

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**TÂNIA PAGNAN GABRIEL**

**GESTÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE: IMPLEMENTAÇÃO PARA  
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUL DE SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2015**

**TÂNIA PAGNAN GABRIEL**

**GESTÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE: IMPLEMENTAÇÃO PARA  
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Mestre Milla Lucia Ferreira Guimarães.

**CRICIÚMA  
2015**

**TÂNIA PAGNAN GABRIEL**

**GESTÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE: IMPLEMENTAÇÃO PARA  
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Mestre. Milla Lucia Ferreira Guimarães.

Criciúma, 03 de julho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Milla Lucia Ferreira Guimarães – Mestre – Orientadora

---

Prof. Dourival Giassi – Mestre – Examinador

**Dedico este trabalho para as pessoas que  
são a base de tudo para mim, meus pais,  
Volnei Gabriel e Angela Pagnan Gabriel.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me proteger e enfrentar este caminho, me acompanhando e dando forças para continuar em frente aguentando os desafios, enfim por estar sempre comigo.

Aos meus amados pais, por serem a minha base, apoiando e incentivando sempre, por me compreenderem nos momentos de choro, desesperos, me ajudando a atingir meus objetivos. Ao meu pai Volnei por sua paciência e por sua proteção e minha mãe Angela que esteve comigo diante de todo meu caminho TCC, por ser essa mulher exemplo e guerreira.

Aos professores do curso de ciências contábeis que transmitiram seus conhecimentos para minha formação acadêmica, e em especial a minha orientadora Milla, por ser uma ótima profissional, por ser compreensiva, me informando o caminho certo a ser percorrido, tendo paciência, compreensão e dedicação.

Aos meus amigos e colegas que entenderam os momentos de ausência e por sempre me apoiarem até chegar ao término deste trabalho.

Ao meu local de trabalho por fornecer disponibilidade de concluir este trabalho e apoiarem no que precisei.

Agradeço a todos que de alguma forma me apoiaram a conquistar mais esta etapa de minha vida. Muito Obrigada!

**“Na vida, não vale tanto o que temos, nem tanto importa o que somos. Vale o que realizamos com aquilo que possuímos e, acima de tudo, importa o que fazemos de nós”.**

**Chico Xavier**

## RESUMO

GABRIEL, Tânia Pagnan. **Gestão orientada para a sustentabilidade: implementação em uma cooperativa de crédito do sul de Santa Catarina.** 2015. 57 p. Orientadora: Prof. Ma. Milla Lucia Ferreira Guimarães. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Este estudo tem por objetivo propor estratégias de sustentabilidade na implementação do planejamento estratégico de uma cooperativa de crédito localizada no sul de Santa Catarina, contemplando questões econômica, social e ambiental. O trabalho foi estruturado com base em uma pesquisa qualitativa, valendo-se de um estudo de caso, no qual informações foram coletadas por meio de entrevista semiestruturada com os gestores responsáveis pela implementação da Política de Sustentabilidade na cooperativa objeto de estudos. Os resultados demonstraram que às dimensões econômica e social se sobressaem em relação à dimensão ambiental. Ademais, ficou evidenciado que a cooperativa possui metas voltadas para a sustentabilidade, embora não formalizadas. Diante deste diagnóstico, sugere-se a elaboração de estratégias para compor o planejamento estratégico que incorpore as variáveis ambientais, sociais e econômicas oportunizando a sustentabilidade da cooperativa, bem como a expansão da instituição nas demais regiões, levando a prática os princípios cooperativistas.

**Palavras-chave:** Cooperativa. Estratégias. Sustentabilidade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma Representativo da Estrutura do Trabalho .....	14
Figura 2 – Níveis de Planejamento .....	16
Figura 3 - Componentes para o desenvolvimento sustentável.....	23
Figura 4 – Etapas do modelo PEPSE .....	26
Figura 5 – Avanços e desafios das cooperativas relativos a sustentabilidade .....	31
Figura 6 – Progressão da Estrutura Administrativa do Sicoob Credisulca .....	35
Figura 7: Organograma Sicoob Credisulca .....	36
Figura 8 – Oportunidades e Ameaças.....	37
Figura 9 – Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	39

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios cooperativistas.....	28
Quadro 2 - Incorporação da sustentabilidade IFs que operam no Brasil.....	30
Quadro 3 – Gestores entrevistados.....	33
Quadro 4 – Estratégias para o objetivo crescer de forma diversificada .....	43
Quadro 5 – Estratégias para o objetivo desenvolver ações sustentáveis .....	44
Quadro 6 – Estratégias para o objetivo promover maior capacitação dos colaboradores .....	44
Quadro 7 – Estratégias para o objetivo promover cursos e treinamentos para os associados .....	44
Quadro 8 – Estratégias para o objetivo fortalecer parcerias com fornecedores sustentáveis .....	45
Quadro 9 – Estratégias para o objetivo gerar relações harmoniosas com a comunidade .....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
1.4 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	15
2.2 PLANEJAMENTO .....	15
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	16
<b>2.3.1 Planejamento operacional</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.2 Planejamento tático</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.3 Planejamento estratégico</b> .....	<b>18</b>
2.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
<b>2.4.1 Missão</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.2 Visão</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.3 Valores</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4.4 Diagnóstico</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4.5 Matriz SWOT</b> .....	<b>20</b>
2.5 CENÁRIOS.....	22
2.6 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	22
2.7 BALANÇO SOCIAL .....	25
2.8 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO.....	25
2.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	26
2.9.1 SUSTENTABILIDADE DAS COOPERATIVAS .....	27
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>32</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	32
3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE.....	33
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>34</b>
4.1 LEVANTAMENTO DE DADOS .....	34

4.2 ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS .....	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO (ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA).....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO(S).....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO A – POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE SICOOB CENTRAL SC/RS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO B – AUTORIZAÇÃO EMPRESA SICOOB CREDISULCA .....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, aborda-se o tema e problema da pesquisa. Na sequência têm-se os objetivos que direcionam o estudo. E, por fim, apresenta-se a justificativa, na qual se elucida a importância e as contribuições do trabalho.

### 1.1 TEMA

Um dos desafios do mundo contemporâneo é a garantia da sustentabilidade para a sociedade humana. A sustentabilidade vem sendo tratada, muitas vezes, apenas, como uma questão ambiental, quando sua dimensão é muito mais ampla, especialmente no âmbito empresarial.

A sustentabilidade envolve os cenários ambiental, econômico e social, compondo o triplice resultado da empresa, os quais necessitam estar alinhados para o alcance dos objetivos. O planejamento estratégico sustentável pode fornecer soluções adequadas para as organizações, com mensuração dos eventos econômicos e socioambientais.

O planejamento estratégico é caracterizado como uma ferramenta que apresenta um diferencial capaz de gerar benefícios para as empresas, proporcionando uma visão estratégica. A adoção deste, aplicado à sustentabilidade, possibilita criar meios de projetar oportunidades para a organização trabalhar a importância do assunto com responsabilidade.

A concorrência no mercado é um dos maiores desafios, exigindo das organizações um diferencial. Assim, assumir a sustentabilidade como um valor empresarial e não apenas como um modismo ou inovação reflete o comprometimento da empresa com o futuro do planeta e da própria corporação, apresentando-se perante a sociedade com uma postura ética e colaborativa.

Nas instituições financeiras, especialmente as cooperativas de crédito, nas quais os princípios cooperativistas estão alinhados com os princípios da sustentabilidade, o tema vem adentrando, cada vez com mais frequência, a agenda de discussões de seus gestores.

Este trabalho estabelece a inclusão de um planejamento estratégico voltado para a sustentabilidade em uma cooperativa de crédito, localizada no sul catarinense, área que abrange tanto o mercado industrial quanto a agricultura.

Estudos sobre a temática envolvendo o cooperativismo, estratégias competitivas e sustentabilidade, mostram a relevância de pesquisas dessa natureza, tais como: Martins (2006), Castro e Caixeta (2008) e Oliveira; Lages e Moraes (2010). Os resultados dessas pesquisas trazem inquietações, especialmente, no que diz respeito à auto sustentabilidade das cooperativas e a compreensão do termo sustentabilidade.

Conforme estudos de Brunstein e Rodrigues (2014) torna-se imprescindível conhecer a compreensão dos gestores sobre sustentabilidade e as suas ações referentes ao tema, visto que o termo, na maioria das vezes, está relacionado apenas a questão econômica deixando em segundo plano aspectos voltados ao ser humano e a natureza.

Nesse contexto, surge a seguinte questão-problema de pesquisa: Como promover, por meio do planejamento estratégico, subsídios para a sustentabilidade em uma cooperativa de crédito localizada no sul de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é propor estratégias de sustentabilidade na implementação do planejamento estratégico de uma cooperativa de crédito localizada no sul de Santa Catarina, contemplando questões econômica, social e ambiental.

Para atingir o objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a compreensão dos gestores da cooperativa objeto de estudo acerca da sustentabilidade na instituição;
- Averiguar, por meio de entrevistas, as práticas de sustentabilidade existentes na cooperativa objeto de estudo;
- Elaborar estratégias voltadas para a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações, hoje, procuram métodos, maneiras e formas de demonstrar seus esforços e dedicação em prol da sociedade e do meio ambiente.

Para tanto, faz-se necessário que se obtenha um espaço que possibilite sua aplicação, oferecendo ferramentas necessárias para o gerenciamento, seguindo primordialmente a sustentabilidade. O planejamento estratégico, portanto, apresenta-se como uma ferramenta que contribui para o gerenciamento eficiente.

Considerando a relevância que o tema apresenta, esta pesquisa visa contribuir, em nível teórico, com subsídios a respeito do planejamento estratégico aplicado a sustentabilidade social, ambiental e econômica desenvolvido para uma cooperativa de crédito.

Visto que, conforme pesquisa realizada pelo Banco Central do Brasil (BACEN) sobre governança em cooperativas de crédito, envolvendo o período dos anos 2013-2014, ainda existe um extenso campo para o desenvolvimento de ações relacionadas a sustentabilidade no universo das cooperativas de crédito brasileira.

Deste modo, a adoção do planejamento estratégico para cooperativa de crédito pode resultar em um crescimento financeiro e econômico, levando em consideração a inserção comunitária na qual as cooperativas se originam, apresentando sua vocação natural de melhorar a qualidade de vida dos seus associados com o progresso da comunidade e respeito ao meio ambiente.

Ademais, a institucionalização da promoção da sustentabilidade por meio do planejamento estratégico, demonstrará aos *stakeholder's* da cooperativa o respeito e as metas objetivas relacionadas à ecologia e programas sociais suplantando a visão da rentabilidade máxima em curto prazo, comum as instituições financeiras.

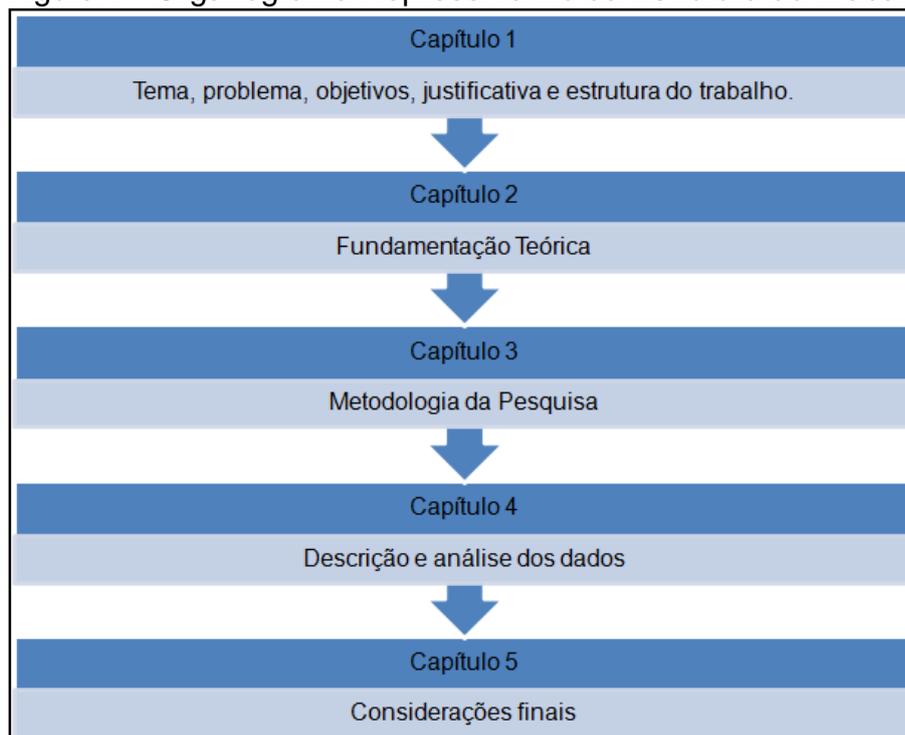
Enfim, além de contribuir com a gestão da cooperativa de crédito estudada com orientações para a sustentabilidade, este trabalho poderá servir de consulta para outras pesquisas com a mesma temática.

### 1.4 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo este de caráter introdutório. O segundo capítulo objetiva apresentar o assunto, bem como trabalhos

anteriores relacionados ao tema. No terceiro, apresenta-se a metodologia de pesquisa adotada para o estudo. No quarto capítulo faz-se a descrição e análise dos dados e, por fim, no quinto capítulo são expostas as considerações finais em resposta a questão problema da pesquisa.

Figura 1 - Organograma Representativo da Estrutura do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico e sua importância na gestão empresarial. A seguir, descrevem-se questões acerca da sustentabilidade e das cooperativas.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia é determinada para atender um conjunto de finalidades e metas que a organização desenvolverá para atingir, de acordo com sua postura, a missão e objetivos traçados.

A estratégia diz respeito às ações pré-estabelecidas para se atingir os resultados da empresa. Considera-se estratégia quando se possui aspectos internos (controláveis) e externos (não controláveis), interligados. De acordo com Oliveira (2009, p. 6) a estratégia “visa interagir com as oportunidades e as ameaças ambientais ou externas perante os pontos fortes e fracos internos da empresa”.

Para Serra, Torres e Torres (2004), a estratégia é um padrão de decisões que colabora com o desenvolvimento do objetivo da organização. Tem início como um processo de criatividade, de raciocínio, que antecede as ações e o planejamento de uma empresa.

### 2.2 PLANEJAMENTO

Frezzati (2009) compara o ato de planejar no ambiente empresarial a necessidade de alimento ao ser humano. A falta de alimento causa enfraquecimento ao homem, na mesma medida em que a ausência de planejamento acarreta enfraquecimento nas empresas.

O planejamento é um instrumento que prepara, organiza e estrutura os fatores no ambiente da empresa, visando o alcance dos objetivos estabelecidos, demonstrando oportunidades e indicando ações.

Nesse sentido, Catelli (2001) indica a elaboração do planejamento não só em decorrência do mercado globalizado, das percepções de inseguranças, no aumento da competitividade ou das mais novas tecnologias que formam um ambiente

mais inseguro e que apresenta riscos, mas também, porque existem objetivos a cumprir, atividades a serem colocadas em ação, serviços a prestar e produtos a desenvolver e/ou produzir.

A aproximação entre planejamento e a tomada de decisão é destacada por Bethlem (2009, p.106),

Planejamento envolve tomar decisões. Decisões são tomadas essencialmente pelo reconhecimento de que existe um problema, identificando formas alternativas de resolvê-lo, analisando as consequências de cada alternativa e comparando essas consequências para decidir qual a melhor.

Desta forma, o planejamento é um instrumento indispensável para a gestão das empresas, contribuindo no conjunto de processos para a tomada de decisão.

### 2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento, conforme Oliveira (2002) se divide em três níveis: estratégico, tático e operacional. De acordo com o autor, os níveis de planejamento organizacional podem estar ligados aos níveis de decisões numa pirâmide organizacional.

A Figura 2 apresenta os níveis de planejamento na concepção de Oliveira (2002).

Figura 2 – Níveis de Planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p. 45)

Conforme apresentado na Figura 2, o nível estratégico diz respeito aos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo. O nível tático pondera o caminho para o desempenho dos objetivos estratégicos. Por fim, o nível operacional é executado no momento em que são concretizadas as atividades escolhidas sem demais níveis de planejamento.

### **2.3.1 Planejamento operacional**

O planejamento operacional está relacionado com operacionalização dos objetivos e metas estratégicas no cotidiano empresarial, envolvendo a maioria das atividades.

Segundo Catelli (2001), o planejamento operacional ocorre com a identificação, integração e avaliação de escolhas de ação e na escalação a ser praticada pelo plano de ação, desta forma é efetivado após a elaboração do planejamento estratégico.

Para Oliveira (2005), este nível pode ser entendido como a formalização, por meio de documentos, das metodologias de desenvolvimento e implantação das ações ou planos operacionais.

### **2.3.2 Planejamento tático**

O planejamento tático na concepção de Fischmann e Almeida (1991, p. 26) “serve de instrumento para implementação do plano estratégico, planeja e controla as decisões administrativas e operacionais, procurando a eficiência”.

Oliveira (2002, p. 48) destaca que o planejamento tático “tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”.

Conforme Chiavenato (2005), o planejamento tático tem sua realização em um período de médio prazo. Tem sua efetivação em regra no prazo de um ano e enfatiza que cada unidade tem sua integração ou divisão de negócio da empresa. Portanto, o gestor utiliza o planejamento tático para delinear o que é mais enfatizado na maioria das empresas, que é conseguir o sucesso no decorrer do período desejado, apropriar as estratégias em ações nas respectivas áreas ou setores de produção, *marketing*, pessoal, finanças e contábil, etc.

### 2.3.3 Planejamento estratégico

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), o planejamento estratégico abrange uma metodologia que ajuda a empresa na definição de sua estratégia de longo prazo. Tem sido reconhecido como um instrumento de extrema importância na gestão empresarial, capacitando as empresas com metas e ações estratégicas que direcionam para tomada de decisões futuras perante a sua atuação no mercado.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004) o planejamento estratégico é efetuado através de um instrumento que organiza e executa determinada situação, almejando que aconteça em um período determinado. É uma formalização para sistematizar os processos.

O conceito do negócio analisa e absorve a principal vantagem que queremos oferecer a nossos clientes, funcionários e acionistas assim proporcionando qualidade nos produtos e serviços. Para Oliveira (2005) planejamento estratégico, é muitas vezes encargo dos altos estados da organização estabelecer os alvos a serem atingidos e o curso dos atos a serem desenvolvidos. Visando os recursos que a empresa possui, tendo em vista o potencial dela para agir de acordo com as premissas, tendo consistência.

O processo de implantação do planejamento estratégico inicia com o diagnóstico estratégico compreendido pela definição do negócio, missão visão e valores. A fase seguinte do procedimento, aborda o ambiente em que a empresa está inserida externamente e internamente. Por fim, a fase conclusiva aborda a definição de objetivos e estratégias que nortearão a organização nos próximos anos.

Segundo Oliveira (2007, p. 73) “planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela a empresa”, assim verificando uma percepção de onde se quer chegar.

Desta forma, o planejamento estratégico é um instrumento que auxilia na busca pelo resultado exitoso da empresa. Por meio das informações contidas no planejamento estratégico, o gestor da empresa e sua equipe de trabalho, constituem métodos que direcionam a liderança com intuito de alcançar o domínio das atividades.

## 2.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Oliveira (2002), no desenvolvimento do planejamento estratégico se determina onde a empresa pretende chegar e como ela se encontra para alcançar o sucesso desejado.

O planejamento estratégico deve ser elaborado pelos executivos, acionistas, gerentes e por quem mais a organização determinar importante a participação. Possui a definição das seguintes etapas:

#### **2.4.1 Missão**

Valadares (2002) apresenta a missão como “compromisso expresso claramente, sendo a razão de ser da empresa, suas finalidades de existir, seu propósito”.

A Missão, para Oliveira (2002) é decisão da central do planejamento estratégico, determinação de “aonde a empresa quer ir” e “aonde ela quer chegar”, correspondendo espaço que a empresa atua ou poderá atuar, assim apresentando o razão de ser da empresa. Desta forma, procura-se determinar qual é o ramo da empresa e que futuro ela deseja alcançar.

Conforme Tavares (2005, p.103), a missão:

Corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seus ambientes de negócio. É a dimensão do negócio, que é concretizada nas ações do dia-a-dia pelos membros da organização. Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação.

Frezatti (2009) acrescenta que a missão se refere aquilo que se espera da empresa, com delimitações de perspectivas de longo prazo.

#### **2.4.2 Visão**

A visão para Oliveira (2002), pode ser considerada como limites que a alta direção da empresa consegue visualizar dentro de um determinado período, sendo este com uma abordagem mais ampla e mais longa. Assim liga-se a visão com o futuro da empresa.

Segundo Costa (2002), a visão deve ser definida de forma simples, objetiva, compreensiva, tornando-se útil e ativa para todos os envolvidos da empresa.

Tavares (2005, p. 98), afirma que “visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-se de uma forma que a permitia incorporar as inovações necessárias para essa busca”.

Portanto, com a Visão estabelecida, consegue-se identificar as expectativas da empresa como algo tangível, mas ao mesmo tempo desafiador.

### **2.4.3 Valores**

Valores são peculiares de grande importância para a empresa, essas são características, virtudes, qualidades ponderadas importantes em uma escala, com graduação entre valores extremos, que devem ser conservadas e estimuladas (COSTA, 2003).

Serra, Torres e Torres (2004) argumentam que os valores são princípios de orientações importantes exclusivamente para membros da empresa. A instituição decide seus valores, com integridade, e que não devem alterá-los mesmo que ocorra pressões externas.

Tavares (2005, p. 245), afirma que “os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização”.

### **2.4.4 Diagnóstico**

Para dar início aos trabalhos é de fundamental importância fazer um diagnóstico da empresa. Com os resultados é possível verificar o panorama da empresa, seus concorrentes, suas dificuldades e o mercado.

Um diagnóstico deve considerar elementos como a competitividade, a organização, ao seu potencial, as dificuldades para futuras mudanças. Com suas perguntas analisadas e respostas concisas, a empresa possui um bom mapeamento. Segundo Costa (2003), essas informações são primordiais para elaboração de um diagnóstico estratégico e possibilita visualizar uma direção a ser seguida.

### **2.4.5 Matriz SWOT**

SWOT é uma sigla utilizada a partir das iniciais das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que traduzido para o português tem por significado: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A análise SWOT na concepção de Serra, Torres e Torres (2004, p. 86)

É um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rodam a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho.

Para Lobato (2006) a inter-relação de forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças, com uma pesquisa da empresa aonde estabelece encontrar prováveis falhas empresariais pode indicar melhorias na sua execução de processos de tomadas de decisões.

Para Almeida (2003), é de grande importância dividir o ambiente em dois níveis: o macroambiente, podendo ser também reconhecido como às grandes forças externas que influenciam a empresa e o microambiente, podendo também ser reconhecido como ambiente operacional, próximo a empresa.

#### a) Análise Externa

Segundo Oliveira (2002), a análise externa tem por finalidade estudar as ameaças e oportunidades existentes no negócio da empresa, verificando a atual situação do produto relacionado ao mercado, e a futura perspectiva de posição do produto relativo ao mercado que deseja estar.

Para Costa (2003, p. 86) as oportunidades “são fatores previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente as atividades da empresa”, ao passo que as ameaças “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrem afetarão negativamente as atividades”.

Com a análise dos fatores externos, o gestor possui visão do mercado de atuação que o possibilita sanar as possíveis ameaças e se beneficiar das possíveis oportunidades, oportunizando a prevenção de mudanças desagradáveis em busca de um melhor desempenho.

## b) Análise Interna

A análise interna da empresa visa apresentar os pontos fortes e fracos a da organização.

Para Tavares (2005, p. 283), “a organização deverá, nessa fase, ampliar o seu foco das informações internas encorpendo as externas para que esse tipo de recurso possa ter também um novo foco”. Estas, juntamente com as ameaças e oportunidades, irão emergir as suas forças e fraquezas.

## 2.5 CENÁRIOS

Segundo Oliveira (2002), cenários são conciliações sólidas entre projeções variáveis de tendências históricas e as postulações de eventos específicos.

Oliveira (2002, p. 136) explica que:

A elaboração dos cenários estratégicos é a cumulação de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa que, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégico. Isso porque, além do benefício de maior riqueza de ideias, formações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico.

Lobato (2006) afirma que, o cenário faz a classificação dos dados estratégicos, não para prever precisamente o que vai acontecer no futuro, mas sim para compreender as possíveis mudanças ocorridas no ambiente do negócio, assim assumindo suas tomadas de decisões.

O futuro das empresas é incerto, assim os cenários se tornam peças chaves do planejamento estratégico, que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões futuras.

## 2.6 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

O crescimento econômico e a geração de riquezas de forma desordenada provocaram uma exploração indevida dos recursos além de uma degradação contínua

do ambiente. As consequências dessas ações têm chamado atenção de uma parcela significativa da população e estudiosos do tema em diversas partes do mundo.

Na mesma medida, a preocupação com o desempenho sustentável vem se tornando uma preocupação de muitas empresas que, para permanecerem ativas no mercado buscam, por meio de alternativas, se adaptarem às novas realidades, inclusive como um diferencial competitivo.

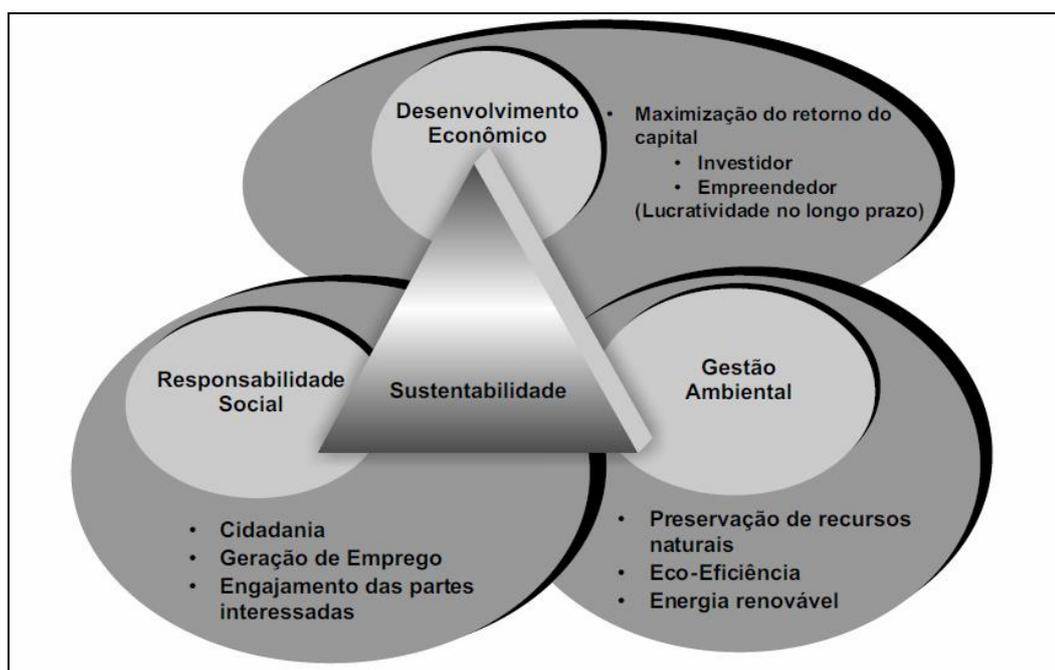
Com o conceito de Sustentabilidade, Arantes e Mazon (2007, p. 145) destacam que:

A sustentabilidade, em termos simples, é prover o melhor para as pessoas e para o ambiente tanto agora quanto para o futuro. Esse conceito se apoia no tripé atividade econômica, meio ambiente, e bem-estar da sociedade. Uma organização que toma decisões levando em conta critérios de sustentabilidade busca necessariamente o equilíbrio entre o lucro, as pessoas e o meio ambiente.

A expressão 'Desenvolvimento Sustentável' tem sua origem no relatório intitulado, *O Nosso Futuro Comum* ou, como ficou conhecido, Relatório de *Brundtland*, publicado no ano de 1987. O documento definia desenvolvimento sustentável como “desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades”. O relatório destaca três componentes fundamentais para o desenvolvimento sustentável: a proteção ambiental, o crescimento econômico e a equidade social (LEISMANN; CARMONA, 2008, p. 184).

A Figura 3 apresenta os componentes para o desenvolvimento sustentável conforme Leismann e Carmona (2008).

Figura 3 - Componentes para o desenvolvimento sustentável



Fonte: Leismann e Carmona (2008, p. 184).

A sustentabilidade econômica prediz que as empresas devem ser economicamente viáveis. Sua função para a coletividade é o retorno ao investimento inserido pelo capital privado (DIAS, 2007).

No que tange a sustentabilidade social, o autor menciona que a empresa deve oferecer condições de melhorias no trabalho para seus funcionários, observando as diferentes culturas existentes na sociedade na qual está inserida. A demais, precisam proporcionar oportunidades de emprego para pessoas portadoras de deficiências. E, primar pela participação ativa de seus dirigentes em movimentos socioculturais da sociedade em que convive.

A sustentabilidade ambiental da empresa está ligada a processos de eco eficiência, produzir de forma limpa, contribuindo para a evolução de uma cultura ambiental organizacional, tomar como costume desenvolver responsabilidade ambiental (DIAS, 2007).

Observa-se que além da preocupação econômica a conscientização social e ambiental vem ganhando destaque na sociedade e nas organizações públicas e privadas.

As empresas estão tentando se adaptar as novas demandas sociais para se manterem atuantes no mercado e, na mesma medida, a sociedade vem adotando

uma postura perante as empresas de exigências por respeito a natureza e ao ser humano para benefícios hoje e para as gerações futuras.

Com intuito de oferecer transparência aos seus *stakeholders* a respeito dos esforços organizacionais em busca do desenvolvimento sustentável, torna-se crescente o número de empresas que optam pela divulgação de Demonstrações Contábeis que referenciam essas questões. Tal como frisa Almeida (2002) torna-se *mister* não apenas declarar ecoeficiência e responsabilidade social, mas também, provar aos *stakeholders*, por meio da adoção de indicadores, esse compromisso.

Neste contexto, demonstrações contábeis como o Balanço Social e a Demonstração do Valor Adicionado, independente da obrigatoriedade, vêm sendo aos poucos, adotadas pelas empresas brasileiras como uma forma de evidenciar aspectos econômicos, sociais e ambientais além de ferramentas voltadas para o planejamento de futuras atuações envolvendo o desenvolvimento sustentável.

## 2.7 BALANÇO SOCIAL

Balanço Social é “um instrumento de gestão e de informação que visa evidenciar, de forma mais transparente possível, informações contábeis, econômicas, ambientais e sociais, do desempenho das entidades, aos mais diferenciados usuários” (TINOCO E KRAEMER, 2011, p. 63).

Ribeiro (2010) sintetiza as informações que o Balanço Social deve conter citando questões referente ao valor adicionado à economia e à sociedade, a gestão de recursos humanos, a interação com o meio ambiente e com a sociedade.

## 2.8 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO

A Demonstração do Valor Adicionado (DVA) é parte do Balanço Social e demonstra a capacidade da empresa em gerar e distribuir riqueza entre os diferentes grupos sociais que interagem com suas atividades.

De acordo com Tinoco e Kraemer (2011) os prováveis segmentos beneficiários com o valor adicionado gerado pelas empresas são:

- o pessoal, que aporta seu trabalho à empresa, recebendo salários e benefícios sociais;

- os acionistas, que ao integralizarem o capital da empresa, recebem em troca uma remuneração (dividendo e reservas);
- o Estado, via impostos e taxas;
- os financiadores, que aportam recursos à empresa e são remunerado por juros.

## 2.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

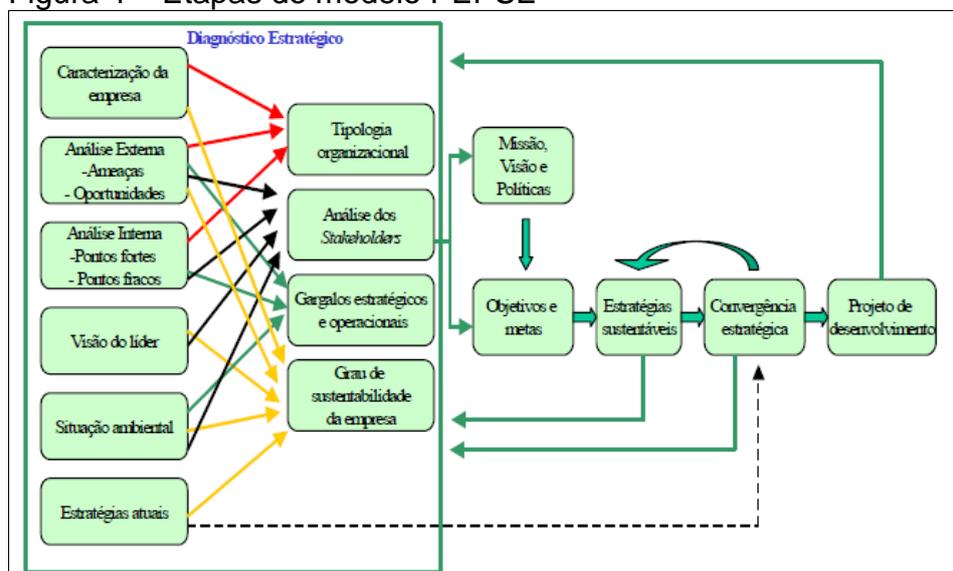
Coral (2002) desenvolveu um modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial (PEPSE) voltado para a indústria, com objetivo de:

oferecer às empresas uma ferramenta de planejamento que possibilite analisar a sua posição em relação às variáveis de sustentabilidade, preparando-a para atuar em mercados futuros e estabelecendo prioridades para o seu desenvolvimento sustentável (CORAL, 2002, p. 8).

O referido modelo utiliza-se das etapas do planejamento estratégico inserindo questões ambientais e sociais.

De acordo (Coral; Rossetto; Selig, 2003, p. 8), “a principal contribuição desta ferramenta será a estruturação da informação do diagnóstico estratégico para a elaboração de estratégias sustentáveis e a escolha das ferramentas mais adequadas à sua implementação”. A Figura 4 apresenta as etapas do modelo PEPSE.

Figura 4 – Etapas do modelo PEPSE



Fonte: Coral; Rossetto e Selig (2003, p. 9)

O diagnóstico estratégico é composto de duas etapas, que são o levantamento e a análise de dados, com intuito de subsidiar a tomada de decisão relativa às estratégias sustentáveis.

O levantamento de dados engloba as etapas de caracterização da empresa, análise externa, análise interna, visão do líder, situação ambiental e estratégias atuais, enquanto que a análise de dados do diagnóstico estratégico é composto das etapas de arquitetura organizacional, análise dos *stakeholders*, gargalos estratégicos e operacionais e grau de sustentabilidade da empresa (CORAL; ROSSETTO; SELIG, 2003, p. 9).

Neste contexto, os autores concluíram que questões ambientais e sociais somente farão parte do cotidiano das organizações se forem consideradas prioritárias pelos gestores e trouxerem retorno para a empresa. Além disso, considerar as questões ambientais e sociais como estratégicas, poderá proporcionar novas oportunidades de negócios, vantagem competitiva, contribuindo para uma postura proativa da empresa.

### **2.9.1 Sustentabilidade das cooperativas**

As civilizações antigas mantinham práticas de cooperativismo por conta da necessidade de ajuda mútua entre as pessoas objetivando alcançar interesses comuns entre todos os envolvidos.

De acordo com a Lei 5.764/71, “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971).

Cruz (2000) relata que a primeira cooperativa formalizada no mundo foi a cooperativa de consumo *Rochdale Society of Equitable Pioneers* (Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale), localizada na Inglaterra.

A partir desta iniciativa o cooperativismo foi idealizado de fato em todo mundo, tendo até hoje, seus valores e princípios conservados (DUZZIONI; GUIMARÃES; SORATTO, 2014).

Os princípios cooperativistas, de acordo com dados da OCESC (2015), são: Adesão voluntária e livre; Gestão democrática pelos membros; Participação

econômica dos membros; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Intercooperação; Interesse pela comunidade.

Os princípios cooperativistas constituem a base filosófica do cooperativismo. São orientações para que as cooperativas pratiquem seus valores.

O Quadro 1 apresenta os princípios cooperativistas e seus respectivos significados.

Quadro 1 - Princípios cooperativistas

<b>PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS</b>		
1º	Adesão Voluntária e Livre	As cooperativas são organizações abertas a todos, independente de raça, sexo, classe social, opção política ou religiosa.
2º	Gestão Democrática pelos Membros	Cada associado representa um voto nas assembleias deliberativas, não importando o número de cotas que possua. Os cooperados, reunidos em assembleia discutem e votam as metas e objetivos de trabalho, como também elegem os representantes para administrar as sociedades cooperativas.
3º	Participação Econômica dos Membros	Todos os membros contribuem igualmente para formação do capital das suas cooperativas as quais controlam democraticamente. Se a cooperativa obtém excedente (sobras), parte destas, serão distribuídas entre os sócios até o valor limite da contribuição de cada um.
4º	Autonomia e Independência	As cooperativas são organizações autônomas, onde os sócios são os donos do negócio. Qualquer acordo firmado com outras organizações e empresas devem garantir e manter esta condição.
5º	Educação, Formação e Informação	As cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, é objetivo destas destinar ações e recursos para formação e desenvolvimento de seus associados, capacitando-os para a prática cooperativista e para o uso de técnicas comerciais e de produção.
6º	Intercooperação	Para o fortalecimento do cooperativismo é importante que haja intercâmbio de informações, produtos e serviços, viabilizando o setor como atividade sócio-econômica.
7º	Interesse pela Comunidade	As cooperativas trabalham para o bem-estar e desenvolvimento de suas comunidades, por meio da execução de programas sócio-culturais, realizados em parceria com o governo e outras entidades civis, aprovados pelos membros em assembleia.

Fonte: OCESC (2015)

As cooperativas dividem-se em três tipos básicos: as de produção, as de consumo e as de crédito. As cooperativas de produção agrupam trabalhadores que se associam para produzir bens ou serviços para uso mútuo ou visando ao mercado. As cooperativas de consumo e de crédito congregam consumidores de qualquer gênero, de forma a obter melhores preços, condições e qualidade de bens e serviços,

comprando por atacado ou diretamente do produtor, para uso próprio ou revenda (JORNAL DO ESTADO, 2015).

De acordo com o levantamento da OCESC (2015) o ramo de crédito é o que mais recebe adesão. Em 2014, essas cooperativas possuíam 5,7 milhões de associados (a metade dos 11,5 milhões de cooperados existentes no País).

De acordo com o BACEN (2015), “a cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados”.

O objetivo da constituição de uma cooperativa de crédito é prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros (aplicações, investimentos, empréstimos, financiamentos, recebimento de contas, seguros, etc.).

Assim, as cooperativas de crédito conforme afirmam Duzzioni, Guimarães e Sorato (2014) são consideradas instituições financeiras,

no entanto, com um grande diferencial, os associados exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários, ou seja, participam do processo de gestão da cooperativa, definindo suas diretrizes e atuações e usuários enquanto utilizam seus serviços.

Há cooperativas de crédito voltadas para o desenvolvimento da atividade rural de seus cooperados e, também as urbanas, denominadas cooperativas de crédito mútuo. Essas cooperativas são formadas por pessoas de uma mesma atividade ou profissão ou por empregados de uma determinada empresa visando o desenvolvimento econômico de seus membros (MENESES,1992).

Em São Paulo, no ano de 2011, o *workshop* realizado pelo BACEN com o tema Políticas e Práticas Socioambientais para Instituições Financeiras, contou com a participação de representantes de 42 Instituições Financeiras (IFs) com intuito de estabelecer padrões de melhores práticas socioambientais para as instituições autorizadas a funcionar por essa autarquia.

A pesquisa fez um comparativo entre bancos, outras IFs e cooperativas e concluiu que a consolidação do tema tem sido liderada pelo segmento bancário e que

os avanços observados em termos de práticas e compromissos com a sustentabilidade têm correlação direta com o porte das instituições.

Impulsionadas pelas exigências da sociedade, do governo e de órgãos ambientais, as IFs encontram-se em um processo de conscientização em relação aos impactos socioambientais relacionados à suas atividades e do risco que eles representam para a sociedade e seus próprios negócios.

Neste processo um dos primeiros países a elaborar um conjunto de princípios da sustentabilidade foi o Brasil (BACEN, 2011). O Quadro 2 apresenta a incorporação da sustentabilidade nas IFs que operam no Brasil.

Quadro 2 - Incorporação da sustentabilidade IFs que operam no Brasil

<b>Tipo de Instituição</b>	<b>Número Total</b>	<b>Instituições com Políticas de Sustentabilidade</b>	<b>Instituições com Relatórios de Sustentabilidade</b>
Bancos Grandes	10	8	8
Bancos Médios e Pequenos	128	16	9
Banco de Desenvolvimento	4	3	2
Bancos de Investimento	14	5	3
Agências de Fomento	16	0	0
Centrais de Cooperativa de Crédito	38	0	0
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>32</b>	<b>22</b>

Fonte: BACEN (2011, p. 5)

Por meio do Quadro 2, observa-se que mesmo com avanços, a sustentabilidade no sistema financeiro está limitada a um pequeno número de instituições.

No que tange as cooperativas de crédito, o tema está em processo de desenvolvimento e ainda não possui políticas formais de sustentabilidade, conforme observa-se na Figura 5.

Figura 5 – Avanços e desafios das cooperativas relativos a sustentabilidade

	<b>Avanços</b>	<b>Desafios</b>
Políticas de RSA	O tema começa a fazer parte da agenda do segmento Alguns eventos recentes tiveram como tema central a sustentabilidade	Criar e implementar política de sustentabilidade nas IFs, com apoio e orientação das federações e centrais
Governança		Estabelecer estrutura de governança que possibilite a implementação da política e seu monitoramento pelo público interno e externo
Produtos	Algumas instituições oferecem produtos com adicionalidade social	Fornecer produtos com adicionalidade socioambiental para seus associados como forma de incentivo à adoção de boas práticas socioambientais
Gerenciamento de risco		Adotar avaliação de risco socioambiental em seus negócios

Fonte: BACEN (2011, p. 5)

A Figura 5 demonstra os inúmeros desafios das cooperativas de crédito envolvendo políticas de responsabilidade social, governança corporativa, produtos e gerenciamento de risco.

Independente da ausência de políticas voltadas à sustentabilidade, os participantes do *workshop* concluíram que as cooperativas de crédito possuem várias iniciativas voltadas para a temática e que os princípios do cooperativismo são alinhados com os princípios da sustentabilidade. Para tanto, sugerem dar mais visibilidade às ações praticadas, além da criação de um selo verde baseado em padrões mínimos de sustentabilidade para avaliar e incentivar práticas inovadoras de sustentabilidade para o cooperativismo (BACEN, 2011).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se o enquadramento metodológico do estudo, bem como os procedimentos para a coleta e análise de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, tendo em vista a resolução de um problema, aperfeiçoando suas práticas relacionadas a implementação de sustentabilidade, descrevendo o que é o planejamento estratégico e a sustentabilidade.

Segundo Oliveira (1999, p. 114) “o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”.

Pinheiro (2010) define a pesquisa descritiva como função de relatar características de pessoa ou população ou fenômeno ou variáveis, coletando dados com padronização de técnicas.

Quanto aos procedimentos a pesquisa classifica-se como um estudo de caso. Santos (2004, p. 30) afirma que, “estudar um caso é selecionar um objeto de pesquisa restrito com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos [...] pode ser fato/fenômeno/processo individual, ou um de seus aspectos.”

Discorrendo sobre a estratégia de pesquisa denominada estudo de caso, Cervo e Bervian (2002, p. 67) esclarecem que, “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.” Para tanto, fora realizado um estudo de caso na cooperativa de crédito Sicoob Credisulca, com propósito de sugerir estratégias de sustentabilidade para compor o planejamento estratégico da cooperativa.

Em relação à abordagem do problema a pesquisa caracteriza-se por estudos qualitativos. Para Richardson (1999, p. 80), “a pesquisa qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. A pesquisa classificada como qualitativa visa obter uma abordagem em relação a

assuntos que não são observados no método quantitativo, que consiste em análise de dados pela aquisição de métodos estatísticos para análise, tanto na coleta quanto na abordagem dos dados (BEUREN, 2001).

### 3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE

A fim de identificar as possíveis medidas que poderão ser praticadas pela cooperativa em estudo em prol da sustentabilidade da instituição e da comunidade na qual está inserida, aplicou-se uma entrevista semiestruturada com 03 colaboradores do Sicoob Credisulca, no dia 22 de maio de 2015.

A amostra foi de caráter intencional, pois investigou-se os gestores cuja função tem por responsabilidade implementar a política de sustentabilidade na cooperativa. O Quadro 3 apresenta o setor, o cargo e a atribuição dos entrevistados.

Quadro 3 – Gestores entrevistados

<b>Setor</b>	<b>Cargo</b>	<b>Atribuição</b>
Unidade de Contabilidade	Contador	Responsável pela contabilidade da Sicoob Credisulca e elaboração das Demonstrações Contábeis.
	Auxiliar	Responsável por auxiliar o contador no controle do patrimônio da Sicoob Credisulca. Responsável por implementar práticas de sustentabilidade na Sicoob Credisulca.
Unidade de Recursos Humanos	Analista de Gestão de Pessoas	Responsável pela unidade de gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora.

A entrevista foi dividida em cinco blocos, os quais são: A) Representatividade Institucional; B) Estrutura da Administração da Cooperativa; C) Funções da Administração; D) Relacionamento com os *Stakeholders*; e, E) Transparência das Informações da Cooperativa.

Com base nos resultados da entrevista elaborou-se uma proposta de estratégias voltadas para a sustentabilidade econômica, social e ambiental da cooperativa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresenta-se o diagnóstico estratégico, contemplando o levantamento de dados e a análise dos dados da cooperativa objeto de estudos.

### 4.1 LEVANTAMENTO DE DADOS

Neste item, por meio da entrevista com os gestores responsáveis por implementar a política de sustentabilidade na cooperativa (Quadro 3), buscou-se identificar a caracterização da empresa, a análise externa, análise interna, a situação ambiental e estratégias existentes para subsidiar a sugestão de estratégias para compor o planejamento estratégico voltado para a sustentabilidade.

#### a) Caracterização da cooperativa:

O Sicoob Credisulca é uma cooperativa de crédito constituída inicialmente por um grupo de agricultores rurais da região de Turvo localizada em Santa Catarina, em razão das dificuldades de obtenção de crédito. Atualmente a Sicoob Credisulca é uma cooperativa de crédito de livre admissão nas quais existem grupos de associados de diversas origens e atividades econômicas, filiada ao Sicoob Central SC/RS e ao Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob).

A assembleia geral de constituição da Cooperativa de Crédito Rural Sul Catarinense Ltda (Credisulca) foi realizada no dia 1º de março de 1986. Após três anos, em 1989, o Banco Central do Brasil autorizou seu funcionamento. Com o decorrer dos anos a Sicoob Credisulca foi se fortalecendo e a quantidade de sócios foi aumentando, se tornando mais sólida e comprometida com a sociedade.

Em 1994 a Siccob Credisulca inaugurou sua sede própria no município de Turvo. Desde então, passou a contar com 19 postos de atendimento além da sede, nos quais trabalham cerca de 160 colaboradores. A Figura 6 apresenta a fachada da nova estrutura, localizada em Turvo/SC.

Figura 6 – Progressão da Estrutura Administrativa do Sicoob Credisulca



Fonte: Sicoob Credisulca (2015).

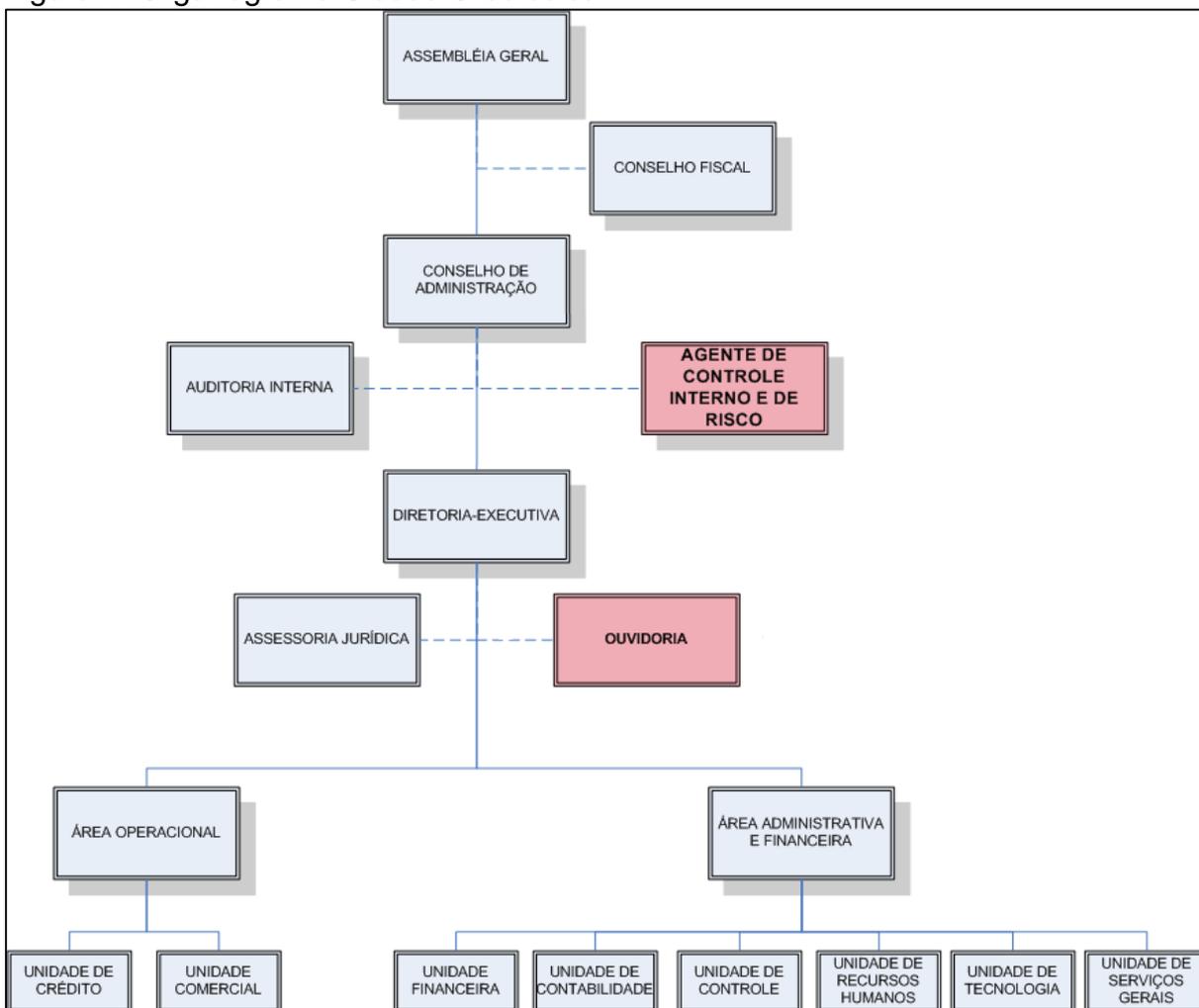
A cooperativa possui aproximadamente 27 mil associados, os quais, anualmente, recebem as distribuições de sobras do exercício proporcionalmente as operações praticadas com a cooperativa.

Realiza anualmente, conforme determinação do BACEN, Assembleia Geral Ordinária, e quando necessário convoca Assembleia Geral Extraordinária. A eleição do Conselho de Administração acontece a cada 4 (quatro) anos, do Conselho Fiscal a cada 2 (dois) anos e da Diretoria Executiva a cada 4 (quatro) anos. Dispõe de um Estatuto Social o qual determina o papel a ser cumprido por cada conselho e diretoria.

Nas Assembleias são divulgados para os associados e a comunidade em geral as informações referente a prestação de contas do exercício, contemplando o Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado, o relatórios do conselho de administração, fiscal e da auditoria. Além de apresentar os investimentos realizados em cursos, palestras e treinamentos para associados e colaboradores.

Sua estrutura organizacional é composta por: Diretoria executiva, Conselho de administração e Conselho fiscal. A Figura 7 apresenta o organograma do Sicoob Credisulca:

Figura 7: Organograma Sicoob Credisulca



Fonte: Sicoob Credisulca (2015).

A Figura 7 apresenta o organograma do Sicoob Credisulca, pode-se observar que a instância máxima decisória é a Assembleia Geral.

O Sicoob Credisulca disponibiliza aos associados pessoas físicas produtos e serviços, tais como: conta corrente, cartões, crédito, investimentos Sicoob, Sicoob Previ (previdência privada), Débito Direto Autorizado (DDA) e seguro. Para pessoas jurídicas as opções são: conta corrente, crédito, cartão, investimentos, cobrança e seguro.

#### b) Análise Externa

Possui por finalidade, analisar a relação entre a cooperativa e o ambiente que está inserido em termos de oportunidades e ameaças, uma relação entre o

mercado *versus* o produto e a cooperativa voltada sobre uma visão da sustentabilidade dentro da empresa.

A Figura 8 apresenta a análise externa da cooperativa na visão dos gestores entrevistados.

Figura 8 – Oportunidades e Ameaças

Análise Externa	
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da carteira de associados;</li> <li>- Aumento nas ações sustentáveis;</li> <li>- Aumento das oportunidades dos colaboradores;</li> <li>- Utilizar de fornecedores sustentáveis;</li> <li>- Utilizar de produtos substitutos sustentáveis;</li> <li>- Projetar boas ações.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência com outras cooperativas de crédito da região;</li> <li>- Concorrência com Intituições Financeiras Públicas e Privadas.</li> <li>- Rotatividade de funcionários;</li> <li>- Falta de fornecedores sustentáveis.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir serão expostos os resultados da análise externa da cooperativa em relação a cada força de competitividade, na percepção dos entrevistados.

#### ▪ **Clientes**

Os clientes da cooperativa de crédito são os associados, desempenhando ao mesmo tempo duas funções: dono e usuário do empreendimento.

A principal oportunidade detectada pelos gestores, em relação aos associados, é a fidelidade. Este fato se dá em razão da dificuldade em obter crédito em outra instituição financeira.

Quando questionados sobre a maneira de selecionar novos associados, os gestores afirmaram que as ferramentas utilizadas são: análise de certidões negativas em órgãos públicos, consulta ao SERASA e SPC.

- **Fornecedores**

A cooperativa não possui aquisição de matéria-prima, por ser uma instituição financeira, suas aquisições são bens e materiais de expediente para uso e consumo. Para efetivar a compra há necessidade de 3 orçamentos.

- **Concorrentes**

O ambiente de concorrência do mercado é muito forte na cooperativa, pois existem na região outras instituições financeiras, tanto públicas como privadas, além de outras cooperativas de crédito, empresas de *leasing*, entre outras.

O Sicoob Credisulca não possui internamente a prática de buscar informações sobre a concorrência, a análise é realizada apenas com informações oriundas do Banco Central do Brasil.

Para os gestores, a cooperativa possui uma grande vantagem competitiva ao distribuir os resultados do exercício aos associados, proporcional as suas operações. Fato que contribui, também, para a fidelidade do associado.

- **Governo**

Para os gestores entrevistados, o Governo pode trazer oportunidades para a cooperativa na medida em que oferta novas linhas de crédito, porém essa oportunidade também poderá ser utilizada pelas demais instituições financeiras.

- **Sociedade**

Em relação a sociedade, o Sicoob Credisulca atua na comunidade que está inserida através de um projeto de Educação Financeira, atendendo crianças de escolas que possuem participação nas cidades que têm pontos de atendimento inseridos.

Outro ponto levantado pelos gestores foi a imagem positiva da cooperativa perante a sociedade em razão de gerar rentabilidade com as distribuições de sobras.

### ▪ Meio Ambiente

Embora os gestores tenham pontuado a questão ambiental como uma preocupação importante para a cooperativa, não há nenhum projeto, estratégia ou ação específica voltada à preservação do meio ambiente.

### c) Análise Interna

A análise interna considera os fatores apropriados e não apropriados para a cooperativa. Pode-se observar, por meio da entrevista, que a formação de dirigentes e gerentes é um ponto de destaque, bem como os incentivos aos profissionais e recebimento de alguns benefícios. Assim, apresenta-se na Figura 9 as análises dos pontos fortes e fracos, na percepção dos gestores entrevistados.

Figura 9 – Pontos Fortes e Pontos Fracos

Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação dos conselheiros com treinamentos de contabilidade, análise de balanços, entre outros;</li> <li>- Auxílio alimentação aos colaboradores;</li> <li>- Auxílio previdência privada aos colaboradores;</li> <li>- Auxílio plano de saúde aos colaboradores;</li> <li>- Premiação metas aos colaboradores;</li> <li>- Capacitação profissional de colaboradores e conselheiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiência em contratação de colaboradores especializados;</li> <li>- Falta de implementação de estratégias;</li> <li>- Falta de <i>Marketing</i>;</li> <li>- Falta de divulgações das ações.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

### ▪ Gestão Estratégica

De acordo com os gestores, não há formalizado um documento contendo o planejamento estratégico da cooperativa, porém ela estabelece as medidas, ações e trabalhos a serem seguidos, como por exemplo, o calendário de treinamentos, de pagamentos de 13º e férias, de metas a serem atingidas, início e fim de projetos, entre outros.

- **Recursos Humanos**

Para os entrevistados, em relação às questões que envolvem os recursos humanos, o ponto forte destacado diz respeito à oferta, por parte da cooperativa, de cursos de capacitação para colaboradores e seus conselheiros. Há ainda, os benefícios recebidos, tais como: plano de saúde, auxílio alimentação e premiação em caso de alcance das metas, para os colaboradores.

Um ponto fraco destacado é ausência de análises de satisfação dos colaboradores em relação à cooperativa.

- **Gestão e desenvolvimento de produtos e serviços**

A cooperativa possui como seu principal produto o crédito. Sua gestão é realizada por meio de análise e aprovação do comitê de crédito. Os demais produtos como previdência privada, seguro, conta corrente, são controlados por meio de relatórios e planilhas. O desenvolvimento de produtos e serviços são realizados de acordo com as atividades que as instituições financeiras podem oferecer, ou seja, a cooperativa oferece ao associado aquilo que é cabível para a sua instituição.

- **Gestão da informação**

Quando questionados sobre o planejamento das informações, os gestores mencionaram a análise de alguns relatórios que possibilitam a formação de metas a serem atingidas pelos colaboradores.

- **Gestão financeira**

Os pontos fortes da cooperativa na gestão financeira são: o processo de disponibilidade, via sistema, de controle de suas liberações de créditos sobre recursos próprios. Embora possua subsídios para investimentos, ela não possui controle de custos e orçamentos de suas despesas.

- **Comercialização e Marketing**

A cooperativa possui poucos métodos de comercialização e *marketing*, utiliza de visitas em atuais e futuros associados, emprega veículos de comunicação, como rádio, jornal, televisão e rede social como divulgação, porém não possui forma estruturada e planejada estrategicamente.

d) Visão dos entrevistados sobre a sustentabilidade na Sicoob Credisulca

Por meio das entrevistas identificou-se que o Sicoob Central SC/RS elaborou, no ano de 2013, uma Política de Sustentabilidade com o intuito de fortalecer a identidade cooperativista e qualificar o relacionamento com os públicos estratégicos.

Este documento foi encaminhado para o Sicoob Credisulca, em 2014, juntamente com 6 questionários que tinham o intuito de avaliar o nível de sustentabilidade da cooperativa. Os temas dos questionários versavam sobre: corrupção, treinamento e educação, não discriminação, política de aquisição de bens e serviços, desempenho econômico, e privacidade do cliente.

Com o resultado do questionário, o Sicoob Central SC/RS enquadra as cooperativas filiadas em um dos quatro níveis/área de sustentabilidade, os quais são: a) Área de Risco; b) Área Tolerável; c) Área Gerenciável; e, d) Área *Benchmark*.

A área de risco reflete ações ainda imaturas ou de cumprimento legal, representando ações reativas da cooperativa em relação ao tema da sustentabilidade e/ou ferramentas correlatas. A área Tolerável apresenta um cenário em transição, onde não corresponde a um posicionamento reativo, contudo os processos ainda não estão totalmente estruturados e/ou legitimados. A área Gerenciável tem condições favoráveis para a consolidação de ações comprometidas com a sustentabilidade e ferramentas de gestão, contudo ainda limitadas aos domínios da cooperativa, não impactando seus demais públicos estratégicos. Na área *Benchmark* a cooperativa além de ter uma postura ativa frente as questões comprometidas com a sustentabilidade e seus posicionamentos estruturados e maduros, exerce um papel de agente de transformação social, onde estimula sua cadeia de valor (POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE, 2013).

Na análise feita pelo Sicoob Central SC/RS a cooperativa Sicoob Credisulca foi enquadrada na área Tolerável, de acordo com os entrevistados, o objetivo é alcançar o nível de *Benchmark*.

#### e) Definição de Missão e Visão

O Sicoob Credisulca tem por missão “Contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos associados, por meio da cooperação financeira e de serviços, promovendo a melhoria de vida da comunidade”.

Como visão de futuro a cooperativa estabelece: “Seremos reconhecidos pela sociedade como a melhor opção financeira e de serviços na região, possuindo autonomia financeira para o atendimento das necessidades dos associados”.

### 4.2 ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS

Com base nas entrevistas pode-se realizar um diagnóstico da cooperativa para então apresentar propostas de estratégias voltadas para a sustentabilidade da instituição. Inicialmente sugere-se a elaboração de uma nova missão, visão e definição de macro-objetivos estratégicos.

#### a) Missão da Cooperativa

Atender as necessidades dos associados por meio da cooperação financeira e de serviços, contribuindo com a sustentabilidade ambiental, social e econômica promovendo melhoria de vida para a comunidade.

#### b) Visão de Futuro

Ser referência estadual e nacional em melhor atendimento ao associado, fornecendo produtos e serviços de característica, aplicando a sustentabilidade na comunidade em geral até 2020.

#### c) Definição de Macro-objetivos

- Crescer de forma diversificada;
- Desenvolver ações sustentáveis;
- Promover maior capacitação dos colaboradores;

- Promover cursos e treinamentos para os associados;
- Fortalecer parcerias com fornecedores sustentáveis;
- Gerar relações harmoniosas com a comunidade;
- Garantir a credibilidade e longevidade da cooperativa através da rentabilidade positiva.

#### d) Estratégias e ações

Com os macro-objetivos definidos, elaborou-se estratégias e ações, que se implantadas no planejamento estratégico, poderão contribuir na sustentabilidade na cooperativa. As estratégias e ações foram elaboradas conforme os apontamentos dos gestores em relação à estrutura de sustentabilidade da cooperativa complementando suas deficiências. As estratégias e ações serão apresentadas nos Quadro de 4 a 9.

Quadro 4 – Estratégias para o objetivo crescer de forma diversificada

<b>Crescer de forma diversificada</b>	
<i>Estratégias</i>	<i>Metas</i>
Diversificação de atuação – manter locais de atuação e se expandir pelo estado de Santa Catarina e Norte do Rio Grande do Sul	Santa Catarina - 30% Rio Grande do Sul -10%
Produtos de qualidade e segurança.	Concretizar produtos de qualidade; Atendimento qualificado; Consolidar a segurança pela Instituição Financeira.

Fonte: Elaborado pela autora

Para atingir o crescimento da cooperativa de forma diversificada, apresenta-se estratégias de aumento no campo de atuação e produtos de qualidade e segurança.

Quadro 5 – Estratégias para o objetivo desenvolver ações sustentáveis

<b>Desenvolver ações sustentáveis</b>	
<i>Estratégias</i>	<i>Metas</i>
Continuidade ao projeto Turminha do Sulca, Educação Financeira.	Em 2016 atingir quantidade de 50 mil crianças beneficiadas
Desenvolver processos de reconstrução da vegetação Promover parcerias com Pesquisa e Desenvolvimento	Formar Projeto de Recuperação Ambiental
Conscientizar os colaboradores	Reduzir em 25% o uso de material de expediente Fazer reciclagem

Fonte: Elaborado pela autora

Para conseguir atingir o desenvolvimento em ações sustentáveis, foram elaboradas estratégias com metas a serem atingidas, desta maneira os objetivos conseguiram ser alcançadas, desenvolvendo com a comunidade e colaboradores a conscientização das ações a serem tomadas.

No Quadro 6 para alcançar o objetivo de promover maior capacitação dos colaboradores foram elaboradas estratégias de cursos e treinamentos, mapeamento de atividades e apoio a graduação e pós-graduação.

Quadro 6 – Estratégias para o objetivo promover maior capacitação dos colaboradores

<b>Promover maior capacitação dos colaboradores</b>	
<i>Estratégias</i>	<i>Metas</i>
Promover treinamentos Gerar cursos Mapear as habilidades e conhecimentos dos colaboradores através de um projeto competências	80 horas por ano de treinamento para cada colaborador Realizar um treinamento motivacional por semestre
Estimular a cultura e a educação	Ano todo
Estimular a formação universitária e na pós-graduação	Conforme o orçamento definido pela cooperativa

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 7 – Estratégias para o objetivo promover cursos e treinamentos para os associados

<b>Promover cursos e treinamentos para os associados</b>	
<i>Estratégias</i>	<i>Metas</i>
Desenvolver cursos Aplicar treinamentos	Realizar curso sobre o uso do empréstimo Realizar treinamento sobre Finanças Pessoais

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o cotidiano da população e a falta de orientação um dos objetivos é promover cursos e treinamentos para os associados que auxiliam no uso do crédito, e em relação ao uso do “dinheiro”.

Quadro 8 – Estratégias para o objetivo fortalecer parcerias com fornecedores sustentáveis

<b>Fortalecer parcerias com fornecedores sustentáveis</b>	
<i>Estratégias</i>	<i>Metas</i>
Formar relação sólida com os fornecedores	Aquisição de mercadorias somente com fornecedores com comprovado comprometimento ambiental Comprar somente com associados da cooperativa

Fonte: Elaborado pela autora

Para possuir uma relação de otimização com a sustentabilidade um dos objetivos é fortalecer parcerias com fornecedores associados e comprometidos com o meio ambiente.

Quadro 9 – Estratégias para o objetivo gerar relações harmoniosas com a comunidade

<b>Gerar relações harmoniosas com a comunidade</b>	
<i>Estratégias</i>	<i>Metas</i>
Elaborar o Balanço Social e Demonstração do Valor Adicionado	Destinar orçamentos para recursos Divulgar para comunidade
Efetuar pesquisas com a comunidade de satisfação	Obter índice de 90% de satisfação
Parceria com associação dos funcionários da cooperativa	Fundar associação dos colaboradores
Formar grupo tarefa e responsabilidade	Um grupo de atuação por ano

Fonte: Elaborado pela autora

Buscar a informação com a comunidade sobre o desempenho da cooperativa é uma estratégia para saber o que precisa ser alcançado junto aos objetivos, apresentar informações e desempenhar tarefas sobre a sustentabilidade aplicada pela empresa, para gerar relações harmoniosas.

Os objetivos foram propostos buscando ações voltadas em estratégias que protejam diretamente o processo de implementação de sustentabilidade na

cooperativa de crédito, que supram as necessidades de processos e carências existentes na empresa.

Tendo em vista que a cooperativa de crédito busca inserir a sustentabilidade, estas estratégias traçadas irão alcançar os objetivos, realizar suas ações e torná-la ainda reconhecida no mercado de atuação com suas novas medidas de desempenho perante a comunidade, aos colaboradores, aos associados e para a própria cooperativa. Assim alcançando expansão de atuação em mais cidades e, também, na rentabilidade para a distribuição maior de dividendos aos associados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo baseou-se na identificação da necessidade de utilização de ferramentas estratégicas que auxiliem na promoção da sustentabilidade no Sicoob Credisulca, visto sua natureza de instituição financeira, enquanto cooperativa, voltada para a oferta de crédito e embasada nos princípios cooperativistas.

Dado a especificidade do empreendimento, buscou-se na literatura suporte para a temática do planejamento estratégico, enfocando não só a questão da sustentabilidade, mas também, a sustentabilidade nas cooperativas.

Neste contexto, observou-se que, embora o Brasil tenha sido um dos pioneiros a discutir padrões de melhores práticas socioambientais nas instituições financeiras, são poucas as que incorporaram essas práticas.

Neste cenário, as cooperativas de crédito, por natureza, praticam iniciativas voltadas à sustentabilidade econômica, social e ambiental por primar ao atendimento dos princípios cooperativistas: Adesão voluntária e livre; Gestão democrática pelos membros; Participação econômica dos membros; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Intercooperação; Interesse pela comunidade.

Objetivando contribuir com o Sicoob Credisulca na promoção da sustentabilidade, propõe-se a elaboração de um planejamento contemplando estratégias não somente de cunho econômico, mas também, social e ambiental.

Inicialmente, buscou-se por meio de entrevista, junto aos gestores responsáveis pela Política de Sustentabilidade na cooperativa, informações para compor um diagnóstico para posteriormente sugerir estratégias de ações sustentáveis.

A elaboração do estudo viabilizou concluir que a cooperativa possui algumas medidas sustentáveis, porém não formalizadas para a sua execução, assim tornou-se de grande importância a elaboração de estratégias capazes de analisar e delinear suas perspectivas através do diagnóstico. Ademais, os resultados demonstraram que às dimensões econômica e social se sobressaem em relação à dimensão ambiental.

Com a elaboração deste estudo conclui-se que os gestores da cooperativa, partícipes da diretoria executiva, conselho de administração e fiscal necessitam propor

aos associados um novo modelo de planejamento estratégico que promova a sustentabilidade econômica, social e ambiental do Sicoob Credisulca. Para tanto sugere-se a confecção de nova missão, visão, objetivos, bem como, estratégias sustentáveis, as quais são: a) ampliação da área de atuação; b) desenvolver novas práticas voltadas a comunidades e ao meio ambiente e potencializar as existentes; c) manter/ampliar a política de promoção dos colaboradores; d) promover cursos aos associados (especialmente os relacionados à finanças pessoais); e) fortalecer parcerias com fornecedores; f) manter/gerar relações harmoniosas com a comunidade.

Acredita-se que a elaboração de um planejamento estratégico voltado para a sustentabilidade da cooperativa e a adoção dessas estratégias vem ao encontro dos princípios cooperativistas, do desejo de alcançar o nível de *Benchmark*, além de refletir para os associados e comunidade o comprometimento com o futuro da cooperativa e do planeta mediante uma postura ética, colaborativa e propositiva.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira (2002).

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2° ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão Ambiental: Enfoque Estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ARANTES, José Carlos; MAZON, Rubens. Gestão de Negócios Sustentáveis. IN: SANTOS, Rubens da Costa (Org.). **Manual de Gestão Empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Conceito de cooperativa de crédito**. Disponível em: acesso em: <http://www.bcb.gov.br/?COOPERATIVASFAQ>. Acesso em 14 de abr. 2015

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6° ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano Waltrick. Sistema de Informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v.15, n.26, p. 6-24, ago. 2001.

BRASIL. Lei nº. 5.764. **Institui o Regime jurídico das sociedades Cooperativas** - Data da legislação: 16/12/1971 - Publicação DOU, de 18/08/2004.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica, Gecon. 2°. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2° ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CRUZ, Paulo Sergio Alves da. **A filosofia cooperativista e o cooperativismo no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: COP. 2000.

CORAL, Eliza. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002.

COSTA, Eliezer Arantes Da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental**: Responsabilidade Social e Sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2007.

DUZZIONI, Tatiana Cardoso; GUIMARÃES, Milla Lúcia Ferreira; SORATO, Kátia Aurora Dalla Líbera. **PLANO DE NEGÓCIOS**: ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO MÚTUO PARA ABERTURA DE UM POSTO DE ATENDIMENTO NO BAIRRO PRESIDENTE VARGAS EM IÇARA/SC. Criciúma, SC, 2014.

FISCHMAN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FREZZATI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle. 5°. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEISMANN, E. L.; CARMONA, C. U. M.(2008). **Sustentabilidade Em Instituições De Microfinanças**. Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR - v. 8 - n. 15 - 2º sem 2008.

LIMA, Manolita Correa. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOBATO, David Menezes. **Estratégica de empresas**. 8° ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

O JORNAL DO ESTADO. **Cooperativismo avança no campo e na cidade**. Disponível em: <http://www.ojornaldoestado.com.br/cooperativismo-avanca-no-campo-e-nas-cidades/> Acesso em 14 de abr. 2015.

OCESC. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. **Institucional/ Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/institucional/cooperativismo.php>. Acesso em 21 de abr. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 17º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica na prática**, 5<sup>o</sup> ed. Reestruturada e Atualizada. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica na prática**, 6<sup>o</sup> ed. Reestruturada e Atualizada. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de Metodologia Científica**: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

PONCHIROLLI, Osmar. **Ética e Responsabilidade Social Empresarial**. Curitiba: Juruá, 2008.

RIBEIRO, Maisa de Souza. **Contabilidade ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SCOTTO, Gabriela; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura; GUIMARÃES, Leandro Belinaso. **Desenvolvimento Sustentável**. 3. ed. Petrópolis, Rj: Vozes, 2007. 107 p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 1<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso editores, 2004.

SICOOB. **POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE**. Florianópolis: Sicoob SC/RS, jul. 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2<sup>o</sup>ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TINOCO, Jorge Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e gestão ambiental**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

**APÉNDICE(S)**

## APÊNDICE A – Questionário (Entrevista Semi-Estruturada)

**ANEXO(S)**

ANEXO A – Política de Sustentabilidade SICOOB CENTRAL SC/RS

ANEXO B – Autorização empresa Sicoob Credisulca