

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



**CICLO**  
**2023/2025**



**COOPERATIVA DE CRÉDITO AGROCREDI**  
**LTDA. – SICOOB AGROCREDI**  
**GUAXUPÉ-MG**  
**DEZEMBRO/2022**

## SUMÁRIO:

1. PALAVRA DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....2
2. INTRODUÇÃO.....4
3. CENÁRIO MACROECONÔMICO GLOBAL.....7
4. CENÁRIO MACROECONÔMICO NACIONAL....9
5. MAPA ESTRATÉGICO.....18



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2023/2025



## 1. PALAVRA DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



O ano de 2022 foi desafiador e com grandes marcos para a Cooperativa. Neste ano, o Sicoob Agrocredi comemora seus 30 anos de constituição, e esperamos encerrar o ciclo do Planejamento Estratégico (2019-2022) com o maior resultado da história, R\$ 77 milhões, além de uma carteira de crédito superior a R\$ 700 milhões, mais de 74 mil associados e um total de ativos superior a R\$ 1,8 bilhões.

Mesmo diante a um cenário econômico pessimista para o ano de 2022, os resultados apresentados pela Cooperativa demonstram sua capacidade de superação das adversidades econômico-financeiras, além de refletir sua solidez e reafirmar sua posição como maior cooperativa em ativos e resultados do Sistema Crediminas.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## 2023/2025



Para que o Sicoob Agrocredi mantenha sua perenidade e continue seu crescimento sustentável nos próximos anos, o Planejamento Estratégico tem um papel de grande importância, pois somente através de uma estratégia clara, objetivos bem definidos, metas traçadas e planos de ações estruturados é possível a minimização dos impactos advindos dos ambientes internos e externos, como a volatilidade do mercado e incertezas políticas e econômicas.

Atualmente tanto a Cooperativa quanto seus associados passam pelo processo de transformação digital, pelos associados com as transações nos canais digitais e a Cooperativa pelos investimentos em tecnologias para o atendimento mais ágil e eficiente. Essa nova etapa vem para agregar valor à Cooperativa, ou seja, o ótimo atendimento in loco e relacionamento humanizado com o cooperado não deve ser deixado de lado, pois este valoriza e enriquece cada vez mais a experiência do associado com a Cooperativa.

associados, e para que continuemos sendo destaque no mercado que estamos inseridos e sermos a principal instituição financeira do nosso associado, devemos continuar levando nossos diferenciais a este público. Devemos ser uma instituição que leva valor aos associados, ou seja, além de disponibilizarmos os produtos que lhes são necessários, devemos aprimorar nosso relacionamento e reafirmar nosso propósito, missão, visão e valores.

Os números apresentados no novo ciclo do Planejamento Estratégico 2023-2025 são desafiadores, mas contamos com cada um dos nossos dirigentes, gestores e empregados para que possamos continuar o nosso propósito, conectando pessoas para promover justiça financeira e prosperidade.

**Geraldo Souza Ribeiro Filho**

**Presidente do Conselho de Administração do Sicoob Agrocredi**





## 2. INTRODUÇÃO

A palavra *estratégia* significa, literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa estritamente, general. Na Grécia Antiga, a estratégia significava aquilo que o general fez, ou seja, a estratégia era arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota.

Em uma instituição, a estratégia está relacionada a arte de se utilizar adequadamente os recursos humanos, físicos e financeiros tendo em vista a maximização das oportunidades e minimização de possíveis problemas. Ao considerar e definir as estratégias são considerados quais caminhos, cursos e planos de ação que devem ser seguidos para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.

O Planejamento Estratégico (PE), não diz respeito somente as decisões futuras, mas também no que as decisões presentes implicaram no futuro da Cooperativa. A cooperativa iniciará nos próximos períodos, o novo ciclo 2023/2025, que mesmo com as grandes evoluções e conquistas obtidas com os planejamentos anteriores, ainda seguem alguns pontos a melhorar. Tendo isto em mente, este deve ser visualizado como um processo composto por várias ações inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

No planejamento da Cooperativa, é aplicado o conceito do *Balanced Scorecard (BSC)*, que traduzido para o português significa “Indicadores Balanceados de Desempenho”. Este método de gestão estratégica é norteado com 4 (quatro) pilares, que são: aprendizado e crescimento, processos internos, associados e sociedade e finanças. Baseando-se nestas perspectivas, o comitê estratégico da cooperativa alinhou e definiu objetivos vinculados a cada pilar, e nestes objetivos foram vinculados indicadores para medições.



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2023/2025



Portanto, todo trabalho realizado no Planejamento Estratégico, tem como objetivo o desenvolvimento / capacitação das pessoas para que a eficiência seja maximizada com processos internos ágeis, que trará consigo um melhor atendimento ao associado para que conseqüentemente o resultado financeiro seja atingido, gerando assim mais valor para o associado e comunidade onde a cooperativa está inserida.



# PROPOSITO, MISSÃO, VISÃO E VALORES DO SICOOB AGROCREDI:



## PROPÓSITO:

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

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

## MISSÃO:



## VISÃO:

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

## VALORES:

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





### 3. CENÁRIO MACROECONÔMICO GLOBAL

Após a pandemia, o mundo está lidando com a chamada “desglobalização”, ou seja, está passando por um processo de questionamento sobre a dependência excessiva de determinados países no fornecimento de insumos e produtos importantes, gerando assim uma tendência de busca para diversificação de fornecedores, inclusive por razões geográficas e risco geopolítico.

As restrições trazidas pela pandemia, afetaram negativamente diversos processos produtivos e/ou a dinâmica logística, resultando assim em graves problemas para as grandes cadeias produtivas globais, sendo que a escassez de insumos e a disparada de custos contribuíram demais para o choque negativo de oferta desde 2020, que ainda está em fase de normalização. Além disso, a guerra da Ucrânia, evento ainda sem qualquer perspectiva de desfecho, agravou tal ambiente ao afetar uma região fortemente produtora de fertilizantes, grãos e gás natural.

Uma das principais economias globais, a China, segue em um processo de crescimento mais retido em relação aos períodos anteriores, visto que além de estar passando por um período de transição econômica, a crise no seu setor imobiliário aliada ao menor espaço para estímulos representam uma forte limitação ao seu desempenho. Adicionalmente o país tem focado cada vez mais em metas ambientais, dado ao grave problema de poluição em suas grandes cidades, nesse sentido o governo está tentando equilibrar tais objetivos.

Na Zona do Euro, o Banco Central Europeu promoveu em julho a primeira elevação da taxa de juros desde 2011 em 50 bps, sendo que a região tem sido diretamente afetada pela guerra da Ucrânia e seus desdobramentos, principalmente sobre os preços do gás e a alta das commodities que tendem a manter as pressões sobre os custos e conseqüentemente a inflação no bloco.







O quadro inflacionário mais intenso permanece como um dos temas principais no cenário global, e agora vem sendo combatido de forma mais intensa pelos bancos centrais. A perspectiva é de que as taxas de juros continuem em elevação nos próximos meses devido as variações dos índices de preços do consumidor (CPI) que apresentam os maiores níveis em cerca de 40 anos em regiões como os Estados Unidos e Europa.

Para os próximos anos, o crescimento do PIB mundial estimado é de 2,9%, ante 3,7% dos anos pré-pandemia (2010-2019), tendo as desacelerações das duas principais economias mundiais como as principais responsáveis, 1,7% para os EUA (ante 2,3%) e 4,4% da China (ante 7,7%). Além disso, os períodos subsequentes devem apresentar uma reorientação nas grandes cadeias de suprimentos, de modo que será necessário renunciar a parte dos ganhos de eficiência e redução de custos com a concentração em países específicos, como a China, em prol de maior segurança e previsibilidade no fornecimento de produtos. Portanto, o grau de “desglobalização” mencionado anteriormente segue incerto, mas caminha em direção de elevação de custos de produção e reversão de parte dos ganhos de produtividade obtidos nas últimas décadas.





## 4. CENÁRIO MACROECONÔMICO NACIONAL

O cenário de desaceleração de crescimento da economia global, também impacta a economia brasileira em sua expansão, porém esta nova tendência de ecossistema trazido pela “desglobalização” traz consigo novas oportunidades para atração de novos investimentos mesmo com ambiente de liquidez restrita.

O grande desafio para o Brasil nos próximos anos segue sendo a condução da agenda econômica, que devido aos dilemas presentes podem limitar os ganhos nesse cenário de realinhamento. O próximo governo deve ser formado por uma composição híbrida em que coexistam elementos reformistas com o expansionismo fiscal, sendo este também reforçado pelo equilíbrio entre o Executivo e Legislativo.

O cenário provável para os próximos anos contempla uma mistura equilibrada entre o aumento da carga tributária e controle de despesas, com um resultado advindo do controle inflacionário e com gradual retorno ao centro da meta mesmo com uma taxa de juros mais elevada, sendo também expressado no comportamento da taxa de câmbio que deve permanecer em patamares relativamente depreciados.

O volume de crédito permanece em níveis elevados para o ano de 2022 mesmo com cenário de maiores taxas de juros e inadimplência, tal fato segue favorecido por programas como crédito consignado, Pronampe, aumento do plano Safra e pacote do financiamento imobiliário do programa Casa Verde e Amarela. Por outro lado, devido a alta da taxa de juros e o risco de crédito, os financiamentos continuam sendo menos atrativos o que pode gerar desaceleração no curto prazo.

Para o ano de 2023, o crescimento da carteira de crédito e as concessões tendem a seguir em patamares menores que os atuais, pois fatores como a tendência de menor crescimento econômico bem como juros elevados seguem





como obstáculo, além de que os prazos menores também diminuem os estoques de crédito. Porém, programas como Pronampe e consignado, devem limitar essa desaceleração do próximo ano.

As concessões de pessoas físicas devem se manter em um ritmo reduzido ao longo do ano, porém com as previsões de ampliação do mercado de trabalho e aumento de ganhos reais no segundo semestre, o crédito também deve ganhar tração. Já para as pessoas jurídicas, atualmente o mercado está em desaceleração e a previsão é de queda, levando em consideração as concessões passadas, o cenário de incertezas econômicas com o novo governo, juros elevados e menor crescimento econômico do setor.

Em relação a inadimplência, o segmento de pessoas físicas segue mais pressionado, com destaque na elevação das modalidades de cartão de crédito rotativo + parcelado e cheque especial. O segmento de pessoas jurídicas segue mais controlado, mas as modalidades de capital de giro e conta garantida apresentam maiores evoluções. Para o ano de 2023, espera-se que os índices de inadimplência permaneçam elevados até meados do 1º semestre, seguindo juntamente com a alta de juros e pressões nos orçamentos das famílias pelos baixos rendimentos e menor crescimento econômico. Porém, para o segundo semestre espera-se uma gradual desaceleração devido à espera de uma melhora das atividades no mercado.

Para os próximos anos, o crescimento econômico no país tende a ser menor em vários segmentos econômicos, porém o setor Agro segue com uma tendência evolutiva grande para os próximos períodos. Este segmento não impacta somente o produtor rural, mas também todo o ecossistema em que ele está inserido, portanto na região da cooperativa onde este tem grande influência, a tendência é que os outros segmentos também sigam nesta evolutiva.





## 5. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é uma ferramenta de gestão utilizada no Balanced Scorecard para consolidação dos objetivos relativos aos pilares estratégicos. Atualmente o mapa da cooperativa está dividido em 4 (quatro) pilares, **Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Associados e Sociedade e Finanças**, e cada um destes possui seus objetivos vinculados.

O mapa estratégico para o ciclo 2023/2025 foi revisado dentro do escopo do trabalho para que esteja de acordo com o propósito da cooperativa e com isso seja norteada sua missão para que possa alcançar sua visão de acordo com os seus valores.



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2023/2025



## Finanças



Melhorar os índices de eficiência

Maximizar o resultado para o associado

Incrementar o volume de receitas

Aumentar a participação no SCR do associado

Fazer a gestão eficiente do risco de crédito

Diversificar e pulverizar o crédito

## Associados e Sociedade



Ampliar a base de associados

Aumentar a satisfação do associado

Ampliar os negócios com os associados

Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental da comunidade

Aumentar a fidelização do associado

## Processos Internos



Otimizar processo do atendimento

Aprimorar o relacionamento comercial

Adotar modelo sistêmico de processos

Melhorar a agilidade, qualidade e eficácia dos processos

## Aprendizado e Crescimento



Seguir as diretrizes do Programa de Governança

Fortalecer a Gestão do Desempenho

Desenvolver e capacitar pessoas

Incentivar a Inovação

Aprimorar o clima organizacional