futuro; deve impedir que eles suponham que os produtos, os serviços, os mercados e as tecnologias de hoje venham a ser os produtos, os serviços, os mercados e as tecnologias de amanhã; e, acima de tudo, deve impedir que dediquem recursos e esforços para defender o dia de ontem (DRUCKER, 2002, p. 132).

Para uma empresa, a elaboração de um planejamento aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa. Um plano estratégico oferece uma visão de futuro. Independente do tamanho da organização, o plano estratégico indica a direção certa.

4.4 Cooperativismo: histórico e conceitos

O cooperativismo surgiu ao longo de toda história humana que se registram experiências e tentativas de organizar o trabalho comum. Segundo registros da Sudecoop (1994), na antiguidade, o sistema de produção se baseava na escravatura, não existindo, portanto, o contrato livre entre as pessoas. Existem em todas as sociedades, das mais primitivas às mais modernas, vários processos sociais em que os indivíduos e grupos são envolvidos simultaneamente.

Processos sociais identificados e estudados pelos sociólogos são: cooperação, acomodação, conflito e competição. Quando os homens trabalham juntos, tendo em vista um objetivo comum, seu comportamento é chamado cooperação. Desta forma com o passar do tempo veio desenvolvendo a cooperação mútua entre os homens.

Desta forma a cooperativa funciona como um catalisador de negócios, vista como fundamento principal a união entre as pessoas, objetivando suprir determinados serviços demandados por essa sociedade.

A primeira cooperativa que se tem notícia no mundo surgiu em 1844, na Inglaterra, formada por um grupo de tecelões, e uma tecelã procurava, na época, uma alternativa econômica para atuarem no mercado, frente ao capitalismo ganancioso que os submetiam a preços abusivos, exploração da jornada de trabalho de mulheres e crianças e do desemprego provocado pela revolução industrial.

No início, foram alvo de muitas críticas e ironias por parte dos comerciantes locais. No entanto, logo no primeiro ano de funcionamento da sociedade, o seu capital aumentou para 180 libras, cerca de dez anos mais tarde, o “Armazém de Rochdale” já contava com 1400 cooperantes. Com isso, o sucesso do empreendimento passou a ser um exemplo para outros grupos.

O cooperativismo evoluiu e conquistou um espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar do homem, do trabalho e do desenvolvimento social. Por sua forma igualitária e social o cooperativismo é aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas sócio-econômicos.

4.5 Cooperativismo no Brasil

A primeira forma de organização baseada no comunitarismo e voltada a compor uma sociedade cooperativista em bases integrais deu-se no Brasil, por volta de 1600, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas. Calcado na solidariedade humana, onde o trabalho coletivo visava a supremacia do bem-estar da coletividade sobre o individualismo, esse modo de organização social foi desenvolvido no país por mais de 150 anos.

Entretanto, relata através de pesquisas que a primeira cooperativa em moldes rochdalianos, foi criada em 1847, sob liderança do médico francês Jean Maurice Faivre, à frente de um grupo de colonos europeus, inspirados nos ideais humanistas de Charles Fourier, dando vez à fundação da Colônia Fourier, dando vez à fundação da Colônia Tereza Cristina, no Paraná. Esta organização amalgamou os princípios dos incipientes cooperativismo brasileiro, servindo de referencial aos novos empreendimentos coletivos.

4.5.1 Conceito

Segundo Pinho (2004) a cooperativa pode ser entendida como uma empresa de serviços cujo fim imediato é o entendimento das necessidades econômicas de seus usuários, que criam com seu próprio esforço e risco.

Pode-se concluir que não existe uma definição única de cooperativa, visto que é uma instituição muito complexa, que contempla as mais diversas práticas e convive com situações econômicas e sociais também diferenciadas. O grande leque de definições permite entender o cooperativismo não como um conceito estático, mas como um processo de evolução de práticas solidárias, representando tais conceitos retratos de momentos históricos distintos, o que evidencia sua evolução e adaptação ao longo do tempo.

Desta forma, o cooperativismo é a união de pessoas voltadas para um objetivo comum, sem visar lucro.

O cooperativismo, como o próprio nome já diz, tem como sua maior finalidade, libertar o homem do individualismo, através da cooperação entre seus cooperados, satisfazendo, assim, às suas necessidades.

4.6 Constituição de cooperativa

Segundo Pinho (2004), antes de fundar uma cooperativa é necessário, primeiro, elaborar um plano de ação e analisar sua viabilidade econômica, para se evitar empreendimento sem possibilidade de sobrevivência.

O cooperativismo é uma organização de, pelo menos, vinte pessoas físicas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho econômico eficiente, através da qualidade e da confiabilidade dos serviços que presta aos próprios cooperados e aos usuários.

No Novo Código Civil Brasileiro, não há determinação “taxativa” do mínimo de cooperados para se organizar uma cooperativa singular ou de 1º grau. No art. 6º, I, da lei 5767/71, o mínimo legal era de 20 pessoas e de sete no Decreto, 22.239/32.

De acordo com Pinho (2004) a fixação de mínimo sempre foi criticada, devido a grande variedade tipológica de cooperativas.

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

4.6.1 Gestão democrática em Cooperativa

Para Irion (1997) todas cooperativas têm obrigatoriamente a mesma estrutura básica independentemente do tipo ou grau.

Como um dos princípios básicos do movimento cooperativista, o controle democrático pelos cooperados incentiva a participação de todos na cooperativa para estabelecer suas políticas e tomadas de decisão.

O princípio de controle democrático dos cooperados incorporador do antigo princípio “uma pessoa – um voto”, existe para expor com clareza a preocupação da Aliança Cooperativista convicta de que uma cooperativa realmente democrática existe quando os cooperados participam ativamente do estabelecimento de suas políticas e tomada de decisões.

Pinho (2004) ressalta que a gestão cooperativista deve enfatizar também a realização regular de auditorias, para análise de seu desempenho tanto financeiro quanto social e educacional.

É indispensável em uma cooperativa o Conselho Fiscal, deve estar capacitado para acompanhar os trabalhos de monitoramento e os programas permanentes de monitoramento e de controle da cooperativa.

A gestão pressupõe um planejamento estratégico e um plano de desenvolvimento cooperativo, atualizado periodicamente.

Existem inúmeros segmentos onde o cooperativismo pode ser aplicado em benefício de muitas pessoas, entre eles: produção, agropecuária, crédito, trabalho, saúde, turismo e lazer, educacional, consumo, habitacional, mineral, infra-estrutura, especial e transporte.

4.6.2 Cooperativismo de Crédito

No Brasil surgiu em 28 de dezembro de 1902, no Rio Grande do Sul. Com o passar do tempo foram surgindo os Bancos Cooperativos pautados pelo decreto-lei 22.239 de 19 de dezembro de 1902.

Uma cooperativa de crédito nada mais é do que uma instituição financeira, formada por uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeita à falência. Quando um grupo de pessoas constitui uma cooperativa de crédito, o objetivo é propiciar crédito e prestar serviços de modo mais simples e vantajoso para seus cooperados, por exemplo: emprestar dinheiro com juros bem menores e com menos exigências do que as outras instituições financeiras.

A cooperativa de crédito é uma instituição financeira democrática, de ajuda mútua, sem fins lucrativos, integrante do Sistema Financeiro Nacional, sem ser banco, de propriedade dos seus cooperados e administrada e controlada por eles, com a finalidade de prestar assistência creditícia e outros serviços nos modelos bancários aos seus cooperados, bem como lhe propiciar educação e orientação financeira na sua vida pessoal e profissional (SEBRAE-CEARÁ, 2009)

4.7 O cooperativismo em Goiás

O cooperativismo em Goiás tem suas origens ligadas ao processo de ocupação e expansão da fronteira agrícola na década de 1940. O seu nascimento está ligado ao processo de interiorização do país e de uma nova divisão do trabalho e objetiva reconstruir uma economia mais voltada para um mercado interno. Em seu início, esse cooperativismo se caracteriza pelo alto grau de dependência dos governos federal e estadual.

A Constituição do Estado de Goiás, de 1946, em seu artigo 36, estabelecia imunidade tributária para todas as cooperativas (OCB-GO, 2004).

O fomento das atividades cooperativas, por longo tempo, esteve situado na Secretaria da Agricultura de Goiás, através do Departamento de Assistência ao Cooperativismo. Este órgão cooperativista que resultaram nas primeiras cooperativas goianas.

O sistema cooperativista goiano está representado pelo Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás – OCB-GO, cujo objetivo é promover a defesa política e econômica das cooperativas do Estado, oferecendo serviços de apoio ao desenvolvimento sustentado das cooperativas e à integração de todos os ramos de atividade.

As primeiras cooperativas que surgiram em Goiás a partir de 1946 tiveram vida curta. Só a partir de 1970 a realidade do crédito rural e a agricultura mecanizada propiciaram o nascimento de cooperativas com estruturas empresariais mais sólidas e preocupadas com a formação dos dirigentes e do corpo técnico para atender o cooperado.

4.8 Valores do cooperativismo

Todas as cooperativas são instituídas com base em princípios que orientam sua atuação, eles são únicos para as Cooperativas.

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democrática, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os cooperativistas acreditavam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preservação do ambiente para o desenvolvimento sustentado (OCB-GO, 2004).

Os valores e os princípios, juntos com as idéias gerais, constituem a base doutrinária do cooperativismo. Os primeiros caracterizam-se por seu caráter abrangente e perene no

tempo. Os segundos interpretam os primeiros e se adaptam ao tempo e lugar (IRION, 1997). Na opinião deste autor e de outros estudiosos os valores básicos do cooperativismo são:

- ✓ **Solidariedade:** é a base do cooperativismo, pois, empreendimentos em comum exigem pessoas solidárias, dispostas a estabelecer vínculos entre si, baseados no apoio mútuo, no sentido recíproco da união e de responsabilidades.
- ✓ **Equidade:** é a justiça feita com o coração. A equidade é o valor que está na alma do cooperativismo, pois, não se pode dizer que há cooperação se não houver equidade. No cooperativismo deve existir deveres e direitos gerais e iguais para todos, distribuição proporcional à participação de cada cooperado e receber assistência de acordo com suas necessidades.
- ✓ **Justiça social:** é outro valor do cooperativismo, que preocupa com a promoção das pessoas, para levar a estes benefícios econômicos, educacionais, culturais, para que elas tenham uma melhor qualidade de vida, com oportunidades de trabalho e de realização pessoal. O verdadeiro cooperado é justo. Entende que tem as mesmas obrigações que todos os outros, sempre desempenhará as funções e as atividades que lhe forem designadas.
- ✓ **Liberdade:** é usar a vontade, em oposição aos instintos, aos impulsos, às sugestibilidades e às iniciativas elementares para fazer o que é correto, o que é ético. Para ser cooperado tem que ser livre. Ser livre não é apenas não ser escravo ou não estar preso em uma cadeia, é muito mais que isso. A ignorância, os preconceitos, os vícios, as paixões são formas de perder a liberdade. Quanto mais livre for o cooperado, mais perfeito ele será, e a perfeição nos aproxima de Deus.
- ✓ **Democracia:** é o valor que significa participação em todas as reuniões, o direito de opinião, a oportunidade do exercício das funções diretivas, o respeito ao direito das pessoas, ainda que divergentes, o direito do voto. Acima de tudo, democracia pressupõe a manifestação da vontade coletiva. Democracia e voto tem uma ligação íntima, pois o voto é um instrumento de tomada de decisões e, portanto, é o meio pelo qual a democracia é posta em prática.

4.9 Princípios do cooperativismo

Os princípios básicos do cooperativismo, aprovados em 1884 sofrem reformulações ocorridas em 1845 e 1854. Diante das transformações sociais e tecnológicas do mundo do

trabalho, os princípios norteiam a constituição de cooperativas foram revestidos e atualizados às exigências da sociedade moderna. Em sucessivos congressos da Aliança Cooperativa Internacional – ACI, órgão que congrega o cooperativismo mundial, realizados em 1937 (Paris – França) e 1966 (Viena – Austrália) (Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás – OCB-GO).

A palavra princípio quer dizer “o momento em que alguma coisa acontece”. No cooperativismo foi construído sobre pilares da cooperação que destacam a união social (associação de pessoas – auto gestão) e do econômico (empresa coletiva – remuneração do trabalho) e participação dos trabalhadores nos resultados. Os princípios de acordo com a ACI são:

1. **Adesão voluntária e livre:** As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, e sem discriminação de sexo ou de ordem social, racial, política e religiosa.
2. **Gestão democrática e livre:** As cooperativas são organizadas democraticamente, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões.
3. **Participação econômica dos membros:** Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam esse capital democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais finalidades.
4. **Autonomia e independência:** As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-los em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e, mantenham a autonomia da cooperativa.
5. **Educação, formação e informação:** As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, os representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Informam ao público em geral, particularmente aos jovens e líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
6. **Intercorporação:** As cooperativas trabalham em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, aumentando a força do movimento cooperativo.
7. **Interesse pela comunidade:** As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das comunidades, mediante políticas aprovadas pelos seus membros.

4.10 Os símbolos internacionais da cooperação

O emblema do cooperativismo, um círculo abraçando dois pinheiros, que indica a união do movimento, a imortalidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais e a vitalidade de seus adeptos. Tudo isso marcado na trajetória ascendente dos pinheiros que se projetam para alto, prometendo crescer cada vez mais.

Pinheiro: Antigamente o pinheiro era tido como símbolo da imortalidade e da fecundidade, pela sua sobrevivência em terras menos férteis e pela facilidade na sua multiplicação.

Círculo: O círculo representa a vida eterna, pois não tem horizonte, nem começo, nem fim.

Amarelo: O amarelo-ouro representa o sol, fonte permanente de energia e calor.

Verde: O verde-escuro das árvores representa o princípio vital da natureza.

A união destes símbolos representa corretamente uma cooperativa, que se baseia em união de pessoas em busca e prosperidade sem esquecer da natureza.

4.11 Legislação cooperativista

O cooperativismo, naturalmente é regulado por leis, não possui privilégios, e sim um tratamento justo, por possuir uma grande expressão ligada à sociedade.

É a lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativistas. Existindo a partir daí os artigos que especificam a Lei.

Sendo o cooperativismo livre e o Estado assegura apoio e estímulo, no município não é diferente. O prefeito do município de Rubiataba, Estado de Goiás, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Constituição da República, Constituição de Goiás e pela Lei Orgânica do Município, com aprovação da Câmara Municipal de Rubiataba aprovou e ele sanciona a Lei Municipal nº 1.095, de 08 de abril de 2005. Que dispõe sobre a Política Municipal de Cooperativismo e dá outras providências.

A lei completa segue em anexo.

4.12 Planejamento estratégico na cooperativa

Estamos testemunhando um grande despertar cooperativista, mostrando a superioridade da cooperação frente à integração do cidadão tratando-o com dignidade e zelo.

O planejamento estratégico caracteriza-se por seu processo a longo prazo, e as decisões estratégicas são aquelas que mais afetam as atividades da organização, pois dizem respeito tanto à formulação de objetivos quanto à escolha dos meios para atingi-los: o planejamento estratégico orienta-se, portanto, para os meios e para os fins.

Planejamento estratégico é a metodologia que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação com os fatores externos, que não são controlados pela cooperativa (OLIVEIRA, 2001).

Em um planejamento estratégico tem-se a oportunidade de refletir sobre o passado da cooperativa, visualizar muitos acertos e as falhas. E também estabelecer os rumos que a cooperativa irá seguir nos próximos anos, ressaltando os meios para que ela possa atingir os objetivos traçados a médio e a longo prazo.

5 METODOLOGIA

5.1 Metodologia de pesquisa

O desenvolvimento deste trabalho foi embasado em uma pesquisa exploratória que conforme Ruiz (2002, p. 50). Seu objetivo, pois, consiste numa caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua reta definição. Constitui, pois, o primeiro estágio de toda pesquisa científica; não tem por objetivo recolher de imediato um problema, mas tão-somente apanha-o, caracteriza-o.

A pesquisa exploratória para Gil (2002) tem como objetivo proporcionar maior intimidade com o problema, de forma que torna-se mais explícito a constituir uma hipótese.

Desta forma este trabalho tem como propósito explorar e reavaliar o planejamento estratégico da Cooperativa SICOOB do Vale.

5.2 Caráter da pesquisa

Em relação ao método de estudo foi considerada “qualitativa”. A qual se preocupa em compreender os fatos e fenômenos. O que conclui ainda que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como tentativa de compreensão detalhada dos significados da coleta de dados, e produz medidas qualitativos de atributos ou desempenhos.

Segundo Gil (2002, p. 133): Análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Desta forma, foi feita uma observação no planejamento estratégico, e também observar a empresa como um todo, como se estava, estabelecendo através da análise onde deve se chegar.

5.3 Delineamento da pesquisa

Para que os objetivos fossem alcançados será feito um “estudo de caso”, que segundo Gil (1996, p. 58), “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou

de poucos objetivos, de maneira que permite o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

O processamento de dados será feito sobre análise documental, serão observadas informações e metas da cooperativa, contribuindo, assim, satisfatoriamente com o desenvolvimento desse trabalho.

Sendo de grande interesse analisar profundamente o planejamento estratégico SICOOB do Vale, avaliando e mensurando os Planos de Ação que foram descritos no planejamento feito em 19 de agosto de 2006.

5.4 Coleta de dados

Após delinear a pesquisa foi iniciada a coleta de dados, que foi feita por meio de análise de documentos e relatórios da Diretoria. Foi avaliado o estabelecimento dos objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas.

Para a execução preestabelecida, considera-se os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias a seu desenvolvimento, tem-se a necessidade do Plano de Ação, que implementam as estratégias através de instruções claras estabelecendo-se o que, como, quando, quem será o responsável.

Os instrumentos qualitativos usados são as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário cooperados à estrutura organizacional da empresa, necessária ao desenvolvimento dos planos de ação. Analisam-se os recursos necessários, as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

O próximo passo foi a identificação, estruturação e administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico, ou seja, foi verificado a coerência do plano, com o realizado.

Segundo Gil (2002, p. 140) os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que se torna possível conferir validade do estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Descrição do caso

O Planejamento Estratégico da Sicoob do Vale Rubiataba foi realizado em 19 de agosto de 2006, com a participação de todos os colaboradores, alguns dirigentes e cooperados na cidade de Rubiataba-Go.

Utilizando uma metodologia participativa, orientada pela Matriz SWOT e através de oficinas e dinâmicas, foram constituídos grupos de trabalho, compostos por colaboradores pertencentes às diversas áreas da cooperativa, dirigentes e cooperados, cada uma caracterizado por um nome próprio e grito de guerra, fatos que fortaleceram a integração dos membros e colaboraram para o estudo dos temas do planejamento, como, soluções e estratégias para os desafios dos próximos 3 anos.

Por ser um trabalho com método construtivista, coube à organização do evento e a direção da Sicoob do Vale a coordenação dos conteúdos apresentados pelos participantes, que contribuíram para um excelente resultado desse trabalho e a satisfação de todos envolvidos no processo de construção deste planejamento.

Este documento é norteador das diretrizes e projetos que demonstram o compromisso para novos rumos entre 2006 e 2009, que atendam a visão da cooperativa e o comprometimento com o desenvolvimento de sua missão, com qualidade total e desejo de garantir a rentabilidade dos negócios da Sicoob do Vale, garantindo melhores condições aos seus cooperados.

6.2 Histórico da SICOOB DO VALE

Rubiataba representa para os diversos municípios do Estado de Goiás não somente um modelo de planejamento urbano, é também a expressão de uma comunidade associativa.

Foi nesse ambiente social que a cultura cooperativista da Sicoob do Vale Rubiataba, iniciou suas atividades, no dia 06 de dezembro de 1993. Hoje conta com mais de 500 cooperados, e uma carteira de crédito bem definida, sendo que 20% desse recurso são investidos diretamente ao produtor rural com juros baixos, incentivando assim a sustentabilidade do agronegócio da região e crescimento da economia regional.

É exemplo, na região, a participação da Sicoob do Vale Rubiataba na Educação Cooperativista do município. Nossa cooperativa conta hoje um quadro funcional de 12 (doze) funcionários efetivos.

Em nossa organização, Sicoob do Vale Rubiataba, prestigiamos o Desenvolvimento Rural Sustentável, como forma de permitir que a próxima geração tenha a possibilidade de conquistar um futuro melhor. Essa ação não acontece simplesmente nos trabalhos voltados a gestão dos recursos financeiros da cooperativa, visualiza-se, também, como investimento da cooperativa no desenvolvimento do talento humano dos colaboradores e cooperados, sempre através da educação, destacando a formação de nossos colaboradores em cursos superiores e na formação cooperativista em cursos de pós-graduação.

“Assim a Sicoob do Vale Rubiataba, uma cooperativa de crédito com valores no desenvolvimento da educação e do ser humano.” (SICOOB, 2009).

6.3 Planejamento estratégico

Como foi feito o planejamento, a Sicoob do Vale teve a oportunidade de refletir sobre o passado dessa cooperativa, visualizamos muitos acertos e alguns erros durante todos esses anos. Dos acertos aprendemos a ser mais ágeis e eficientes em nossas ações, das barreiras aprendemos a identificar novas formas de construir nossos desejos de uma cooperativa melhor para todos, pois afinal, somos, e sempre seremos uma instituição voltada para apresentar soluções de crédito aos nossos cooperados tornando-os mais fortes e competitivos.

Com a presença dos Conselhos de Administração, Fiscal e os colaboradores, que para nós foi motivo de orgulho, realizamos juntos o encontro inicial do evento – Planejamento Estratégico, que se realizou na FACER, no dia 19 de agosto de 2006. Foi neste encontro que reforçamos nosso compromisso de mudança e ao mesmo tempo declaramos a nossa missão e visão de futuro, estabelecendo metas de curto, médio e longo prazo, compromissos passíveis para definirmos uma nova imagem para nossa cooperativa.

Contamos, também, com o auxílio e a participação da Sicoob Goiás Central, que sempre esteve junto em nossos projetos e agora no desenvolvimento do Planejamento Estratégico em nossa singular.

Assim, estamos preparados para os próximos 3 (três) anos, com a vontade de desenvolver ainda mais a nossa cooperativa e a economia regional.

6.4 Planejamento estratégico da cooperativa

O planejamento estratégico em relação a análise externa e interna determinar os seguintes componentes:

- ✓ **Pontos Fortes:** variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente;
- ✓ **Pontos Fracos:** variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para empresa em relação ao seu ambiente;
- ✓ **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, desde que a mesma tenha condições e ou interesse de usufruí-lás;
- ✓ **Ameaças:** variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

O ambiente interno organizacional é o que está inserido na própria organização, e tem como implicação primordial sobre a sua administração. Isso faz com que aspectos importantes desse ambiente sejam visivelmente reconhecidos. São eles: pessoal, marketing, produção e organizacionais

Para Chiavenato (2000), a análise organizacional de levar em conta aspectos internos da empresa, referentes às suas forças e às suas fraquezas, tais como: a missão e visão organizacional, os objetivos empresariais e sua hierarquia de importância, os recursos humanos disponíveis, as pessoas, suas habilidades, talentos, capacidades e aptidões, o estilo de administração, envolvendo a cultura organizacional, o estilo de liderança e demais aspectos internos.

Oliveira (1999) afirma que a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição no mercado, e sua prospectiva para o futuro.

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa; as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa. Demonstra o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente, otimizando o sistema de informações estratégicas sobre atuações passadas e presentes das principais concorrentes para delinear a atuação futura desses concorrentes.

6.4.1 Pontos fortes

Segundo Thompson (2004), um ponto forte é algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante. Pode ser uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional ou capacidade competitiva valiosa ou um empreendimento que coloca a empresa numa posição de vantagem no mercado.

Os pontos fortes da cooperativa Sicoob do Vale foram definidos, segundo SICOOB (2009), da seguinte forma:

1. Facilidade de acesso aos serviços do Sicoob Rubiataba;
2. Agilidade na liberação de empréstimos e prestação dos demais serviços do Sicoob Rubiataba;
3. Credibilidade nas operações com o reconhecido espírito cooperativista;
4. Política de profissionalização de funcionários, dirigentes, conselheiros e cooperados;
5. Oferta de melhores taxas de juros e tarifas;
6. Atendimento humano e personalizado com qualidade;
7. Facilidade de acesso à diretoria e gerência da cooperativa;
8. Filosofia do Sicoob Rubiataba, com a cultura de desenvolvimento e responsabilidade sobre o negócio;
9. Localização do Sicoob Rubiataba, avenida principal da Cidade de Rubiataba;
10. Qualificação técnica dos funcionários;
11. Marca forte;
12. Modelo de gestão com pulverização na aplicação dos recursos;
13. Clareza e transparência das operações para os cooperados;
14. Única cooperativa de crédito da cidade de Rubiataba;
15. Oferta de benefícios para funcionários e cooperados – plano de saúde e auxílio a educação.

6.4.2 Pontos fracos

Pontos fracos são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente (OLIVEIRA, 1999, p. 83).

Os pontos fracos da empresa Sicoob Rubiataba foram definidos, segundo o planejamento estratégico 2006-2009, da seguinte forma:

1. Ausência de pontos atendimento;
2. Falta de auto atendimento na cidade de Rubiataba e demais localidades da região;
3. Estrutura física pequena e não eficiente;
4. Ausência de canais de comunicação com a comunidade e cooperados;
5. Pouca e inexpressiva divulgação dos pontos e serviços do Sicoob Rubiataba;
6. Ausência de planejamento para médio e longo prazo;
7. Ausência de um projeto de marketing institucional e comercial;
8. Deficiência técnica em equipamentos de informática e tecnologia em sistemas;
9. Não possui sede própria;
10. Deficiência e segurança e vigilância;
11. Poucos recursos para aplicação em crédito rural;
12. Ausência de PAC's;
13. Filas nos dias de pagamento da Cooper-Rubi.

Ainda segundo Oliveira (1999, p. 83) oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-los.

6.4.3 Oportunidades

Oportunidades da empresa Sicoob do Vale segundo o planejamento estratégico 2006-2009 são:

1. Divulgação dos resultados dos bancos e o enriquecimento dos banqueiros, como forma de promover a discussão de um modelo diferente e mais justo, neste caso o cooperativismo de crédito;
2. Interesse da comunidade local em participar da Sicoob Rubiataba;
3. Permissão legal de transformação da cooperativa, para a livre adesão de cooperados de outros segmentos e assim aumentar o quadro de cooperados;
4. Existência de um grande número de produtores rurais na região ainda não cooperados;
5. Oferta de soluções tecnológicas para a melhoria de sistemas e atividades de segurança do Sicoob Rubiataba;
6. Bom momento econômico do setor sucroalcooleiro;
7. Política macroeconômica atual, com juros superiores;

8. Inexistência de outras cooperativas de crédito na região;
9. Propostas políticas de apoio ao setor sucroalcooleiro, possível criação do alcoolduto;
10. Modelo de atendimento bancário com a finalidade exclusiva de lucro dos concorrentes, instituições bancárias da região;
11. Demanda para abertura de PAC's;
12. Educação cooperativista, projeto para a prospecção de futuros cooperados;
13. Criar modelo de gestão com a inclusão de ações no balanço social – Responsabilidade Social;
14. Promover ações de marketing, apresentado à comunidade regional as vantagens financeiras dos serviços Sicoob Rubiataba em relação as demais instituições financeiras da região;
15. Promover ações institucionais para fidelização de cooperados;
16. Estimular a poupança entre cooperados. (SICOOB, 2009).

São variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a empresa.

6.4.4 Ameaças

As ameaças sofridas pela empresa Sicoob do Vale segundo o planejamento estratégico 2006-2009 são:

1. “Possível mudança na política de juros com redução da taxa de juros;
2. Crescimento da oferta de crédito consignado pelos bancos e financeiras;
3. Crise no agronegócio nacional;
4. Crescente avanço na tecnologia dos bancos;
5. Deficiências na legislação, ênfase no setor cooperativista;
6. Concorrência agressiva dos grandes bancos e algumas cooperativas de crédito;
7. Indefinições na situação política brasileira;
8. O aumento constante da inadimplência;
9. Crescimento da monocultura na região de Rubiataba;
10. Ausência de representação política do segmento cooperativista no congresso nacional”. (SICOOB, 2009).

A elaboração do planejamento estratégico deve posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas.

A vantagem competitiva com Oliveira (2005) deve ser real (reconhecida pelo mercado), sustentada (existência de pontos fortes que lhe propiciaram validade) e perene (manutenção ao longo de um período de tempo).

“Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em torno de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa” (OLIVEIRA, 2005)

Benefícios da definição da missão: orientar a partida; evitar a armadilha do sucesso; funciona como farol alto; atrai, motiva e retém talentos; orienta a formulação dos objetivos; ajuda a aumentar a produtividade, assegurar um propósito único dentro da organização; servir como referência para a alocação de recursos; estabelecer uma orientação geral para a empresa.

6.5 Missão

A missão da Sicoob é “ser um agente de desenvolvimento econômico e social para Rubiataba e região, prestando serviços de qualidade, gerando resultados positivos, com responsabilidade social” (SICOOB, 2009).

6.6 Visão

A visão identifica as expectativas e os desejos dos cooperados, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

Segundo Oliveira (1995), a visão pode ser considerada como limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e com uma abordagem mais ampla.

A visão da empresa Sicoob do Vale é “ser a melhor instituição de natureza financeira de Rubiataba e região, com sustentabilidade, equilíbrio e credibilidade. (SICOOB, 2009).

6.7 Princípios e valores

A Sicoob Rubiataba, através de sua declaração de princípios e valores abaixo relacionados estabelece sua diretriz de atuação mediante a dedicação ao trabalho como fonte de riqueza nacional, bem estar social e resultado positivo e justo aos cooperados, garantindo a qualidade em produtos e serviços e o crescimento da organização, parceiros, colaboradores, cooperados e a comunidade.

- ✓ **Honestidade:** ação imperativa em todos os negócios realizados pela Sicoob Rubiataba, estando representada pela transparência e agilidade nas negociações, na promoção da equidade e no respeito ao negócio de todos os cooperados;
- ✓ **Ética:** como fundamento de valor e moral para os negócios da cooperativa, respeitando o compromisso com o progresso da instituição em um ambiente de união, proatividade, controle, democracia, conhecimento, imparcialidade e crítica;
- ✓ **Credibilidade:** como modelo contínuo e de exemplo da competitividade e confiança do desenvolvimento da cooperativa, cooperados, funcionários e parceiros;
- ✓ **Confiança:** na justiça e no desenvolvimento sustentado do Brasil.

Objetivo é o alvo ou a situação que se pretende atingir determinada para onde a empresa deve empreender seus esforços para atingir o resultado final.

Objetivo geral é aquele que se refere a toda empresa e específico quando diz respeito a um setor da empresa.

Desafio realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação para atingir um objetivo previsto.

6.8 Estratégia

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, as metas e desafios estabelecidos.

A estratégia relaciona-se à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos para minimização dos problemas e maximização das oportunidades.

As estratégias são estabelecidas de acordo com a situação da empresa: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

As estratégias da Sicoob do Vale começam pelos seres humanos – capacitação profissional e fortalecimento das relações sociais da equipe, cooperados (SICOOB, 2009).

- ✓ Programa de capacitação e aperfeiçoamento profissional de funcionários, dirigentes e conselheiros;
- ✓ Programa de capacitação de cooperados;
- ✓ Programa de integração de colaboradores;
- ✓ Programa de integração de cooperados;
- ✓ Programas assistenciais e educacionais;

Gestão financeira – para aumento da lucratividade, rentabilidade e liquidez:

- ✓ Desenvolver sistema de informações e gerenciais;
- ✓ Definir política para capitalização e aumento da rentabilidade da cooperativa (SICOOB, 2009).

Após o estabelecimento dos objetivos desafios, metas, estratégias e políticas o próximo passo é a identificação, estruturação e administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico.

Oliveira (p. 266, 2005) aponta que o planejamento estratégico “[...] não deve ser visualizado como a solução de todos os problemas da empresa, mas como um instrumento administrativo que realmente ajuda a empresa a se conhecer e a ter visão de futuro”.

As fontes básicas de informações são: fontes internas a empresa, fontes externas a empresa; fontes passadas, presentes e futuras.

6.9 Avaliação do planejamento estratégico

Planejamento estratégico deve considerar toda a empresa. Procurar consolidar as grandes orientações estratégicas que deverão nortear o pensamento estratégico da cooperativa. As fases básicas para avaliar cada ação do planejamento estratégico são:

Capacitação profissional e fortalecimento das relações sociais da equipe e cooperado.

Ao avaliar o Planejamento Estratégico da Sicoob do Vale – Rubiataba, as atividades estratégicas como: curso de desenvolvimento de Dirigentes e Conselheiros de Administração

– considerações sobre gestão contábil, para desenvolver a capacitação administrativa dos conselheiros junto à cooperativa para aprimorar seu conhecimento de gestão contábil.

Participação de funcionários em cursos oferecidos pelo Sicoob Goiás Central, todos funcionários envolvidos de acordo com cada função, para aperfeiçoar e adquirir melhor desempenho nas funções executadas.

Realização do 1º Seminário Cooperativista de Rubiataba, para conscientização dos cooperados da importância do cooperativismo na região de Rubiataba, através de palestras com autoridades e mestres do cooperativismo.

Visitas aos cooperados e não cooperados, para demonstrar a importância da cooperação de cada um perante a cooperativa, assim demonstrando os pontos fortes e os resultados alcançados pela cooperativa.

Ao avaliar as atividades e as ações estratégicas, foi possível verificar que foram cumpridas dentro do prazo estabelecido pelo planejamento estratégico.

6.10 Estrutura organizacional e tecnologia

Definição de organograma, níveis hierárquicos, departamentalização e normatização das atribuições, para definir estrutura organizacional dando credibilidade aos serviços operacionais executados. Através da avaliação de cada área operacional e atividades desenvolvidas por cada um dos colaboradores, com auxílio dos controles internos do Sicoob Goiás Central.

Aquisição de sede própria, para ampliar as instalações físicas, dando melhores condições de atendimento ao cooperado e usuário.

Compra de impressoras e autenticadoras e leitoras de cheques e armários, para melhores condições de trabalho dos terminais de caixa e arquivamento de documentos da cooperativa.

Abertura do PAC (Posto de Atendimento Cooperativo) do Carmo do Rio Verde, para abertura do quadro social, capitalização e captação de recursos junto a esta região, através da instalação de um posto de atendimento ao cooperado daquela região.

Para a estrutura organizacional e tecnológica, foi possível verificar o que se propôs a fazer quase todos foram feitos, exceto a aquisição da sede própria, que não foi comprada, ela é locada.

6.11 Gestão financeira

Abertura de novas poupanças a não sócios, para o aumento de captação da poupança para obter mais recursos rurais junto ao Bancoob – Banco Cooperativo do Brasil.

Aumentar o quadro de cooperados através de sorteios e brindes, fazendo com que fortaleça patrimônio da cooperativa e conseqüentemente esses cooperados possam trazer outras pessoas para aderirem a cooperativa.

Incentivar o aumento de capital social, através da venda de um bilhete de capitalização com um determinado valor, com sorteio de prêmios para os cooperados que adquirirem os bilhetes (SICCOOB, 2009).

6.12 Gestão comercial e mercado

Divulgação da missão e visão, princípios e valores da cooperativa, para levar ao conhecimento dos objetivos da cooperativa ao associado, que foram confeccionados e entregues junto ao talão de cheque de cada associado.

Criação de um departamento de marketing e comunicação, para melhorar a divulgação da marca Sicoob produtos e serviços oferecidos, como: página na internet, informativos bimestrais, envio de cartões de aniversário, confecção de canetas, chaveiros, panfletos e bonés.

Criação do departamento de Educação para acompanhamento dos trabalhos de implantação da matéria cooperativismo na grade curricular municipal e estadual (SICCOOB, 2009).

A **gestão comercial** e mercado, os itens missão, visão, princípios e valores, as atividades foram parcialmente cumpridas, pois a divulgação não foi constante, só foi colocado junto aos talões de cheques uma vez só, e pode observar que não tem banner de divulgação dentro da cooperativa. Já o departamento de marketing, poucas atividades foram cumpridas, página na internet precisa ser atualizada todos os meses, o envio de cartões de aniversário, informativos e panfletos não foram realizados.

Foi analisada a concorrência das ações estratégicas com a missão e visão e foi observado, pode-se dizer que está coerente com a que foi trocada no planejamento estratégico, que é na prestação de serviços, gerando resultados positivos, com responsabilidade.

De acordo com as diretrizes, o primeiro passo foi a capacitação e fortalecimento das relações sociais da equipe, considerando a realidade da cooperativa que foi executada.

A **estrutura organizacional** e tecnológica, a agência foi transferida para um novo endereço, melhorando seu atendimento ao cooperado.

A **gestão financeira** foi atingindo os objetivos que foram propostos, aumentando lucratividade e liquidez.

A gestão comercial e mercado não foram concluídos todos os objetivos, é uma questão para os administradores pensarem e implantarem, pois através da divulgação da marca e dos produtos e serviços é que a cooperativa se torna forte perante seus concorrentes.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho proporcionou a possibilidade de organizar alguns conceitos e fornecer uma interpretação particular sobre eles, facilitando a sua compreensão e motivando a buscar e pesquisar. O presente trabalho ressalta a importância da organização, pensar de forma inovadora, buscando no ambiente interno e externo, informações necessárias para traçar os caminhos a serem seguidos pela cooperativa para que haja crescimento, desenvolvimento e tomada de decisões.

O trabalho realizado é um estudo de caso, no qual foi analisado o planejamento estratégico da Cooperativa de Crédito Rural de Rubiataba Ltda. (Sicoob do Vale), para verificar e conhecer o desempenho das ações que foi proposto no planejamento estratégico que foi criado em 19 de agosto de 2006.

Ao analisar o Planejamento Estratégico foi possível encontrar algumas dificuldades, que foi a falta de material para que o estudo fosse mais aprofundado, dificultando então um estudo mais detalhado em cada área do plano de ação desenvolvido .

O estudo do Planejamento Estratégico, o Conselho de Administração definiu bem os objetivos e metas a serem cumpridas, onde foi possível analisar e diagnosticar que a maioria das ações foram concluídas dentro do prazo determinado e está coerente com a missão e visão desenvolvida. As diretrizes mostra novos rumos para a cooperativa seguir em busca de seu crescimento. Hoje a cooperativa conta com um ambiente amplo e agradável para melhor atender seus cooperados, e propiciando mais condicionamento e segurança aos mesmos. Mas pode-se perceber que dentro da área de marketing, só foram concluídas parcialmente as ações.

O Conselho de Administração contou com a ajuda de uma empresa de consultoria, que juntos formularam e traçaram as estratégias a serem seguidas e tudo isso foi documentado. Fizeram parte desta reunião colaboradores, conselheiros e alguns cooperados.

Percebe-se que o resultado foi alcançado pela organização com bastante propriedade, o planejamento estratégico é responsável pelo direcionamento entre a organização e seu meio de atuação, estimulando seu desenvolvimento e crescimento a todas as áreas envolvidas. O planejamento estratégico nada mais é que uma orientação planejada de um aumento de oportunidades e diminuição de riscos que possam vir a surgir.

8 SUGESTÕES

A Cooperativa de Crédito Rural de Rubiataba Sicoob do Vale, abriu suas portas em dezembro de 1993, criada com vários objetivos, controlada e dirigida pelos cooperados. Uma cooperativa que oferece aos cooperados assistência financeira em suas necessidades emergentes de crédito. O que se sugere é a maior divulgação dos benefícios existentes em uma Cooperativa de Crédito, para a captação de mais cooperados, através de um plano de marketing.

- ✓ Criar departamento de Marketing;
- ✓ Criar departamento de Recursos Humanos;
- ✓ Enviar cartões em datas comemorativas aos cooperados;
- ✓ Implantar plano odontológico aos colaboradores;
- ✓ Criar novos produtos e serviços;
- ✓ Transformar a cooperativa em Livre Admissão de Cooperados;
- ✓ Criar informativo periódico aos cooperados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Adriano Dias de. A Estratégia do marketing de relacionamento em cooperativas de crédito. **Integração**, Três Pontas-MG, v. 6, n. 6, p. 16-21. dez. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IRON, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

KREUTZ, Ineida T. **Cooperativismo passo a passo**. 7. ed. Goiânia: OCB-GO, 2004.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Penha Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. _____. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SEBRAE-CEARÁ. Disponível em:

[HTTP://www.ce-sebrae.com.br/paginas/produtos/servicos/credito-cooperativa.php](http://www.ce-sebrae.com.br/paginas/produtos/servicos/credito-cooperativa.php). Acesso em 20 out. 2009

SICOOB. **Planejamento estratégico Sicoob do Vale, 2006-2009**. Rubiataba-GO: SICOOB, 2009

SILVA, Chaves L. Machado; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégias. **RAE**. v. 47, n. 4, p. 89-98, out./dez. 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

THOMPSON, Artur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2004.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1- 1528

ANEXO

Lei Municipal nº 1.095, de 08 de abril de 2005.

“Dispõe sobre a Política Municipal de Cooperativismo e dá outras providências”.

O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE RUBIATABA, Estado de Goiás, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Constituição da República, Constituição do Estado de Goiás e pela Lei Orgânica do Município, faz saber que a Câmara Municipal de Rubiataba aprovou e ele sanciona a seguinte LEI.

Capítulo I

Da Política Municipal do Cooperativismo

Art. 1º Fica instituída a Política Municipal do Cooperativismo, que consiste no conjunto de diretrizes e regras voltadas para o incentivo à atividade cooperativista e ao seu desenvolvimento no Município.

Art. 2º São objetivos da Política Municipal do Cooperativismo:

I – criar instrumentos e mecanismos que estimulem o contínuo crescimento das atividades cooperativistas;

II – prestar assistência educativa e técnica às cooperativas sediadas no Município;

III – estabelecer incentivos financeiros para a criação e o desenvolvimento do sistema cooperativo em Rubiataba;

IV – facilitar o contato das cooperativas entre si e com seus parceiros;

V – apoiar técnica e operacionalmente o cooperativismo em Rubiataba, promovendo parcerias para o desenvolvimento do Sistema Cooperativista Goiano;

VI – estimular a forma cooperativa de organização social, econômica e cultural nos ramos de atuação, com base nos princípios gerais do associativismo e na legislação vigente;

VII – estimular a inclusão do estudo do cooperativismo nas escolas municipais, visando a uma mudança de parâmetros de organização da produção e do consumo;

VIII – criar mecanismos de triagem e qualificação da informalidade, para a implementação de novas sociedades cooperativas de trabalho no Município de Rubiataba;

IX – divulgar as políticas governamentais do Estado em prol das sociedades cooperativas;

X – organizar e manter atualizado um Cadastro Geral das Sociedades Cooperativas no Estado de Goiás, através de informações fornecidas pela JUCEG de todos os registros de Sociedades Cooperativas.

Capítulo II

Das Sociedades Cooperativas

Art. 3º É considerada sociedade cooperativa, para os efeitos desta LEI, a devidamente registrada nos órgãos públicos competentes e na Junta Comercial do Estado de Goiás – JUCEG e inscrita nos órgãos fazendários, estadual e municipal.

§ 1º A Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Desenvolvimento celebrará convênio com o Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás OCB/GO, que garanta aquela conhecer dos registros de sociedade cooperativa deferido pela JUCEG.

§ 2º A Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Desenvolvimento deverá simplificar o cadastro das Sociedades Cooperativas dispensando documentos, quando possível.

§ 3º A Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Desenvolvimento para o registro de sociedade cooperativa observará esta LEI, ouvindo, se necessário, o Conselho Estadual do Cooperativismo.

Art. 4º O Estatuto das Sociedades Cooperativas para ser aprovado deverá atender aos seguintes preceitos:

I – adesão voluntária, sem limitação, ao número de cooperados, salvo no caso de impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II – variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III – limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultando o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for considerado mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV – inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V – singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividades de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI – quorum para funcionamento e deliberação da assembléia geral baseado no número de cooperados e não no capital;

VII – retorno das sobras líquidas do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da assembléia geral.

VIII – indivisibilidade dos fundos de reserva e de assistência técnica educacional e social;

IX – neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X – prestação de assistência aos cooperados e, mediante previsão estatutária, aos empregados da cooperativa;

XI – limitação da área de admissão de cooperados às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Art. 5º O Estatuto da Sociedade Cooperativa, além de atender ao disposto no art. 4º desta LEI, deverá estabelecer:

I – a denominação, a sede, o prazo de duração, a área de ação e o objetivo da sociedade, bem como a fixação do seu exercício social e a data de seu balanço geral;

II – os direitos e deveres dos cooperados, a natureza de suas responsabilidades e as condições para sua admissão, demissão, eliminação e exclusão, bem como as normas para sua representação nas assembleias gerais;

III – o capital mínimo, o valor das quotas-partes para subscrição por associado, o modo de integralização da quota-parte e as condições para sua retirada em caso de demissão, eliminação ou exclusão do associado;

IV – a forma de devolução de sobras registradas aos cooperados ou de rateio de perdas por insuficiência de contribuição, para cobertura de despesas da sociedade;

V – a forma de administração e fiscalização da sociedade, a definição de seus órgãos e respectivas atribuições e normas de funcionamento e a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, bem como o prazo do mandato e o processo de substituição de seus administradores e conselheiros fiscais;

VI – as formalidades de convocação das assembleias gerais e o quorum requerido para sua instalação e para validade das deliberações, vedado o direito de voto aos que nelas tiverem interesse particular, sem prejuízo da participação nos debates.

VII – os casos de dissolução voluntária da sociedade;

VIII – o modo e o processo de alienação ou oneração de bem imóvel da sociedade;

XI – o modo de reformar o estatuto;

X – o número mínimo de cooperados;

XI – a obrigatoriedade de registro no Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás – OCB/GO.

Capítulo III

Dos Objetivos

Art. 6º Os objetivos das cooperativas são os definidos nos respectivos estatutos, que deverão utilizar o termo “cooperativa”, observada a legislação federal pertinente.

Capítulo IV
Do Sistema Tributário

Art. 7º As sociedades cooperativas são a extensão do estabelecimento dos seus cooperados e as operações por elas realizadas por conta e ordem de referidos cooperados constituem atos cooperativos e terão adequado tratamento tributário de acordo com a Constituição Federal.

Capítulo V
Do Conselho Municipal do Cooperativismo

Art. 8º Fica instituído o Conselho Municipal do Cooperativismo de Rubiataba – COMCOR, integrando a estrutura organizacional da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Desenvolvimento, composto por 3 (três) membros, sendo um membro indicado pelo Prefeito Municipal e os dois outros, indicados pelas Cooperativas existentes no Município que deliberação entre si para a escolha da Diretoria Administrativa.

§ 1º Os membros do Conselho serão nomeados pelo Chefe do Poder Executivo para um mandato de 2 (dois) anos, podendo ser reconduzidos uma vez.

§ 2º Cada representante deverá indicar 1 (um) suplente.

§ 3º Os membros do Conselho não perceberão qualquer tipo de remuneração e a participação no Conselho será considerada função pública relevante.

§ 4º As deliberações do Conselho Municipal do Cooperativismo deverão ser tomadas em forma de resolução, por deliberação da maioria simples.

§ 5º O Conselho Municipal do Cooperativismo, na ausência de seu titular, será presidido por vice-presidente a ser eleito pelos seus membros.

Parágrafo único. O Conselho Municipal do Cooperativismo contará com uma Secretaria Executiva que será exercida pelo Secretário Executivo que for o escolhido entre os membros.

Art. 9º O Conselho Municipal do Cooperativismo de Rubiataba – COMCOR definirá as políticas públicas a serem adotadas pelo Município para o desenvolvimento das cooperativas e terá como competência:

- I – estabelecer as diretrizes das políticas de apoio ao cooperativismo;
- II – acompanhar a elaboração da proposta orçamentária do Município para o cooperativismo;
- III – estabelecer as diretrizes e os programas de alocação de recursos;
- IV – fiscalizar a aplicação de recursos;
- V – elaborar o seu regimento interno e suas normas de atuação.

Capítulo VI

Disposições Finais

Art. 10º O Poder Público deverá facilitar condições e mecanismos para que seja facultado aos servidores públicos ativos e aos pensionistas da Administração direta e indireta, optarem pelo recebimento de seus vencimentos, remunerações, proventos e pensões, por meio de Sociedades Cooperativas de Crédito, ressalvados os contratos já celebrados.

Art. 11º Poderão habilitar-se nos processos licitatórios promovidos pelos órgãos da Administração direta e indireta municipal, as sociedades cooperativas legalmente constituídas e observadas as normas previstas na legislação pertinente em vigor, especialmente a Lei federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, em igualdade de condições, desde que apresentem certificado de registro na OCB-GO, conforme previsto na Lei federal nº 5.764, de dezembro de 1971.

Art. 12º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

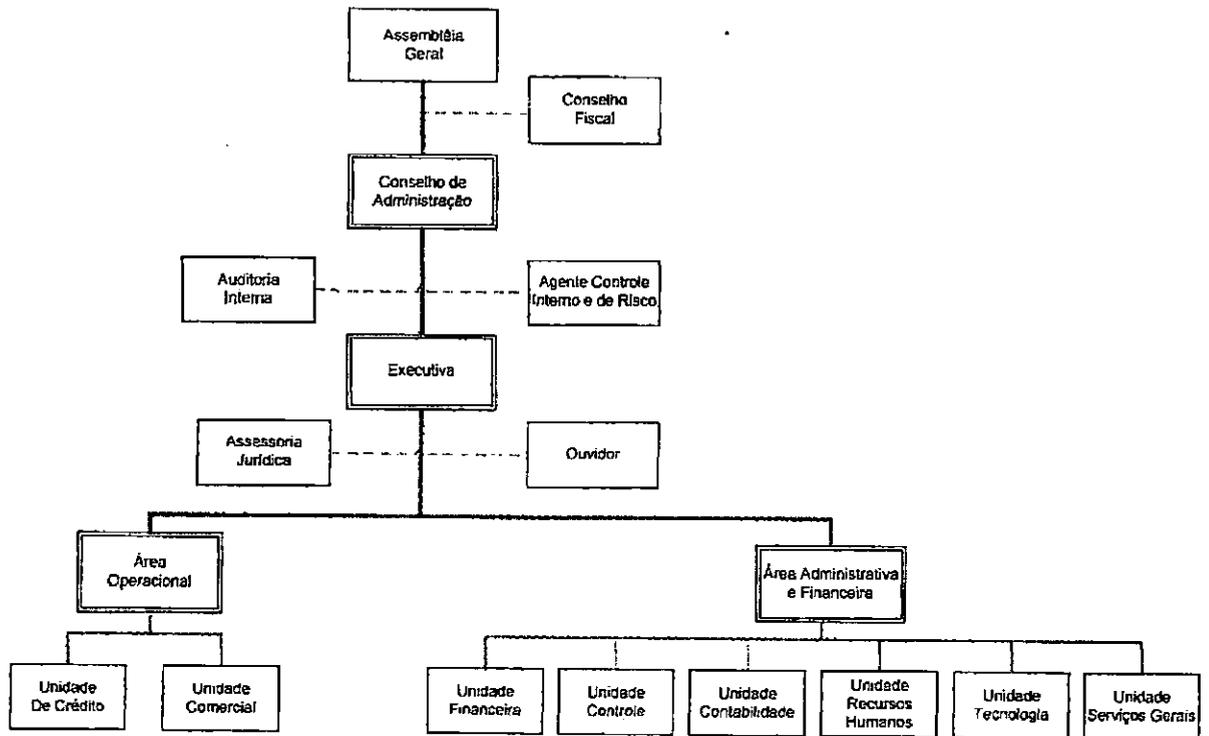
Art. 13º Revogam-se as disposições em contrário.

Gabinete do Prefeito do Município de Rubiataba, Estado de Goiás, aos 12 de abril de 2005.

José Luiz Fernandes

Prefeito do Município de Rubiataba

ORGANOGRAMA DA SICOOB DO VALE



APÊNDICE

APÊNDICE A

DADOS DO ALUNO

NOME: Jandira Maria Neves

NÚMERO DE MATRICULA: 0214310601

ENDEREÇO: Rua Pessegueiro Qd. 112 Lt. 26 Setor Vila Operaria

CIDADE: Rubiataba – Goiás

CEP: 76350000-00

FONE: (062) 3325-1290

ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA DE: todos os setores

EMPRESA: Cooperativa de Crédito Rural de Rubiataba

DIRETOR PRESIDENTE: Vanderval José Ribeiro

RESPONSÁVEL PELO ESTÁGIO NA EMPRESA: Vanderval José Ribeiro

ENDEREÇO: Av. Aroeira nº 735 Centro

CIDADE: Rubiataba – Goiás

CEP: 76350000-00

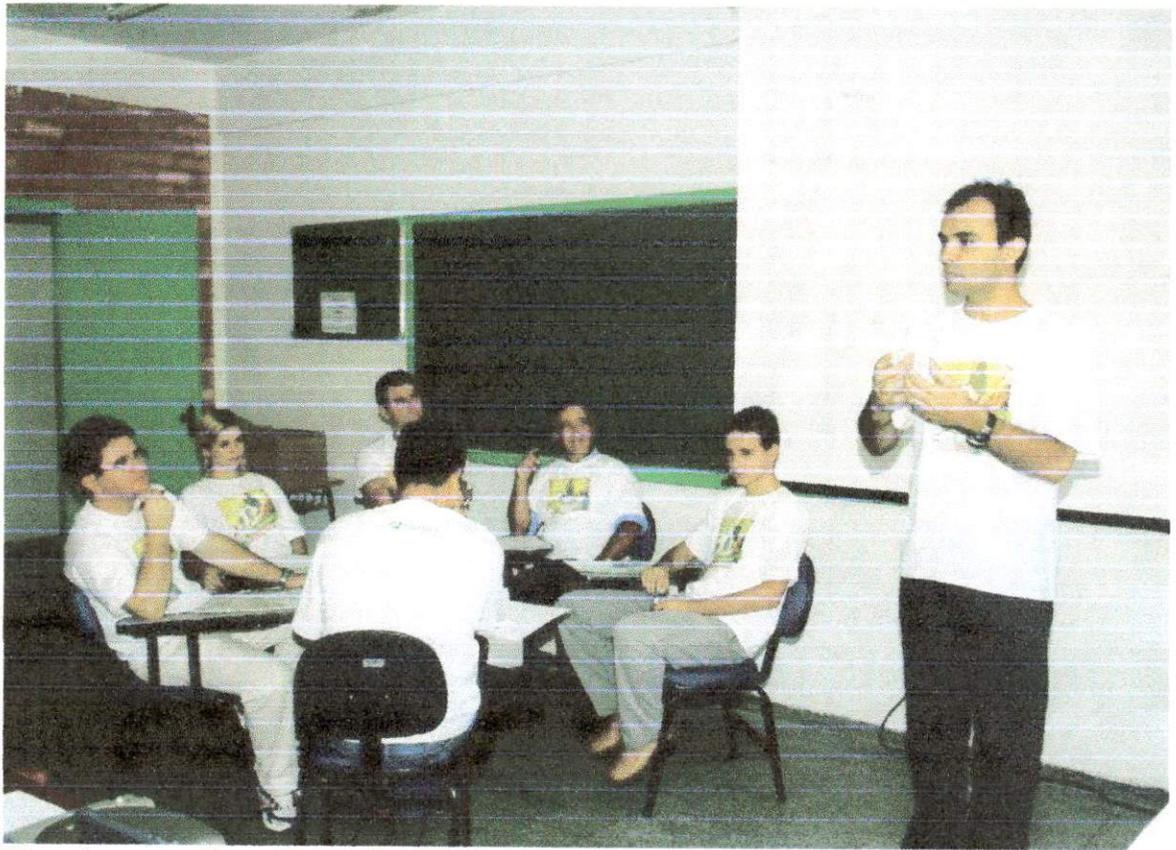
FONE: (062) 3325-1290



Planejamento Estratégico 2006/2009



Planejamento Estratégico 2006/2009



Planejamento Estratégico 2006/2009