

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Um estudo sobre a adoção e prática em cooperativas de crédito de
Minas Gerais**

Ana Paula Rabelo Rangel

Belo Horizonte
2017

Ana Paula Rabelo Rangel

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Um estudo a sobre adoção e prática em cooperativas de crédito de
Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

Linha de Pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2017

R196p RANGEL, Ana Paula Rabelo

Planejamento estratégico: um estudo sobre a doação e prática em cooperativas de crédito de Minas Gerais. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2017. 119p.

Orientadora: Dr. Reynaldo Maia Muniz

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

Planejamento estratégico – cooperativas de crédito I. Ana Paula Rabelo Rangel II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658.4012



Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ANA PAULA RABELO RANGEL**

Matrícula: 770738

LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

TÍTULO: **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo sobre adoção e prática em cooperativas de crédito de Minas Gerais.**

DATA: 14/06/2017

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz
ORIENTADOR
Centro Universitário Unihorizontes

Profª Drª Caissa Veloso e Sousa
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. José Edson Lara
Faculdade Pedro Leopoldo

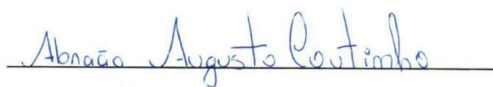
DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, de autoria de Ana Paula Rabelo Rangel, área de concentração "Organização e Estratégia", linha de pesquisa "Estratégia, Inovação e Competitividade", sob a orientação do Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, intitulada "Planejamento estratégico: um estudo sobre adoção e prática em cooperativas de crédito de Minas Gerais".

Dados da revisão:

- Gramática
- Ortografia
- Redação
- Abstract

Belo Horizonte, 5 de maio de 2017.



Abraão Augusto Coutinho

Graduado em Letras Português/Inglês (PUC Minas)

Dedico este Mestrado a Deus, que me deu forças nos momentos em que eu mais precisava. Ao meu esposo Jefferson, amigo e companheiro de todas as horas, por acreditar e me apoiar continuamente. Aos meus filhos, Jefferson Júnior e Arthur, que tiveram que compreender minha ausência em diversos momentos para que esse trabalho pudesse ser realizado. À minha mãe Luzia, pelo amor incondicional dedicado ao longo da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que colaboraram com a realização deste trabalho.

Ao prof. Reynaldo Maia Muniz, que contribuiu com ensinamentos e críticas para o desenvolvimento deste estudo.

Ao meu esposo e aos meus filhos, por terem partilhado comigo dia a dia as dificuldades e vitórias alcançadas, vibrando e buscando contribuir para a conquista deste momento.

A todos os meus familiares e amigos, por entenderem os momentos em que não foi possível estarmos juntos.

Aos entrevistados das duas cooperativas de crédito presentes neste trabalho, que contribuíram não somente com os dados desta pesquisa, mais com o repasse de experiências alicerçadas nas suas práticas diárias.

À diretoria da Cooperativa Sicoob Creditril, na pessoa do Presidente do Conselho de Administração, Sr. Charles Drake, pelo incentivo e pela contribuição a este projeto de vida pessoal e profissional.

Aos meus colegas de trabalho, pela união e amizade.

Muito obrigada a todos.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”

Madre Teresa de Calcutá

RESUMO

Comum no âmbito da administração, o planejamento estratégico surgiu em meados da década de 1950, por meio das metodologias de planejamento propostas pelo professor Igor Ansoff. Foi muito utilizado nas décadas de 1960 e 1970 como uma ferramenta de gestão estratégica, porém, ao longo dos anos de 1980, entrou em declínio, sendo duramente questionado quanto à sua aplicabilidade e eficiência em atuar em ambientes cujas mudanças ocorrem de forma cada vez mais rápidas e intensas. Partindo dessas asserções, o presente estudo busca analisar os desafios e as possibilidades do planejamento estratégico em duas cooperativas de crédito de Minas Gerais, sob a percepção de seus gestores. As cooperativas de crédito têm como objetivo proporcionar assistência financeira a seus associados e desenvolvimento social e manter-se economicamente viável para seus cooperados, apresentando um modelo de instituição financeira de ajuda mútua entre as pessoas. A metodologia utilizada neste estudo consiste em uma abordagem qualitativa descritiva. No ambiente de análise de dados, o planejamento estratégico foi abordado nas cooperativas utilizando-se três conceitos para sua operacionalização: formulação, implementação e controle. Dentre os resultados encontrados, destaca-se que, apesar do visível progresso, o planejamento estratégico em cooperativas de crédito ainda está em um estágio inicial de desenvolvimento. No entanto, considerando-se as particularidades de cada uma das cooperativas em estudo, infere-se ainda que mesmo apresentando certa deficiência, o planejamento estratégico tem sido uma importante ferramenta de gestão estratégica para as cooperativas de crédito, na medida em que direciona e impulsiona a tomada de decisões nas organizações.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Cooperativas de crédito. Associados. Estratégia. Eficiência.

ABSTRACT

Common to management practices, strategic planning can be defined as the act of thinking and making strategic plans. It emerged in the mid-1950s, through the planning methodologies proposed by Professor Igor Ansoff. It was widely used in the 1960s and 1970s as a strategic management tool, however, throughout the 1980s it declined, and its applicability and efficiency in intensely and fast changing environments was strongly questioned. Based on these assertions, the present study seeks to analyze the challenges and possibilities of strategic planning in two credit cooperatives from Minas Gerais, Brazil, through the perception of their managers. Credit unions aim to provide financial assistance to their members and social development and remain economically viable for their members, with basis on a model of financial institution aimed at mutual aid between people. The methodology used in this study consists of a qualitative descriptive approach. In the data analysis environment, strategic planning was approached in the cooperatives using three concepts for its operationalization: formulation, implementation and control. Among the results, it is highlighted that despite the visible progress of recent years, strategic planning in credit cooperatives is still at an early stage of development. However, considering the particularities of each of the cooperatives in study, it can be concluded that even though it presents a certain deficiency, strategic planning has been an important strategic management tool for credit cooperatives, insofar as it directs and promotes decision-making in organizations.

Keywords: Strategic planning. Credit unions. Associates. Strategy. Efficiency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Hierarquia da estrutura conceitual do sistema cooperativista.....	33
FIGURA 2 – Distribuição das cooperativas de crédito por região.....	41
FIGURA 3 – Números do Sicoob.....	44
FIGURA 4 – Visões de Mintzberg e colaboradores.....	53
FIGURA 5 – Abordagem do Planejamento Estratégico.....	62
FIGURA 6 – Abordagem do processo de planejamento estratégico, conforme Steiner.....	65
FIGURA 7 – Abordagem da estrutura e processos de planejamento estratégico, conforme Steiner.....	67
FIGURA 8 – Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia.....	68

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – <i>Market share</i> das instituições financeiras brasileiras.....	23
TABELA 2 – Os continentes com maior expressão do cooperativismo de crédito.....	38
TABELA 3 – Os 20 países com maior expressão do cooperativismo de crédito.....	39
TABELA 4 – As maiores instituições financeiras de varejo do Brasil em volume de depósitos, patrimônio líquido e operações de crédito..	40
TABELA 5 – As maiores instituições financeiras do Brasil em pontos de atendimento.....	41
TABELA 6 – Distribuição das cooperativas financeiras e de seus pontos de atendimento por Unidade da Federação.....	42
TABELA 7– Características dos entrevistados da Cooperativa A.....	83
TABELA 8 – Características dos entrevistados da Cooperativa B.....	83

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Diferença entre instituições bancárias e cooperativas de crédito.....	47
QUADRO 2 – Estratégia sob a ótica de Mintzberg e colaboradores.....	52
QUADRO 3 – Importantes considerações para análise dos fatores externos e internos.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO	19
2.3 Cooperativas.....	25
2.3.1 Cooperativas de crédito.....	27
2.4 O Cooperativismo de Crédito no Brasil.....	29
2.4.1 As Cooperativas de Crédito Agrícolas	31
2.4.2 As Cooperativas de Crédito Mútuo.....	32
2.4.3 As Cooperativas de Crédito Profissionais de Classe ou de Empresa.....	32
2.5 O Banco Nacional de Crédito Cooperativo	32
2.5.1 A Criação da Sumoc.....	32
2.5.2 A Feleme e as Cooperativas de Crédito Mútuo	33
2.6 Estrutura do cooperativismo.....	33
2.7 A Lei da Reforma Bancária – Cooperativas de Crédito e o Banco Central ..	35
2.8 O Regime Atual Jurídico das Sociedades Cooperativas	36
2.9 Expressão do cooperativismo de crédito no mundo	39
2.10 Principais organizações do sistema de cooperativas financeiras.....	44

2.10.1 Sistema Sicoob – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil	44
2.10.2 Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo	45
2.10.3 Sistema Unicredi	46
2.10.4 Confesol – Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária	46
2.11 As distinções entre cooperativas de crédito e bancos comerciais	47
3 REFERENCIAL TEÓRICO	51
3.1 Estratégia: conceitos e definições	51
3.1.1 Estratégia e a análise SWOT	55
3.2 Planejamento estratégico	57
3.3 Metodologias para formulação e implementação do planejamento estratégico	59
3.3.1 Metodologia apresentada por Oliveira (2010)	60
3.3.2 Metodologia apresentada por Fischmann (1987)	62
3.3.3 Metodologia apresentada por Steiner (1969, 1979)	66
3.3.4 Metodologia apresentada por Certo e Peter (1993)	68
3.3.5 Metodologia apresentada por Almeida (1994, 2001)	71
3.4 Dificuldades relacionadas ao planejamento estratégico	75
4 METODOLOGIA	80
4.1 Tipo de pesquisa	80
4.2 Abordagem da pesquisa	80
4.3 Unidade de análise e observação	81

4.4 Coleta de dados.....	82
4.5 Técnicas de análise de dados	82
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	83
5.1 Caracterização dos entrevistados	83
5.2 Concepção e relevância do planejamento estratégico	84
5.3 Etapas do planejamento estratégico nas cooperativas de crédito	90
5.4 Formulação das diretrizes e metas do planejamento estratégico	93
5.5 Desafios e dificuldades do processo de planejamento estratégico	96
5.6 Ações para amenizar as dificuldades no processo de planejamento estratégico	99
5.7 Resultados e contribuições do planejamento estratégico	101
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista estruturada.....	117

1 INTRODUÇÃO

A partir de 1950 as empresas começaram a se preocupar mais com o ambiente externo. À medida que o futuro se mostrava cada vez mais complexo, os administradores iam desenvolvendo novos enfoques sistemáticos, com o intuito de lidar com esses níveis de imprevisibilidade a cada dia mais crescentes. Nesse contexto organizacional, acreditou-se que o planejamento estratégico poderia ser a solução desse problema (ANSOFF, 1977).

Utilizado como uma ferramenta de gestão no âmbito da administração, o planejamento estratégico significa o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica. Foi criado para identificar oportunidades, desafios e assim ajudar as empresas a serem mais competitivas, aumentando sua lucratividade e produtividade (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

A partir daí, a utilização do planejamento estratégico intensificou-se, tornando-se frequente em diversos tipos de organização, em particular nos anos 1970 e 1980. As empresas procuravam melhorar o seu desempenho e também a sua gestão, para se posicionarem melhor no mercado. Em função disso, o planejamento estratégico evoluiu para um processo cada vez mais estruturado e formalizado (MUNNDSTOCK, 2008).

Apesar dessa popularidade alcançada, principalmente nas décadas de 1960 e 1970, a partir dos anos de 1980 o planejamento estratégico começou a ser questionado por algumas empresas que enfrentavam grandes dificuldades na implantação das estratégias traçadas pelos planejadores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). As organizações experimentavam um período de intensa inovação e emprego de tecnologias, no qual o mercado sofre variações a todo instante, exigindo da empresa uma adequação contínua dos seus produtos e serviços para atender às necessidades dos consumidores.

Isso, contudo, não tornou o planejamento estratégico uma ferramenta de gestão inteiramente inútil. Para Mintzberg (2004), a inutilidade do planejamento como

ferramenta de gestão se manifesta particularmente em ambientes turbulentos, caracterizados por incertezas, podendo ser útil em ambientes estáveis em que o mercado sofre poucas variações ao longo do tempo, ou seja, o ambiente estável tem pouca ou nenhuma mudança imprevista ou repentina. Nesse tipo de ambiente, as mudanças ocorrem com pouca frequência, e as modificações podem ser planejadas com bastante antecedência.

Em ambientes turbulentos, é comum que os gestores se deparem com situações complexas no processo decisório, nas quais diversos fatores mercadológicos e ambientais não se revelam claramente, o que dificulta a identificação e escolhas de melhores alternativas para a empresa no que se refere a mudanças de ambiente. Thompson (1967) argumenta, nesse caso, que a incerteza está presente em todo o processo administrativo e deve ser vista como um problema a ser administrado, uma vez que dificulta as atividades de planejamento nas organizações.

Contudo, existem as incertezas que são previsíveis e as que são imprevisíveis, e para compreender melhor sobre ambientes estáveis e turbulentos, faz-se necessário estabelecer a diferença entre ambas no ambiente de mercado financeiro. À primeira vista, esses conceitos parecem tão intimamente ligados que parecem até inútil ou mesmo redundante escrever sobre eles. Entretanto, há pequenas, porém importantes diferenças entre ambos, e desconhecê-las pode levar a tomada de decisões incorretas que prejudicarão as organizações.

Marsh *et al.* (1998) conceituam o termo “incerteza” como um desconhecimento sobre quais questões, eventos e decisões deverão compor o amanhã. Porém, observa-se que nem tudo que diz respeito ao futuro é completamente incerto. Heijden *et al.* (1996) identificaram três categorias de incerteza que fazem parte das definições clássicas: risco, incertezas estruturais e incertezas impossíveis de se conhecer.

O risco pode ser definido como sendo as situações em que há precedentes históricos suficientes que permitam estimar probabilidades, mesmo que subjetivas, de vários resultados possíveis. Os riscos assumidos, nesse caso, podem ser calculados, e as organizações que vivem nesse tipo de ambiente desenvolveram um conjunto de instrumentos que possibilitam que uma decisão individual seja

considerada num fluxo contínuo de decisões, que por sua vez em média são positivas (HEIJDEN *et al.*, 1996).

As incertezas estruturais são aquelas nas quais um evento não é suficientemente singular para ser estimado probabilisticamente. Esse tipo de incerteza surge quando os padrões nos eventos podem ser interpretados de várias formas, e futuros distintos surgirão com base nas diferentes estruturas (HEIJDEN *et al.*, 1996).

Outra categoria de incerteza diz respeito às incertezas impossíveis de se conhecer, que, nesse caso, não podem sequer ser imaginadas. O que pode ser feito é estar preparado para reagir com velocidade face ao imprevisível (HEIJDEN *et al.*, 1996).

Contrariamente aos ambientes turbulentos, marcados por mudanças intensas e por um alto nível de incerteza não previsível, os ambientes considerados estáveis são caracterizados por envolver mais riscos que incertezas – as chamadas incertezas previsíveis e controladas. Nesse tipo de ambiente, a prática do planejamento estratégico, segundo Mintzberg (2004), poderá ser utilizada como uma ferramenta de gestão capaz de influir resultados positivos.

Inseridas nesse cenário de ambientes estáveis estão as cooperativas de crédito, que, apesar de atuarem no ambiente financeiro, cujo grau de turbulência é elevado, conseguem ser diferentes em virtude de sua característica de atuação ser pautada na ajuda mútua aos seus associados, não visando necessariamente o lucro como os bancos tradicionais.

Outra e talvez mais importante característica que faz com que as cooperativas de crédito atuem em mercados estáveis é o fato de terem em suas carteiras produtos que sofrem pouca influência das variações mercadológicas, como os produtos de renda fixa, tais como RDC (Recibo de Depósito Cooperativo), poupança e previdência privada, o que proporciona ao associado maior segurança, porém menores retornos. Ao contrário, as instituições bancárias possuem investimentos mais arriscados, como CDB (Certificado de Depósito Bancário), fundos de investimentos, aplicações variáveis, dentre outros investimentos mais rentáveis, porém imprevisíveis e que sofrem grande influência do ambiente de mercado.

Segundo dados do Portal do Cooperativismo Financeiro (2017a), as cooperativas de crédito, também chamadas de cooperativas financeiras, vêm crescendo de maneira significativa nos últimos 20 anos, no volume de ativos administrados, recursos emprestados, números de cooperados e pontos de atendimentos. Elas têm assumido um papel importante na capacidade de oferecer serviços a um custo mais baixo em comparação com o que é oferecido pelos bancos tradicionais.

Segundo Pinho e Palhares (2004), as cooperativas de crédito são organizações que têm como princípios: proporcionar assistência financeira a seus associados; atuar no desenvolvimento social; tentar manter-se economicamente viável para seus associados e poder competir com outras organizações, prestando serviços e oferecendo soluções financeiras a seus associados de forma justa e eficiente.

Para a Organização e Sindicato das Cooperativas de Crédito (OCEMG), cooperativa de crédito pode ser definida como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para oferecer às pessoas, sejam físicas ou jurídicas, produtos e serviços bancários. São fiscalizadas e autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (OCEMG, 2017).

Segundo Gramacho (1997), as mudanças no cenário econômico nacional e o inevitável aumento da competitividade global vêm exigindo das cooperativas de crédito brasileiras uma revisão de seus princípios e doutrinas, para se adaptarem a esses novos tempos. Rever suas estruturas administrativas, seus produtos e suas estratégias é uma ação que visa aumentar sua eficácia e a sua competitividade ao longo do tempo.

Dessa forma, algumas cooperativas de crédito brasileiras, para responderem às necessidades mercadológicas e se adequarem às novas tendências e desafios que surgem, vêm utilizando o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão para planificar as estratégias necessárias, visando minimizar as fragilidades e ameaças, potencializar as forças institucionais, capturar oportunidades e, assim, responder aos desafios existentes.

Considerando a relevância que o planejamento estratégico vem assumindo nas cooperativas de crédito, identifica-se a importância de conhecer suas principais dimensões, por parte dos seus diretores, gestores e conselheiros, pois, segundo Pinho e Palhares (2004), o claro entendimento do planejamento estratégico visa assegurar que o conjunto de mecanismos e controles internos e externos implementados permitam garantir aos associados a execução dos objetivos da cooperativa e sua perpetuidade.

1.1 Problema de pesquisa

A utilização do planejamento estratégico, em particular a partir dos anos 1970, se tornou frequente em diversos tipos de organização. Foi desenvolvido e transformado em ferramenta administrativa e econômica por pesquisadores e estudiosos, e construído sob perspectiva e busca de soluções para o alcance de objetivos das empresas, considerando a obtenção de resultados competitivos e sustentáveis. (MUNDSTOCK, 2008).

Porém, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), desde os anos 1980, são recorrentes os ataques oriundos tanto do meio acadêmico como das próprias empresas praticantes e executivos que, até então, se constituíam em difusores entusiasmados dessa ferramenta de gestão. Tais indagações surgiam do acúmulo de evidências acerca de frustrações resultantes de estratégias e/ou implementações ineficientes, fazendo com que esse debate perdure até os dias atuais.

Entretanto, apesar de todas as críticas, o termo “planejamento estratégico” continua a nomear uma série de práticas gerenciais. Nesse sentido, este estudo propõe uma análise do planejamento estratégico no contexto brasileiro, levando em consideração duas cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais, a fim de identificar os resultados encontrados na implantação dessa ferramenta no contexto dessas organizações.

Isso é possível pelo fato de as cooperativas de crédito estarem inseridas no ambiente de mercado estável e de certa forma previsível, no qual as mudanças ocorrem de forma pouco frequente. Ao contrário das instituições bancárias, que

atuam em ambientes altamente turbulentos em virtude dos níveis de risco e imprevisibilidade dos produtos que compõem suas carteiras, as cooperativas conseguem se manter mais previsíveis, pois a maioria de seus produtos possui um caráter mais conservador e menos arriscado, sendo pouco influenciados pela turbulências do mercado como um todo.

As cooperativas de crédito possuem um caráter social cuja finalidade principal é atender às necessidades dos seus cooperados, donos do empreendimento. Esse fato também faz com que as cooperativas de crédito se diferenciem das instituições bancárias, que visam essencialmente ao lucro, diretriz primordial de suas ações, cuja atuação possui um caráter eminentemente econômico.

Esse ambiente em que atuam as cooperativas de crédito pode ser considerado como um dos mais competitivos e lucrativos do mercado. Isso faz com que elas tenham de enfrentar concorrentes fortemente preparados, o que exige que as cooperativas de crédito sejam eficientes para se manterem e continuarem atuantes, visto que competem com grandes bancos. Nesse contexto, a atividade exercida pelas cooperativas é importante e sensível demais para se ter uma má gestão estratégica.

Dito isso e levando-se em consideração o fato de que o planejamento estratégico pode ser utilizado com sucesso, segundo Mintzberg (2004), em ambientes de certa forma previsíveis, como é caso das cooperativas de crédito, busca-se então a resposta para o seguinte problema de pesquisa: Quais são os desafios e as possibilidades de aplicação do planejamento estratégico em cooperativas de crédito?

1.2 Objetivos

Para responder à pergunta de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes.

1.2.1 Objetivo geral

Considerando a delimitação do tema, o objetivo geral desta dissertação é investigar quais os desafios e as dificuldades relativas ao processo de planejamento estratégico em duas cooperativas de crédito mineiras, bem como as contribuições e os resultados encontrados.

1.2.2 Objetivos específicos

De forma a complementar ao objetivo geral proposto, apresentam-se os seguintes objetivos específicos a serem atingidos ao longo do estudo:

- 1) Identificar quais foram os desafios e as dificuldades na elaboração e implantação do planejamento estratégico nas cooperativas;
- 2) Analisar como as cooperativas têm lidado com as dificuldades encontradas no processo de planejamento estratégico; e
- 3) Verificar quais foram as contribuições alcançadas com o processo de planejamento estratégico adotado nas cooperativas.

1.3 Justificativa

Três abordagens justificam o desenvolvimento deste trabalho – acadêmica, organizacional e social.

Segundo Gonçalves e Quintela (2005), a maioria dos trabalhos nessa área foca em mercados americanos e, dentre os existentes no Brasil, a amostra utilizada é bastante limitada. Assim do ponto de vista acadêmico, este estudo poderá contribuir para ampliar os estudos já realizados sobre o tema “planejamento estratégico”, visto que, apesar das inúmeras contribuições de diversos autores, este estudo contribui para refinar as avaliações da literatura crítica ao planejamento estratégico, na medida em que se espera demonstrar que a ferramenta pode ser aplicada em alguns tipos específicos de organização que atuam em ambientes estáveis e com certa previsibilidade, como é o caso das cooperativas de crédito.

Em nível organizacional, a pesquisa poderá fornecer à organização estudada maior conhecimento sobre os ajustes de implementação de suas estratégias e auxiliá-la na

identificação de oportunidades de melhorias, fortalecendo a sua atuação no mercado financeiro. E, pelo fato de as cooperativas de crédito terem um caráter social, este estudo poderá contribuir para melhorar o seu desempenho por meio das técnicas do planejamento estratégico, contribuindo para a elaboração de estratégias mais assertivas, buscando assim garantir sua perpetuidade e o cumprimento dos objetivos dos associados. Os resultados encontrados nas pesquisas poderão, assim, abrir espaço para intervenções qualitativas no setor por meio da implementação de ações que visem maximizar os níveis de eficiência das organizações, por intermédio da maximização dos resultados e da capacidade operacional.

Socialmente falando, as cooperativas desempenham importante papel no Sistema Financeiro Nacional, na medida em que provocam uma desintermediação financeira, dando mais opção principalmente para o consumidor mais conservador, avesso aos riscos de investimentos mais agressivos do mercado financeiro. E, ao investigar a formalização e implantação do planejamento estratégico em cooperativas de crédito, almeja-se que as conclusões do estudo possibilitem reflexões sobre as elaborações das estratégias nesse tipo de organização, levando em consideração os aspectos relevantes na formulação do planejamento estratégico e as dificuldades de implantação deste, visto que o sucesso da gestão estratégica em cooperativas de crédito pode ser importante para o mercado, pois quanto mais forte o sistema cooperativo de crédito, melhor para a sociedade dado o caráter social e sem fins lucrativos do sistema cooperativista brasileiro, podendo elevar a qualidade de vida de seus associados.

Esta dissertação está organizada em seções. A primeira fornece uma visão geral do tema, os objetivos e a justificativa para o seu desenvolvimento. A segunda seção apresenta a ambiência do estudo. Na terceira seção, desenvolve-se o referencial teórico que se concentra no estudo sobre o planejamento estratégico, os principais conceitos e as etapas do processo de sua formulação, implementação e controle. Na quarta seção, apresenta-se o percurso metodológico utilizado para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos almejados. Na quinta seção, procede-se à apresentação e análise dos resultados. Na sexta seção, formulam-se as considerações finais.

2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Como contexto, a unidade de análise desta pesquisa refere-se a duas cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais. Apresentam-se os relatos de diretores, conselheiros e gerentes no que se refere às práticas de planejamento estratégico utilizado como uma importante ferramenta de gestão. Os dados sobre as cooperativas foram extraídos do próprio *site* das cooperativas¹.

Ambas as cooperativas de crédito fazem parte do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob). Estão inseridas em um ambiente regulado e fiscalizado por órgãos de Banco Central do Brasil, a Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda (Sicoob Central Cecremge), dentre outros. Utilizam os serviços de compensação bancária do Banco Cooperativo (Bancoob).

Possuem uma estrutura de governança corporativa composta por Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. Desses, destaca-se a Assembleia Geral, podendo ser ordinária ou extraordinária, que é a instância suprema da cooperativa, tendo poderes, nos limites da lei e do Estatuto Social, para tomar toda e qualquer decisão de interesse social. É importante ressaltar, ainda, que as decisões tomadas em Assembleia Geral são extensivas a todos os associados, ainda que ausentes ou discordantes.

A Sicoob Creditril e a Sicoob Nossacoop são entidades sem fins lucrativos e suas sobras financeiras (vistas como lucro em outras instituições) são colocadas anualmente à disposição da assembleia, que delibera quanto ao seu destino. O valor dessas sobras é proporcional à movimentação e às operações realizadas pelos cooperados.

1

Dentre o negócio ou objeto social das cooperativas estudadas, além de outras operações que venham a ser permitidas às sociedades cooperativas de crédito, incluem-se:

- α) Desenvolvimento de programas de poupança, de uso adequado do crédito e de prestação de serviços;
- β) Prover prestação de serviços financeiros a seus associados;
- χ) Formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo.

A seguir apresentam-se características específicas de cada uma das cooperativas que fazem parte deste estudo.

2.1 Cooperativa de Produtores Rurais e de Livre Admissão do Triângulo Ltda – Sicoob Creditril

A cooperativa de crédito Sicoob Creditril, está situada na cidade de Uberlândia, foi constituída em 1989, iniciando suas atividades em janeiro de 1992 como uma cooperativa de produtores rurais.

Inicialmente voltada para o atendimento de produtor rural da região, só em 2005 a cooperativa se transformou em uma empresa de livre admissão de associados, o que fez com que os negócios tivessem uma alavancagem, proporcionando um universo de novas possibilidades, visto que poderiam operar com profissionais de diversos segmentos econômicos, pessoas físicas e jurídicas.

A cooperativa Sicoob Creditril apresenta como missão o atendimento às necessidades financeiras dos associados, visando à melhoria da situação econômica e social, proporcionando-lhes qualidade de vida. Tem como visão consolidar sua atuação pela credibilidade, como a melhor cooperativa do sistema (SICOOB CREDITRIL, 2017).

Em 2016, a cooperativa possuía cerca de 8.120 cooperados em seu quadro de associados e 85 funcionários, distribuídos em sete pontos de atendimento (PA). O patrimônio de referência da cooperativa era de R\$ 31.881.545,84 e o total de

recursos depositados na Centralização Financeira somaram R\$ 106.560.443,31, num total de ativos de R\$ 195.487.724,61.

Do ponto de vista de sua gestão estrutural, mesmo a cooperativa apresentando departamentos e setores específicos de gestão, não se pode dizer que apresenta uma estrutura profissional, visto que as decisões da organização ainda estão centralizadas na figura do presidente.

Com vistas ao crescimento da empresa, em 2011 foi formulado seu primeiro planejamento estratégico, que correspondia ao período 2012/2016, para dar mais sustentação ao processo de gestão da organização, visto que se trata de uma cooperativa atuante e com uma experiência de mais de 25 anos no atendimento da cidade de Uberlândia e regiões mais próximas.

2.2 Cooperativa de Economia e Crédito dos Empregados das Instituições de Ensino e Pesquisa e de Servidores Públicos de Minas Gerais Ltda – Sicoob Nossacoop

A segunda organização estudada, a Sicoob Nossacoop, é uma cooperativa de crédito mútuo, isto é, realiza operações ativas e passivas exclusivamente com os associados ligados às instituições de Ensino e Pesquisa, juntamente com servidores públicos de Minas Gerais. Está situada na cidade de Belo Horizonte. A cooperativa foi criada em novembro de 1996, quando um grupo de professores e funcionários da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) tomou a iniciativa de ampliar a discussão a respeito da constituição de uma cooperativa de crédito. Autorizada pelo Banco Central do Brasil, começou suas atividades em maio de 1997.

A Sicoob Nossacoop foi constituída para atuar no crédito, fornecendo recursos financeiros a taxas abaixo do mercado e remuneração da aplicação a taxas acima do mercado, visto que esses produtos e serviços constituem uma das necessidades básicas da sociedade que nem sempre são atendidas de forma adequada pelos sistemas financeiros existentes. Tem como missão promover a intermediação financeira, com base na mutualidade e no baixo custo, para que seus cooperados

usufruam de segurança financeira e bem estar social. Sua visão é ser a principal instituição de intermediação de serviços financeiros para seus associados.

Ao contrário da cooperativa Sicoob Creditril, a cooperativa Sicoob Nossacoop possui uma estrutura de gestão profissional, com departamentos específicos de gestão com mais autonomia de decisões.

No final de 2016, a Sicoob Nossacoop possuía em seu quadro cerca de 9.110 associados e 59 funcionários diretos. Seu faturamento anual de 2016 atingiu a casa dos 24 milhões de reais.

Atualmente, vem se consolidando e se tornando um importante instrumento facilitador para obtenção de recursos e concretização de planos dos seus associados, espalhados nos 10 pontos de atendimento.

Em 2014, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, os Gerentes e os Delegados se reuniram para elaborar o seu primeiro planejamento estratégico, correspondente ao triênio 2015/2017, que será nosso objeto de estudo neste trabalho.

Convém destacar que no Brasil as cooperativas de crédito são equiparadas às instituições financeiras (Lei nº 4.595), e seu funcionamento deve ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. O cooperativismo possui também legislação própria, para estar atuando no mercado de crédito conforme a Lei nº 5.764/71 e a Lei Complementar nº 130/2009.

Segundo dados do Portal do Cooperativismo no Brasil (2017), o país vem se destacando no mundo com a 16ª posição em expressão do cooperativismo de crédito. A rede de atendimento das cooperativas no Brasil representa 18% das agências bancárias do país, enquanto que os depósitos totais administrados ultrapassam 5% do total. Além disso, as cooperativas de crédito somadas ocupam a 6ª posição no *ranking* do volume de ativos, depósitos e empréstimos, estando entre as maiores instituições financeiras de varejo do país, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 – *Market share* das instituições financeiras brasileiras * - base dez/2016

Instituição Financeiras	Ativos Totais	% de Ativos		% do Patrimônio Líquido		% das Operações de Crédito		
		Totais	Depósitos	Patrimônio Líquido	Operações de Crédito			
Banco do Brasil	1.436.765.379	17,33%	447.949.127	20,97%	77.040.362	11,69%	622.312.167	19,46%
Itaú	1.331.840.737	16,06%	369.390.258	17,29%	129.934.938	19,72%	440.538.388	13,78%
Caixa Econômica Federal	1.256.172.164	15,15%	513.098.225	24,02%	27.179.943	4,12%	696.727.941	21,79%
Bradesco	1.081.374.701	13,04%	235.821.329	11,04%	101.221.022	15,36%	344.946.899	10,79%
Santander	705.061.403	8,50%	146.962.603	6,88%	60.008.577	9,11%	212.803.654	6,66%
Cooperativas de Crédito **	295.901.295	3,57%	141.876.258	6,64%	39.186.275	5,95%	109.254.405	3,42%
Safra	148.391.008	1,79%	12.588.744	0,59%	9.507.705	1,44%	42.865.462	1,34%
Citibank	72.024.491	0,87%	19.374.446	0,91%	8.411.261	1,28%	13.988.425	0,44%
Banrisul	68.235.459	0,82%	42.782.849	2,00%	6.441.339	0,98%	27.150.470	0,85%
Banco do Nordeste	46.321.128	0,56%	10.607.320	0,50%	3.362.495	0,51%	12.373.958	0,39%
Total do SFN	8.290.875.227		2.136.563.602		658.951.392		3.197.491.576	

Fonte: Portal do Cooperativismo de Crédito, 2017b.

* Consideradas apenas as instituições financeiras de varejo (que possuem agências de atendimento aos clientes)

** Incluídos os Bancos Cooperativos

*** Sistema Financeiro Nacional

O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) possui 3,2 milhões de cooperados em todo o país e está presente em 25 estados brasileiros e no Distrito Federal. É composto por cooperativas singulares, cooperativas centrais e pela Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob (Sicoob Confederação). Integram, ainda, o Sistema, o Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob) e suas subsidiárias (empresas de cartões, consórcios, DTVM, seguradora, previdência) provedoras de produtos e serviços especializados para cooperativas financeiras.

A rede Sicoob é a sexta maior entre as instituições financeiras que atuam no país, com mais de 2,4 mil pontos de atendimento. As cooperativas inseridas no Sistema oferecem aos associados serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, aquisição de meios eletrônicos de pagamento, dentre outras soluções financeiras.

Tais números demonstram o grande desafio a ser superado pelas cooperativas brasileiras que, apesar de darem ao Brasil o 16º maior volume de ativos de instituições financeiras cooperativas no mundo, ainda possuem um mercado potencial muito grande para crescimento.

A seguir apresenta-se um breve relato histórico do cooperativismo de crédito no Brasil e no mundo, desde a sua origem, sua trajetória e sua participação atual no mercado brasileiro.

2.3 Cooperativas

A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, estabelece que as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos seus associados. De dezembro de 1971, a Lei nº 5.764, estabelece que as sociedades cooperativas são consideradas:

I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

- II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;
- III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades (BRASIL, 1971).

Para a OCEMG (2017), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Segundo Censi (2009), como sociedade de pessoas, a cooperativa não é voltada ao lucro, mesmo possuindo finalidade econômica e social. Os cooperados ou associados de uma cooperativa são, ao mesmo tempo, usuários, proprietários e investidores no negócio cooperativo.

A cooperativa é caracterizada pela interligação entre o tomador de serviços e os cooperados que irão usá-los, firmando um contrato de sociedade cooperativa, no sentido de obrigarem os participantes a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica com objetivos comuns, sem visar propriamente o lucro (YOUNG, 2007).

Prado (2004) define cooperativa como sendo uma “sociedade de pessoas, de cunho econômico e social, sem fins lucrativos, criada e mantida rigidamente de acordo com os princípios que lhe são próprios para prestar serviços aos sócios”. Seguindo essa mesma perspectiva, Pinheiro (2008, p. 7) define que as cooperativas “são sociedades, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos seus associados”.

As cooperativas, como sociedades de pessoas, constituídas em bases democráticas, não objetivam satisfazer às necessidades de seus associados apenas com bens e serviços, mas também com a realização de programas sociais, o que as diferencia sobremaneira de uma empresa capitalista, que tão somente visa à multiplicação do capital investido. O autor ressalta que a cooperativa tem por fim a

prestação de serviços sem intuito lucrativo, enquanto na empresa capitalista a prestação de serviços é o meio de obter o maior lucro possível (PINHO; PALHARES, 2004).

Crúzio (2005) esclarece que as cooperativas, mesmo possuindo características de qualquer tipo de empresa voltada para a produção de bens e serviços, são formadas pela união de pessoas, trabalhadores ou profissionais diversos, por iniciativa própria, em torno de uma ação de cooperação, com os mesmos interesses de produção, comercialização ou prestação de serviços de cada associado.

Os princípios do cooperativismo são vistos na cooperativa como os elementos importantes para a formulação de suas estratégias, tendo como premissa a promoção do homem e o bem-estar dos cooperados (SOUZA, 2008). O destaque da cooperativa, no entanto, em comparação com as empresas tradicionais está na forma de gestão diferenciada, sendo os próprios associados os administradores do negócio, visando aos mesmos objetivos (MARTINS, 2008).

2.3.1 Cooperativas de crédito

Para a OCEMG (2017), cooperativa de crédito é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para oferecer às pessoas, físicas e jurídicas, produtos e serviços bancários, autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, que realiza a sua fiscalização.

Do ponto de vista organizacional, as cooperativas de crédito são instituições financeiras independentes. São regidas pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Fiscal, compostos pelos próprios associados (MACIEL, 2005).

O Banco Central (2005) determina que as cooperativas de crédito tenham os seguintes objetivos: apoiar e fortalecer a economia de seus sócios ou cooperados; desenvolver o município e a região onde atuam, gerando empregos, agregando valor e aumentando a renda; trabalhar pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, por meio de políticas aprovadas por seus sócios em assembleia geral; oferecer crédito (empréstimos e financiamentos) com taxas de juros e tarifas

inferiores às praticadas pelo mercado; educar financeiramente seus sócios, estimulando a poupança e outros tipos de aplicações financeiras; fornecer benefícios sociais e educativos; e promover segurança financeira e cobertura emergencial a seus cooperados.

Segundo Thenório Filho (2002), a primeira cooperativa foi criada em 21 de dezembro de 1844, na localidade de Rochdale, na Inglaterra, sob o nome de Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale.

“Esta sociedade somente tomaria o nome de Cooperativa de Rochdale após a promulgação da Lei de 1852”. A crise gerando a miséria e em decorrência, a necessidade de preservação da própria subsistência, [...] exigia um posicionamento mais firme, definido e organizado, por parte da sociedade, a fim de que através de um estudo mais profundo, se chegasse a uma conclusão adequada para o difícil momento em que viviam os habitantes de Rochdale, pequena cidade da Inglaterra, Distrito de Lancashire, nas proximidades de Manchester (THENÓRIO FILHO, 2002, p. 52).

Segundo Pinheiro (2008), em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, Alemanha, criou a primeira associação para apoio à comunidade rural de Weyerbush/Westerwald, que embora não fosse uma cooperativa propriamente dita, serviu de modelo para a futura atividade cooperativa de Raiffeisen.

Em 1864, a primeira cooperativa fundada por Raiffeisen chamava-se “Heddesdorfer Darlehnskassenverein”, que era uma associação de caixas de empréstimos de Hellersdorf tipicamente rural. Suas principais características são: responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, singularidade dos votos, área de atuação restrita, ausência de capital social e sobras, excedentes ou dividendos não eram divididos. Na Alemanha, ainda hoje é comum esse tipo de cooperativa (BÚRIGO, 2007).

Em 1856, o prussiano Hermann Schulze criou, na cidade alemã de Delitzsch, a primeira cooperativa de crédito urbana. As cooperativas fundadas por Schulze ficaram conhecidas como “cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch”, conhecidas na Alemanha atualmente como Bancos Populares. Diferentemente das cooperativas de Raiffeisen, estas previam o retorno das sobras líquidas proporcionalmente ao

capital, seus dirigentes eram remunerados e a área de atuação não era restrita (PINHEIRO, 2008).

Na cidade de Milão, o italiano Luigi Luzzatti, inspirado no pioneirismo alemão, organiza a primeira cooperativa cujo modelo herdaria seu nome, a cooperativa do tipo Luzzatti (SILVA; BACHA, 2007).

Segundo Pinheiro (2008), nas Américas o jornalista Alphonse Desjardins idealizou a constituição de uma cooperativa de forma diferenciada, embora inspirada nos modelos anteriores de Raiffeisen, Schulze-Delitzsch e Luzzatti. Em 6 de dezembro de 1900, foi criada na província canadense de Quebec a primeira cooperativa de Desjardins. No Brasil, esse tipo de cooperativa, que é conhecida hoje como cooperativa de crédito mútuo, tem como característica a existência de algum vínculo entre os sócios, trabalhadores de uma mesma fábrica ou funcionários públicos, etc.

2.4 O Cooperativismo de Crédito no Brasil

Em 28 de dezembro de 1902, foi constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis (RS). Essa cooperativa do tipo Raiffeisen, até hoje, está em atividade, com o nome de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneiros da Serra Gaúcha – Sicredi Pioneira/RS. Surgiram, entre os anos de 1902 e 1964, 66 cooperativas de crédito do tipo Raiffeisen no Rio Grande do Sul (SANTOS, 2005).

No município de Lajeado (RS), em 1º de março de 1906, foi constituída a primeira cooperativa do tipo Luzzatti no Brasil, denominada “Caixa Econômica de Empréstimo de Lajeado”. Sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Lajeado, ainda hoje continua em atividade (SILVA; BACHA, 2007).

Segundo Pinheiro (2008), em 5 de janeiro de 1907, por meio do Decreto do Poder Legislativo nº 1.637, foi criada a primeira norma a disciplinar o funcionamento das sociedades cooperativas. Segundo esse Decreto, as cooperativas poderiam ser organizadas sob a forma de sociedades anônimas, sociedades em nome coletivo ou em comandita, regidas pelas leis que regulam cada uma dessas formas de

sociedade (art. 10). O artigo 23 do Decreto nº 1.637 dispunha, de forma específica para as cooperativas de crédito, o seguinte:

As cooperativas de crédito agrícola que se organizarem em pequenas circunstâncias rurais, com ou sem capital social, sob a responsabilidade pessoal, solidária e ilimitada dos associados, para fim de emprestar dinheiro aos sócios e receber em depósito suas economias, gozarão de isenção de selo para as operações e transações de valor não excedente a 1:00\$ (um conto de réis) e para os seus depósitos.

Em Porto Alegre (RS), foi fundada, em 19 de setembro de 1912, uma cooperativa central mista com seção de crédito, denominada União das Cooperativas Rio-grandenses de Responsabilidade Ltda., talvez a primeira cooperativa central a operar com crédito no Brasil (PAGNUSSATT, 2004).

Pela reunião de 18 cooperativas, foi constituída em Porto Alegre (RS), em 8 de setembro de 1925, a Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, a Sociedade Cooperativa de responsabilidade limitada, que foi a primeira cooperativa unicamente de crédito do Brasil. Em 19 de agosto de 1967, em assembleia, foi deliberada sua transformação em Cooperativa Singular: a Cooperativa de Crédito Sul-rio-grandense Ltda. Nessa data, a central possuía 55 filiadas (BÚRIGO, 2007).

Em 31 de dezembro de 1925, a Lei nº 4.984 exclui as cooperativas de crédito que obedecessem aos sistemas Raiffeisen e Luzzatti da obrigatoriedade de expedição de carta-patente e de pagamento de quotas de fiscalização. A partir desse momento, cabia ao Ministério da Agricultura a incumbência da fiscalização das cooperativas sem ônus algum do cumprimento das determinações do Decreto nº 1.637 (SILVA; BACHA, 2007).

O decreto nº 17.339, de 2 de junho de 1926, aprovou o regulamento cujo objetivo era fiscalizar de forma gratuita a organização e o funcionamento das caixas rurais Raiffeisen e Luzzatti, cabendo ao Serviço de Inspeção e Fomento Agrícola a tarefa de fiscalizar as cooperativas de crédito. Com isso, o Estado detinha um maior conhecimento e controle sobre os estabelecimentos cooperativos do país. O Decreto do Poder Legislativo nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, definiu as cooperativas de crédito, conforme Pinheiro (2008), como sendo:

Aquelas que têm por objetivo principal proporcionar a seus associados crédito e moeda, por meio da mutualidade e da economia, mediante uma taxa módica de juros, auxiliando de modo particular o pequeno trabalho em qualquer ordem de atividade na qual ele se manifeste, seja agrícola, industrial, ou comercial ou profissional, e, acessoriamente, podendo fazer, com pessoas estranhas à sociedade, operações de crédito passivo e outros serviços conexos ou auxiliares do crédito.

Em Santa Catarina, a primeira cooperativa de crédito surgiu em 1932, com a fundação da Cooperativa de Crédito Rural de Itapiranga Limitada, no município de Itapiranga. Após a criação dessa cooperativa de crédito, foram criadas diversas outras em cidades catarinenses com orientação de agentes do clero, sendo que nas primeiras décadas do século XX foram criadas várias cooperativas de crédito no Sul e Sudeste do país, refletindo na legislação estabelecida pelo governo para controlar o setor (BÚRIGO, 2007).

O parágrafo 1º do Decreto nº 22.239 permitiu a constituição de outros tipos de cooperativas de crédito, além das que já existiam, ao dispor que as cooperativas de crédito poderiam se revestir de outras modalidades, além dos tipos clássicos das caixas rurais de Raiffeisen e dos bancos populares Luzzatti. Estabelece-se também que, para se constituírem, as cooperativas que se propusessem a operações de crédito rural, emitindo letras hipotecárias, operações de crédito de caráter mercantil e seguros de vida, dependeriam de autorização do governo (PINHEIRO, 2008).

Segundo Pinheiro (2008), após o Decreto nº 22.239, outros tipos de cooperativas de crédito a surgir foram:

- a) Cooperativa de crédito agrícola;
- b) Cooperativas de crédito mútuo;
- c) Cooperativas populares de crédito urbano;
- d) Cooperativas de crédito profissionais, de classe ou de empresa.

2.4.1 As Cooperativas de Crédito Agrícolas

As cooperativas de crédito agrícolas destinaram-se à propagação de crédito entre os produtores rurais. Foram constituídas por pessoas que desenvolvem as atividades agrícola e pecuária (SILVA; BACHA, 2007).

2.4.2 As Cooperativas de Crédito Mútuo

Esse tipo de cooperativa exige um vínculo entre o associado, ou seja, seus associados devem estar vinculados a determinada entidade, corporação ou empresa, e, portanto, com área de atuação reduzida, só podendo realizar operações unicamente com associados, conforme Portaria nº 1.098, do Ministério da Agricultura (PINHEIRO, 2008).

2.4.3 As Cooperativas de Crédito Profissionais de Classe ou de Empresa

Embora muito semelhantes às cooperativas de crédito mútuo, diferenciavam-se por não existir vínculo entre os associados, mas apenas afinidade, e por não realizarem operações com não associados. Esse tipo de cooperativa, ao contrário das cooperativas de crédito mútuo, necessitava de autorização do governo para funcionar.

2.5 O Banco Nacional de Crédito Cooperativo

Em 13 de agosto de 1951, a Lei nº 1.412 transformou a Caixa de Crédito no Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), cujo objetivo era promover assistência e amparo às cooperativas. Somente poderiam participar as cooperativas de crédito que captassem depósitos à vista na Câmara de Compensação de Cheques. No entanto, em meio às reformas conduzidas no início do Governo Collor, a Lei nº 8.029 autorizou o Poder Executivo, em 12 de abril de 1990, a extinguir várias entidades da administração pública, entre elas o BNCC. Em 21 de março de 1990, foi obrigado, por meio do Decreto nº 99.192, a entrar no regime de liquidação. Porém, em 17 de maio de 1994, finalmente em Assembleia Geral Extraordinária, foi deliberado pelos acionistas do BNCC o encerramento da liquidação e extinção da sociedade (BANCO CENTRAL, 2005).

2.5.1 A Criação da Sumoc

A Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc) foi criada em 2 de fevereiro de 1945, pelo Decreto-Lei nº 7.293, com as atribuições de proceder à fiscalização de

bancos, casas bancárias, sociedades de crédito, cooperativas de crédito, financiamento e investimento, processando os pedidos de autorizações para funcionamentos, abertura de agências, aumento de capital e reforma de estatutos (BANCO CENTRAL, 2005).

2.5.2 A Feleme e as Cooperativas de Crédito Mútuo

Foi constituída, em 3 de agosto de 1961, por quatro cooperativas de crédito mútuo, a Feleme – Federação Leste Meridional de Cooperativas de Crédito. Sediada no Rio de Janeiro, tinha por objetivo fomentar o cooperativismo de crédito mútuo, com atuação em quatro estados. Com a criação da Feleme, houve um grande desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil. Em 2 de fevereiro de 1985, ocorreu um desmembramento da Feleme em quatro federações estaduais. Em São Paulo, a Fecresp, no Rio de Janeiro, a Fecocrerj, em Minas Gerais, a Femicoop, e, no Espírito Santo, a Fecoces. Em 1991 e 1995, essas quatro novas federações foram incorporadas por centrais de cooperativas de crédito mútuo em seus respectivos estados: a Cecresp em São Paulo, a Ceccrerj no Rio de Janeiro, a Cecremge em Minas Gerais e a Cecrest no Espírito Santo (PINHEIRO, 2008).

Segundo Pinheiro (2008), existiam no Brasil 511 cooperativas de crédito, com 547.854 associados, no final de 1961. O Decreto do Conselho de Ministro nº 1.503, de 12 de novembro de 1962, pediu suspensão das autorizações e os registros de novas cooperativas de crédito ou com seções de crédito. Com isso, verificou-se um declínio no número de instituições.

2.6 Estrutura do cooperativismo

Segundo Guerra Junior (2013), da estrutura conceitual do cooperativismo emerge sua estrutura legal, cultural e social, que pode ser observada conforme a seguir.

- α) Desde que não colida com os objetivos da cooperativa, qualquer pessoa pode se tornar um associado;
- β) É uma sociedade de pessoas, de natureza jurídica própria e de direito privado;

- χ) O estatuto é a lei maior da cooperativa, e somente adere à cooperativa quem demonstrar afinidade aos seus princípios;
- δ) O associado é livre para continuar ou não na cooperativa, podendo sair a qualquer momento, desde que cumpra os preceitos do estatuto;
- ε) A transformação do homem é o objetivo da sociedade cooperativa, buscando-se atingir o objetivo de poder conseguir ter melhores oportunidades e chances de qualidade de vida.

Cada cooperativa é autônoma e independente, e quem comanda são seus próprios associados que, juntos, estabelecem seus direitos e deveres em estatuto. Seus dirigentes são eleitos pelos associados da cooperativa.

A FIG. 1, a seguir, descreve os níveis do sistema cooperativista, que, de acordo com Meinen e Port (2012), apresenta o grau de atuação dos órgãos e suas respectivas atribuições:

Figura 1 – Hierarquia da estrutura conceitual do sistema cooperativista



Fonte: Guerra Junior, 2013, p. 29.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) representa mundialmente o cooperativismo. É um organismo cuja função básica é preservar os princípios cooperativistas. Fica localizado em Genebra, na Suíça, e é organizado por quatro sedes continentais: América, Europa, Ásia e África (GUERRA JUNIOR, 2013).

Segundo Guerra Junior (2013), na América essa articulação é feita pela Organização das Cooperativas da América (OCA), fundada em 1963. Atualmente, integra as representações de vinte países, dentre eles o Brasil. Sua sede é na cidade de Bogotá, na Colômbia.

A Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) e a Organização das Cooperativas de cada Estado (ACE's) representam as cooperativas do Brasil. Uma cooperativa pode se enquadrar em três classificações, conforme mostrado a seguir:

- α) Singular ou primeiro grau: seu objetivo é prestar serviços diretos aos associados;
- β) Central e federações ou segundo grau: tem como objetivo organizar e facilitar os serviços das filiadas. É formada por, no mínimo, três cooperativas singulares;
- χ) Confederação ou de terceiro grau: também organiza os serviços das filiadas, porém em maior escala. Pode ser constituída por, no mínimo, três cooperativas centrais e/ou federações de qualquer ramo.

2.7 A Lei da Reforma Bancária – Cooperativas de Crédito e o Banco Central

Em 31 de dezembro de 1964, com o advento da Lei nº 4.595, as cooperativas de crédito equipararam-se às demais instituições financeiras. Por meio do art. 55 desse diploma legal, o Banco Central do Brasil passa ser o responsável no que diz respeito à autorização de funcionamento e fiscalização de cooperativas de crédito de qualquer tipo. Em 20 de dezembro de 1965, a Resolução nº 11 autoriza a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito apenas em duas modalidades, conforme aponta Franke (1973):

- α) Cooperativas de crédito de produção rural com cujo intuito seja operar em crédito;
- β) Cooperativa de crédito mútuo, ou seja, seu quadro social formado unicamente de empregados de determinada empresa ou entidade.

A Resolução nº 11 proibiu às cooperativas de crédito o uso da palavra “banco” em sua denominação. Estabeleceu-se que dentro de noventa dias as cooperativas de crédito deveriam requerer ao Banco Central a renovação da autorização para o funcionamento, apresentando todos os documentos comprobatórios do registro anterior no Ministério da Agricultura (SILVA; BARCHA, 2007).

Ainda conforme os autores, em 1967, por meio do Decreto-Lei nº 59, regulamentado pelo Decreto nº 60.597, de 19 de abril de 1967, os novos normativos não fizeram mais menção aos bancos populares Luzzatti e Raiffeisen. As seções de crédito existentes poderiam passar a constituir cooperativas de crédito autônomas, desde que cumpridas as normas do Banco Central do Brasil.

Em 19 de setembro de 1968, por meio da Resolução nº 99, as cooperativas de crédito rural foram autorizadas a funcionar, porém sem nenhuma semelhança com as antigas cooperativas de crédito agrícolas, segundo Pinheiro (2008). Agora, suas principais características são:

Ter como associados pessoas físicas que desenvolvam, na área de ação da cooperativa, atividades agrícolas, pescarias ou extrativas. Pessoas que se dediquem à operação de captura e transformação do pescado. E pessoas jurídicas que exerçam exclusivamente atividades agrícola, pecuária ou extrativas na área de atuação da cooperativa ou atividades de captura ou transformação do pescado. Os empréstimos serão concedidos somente por meio de cédulas de crédito rural, duplicatas rurais e notas promissórias rurais.

2.8 O Regime Atual Jurídico das Sociedades Cooperativas

De acordo com Pinheiro (2008), a atual Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, define as cooperativas como sendo sociedades de natureza civil. O Banco Central do Brasil continua sendo o agente fiscalizador e controlador das cooperativas de crédito e das seções de crédito das agrícolas mistas.

Em 1986, em 1º de novembro, foi constituída em Belo Horizonte a primeira confederação de cooperativas de crédito no Brasil, a Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebras), uma instituição não financeira de representação política de suas filiadas. A Unicred do Brasil foi a primeira

confederação de cooperativa de crédito autorizada pelo Banco Central a realizar atividades típicas de instituição financeira. Foi constituída em 11 de abril de 1994, na cidade de São Paulo (PINHEIRO, 2008).

Em novembro de 2000, a Resolução nº 2.788 permitiu a constituição de bancos múltiplos cooperativos, controlados pelo próprio sistema cooperativo de crédito. O Bansicredi foi o primeiro banco cooperativo do Brasil. Foi constituído em 16 de outubro de 1995, em Porto Alegre (RS), e autorizado a funcionar em abril de 1996. O segundo banco cooperativo do Brasil seria autorizado a funcionar no ano seguinte, o Bancoob. O Bansicredi, em 2001, transformou-se em banco múltiplo (BANCO CENTRAL, 2005).

Para Pinheiro (2008), a Resolução nº 2.608, de maio de 1999, atribuiu às cooperativas centrais o papel de supervisionar o funcionamento e realizar auditorias nas cooperativas singulares filiadas. Permitiu a constituição de cooperativas de crédito mútuo e estabeleceu limites mínimos de patrimônio líquido.

Em junho de 2003, por meio da Resolução nº 3.201, foi novamente permitida a constituição de cooperativas de livre admissão de associados, sendo obrigatória para essas cooperativas a adesão ao Fundo Garantidor de Crédito (FGC), exceto se não captarem depósitos à vista. A constituição dessas novas cooperativas será permitida em regiões com menos de 100 mil habitantes, e a transformação em cooperativas já existentes em livre admissão em localidades com menos de 750 mil habitantes. No caso de fusão ou incorporação, foi permitida a preservação do público-alvo de cooperativas de quadros sociais diferentes (BANCO CENTRAL, 2006).

Para a constituição de qualquer cooperativa de crédito, a Resolução nº 3.106 estabeleceu a necessidade de um projeto prévio, devendo constar a descrição dos controles internos, uma estimativa com relação ao número de possíveis associados que se enquadram nas condições de associados, uma estimativa de crescimento do número de associados para os próximos 3 anos, a contar da data de funcionamento, a descrição dos serviços oferecidos pela cooperativa, a tecnologia e os sistemas

utilizados no atendimento aos associados, as políticas de crédito, bem como outros pontos (PINHEIRO, 2008).

Segundo Pinheiro (2008), as cooperativas de crédito foram autorizadas a contratar correspondentes no país de igual condição em relação às instituições financeiras, por meio da Resolução nº 3.156, de 13 de dezembro de 2003. Dois anos depois, em 31 de agosto de 2005, por meio da Resolução nº 3.309, as cooperativas foram autorizadas a atuar na distribuição de cotas de fundo de investimentos abertos.

Em 2005, com a Resolução nº 3.321, de 30 de setembro, foi ampliada a possibilidade de constituição de cooperativas de crédito de livre admissão para localidades com até 300 mil habitantes. A Resolução nº 3.321 foi revogada pela Resolução nº 3.442, que trouxe como avanço a possibilidade de transformação de cooperativas de crédito em livre admissão em localidades com até dois milhões de habitantes, a possibilidade de constituição de cooperativas de crédito mistas de empresários, bem como outras categorias. Foi prevista também a criação de uma entidade de auditoria cooperativa, com o intuito de prestar serviços de auditoria externa, constituída por cooperativas centrais de crédito e/ou por suas confederações (BANCO CENTRAL, 2005).

A Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa (CNAC) foi constituída em 9 de agosto de 2007. Com sede em São Paulo (SP), tem como objetivo cumprir as funções de entidade de auditoria cooperativa. Tem como afiliada atualmente as confederações Sicoob, Sicredi e Unicred, as centrais de crédito Sicoob Central Cecrep, Sicoob Central Cocecrer, Sicoob Central Crediminas, Sicoob Central Cecremge, Sicoob Central Espírito, Santo Sicoob Central Mato Grosso, Sicoob Central DF, Sicoob Central Bahia, Sicoob Central Amazônia, Sicoob Central Paraná, Sicoob Central Santa Catarina, Sicoob Central Norte, Sicoob Central Nordeste, Central Sicredi RS/SC, Central Sicredi PR, Central Sicredi MT, Sicredi Brasil Central, Central Sicredi SP, Unicred Brasil Central, Unicred Central N/NE, Unicred Central MG, Unicred Central SP, Unicred Central RJ, Unicred Central AMOC e Federalcred Central (BANCO CENTRAL, 2005).

2.9 Expressão do cooperativismo de crédito no mundo

Segundo o Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito, em seu relatório intitulado “2014 Statistical Report”, existiam no mundo 57.000 cooperativas de crédito em 105 países, totalizando cerca de 217 milhões de associados. Os dados consolidados foram apresentados no *World Credit Union Conference*, realizado no mês de julho de 2015 nos Estados Unidos. Consta também que 8,2% da população economicamente ativa do mundo é associada a uma cooperativa de crédito (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017a).

Tabela 2 – Os continentes com maior expressão do cooperativismo de crédito

Continente	Países	Cooperativas	Sócios	PEA	Ativos (US\$)	Empréstimos (US\$)
África	25	20422	19 milhões	0.07	8 bilhões	6 bilhões
América do Norte	2	7093	110 milhões	0.47	1.419 bilhões	960 bilhões
América Latina	15	2491	27 milhões	0.08	72 bilhões	42 bilhões
Ásia	21	24552	44 milhões	0.03	184 bilhões	120 bilhões
Caribe	19	391	3 milhões	0.19	7 bilhões	4 bilhões
Europa	14	2318	8 milhões	0.03	26 bilhões	10 bilhões
Oceania	9	213	5 milhões	0.21	77 bilhões	59 bilhões
Total	105	57480	217 milhões	0.08	1.793 bilhões	1.202 bilhões

Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro, 2017a.

A TAB. 3 a seguir mostra que o Brasil ocupa em o 16º lugar no *ranking* das cooperativas de crédito no mundo. Isso não significa inferioridade, visto que em número de postos de atendimento, número de cooperativa e de associados, o Brasil está na frente de países bem mais importantes quando se trata de estrutura socioeconômica.

Para se ter uma ideia, a Inglaterra, berço do cooperativismo, encontra-se em 14º lugar. No Brasil, só foi em 1980 que ressurgiu o cooperativismo de crédito (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017a).

Tabela 3 – Os 20 países com maior expressão do cooperativismo de crédito

Ranking	País	Cooperativas	Pontos Atendimento	Associados	Clientes	Ativos	(US\$) empréstimos	(US\$) Base
1	França	4.677	23.120	23,7 mi	93 mi	4,33 tri	2,10 tri	2013
2	China	2074		200 mi		1,48 tri	230 bi	2012
3	Japão	1.127	17.433	17,8 mi	47 mi	1,33 tri	327 bi	2013
4	EUA	6.680	21.429	97, 5 mi		1,07 tri	655 bi	2013
5	Alemanha	1.078	13.056	17,7 mi	30 mi	1,05 tri	635 bi	2013
6	Itália	457	13.710	2,5 mi	18,3 mi	898 bi	802 bi	2013
7	Holanda	129	722	1,9 mi	7,5 mi	517 bi	416 bi	2013
8	Canadá	702	2.638	11,3 mi		373 bi	278 bi	2013
9	Áustria	544	2.183	2,4 mi	4,5 mi	265 bi	168 bi	2013
10	Dinamarca	1	1.483	291 mi	1,1 mi	254 bi	217 bi	2012
11	Suíça	316	1.032	1,8 mi	3,7 mi	198 bi	170 bi	2013
12	Espanha	65	4.651	2,8 mi	11 mi	185 bi	120 bi	2013
13	Finlândia	197	519	1,4 mi	4,2 mi	132 bi	86 bi	2012
14	Inglaterra		340	2 mi		81 bi	54 bi	2013
15	Austrália	101		4,5 mi		77 bi	60 bi	2013
16	Brasil	1.154	4.959	7 mi		70 bi	32 bi	2013
17	Índia	1.606		20 mi		62 bi	33 bi	2013
18	Coreia	942	1.762	5,8 mi		54 bi	33 bi	2013
19	Tailândia	2.232	13.089	3,9 mi	14,6 mi	53 bi	44 bi	2013
20	Polônia	55	4.193	1 mi	10 mi	37 bi		2012
	Total	24.654	127.319	425 mi	250 mi	12,5 bi	6,5 bi	

Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro, 2017a.

Segundo Meinen e Port (2014), as instituições financeiras cooperativas cresceram muito nos últimos 20 anos, estando atualmente junto com os maiores conglomerados financeiros do país.

As cooperativas de crédito vêm, ano a ano, ostentando bons resultados e assumindo vantagem em relação a outras instituições financeiras, conforme mostra a TAB. 4 a seguir:

Tabela 4 – As maiores instituições financeiras de varejo do Brasil em volume de depósitos, patrimônio líquido e operações de crédito

Instituição Financeira	Depósito	Ranking de Depósito	Patrimônio líquido	Ranking de patrimônio líquido	Operações de Crédito	Ranking de operações de crédito
Banco do Brasil	491 bilhões	1	70 bilhões	3	583 bilhões	1
Caixa Econ. Federal	361 bilhões	2	27 bilhões	5	485 bilhões	2
Itaú	283 bilhões	3	89 bilhões	1	351 bilhões	3
Bradesco	219 bilhões	4	71 bilhões	2	291 bilhões	4
Santander	134 bilhões	5	64 bilhões	4	195 bilhões	5
IF Cooperativas	81 bilhões	6	26 bilhões	6	76 bilhões	6
HSBC	55 bilhões	7	10 bilhões	7	54 bilhões	7
Banrisul	31 bilhões	8	5 bilhões	10	25 bilhões	9
Citibank	15 bilhões	9	7 bilhões	9	11 bilhões	11
Banco do Nordeste	11 bilhões	10	3 bilhões	11	11 bilhões	10
Safrá	10 bilhões	11	8 bilhões	8	46 bilhões	8

Fonte: Meinen; Port, 2014, p.136

Em dezembro de 2013, havia no país 22.918 pontos de atendimento de agências bancárias e 4.959 de cooperativas, o que somava um total 27.877 pontos de atendimento, conforme a TAB. 4.

Dos 4.959 pontos de atendimento de cooperativas, cerca de 90% integram um dos sete sistemas existente no Brasil: Sicoob, Sicredi, Unicred, Ceced, Confesol, Unicred e Uniprime (MEINEN; PORT, 2014).

Tabela 5 – As maiores instituições financeiras do Brasil em pontos de atendimento

Instituição Financeira	Qtde de agências	% do total
Banco do Brasil	5450	19,55%
Cooperativas Financeiras	4959	17,78%
Bradesco	4650	16,68%
Itaú	3904	14,01%
Caixa Econ. Federal	3288	11,80%
Santander	2658	9,54%
HSBC	864	3,10%
Banrisul	511	1,83%
Banco do Nordeste	231	0,83%
Mercantil do Brasil	192	0,69%
Sub-total	26707	95,80%
Total no País	27877	100,00%

Fonte: Meinen; Port, 2014.

Segundo Meinen e Port (2014), as cooperativas de crédito estão presentes em 42% dos municípios brasileiros, sendo que mais de 400 deles têm baixa densidade demográfica, contando exclusividade com a cooperativa como única instituição financeira. E, quando analisamos a densidade demográfica das regiões atendidas por cooperativas financeiras, esse aspecto assume uma maior importância quando se fala na distribuição das agências dos bancos nos estados brasileiros. A maioria das agências está concentrada em regiões mais desenvolvidas, principalmente a região Sudeste, conforme FIG.2.

Figura 2 – Distribuição das cooperativas de crédito por região



Fonte: Portal Cooperativismo Financeiro, 2017a.

A TAB. 6 a seguir mostra que a região Sudeste concentra 548 cooperativas financeiras, sendo que 328 são filiadas ao Sistema Sicoob e outras 140 cooperativas não estão ligadas a nenhuma central ou sistema. Os estados que concentram a maior quantidade de cooperativas são São Paulo e Minas Gerais. A região Sul aparece em seguida, com 353 entidades. Destas, 139 estão ligadas ao Sistema Confesol, 70 cooperativas ao Sicredi e, por fim, 54 ao Sistema Sicoob. As demais regiões do país possuem 254 cooperativas financeiras. Outro dado importante diz respeito à quantidade de pontos de atendimento por tipo de cooperativa. Observando-se a TAB. 5, identifica-se que a maioria dos pontos de atendimento são de cooperativas de livre admissão, o que corresponde a 52%, seguidas das cooperativas de crédito mútuo, que representam 24% do total (MEINEN; PORT, 2014).

Tabela 6 – Distribuição das cooperativas financeiras e de seus pontos de atendimento por Unidade da Federação

UF/ Região	Qtde de municípios	Qtde municípios atendidos por agências bancárias	Qtde municípios atendidos por cooperativas	% de municípios com a presença de cooperativas	Qtde de municípios atendidos apenas por cooperativa	Qtde de sede de cooperativas	Total de Pas de cooperativas	Nº de PAS por municípios
Centro-Oeste	467	306	216	46,00%	38	89	412	0,9
DF	1	1	1	100,00%	0	17	39	39
GO	246	147	70	28,00%	9	41	132	0,5
MS	79	65	39	49,00%	4	9	70	0,9
MT	141	93	106	75,00%	25	22	171	1,2
Nordeste	1794	946	146	8,00%	23	102	270	0,2
AL	102	57	6	6,00%	0	9	18	0,2
BA	417	290	80	19,00%	19	39	113	0,3
CE	184	118	11	6,00%	0	7	20	0,1
MA	217	121	7	3,00%	1	5	11	0,1
PB	223	74	9	4,00%	2	16	37	0,2
PE	185	132	22	12,00%	1	14	48	0,3
PI	224	50	4	2,00%	0	3	7	0
RN	167	51	5	3,00%	0	7	11	0,1
SE	75	50	2	3,00%	0	2	5	0,1
Norte	450	246	69	15,00%	8	62	158	0,4
AC	22	16	1	5,00%	0	4	6	0,3
AM	62	42	3	5,00%	0	8	10	0,2
AP	16	9	1	6,00%	0	1	1	0,1
PA	144	94	10	7,00%	0	23	32	0,2
RO	52	40	39	75,00%	4	23	91	1,8
RR	15	8	1	7,00%	0	1	1	0,1
TO	139	37	14	10,00%	4	2	17	0,1
Sudeste	1668	1285	864	52,00%	149	548	1808	1,1
ES	78	78	69	88,00%	0	31	136	1,7
MG	853	530	511	60,00%	147	202	867	1
RJ	92	92	35	38,00%	0	60	119	1,3
SP	645	585	249	39,00%	2	255	688	1,1
Sul	1191	882	1053	88,00%	346	353	2311	1,9
TR	399	287	328	82,00%	115	122	721	1,8
RS	497	361	448	90,00%	155	118	812	1,6

Fonte: Meinen; Port, 2014, p. 139.

Atualmente, o cooperativismo de crédito conta com cerca de 7 milhões de associados, sendo que, ano a ano, esse número tem aumentado significativamente, chegando a 500 mil associados novos todos os anos.

Outro dado importante é que cerca de 42% dos associados têm a cooperativa financeira como única instituição financeira. Do total de associados, 92% são pessoas físicas e apenas 8% são pessoas jurídicas (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2015).

Atualmente, as organizações das cooperativas financeiras, principalmente as de livre admissão, possuem uma grande variedade de soluções financeiras, o que torna ainda mais possível a fidelização do cliente, visto que este não precisará depender de bancos tradicionais para nenhuma atividade financeira, o que permite à instituição cooperativa atender integralmente às necessidades do associado (MEINEN; PORT, 2014).

2.10 Principais organizações do sistema de cooperativas financeiras

Em seguida, listam-se as principais organizações representativas do cooperativismo de crédito no Brasil, bem como suas particularidades.

2.10.1 Sistema Sicoob – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

Segundo Meinen e Port (2014), em 2015, o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) era composto de 487 cooperativas singulares, 15 centrais e pela Confederação Nacional de Cooperativas de Crédito do Sicoob (Sicoob Confederação), que é uma unidade que se ocupa de atividades de apoio aos negócios das cooperativas.

A FIG. 3 a seguir ilustra os números do Sicoob:

Figura 3 – Números do Sicoob

GRANDES NÚMEROS DO SICOOB (EM UNIDADE)				
INDICADORES	2014	2015	VAR. NOM.	VAR. % 2015/2014
Confederação	1	1	-	-
Banco	1	1	-	-
Centrais	17	15	(2)	-11,8%
Singulares	505	487	(18)	-3,6%
PAs	1.771	1.920	149	8,4%
Pontos de Atendimento (Sing. + PAs)	2.276	2.407	131	5,8%
Associados	2.893.350	3.181.655	288.305	10,0%
Associados PF	2.550.066	2.775.252	225.186	8,8%
Associados PJ	343.284	406.403	63.119	18,4%
Funcionários + Dirigentes	31.499	33.499	2.000	6,3%
Funcionários	24.057	26.693	2.636	11,0%
Dirigentes	7.442	6.806	(636)	-8,5%

Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro, 2017b.

Consideradas organizações não cooperativas, compõem ainda o Sicoob: o Banco Cooperativo do Brasil S/A (Bancoob); a Sicoob DTVM (gestora de recursos de terceiros); a Sicoob Previ (entidade provedora de previdência privada); a Ponta Administradora de Consórcios; e a Cabal (processadora de cartões, bandeira e adquirente).

Do total de associados do Sicoob, 33% estão concentrados no Estado de Minas Gerais, 21% em São Paulo e 19% em Santa Catarina. Do total de cooperativas filiadas ao Sicoob, 36% são de livre admissão de associados, significando que houve um acerto da medida legal/regulamentar que flexibilizou o acesso ao quadro social das instituições cooperativas financeiras (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2016).

2.10.2 Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo

O Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo, atualmente, é composto por 3 níveis formados por 100 cooperativas singulares filiadas, por quatro centrais regionais, sendo elas: Sicredi Participações S.A., uma confederação, uma fundação e um banco cooperativo e suas empresas controladas. O Sicredi está presente em 11 estados brasileiros, com mais de 1.200 pontos de atendimento. Porém, é no Rio Grande do Sul, sua origem histórica, que o Sicredi concentra 44% de sua rede de

atendimento e 54% dos associados. Em seguida, está o Paraná, com 28% dos pontos de atendimento do sistema e 22% dos associados (MEINEN; PORT, 2014).

2.10.3 Sistema Unicredi

O Sistema Unicred surgiu em 1989, no Rio Grande do Sul, e é formado por um conjunto de instituições financeiras cooperativas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas a falência, normatizadas pela legislação cooperativista e do Sistema Financeiro Nacional (UNICRED, 2017). Cerca de 40% das cooperativas filiadas ao sistema Unicred são de crédito mútuo. Seu quadro social é formado por:

- α) Pessoas Físicas: profissionais de nível superior (médicos, odontólogos, veterinários, psicólogos, terapeutas, nutricionista, dentre outros profissionais relacionados à saúde);
- β) Pessoas Jurídicas: hospitais, laboratórios, clínicas e cooperativas de trabalho médico (Unimeds).

Atualmente, cerca de 60% das cooperativas da Unicred já aceitam associação de outros públicos, mas com algumas restrições, descritas em seu estatuto.

2.10.4 Confesol – Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária

A Confesol (Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária) iniciou sua história na década de 1980. Representa as cooperativas vinculadas ao movimento da agricultura familiar e economia com interação social. Congrega, aproximadamente, 160 cooperativas singulares e 474 pontos de atendimento, que são organizados em quatro centrais: a Cresol Baser, sediada no Paraná; A Cresol Central SC/RS, sediada em Santa Catarina; a Crehnor, sediada no Rio Grande do Sul; e a Ascoob, com sede na Bahia (CRESOL CONFEDERAÇÃO, 2017).

2.11 As distinções entre cooperativas de crédito e bancos comerciais

De acordo com o Portal do Cooperativismo de Crédito (2017b) as cooperativas de crédito vêm crescendo, se desenvolvendo e ampliando cada vez mais sua participação no mercado. Com isso, elas passam a concorrer diretamente com os bancos comerciais no que diz respeito ao atendimento das necessidades financeiras do consumidor em geral. E, na medida em que o cooperativismo de crédito vai ganhando mais espaço no mercado, vão ficando cada vez mais evidentes as diferenças e similaridades entre ambos.

Os bancos são classificados, seguindo sua carteira, como comerciais, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de agendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Podem ainda ser múltiplos se possuírem duas ou mais carteiras na mesma instituição. Os bancos comerciais, em particular, e as cooperativas de crédito funcionam de maneira muito parecida, ambos captam recursos de agentes superavitários, ou seja, daqueles que não consomem o total de suas rendas, em troca de uma remuneração preestabelecida, e empresta aos agentes deficitários para que seja utilizado de diversas maneiras. Vale ressaltar que mesmo que ambos atuem como intermediários financeiros, sua grande diferença está no propósito, ou seja, no resultado final que se deseja ser obtido. O banco trabalha com o objetivo de auferir lucro e, para isso, busca atender uma parcela cada vez maior da população, maximizando assim seus resultados para oferecer aos acionistas rentabilidades crescentes (SOUZA; MEINEN 2010).

Segundo O Banco Central do Brasil (2015), a cooperativa de crédito tem como clientes seus próprios associados e são eles que dividem o excedente, que no cooperativismo é chamado de sobras. As cooperativas, assim como os bancos comerciais, obtêm *spread* (que é a diferença das taxas que são cobradas nos empréstimos e das taxas que são pagas nas aplicações) e também auferem renda com tarifas e outras receitas advindas da venda de seguros, capitalização, previdência complementar, entre outros. A diferença é que todo esse valor fica na cooperativa e é distribuído a todos os seus associados, e quem movimenta mais acaba recebendo mais sobras.

O Quadro 1 a seguir ilustra de forma sucinta as principais diferenças entre cooperativas de crédito e instituições bancárias:

Quadro 1 – Diferença entre instituições bancárias e cooperativas de crédito

Critérios	Bancos	Cooperativas de Crédito
Formação da sociedade	São sociedades de capital	São sociedades de pessoa
Poder decisório	O poder é exercido na proporção do número de ações	O poder é igual para todos, mediante voto (uma pessoa, um voto)
Aspectos Decisórios	As decisões são concentradas	As decisões são partilhadas entre muitos
Administração	O administrador é contratado no mercado	O administrador é do meio cooperativo
Perfil do Usuário	O usuário da operação é um mero cliente	O usuário é o próprio dono
Política Operacional	O usuário não exerce qualquer influência na política operacional	Toda política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos
Tratamento ao Cliente	Podem tratar distintamente cada um dos usuários	Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei nº 5.764/71)
Orientação na busca de clientes	Preferem grandes poupadores e as maiores corporações	Não discriminam seus clientes
Área de Atuação	Priorizam os grandes centros	Não restringem
Propósito	Propósitos mercantilistas	A mercancia não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nº 5.764/71)
Remuneração pelo serviço prestado	A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite	O preço das operações e serviços visa à cobertura de custos
Atendimento	Atendem em massa, priorizando demais o autoatendimento	O relacionamento é personalizado, individual, com apoio da informática
Vínculo com a região de atuação	Não têm vínculo	Estão comprometidas com a comunidade e os usuários
Crescimento	Avançam pela competição	Estão comprometidas com a comunidade e os usuários
Objetivo Final	Visam o lucro por excelência	O lucro está fora do seu objeto (art. 3 da Lei 5.764/71)
Resultado Financeiro	Poucos donos (nada é dividido com os clientes)	O excedente (sobras) é distribuído entre todos os associados, na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperativados
Regulação	São regulados pela Lei das Sociedades Anônimas	São reguladas pela Lei Cooperativista

Fonte: Adaptado de Souza; Meinen, 2010.

Um aspecto interessante das cooperativas é que elas se organizam de forma regional, abrangendo espaços predeterminados, o que possibilita uma interação maior entre os cooperados, proporcionando um incremento na economia da região, pois todo o resultado auferido pela cooperativa gira na economia de forma local. Os bancos, ao contrário, como reflexo da internacionalização e dos investimentos vindos de fora, remetem grande parte do seu lucro para o exterior, deixando de movimentar a economia nacional (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2017b).

Outro aspecto relevante no cooperativismo de crédito reside no fato de que as pessoas que se encontram nos postos de comando são do ramo e conhecem a realidade da cooperativa. Qualquer associado pode fazer parte do quadro de diretoria, bem como dos conselhos consultivos e de fiscalização, mediante votação direta que ocorre de tempos em tempos, segundo o estatuto da cooperativa. A preocupação com a administração eficiente é do interesse de todos, visto que todos buscam o desenvolvimento do cooperativismo (SOUZA; MEINEIN, 2010).

A concessão de crédito por parte das cooperativas conforme o Quadro 1, não faz diferenciação dos associados, ou seja, todos têm acesso às mesmas modalidades e taxas oferecidas pela cooperativa. Um produto de crédito qualquer terá a mesma taxa para qualquer associado que deseje adquiri-lo, diferentemente do que acontece nos bancos, nos quais o nível de relacionamento com a instituição ou mesmo com determinado gerente ou administrador definirá a taxa que será cobrada na operação. Outro fator que caracteriza o cooperativismo de crédito diz respeito ao preço dos produtos e serviços oferecidos aos associados. Enquanto os bancos cobram tarifas e taxas diversas pelos seus serviços sem que tenhamos nenhum parâmetro sobre como são precificadas, as cooperativas de crédito calculam suas tarifas com base em seus gastos administrativos.

Segundo Souza e Meinein (2010), nas cooperativas de crédito existe uma preocupação maior em prestar um excelente atendimento por parte de quem está executando o serviço, devido ao fato de ser o destinatário das soluções o próprio dono do empreendimento, diferentemente da relação entre cliente e banco, que se estabelece como simples clientes. Nas cooperativas de crédito, a desatenção com a

expectativa do usuário gera consequências imediatas aos administradores e a toda a equipe, enquanto nas relações financeiras tradicionais a inconformidade de um cliente não passa do simples registro ou protesto, sem obter nenhum resultado efetivo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordados os entendimentos da literatura sobre os conceitos e a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta organizacional. A parte teórica estará dividida em três subseções. A primeira, intitulada “Estratégia”, contempla os conceitos e a caracterização de estratégia. A segunda apresenta as definições de planejamento estratégico. A terceira descreve o ciclo do planejamento estratégico por meio das metodologias de Oliveira (2010), Fischmann (1987), Steiner (1969, 1979), Certo e Peter (1993) e Almeida (1994, 2001).

3.1 Estratégia: conceitos e definições

“Estratégia” pode ser considerada, segundo Serra, Torres e Torres (2004), como uma das palavras mais utilizadas no jargão empresarial. A palavra vem do grego *stratigos*: de *stratos* (exército) e *ago* (liderança). Originalmente, significava a “arte do general” ou “comando dos exércitos” que, a distância e do alto, observava o campo de batalha e de lá poderia adquirir um maior potencial para selecionar as melhores posições e as melhores ações contra as forças do inimigo (ANSOFF, 1977).

O termo “estratégia”, ao longo do tempo, assume um caráter de certa forma polêmico. Muitas são as definições que foram sendo incorporadas ao seu vocabulário no decorrer da história, deixando o seu entendimento e sua finalidade não muito claros (WHITTINGTON, 2002).

Conforme Schneider (2013), o conceito de estratégia, no campo na administração, está ligado à competição entre as organizações empresariais. Segundo Rumelt, Schendel e Teece (1994), a concepção da estratégia é considerada uma das maiores preocupações dos altos executivos que procuram razões para o bom desempenho organizacional.

Segundo Oliveira (2004, p.194), pode-se definir a estratégia como sendo “um caminho, ou maneira, ou ação formulada adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos,

no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Pode-se dizer que a estratégia pode ser vista como um conjunto de ações para criar algum tipo de vantagem competitiva. Segundo Henderson (1989, p.5), pode-se definir estratégia como sendo “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia é um instrumento poderoso para lidar com as turbulências enfrentadas pelas empresas. Pode ser definida como sendo um conjunto de tomada de decisões que irão orientar uma organização na busca de melhores condições para ser competitiva no ambiente de mercado. Ainda segundo os autores, são definidas algumas regras distintas para as estratégias, tais como: (a) padrões em que é medido o desempenho do presente e do futuro da empresa, os chamados objetivos e metas; (b) regras para desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo, ou seja, produto e mercado; (c) regras para estabelecimento de relação no exterior da organização, isto é, o conceito organizacional; (d) as políticas organizacionais, que são as regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia a dia.

Segundo Mintzberg (2004), por sua própria natureza, as decisões estratégicas são caracterizadas por incertezas. Por mais que a estratégia seja eficiente, mudanças rápidas e imprevisíveis podem fazer com que ela se torne ineficaz. A palavra “estratégia”, no ambiente empresarial, deve ter uma definição bem clara, abrangendo os planos da alta administração no sentido de alcançar resultados que sejam consistentes com a missão e os objetivos da organização.

Se as pessoas fossem questionadas sobre o que é estratégia, a maioria iria responder que poderia ser um plano da empresa, uma ação pretendida, ou mesmo um projeto para lidar com determinada situação. Assim como uma criança tem uma estratégia para pular a cerca, as empresas também têm uma estratégia para conquistar mercados. Duas características essenciais da estratégia estão por trás dessas definições: em primeiro lugar, são criadas antes da aplicação das ações e, em segundo, são desenvolvidas de forma consciente e com um propósito claro (MINTZBERG, 2004).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), apesar da insistência típica da natureza humana em definir cada palavra, a estratégia vem sendo usada no decorrer dos tempos de diferentes maneiras. Apresentaremos, no Quadro 2 a seguir, cinco definições de estratégia na ótica dos autores, como sendo um plano, padrão, perspectiva, posição e pretexto:

Quadro 2 – Estratégia sob a ótica de Mintzberg e colaboradores

Estratégia como um Plano	Um plano unificado para garantir que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados. São preparadas antes das ações e desenvolvidas deliberadamente e de forma consciente.
Estratégia como um Padrão	É a consistência de um comportamento, indicando sua continuidade. Como padrão, as estratégias são emergentes, surgindo, muitas vezes, sem intenção.
Estratégia como uma Perspectiva	As estratégias são abstrações que existem apenas nas mentes das pessoas interessadas, são um modo de as empresas enxergarem o mundo através de ideias vindas da imaginação das cabeças dos estrategistas.
Estratégia como uma Posição	É a forma de localizar a empresa no meio ambiente onde está inserida para melhorar sua posição competitiva.
Estratégia como um Pretexto	É uma tática para enganar o concorrente ou competidor. Uma manobra para eliminar ou enfraquecer o concorrente. Esse tipo de estratégia pode ser usado para confundir, ou seja, transmitir uma falsa mensagem aos concorrentes.

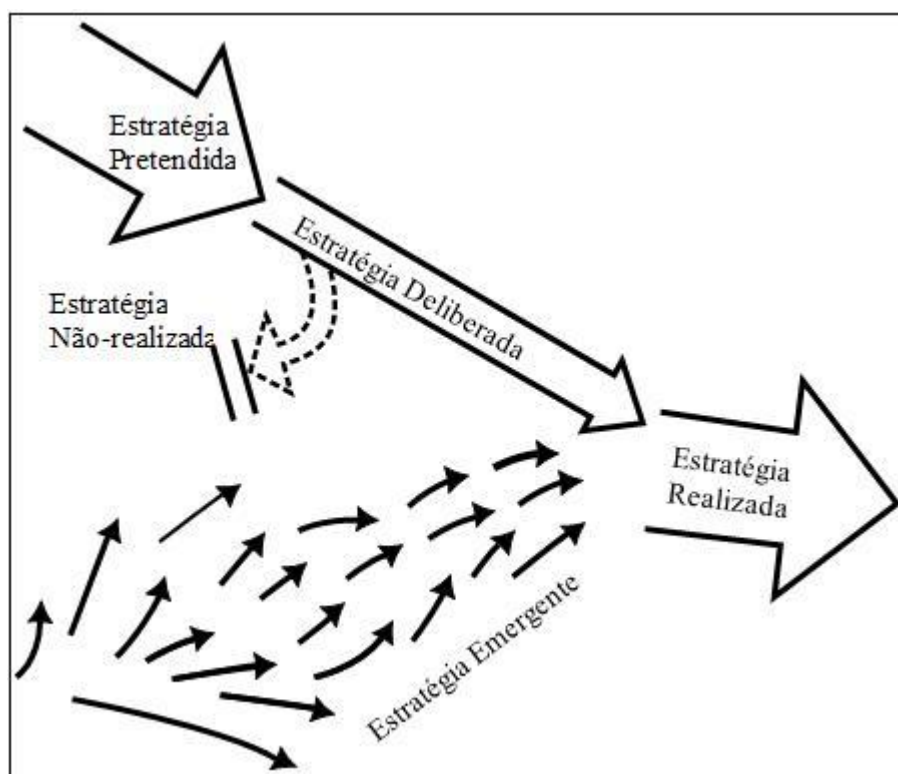
Fonte: Mintzberg *et al.*, 2010.

Conforme Mintzberg *et al.* (2010), pode-se dizer que as definições de estratégia como plano e padrão assumem um caráter de dependência uma da outra, pois na medida em que os planos podem não se concretizar, os padrões podem surgir sem serem preconcebidos. Nesse caso, se rotulada a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como realizada, irá distinguir estratégias deliberadas (intenções realizadas) das estratégias emergentes (cujos modelos se desenvolvem sem intenções predeterminadas).

Seria exagerado querer que uma estratégia seja verdadeiramente deliberada, isto é, um padrão ser pretendido exatamente como realizado. Os líderes das organizações teriam de declarar intenções precisas que deveriam ser aceitas por todos os demais, e só então realizadas sem qualquer interferência das forças do mercado, políticas e outros. Seguindo o mesmo raciocínio, querer que uma estratégia seja verdadeiramente emergente seria um pouco exagerado, na medida em que requer uma consistência de ação sem que haja qualquer dica de intenção (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Algumas estratégias irão se aproximar de uma dessas formas, e a maioria pode estar localizada em uma linha contínua situada entre as duas, em que aspectos deliberados e emergentes serão refletidos. A FIG. 4, a seguir, lista os vários tipos de estratégias contidas ao longo dessa linha:

Figura 4 – Visões de Mintzberg e colaboradores



Fonte: Mintzberg *et al.*, 2006, p. 25.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), para a formulação da estratégia competitiva, é essencial uma avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa, bem como uma avaliação dos seus pontos fortes e fracos. Determinar a orientação para uma organização não é uma tarefa fácil. Nesse contexto, pode-se conceitualizar o propósito de uma empresa no contexto da análise SWOT.

Assim, no subcapítulo seguinte abordada-se a análise *swot*, que é um instrumento utilizado para avaliar os ambientes interno e externo, contribuindo para a formulação da estratégia.

3.1.1 Estratégia e a análise SWOT

SWOT é a abreviatura de quatro palavras da língua inglesa: *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (FERNANDES; BERTON, 2005).

Apesar das dúvidas quanto à autoria da técnica, acredita-se que a análise SWOT foi proposta originalmente por Andrews, em 1971, e resulta da combinação da análise dos ambientes interno e externo (ROSSI; LUCE, 2002). Seu objetivo é fazer com que a empresa se posicione para que, por meio de determinadas oportunidades do ambiente, ela possa tirar alguma vantagem, evitar e, ao mesmo tempo, minimizar as ameaças deste. Isso faz com que a empresa procure enfatizar seus pontos fortes e seus pontos fracos, bem como revelar seus pontos fortes que ainda não foram utilizados e identificar os pontos fracos que podem ser corrigidos.

A análise das informações sobre o ambiente permite à administração formular estratégias mais realistas, com o propósito de ter seus objetivos atingidos. Diante da predominância dos pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, as organizações podem adotar estratégias que promovam a sua sobrevivência, sua manutenção e o seu desenvolvimento (GHEMAWAT, 2000).

A identificação das forças e fraquezas, bem como das ameaças e oportunidades, requer o monitoramento do ambiente. As forças e as fraquezas são características internas da organização, enquanto as oportunidades e as ameaças dizem respeito ao ambiente externo.

O ambiente interno, segundo Goldschmidt (2003), poderá ser controlado pelos dirigentes, controlando ou amenizando os pontos fracos e ressaltando os pontos fortes. Já a análise externa se trata daquilo que está fora do controle das empresas, e são variáveis importantes que devem ser conhecidas e monitoradas. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela atue de forma coesa dentro de cada tipo de ambiente.

É fundamental, para o mapeamento de uma empresa, a análise interna e externa do ambiente. Essas considerações são demonstradas no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Importantes considerações para análise dos fatores externos e internos

ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> • Entrar em novos mercados ou segmentos? • Aumentar a linha de produção? • Diversidades de produtos relacionados? • Incluir produtos complementares? • Integração vertical? • Crescente pressão competitiva? • Capacidade de mudar para melhor o grupo estratégico? • Convivência com empresas rivais? • Crescimento de mercado mais rápido • Outros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Provável entrada de novos concorrentes? • Aumento das vendas de produtos substitutos? • Crescimento mais lento do mercado? • Política governamental restritiva? • Vulnerabilidade à recessão e aos ciclos dos negócios? • Crescente poder de barganha dos clientes ou fornecedores? • Mudanças de necessidades e gostos dos compradores? • Mudanças demográficas relevantes? • Outros?
ANÁLISE INTERNA	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Uma fonte de competência distintiva? • Recursos financeiros adequados? • Boa habilidade competitiva? • Atitude positiva dos compradores? • Líder reconhecido no mercado? • Estratégias de áreas funcionais? • Economias de escala em crescimento? • Isolado de forte pressão de concorrentes? • Dono da tecnologia? • Vantagens de custo? • Vantagens competitivas? • Capacidade de inovação de produtos? • Administração competente? • Outros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Direção estratégica pouco clara? • Posição competitiva desvantajosa? • Instalações obsoletas? • Lucratividade baixa em virtude de ...? • Falta de talento e profundidade administrativa? • Falta de experiência ou competências-chave bem concebidas? • Controles ruins na implementação da estratégia? • Contaminação por processos operacionais internos? • Vulnerável a pressões da concorrência? • Atraso em relação a pesquisa e desenvolvimento? • Linha muito limitada de produtos? • Imagem fraca no mercado? • Desvantagens competitivas? • Experiência de marketing abaixo da média? • Incapaz de financiar as mudanças necessárias na estratégia? • Outros?

Fonte: Certo; Peter, 2010.

A identificação dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades fornece às organizações agilidade para tomar decisões e ajustar-se, caso seja necessário, aos planos traçados.

Conforme o aporte teórico que foi exposto, a função principal da análise SWOT é a

organização. Analisando-se as variáveis incontroláveis do ambiente externo, tais como aspectos socioeconômicos, políticos, de legislação, entre outros, pode-se esperar um cenário otimista ou não. Tal cenário é então confrontado com a capacidade da empresa e, a partir daí, são avaliados os meios para competir em mercados concorridos. Desse modo, são estabelecidos os objetivos que irão definir o que deverá ser feito para os próximos anos.

3.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico veio a surgir a partir das metodologias propostas pelo professor Igor Ansoff e pelos pesquisadores do *Stanford Research Institute* (TAYLOR, 1975), que proporciona um exercício sistemático, composto de processos, técnicas e atitudes para desencadear contínuas e constantes tomadas de decisão na organização.

Diretamente relacionados às mudanças que foram ocorrendo nos anos subsequentes ao advento da Revolução Industrial, principalmente após a década de 1950, o planejamento estratégico foi se tornando, aos poucos, uma ferramenta muito usada como um instrumento relacionado ao processo de formulação de estratégia (ANSOFF, 1977).

Para o administrador, um dos maiores desafios seja talvez “prever” mudanças no mercado ou mesmo “antecipar-se” a elas. E, dentro desse ambiente de incertezas, o planejamento se torna um ponto, digamos, importante, de reflexão para os gestores das organizações.

Busca-se descrever o planejamento estratégico, levando em consideração a importância que este tem ocupado nas organizações, ou seja, reconhecer o seu papel no contexto de elaboração da estratégia. Para isso, algumas definições serão importantes para a compreensão do seu significado.

O planejamento, para Colombo (2004), consiste na identificação, na análise e na estruturação dos objetivos da instituição, dirigido ao que se almeja alcançar, levando-se em consideração o que se deseja fazer, como, por que, quando e onde.

Para Oliveira (2004), planejamento corresponde à definição de um futuro desejado e os meios adequados de alcançá-lo. É um processo sucessivo, composto de várias fases, funcionando de forma não linear em virtude de haver variabilidade nas organizações. Tais variabilidades decorrem das pressões ambientais que a empresa deve suportar e que são resultados das forças externas, bem como das pressões internas, decorrentes dos vários fatores que integram a empresa.

Drucker (1977) diz que o planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Rasmussen (1990, p. 33) define planejamento estratégico da seguinte forma:

Planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

O planejamento estratégico pode ser definido como sendo um processo continuado e adaptativo, no qual uma empresa define ou redefine sua missão, seus objetivos e suas metas, escolhe as estratégias e o modo de atingi-las em um determinado período de tempo, por meio de constante sintonia com o ambiente externo (MEYER JUNIOR, 1995).

Planejamento estratégico, segundo Ansoff (1977), é o processo de elaborar a estratégia, construído a partir da relação entre a organização e o meio ambiente, compreendendo a tomada de decisões sobre a qual são estabelecidos os procedimentos que a organização pretende seguir.

Ansoff (1977) alerta que entender o planejamento apenas como um procedimento que deve ser formalizado e que resulte em decisões integradas não é o suficiente, é necessário que o planejamento seja “implementado” e mensurado de forma efetiva, evidenciado através do detalhamento na formulação de estratégias integradas ao

negócio das empresas.

Segundo Mintzberg (2004), se as organizações pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois com base no conhecimento dos padrões anteriores é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o planejamento envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbramento do futuro da organização.

No entanto, Ansoff e Mcdonnell (1993) alegam que no planejamento estratégico não se pode esperar obrigatoriamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado. Assim, primeiramente é feita uma análise das perspectivas da empresa, na qual serão identificadas tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares, que causam alterações nas tendências históricas.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os diversos conceitos de planejamento estratégico conduzem a uma série de questionamentos quanto à sua aplicação, criando conceitos e metodologias que retratam que o sucesso do planejamento estratégico está em sua implantação adequada de estratégias, bem como na utilização de instrumentos corretos que permitam às empresas tomar suas decisões.

Conceituados os termos utilizados neste estudo e identificada a importância da estratégia e do planejamento estratégico, a seguir serão apresentadas diferentes metodologias de planejamento estratégico propostas por cinco autores da área de estratégia empresarial.

3.3 Metodologias para formulação e implementação do planejamento estratégico

A literatura apresenta diversas abordagens e métodos de processos de planejamento estratégico aplicado nas organizações. No entanto, existem pequenas diferenças conceituais nos métodos apresentados pelos diversos autores que estudam a área, observando diferenças na forma e na ordem de apresentação do processo. Porém, existe certo consenso quanto às diversas etapas necessárias ao desenvolvimento do processo e planejamento estratégico nas organizações,

independentemente do seu tamanho, conforme observado por Oliveira (2010), Fischmann (1987), Steiner (1969, 1979), Certo e Peter (1993) e Almeida (1994, 2001).

3.3.1 Metodologia apresentada por Oliveira (2010)

Segundo Oliveira (2010), para elaborar um bom planejamento estratégico, deve-se seguir uma metodologia adaptada às condições internas e ambientais da organização, tendo quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, que são as seguintes:

- Fase I – Diagnóstico estratégico;
- Fase II – Missão da empresa;
- Fase III – Instrumentos descritivos e prescritivos;
- Fase IV – Controle e avaliação.

Fase I – Diagnóstico estratégico

Nessa fase, a empresa procura definir “como está”, isto é, se analisam e conferem todos os pontos essenciais à realidade externa e interna da empresa. O processo de diagnóstico estratégico pode assim ser subdividido:

a) Identificação da visão da organização

Pode ser entendida como sendo os limites que os principais responsáveis pela empresa visualizam dentro de um longo período de tempo e com um enfoque mais amplo. Nessa etapa, identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas.

b) Análise externa da organização

Examina as ameaças e oportunidades que estão presentes no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou mesmo usufruir dessas situações. A organização deverá ter um olhar voltado para fora, analisando os principais

aspectos, os mercados, a evolução da tecnologia, concorrentes, entre outros.

c) Análise interna da organização

Examina os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Nessa fase, destacam-se alguns fatores a serem considerados, como: comercialização, produtos de linha, produtos novos, suprimentos, recursos humanos, dentre outros.

d) Análise dos concorrentes da organização

Examinada a partir da análise externa, pois sua análise deve ser detalhada, visto que seu produto final identifica as vantagens competitivas da própria empresa.

Fase II – Missão da Empresa

A missão, segundo Oliveira (2010), é a determinação do motivo central do planejamento estratégico. Nessa fase, determinam-se a razão de ser da empresa, seu posicionamento competitivo e também a sua postura estratégica, isto é, a maneira mais apropriada para a empresa alcançar seus propósitos, levando-se em conta a sua situação interna e externa atual, apurada no diagnóstico estratégico.

A criação de uma visão visa difundir o espírito da empresa em todos os seus membros, buscando unir esforços para a execução dos objetivos.

Portanto, nessa fase desenha-se o conjunto de crenças, sentimentos e motivações básicas que a organização agrega ao longo de sua vida e que irá determinar o seu modo de agir e pensar, orientando o comportamento de sua equipe.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico têm como objetivo proporcionar uma explicação do que deve ser feito pela organização para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos em sua missão. São

caracterizados como sendo o estabelecimento de objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas funcionais e planos e projetos de ação.

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. Devem ser analisados, nessa etapa, quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir as metas e os objetivos da empresa.

Portanto a análise fundamental nessa fase é “como chegar à situação que se almeja”. O primeiro instrumento apresenta a explicitação do que deve ser feito pela organização para atingir os propósitos constituídos dentro de sua missão. Já segundo incide nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar devidamente associadas com a estrutura organizacional da empresa.

Fase IV – Controle e avaliação da organização

Examina-se, nessa fase, “como a empresa está indo” para a situação desejada. Deve ser considerada, nessa fase, principalmente os processos de: avaliação de desempenho; desafios; metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos; tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas, dentre outros.

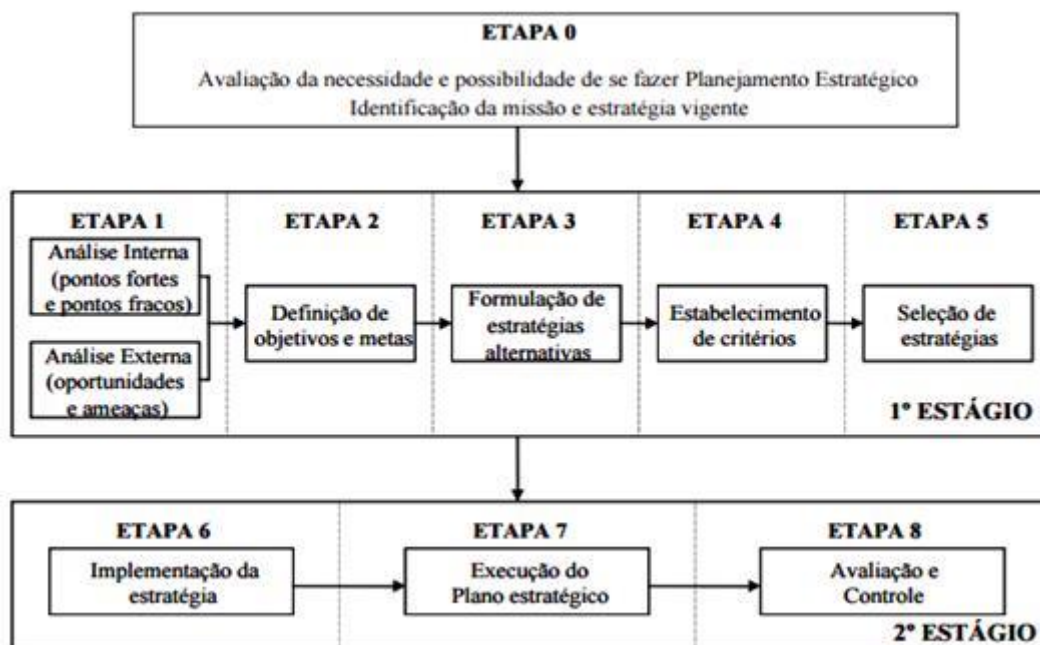
Diante disso, avalia-se que no estabelecimento de estratégias é importante as empresas terem uma equipe competente e competitiva, com níveis simples e adequados à sua estrutura, formalidade e flexibilidade na definição de processo, recursos humanos responsáveis e comprometidos com os objetivos e metas, constante interação com o ambiente externo, interação com o processo de inovação e visão da organização (OLIVEIRA, 2010).

3.3.2 Metodologia apresentada por Fischmann (1987)

A metodologia de Fischmann (1987) possui diversas etapas consolidadas por meio de suas experiências de treinamentos e consultoria na área de planejamento

estratégico. O diagrama apresentado na FIG. 5, a seguir, apresenta os métodos propostos pelo autor:

Figura 5 – Abordagem do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Fischmann, 1987.

A metodologia utilizada por Fischmann (1987) consiste em dois estágios. O primeiro estágio é composto por cinco etapas e é caracterizado como o planejamento estratégico propriamente dito, isto é, menciona a análise do ambiente, a definição de objetivos e metas, a formulação e seleção de estratégias. As etapas de preparação e acompanhamento do planejamento estratégico estão inseridas no segundo estágio. Tais etapas são descritas a seguir.

Etapa 0: Avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico

Nessa etapa, faz-se necessária a preparação dos executivos e funcionários da organização para a adoção da mentalidade estratégica. A avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico é essencial para o sucesso da empresa, sendo importante que exista uma cultura que implique e valorize o processo de planejamento estratégico. A missão da empresa (a razão de existir) e a estratégia da empresa (o caminho que a organização vem seguindo) são

identificadas nessa etapa. Segundo Fischmann (1987), essa etapa é constantemente ignorada pela literatura de planejamento estratégico, o que provoca uma baixa probabilidade de êxito nas iniciativas do planejamento estratégico.

Etapa 1: Análise do ambiente empresarial

Considerada a primeira atividade do processo de planejamento estratégico, a análise do ambiente pode ser entendida como a análise interna e externa. Na análise interna, são verificadas as potencialidades (pontos fortes) e as vulnerabilidades (pontos fracos) que refletirão na competitividade da organização. A análise externa indicará as oportunidades e ameaças ambientais que poderão favorecer ou dificultar o desempenho da empresa no mercado.

Etapa 2: Definição de objetivos e metas

A fixação de objetivos e metas pode ser compreendida como um balizador de resultados esperados em decorrência das estratégias a serem implementadas, ou seja, busca identificar os resultados esperados pela empresa por meio das estratégias a serem implementadas.

Etapa 3: Formulação de estratégias alternativas

As estratégias alternativas são consideradas as aquelas mais se enquadram ao contexto da empresa, de acordo com a percepção dos formuladores e decisores.

Etapa 4: Estabelecimentos de critérios

Para definir as estratégias, faz-se necessário estabelecer critérios homogêneos e mensuráveis aplicáveis aos níveis de investimento, tais como: retornos esperados; grau de complementaridade à atual linha de produtos ou serviços; efeitos sobre a imagem da empresa; benefícios à comunidade; disponibilidade de fontes de financiamento; acesso a tecnologia, entre outros.

Etapa 5: Seleção de estratégias

As estratégias serão escolhidas de acordo com alguns critérios estabelecidos, selecionando aquelas que deverão ser operacionalizadas e destas especificar claramente os projetos para implementá-los.

Etapa 6: Implementação da estratégia

Segundo Fischmann (1987), a implementação da estratégia corresponde à etapa de transição entre o planejamento e a operacionalização do processo, isto é, a ação concreta. São identificados e iniciados nessa etapa os ajustes necessários para a estrutura organizacional, bem como é feita a definição dos parâmetros organizacionais e tomadas providencias necessárias ao pleno êxito das estratégias selecionadas.

Etapa 7: Execução do plano estratégico

A execução do plano estratégico consiste em efetuar o cumprimento do que foi planejado e previsto na implementação da estratégia.

Etapa 8: Avaliação e controle

A avaliação e o controle da implementação devem ser constantes, alterando-se apenas quando houver nova estratégia a ser seguida. Embora ilustrados no final do processo, avaliação e o controle iniciam-se na implementação e correspondem a medidas de acompanhamento e correção, visando ao reforço de ações positivas e evitando ou eliminando os efeitos negativos.

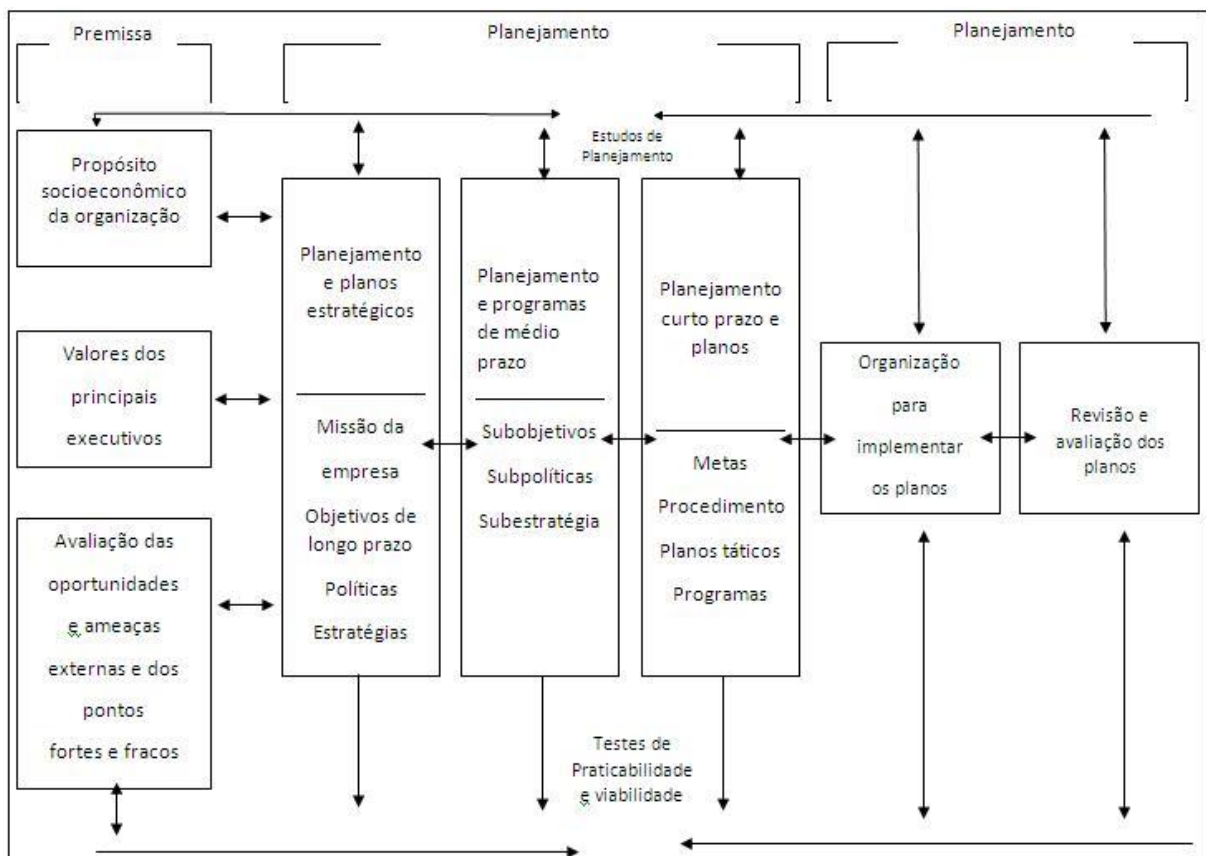
No entanto, Fischmann (1987) alerta que as organizações estão, no geral, dando muita ênfase ao processo de formulação e seleção das estratégias compatíveis com o seu ambiente, e relativamente dando pouca importância ao processo de implementação da estratégia, principalmente quanto aos aspectos de gestão de projetos. Esse fato tem contribuído para o insucesso de muitos planos estratégicos à medida que, estando a empresa despreparada para adotar de fato as diretrizes

estabelecidas, acaba percebendo que os planos não funcionam exatamente como pretendiam seus autores, sendo razões de críticas e fracassos.

3.3.3 Metodologia apresentada por Steiner (1969, 1979)

O modelo do processo de planejamento estratégico desenvolvido por Steiner (1969) foi precedido e seguido por vários autores, segundo Mintzberg (2004). Dessa forma, as visões de planejamento propostas pelo autor foram disseminadas e utilizadas posteriormente na literatura e nas organizações, por isso estão destacadas neste estudo, conforme mostra a FIG. 6 a seguir:

Figura 6 – Abordagem do processo de planejamento estratégico, conforme Steiner



Fonte: Adaptado de Steiner, 1979.

Esse modelo do processo de planejamento estratégico desenvolvido por Steiner (1969) pode ser sintetizado nas seguintes etapas, levando-se em consideração que as etapas 1 a 3 são premissas básicas do processo de planejamento estratégico, as etapas 4 e 6 representam o planejamento propriamente dito e, por último, as etapas 7 e 8 referem-se à implementação e à revisão do processo de planejamento estratégico:

Etapa 1 – tratada como premissa básica, inicialmente o modelo engloba a definição dos propósitos ou finalidades socioeconômicas da organização;

Etapa 2 – considerada outra premissa básica, a definição dos valores ou princípios dos principais executivos da organização;

Etapa 3 – avaliação das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos – ou análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*);

Etapa 4 – definição do planejamento e planos estratégicos, por meio de missão, objetivos de longo prazo, políticas e estratégias da empresa;

Etapa 5 – definição do planejamento de médio prazo, por meio de subobjetivos, subpolíticas e subestratégias;

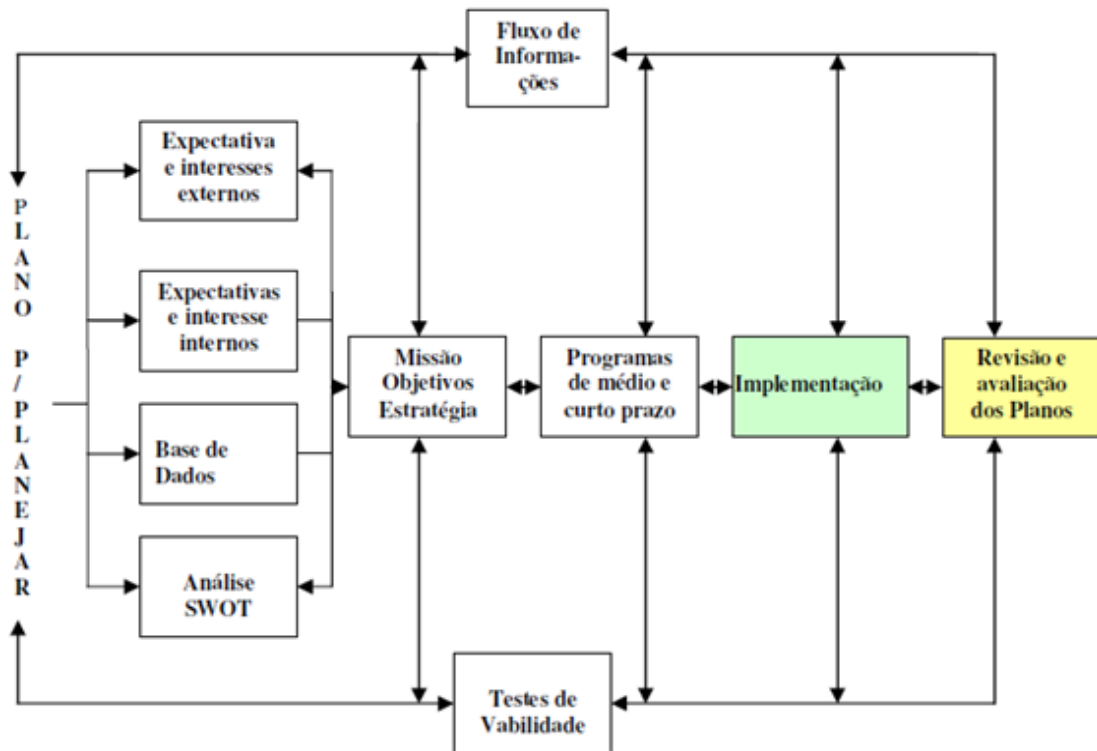
Etapa 6 – definição do planejamento de curto prazo, por meio de metas, procedimentos e planos táticos da empresa;

Etapa 7 – consiste na organização da empresa para que sejam implementado os planos;

Etapa 8 – consiste na revisão e avaliação dos planos que foram definidos, visto que o planejamento estratégico precisa ser revisado continuamente para um melhor resultado da organização e de seus planos.

Baseado em seu modelo original, posteriormente, Steiner (1979) aperfeiçoou o modelo de planejamento estratégico, destacando a importância do fluxo de informação, conforme a FIG. 7 a seguir:

Figura 7 – Abordagem da estrutura e processos de planejamento estratégico, conforme Steiner



Fonte: Adaptado de Steiner, 1979.

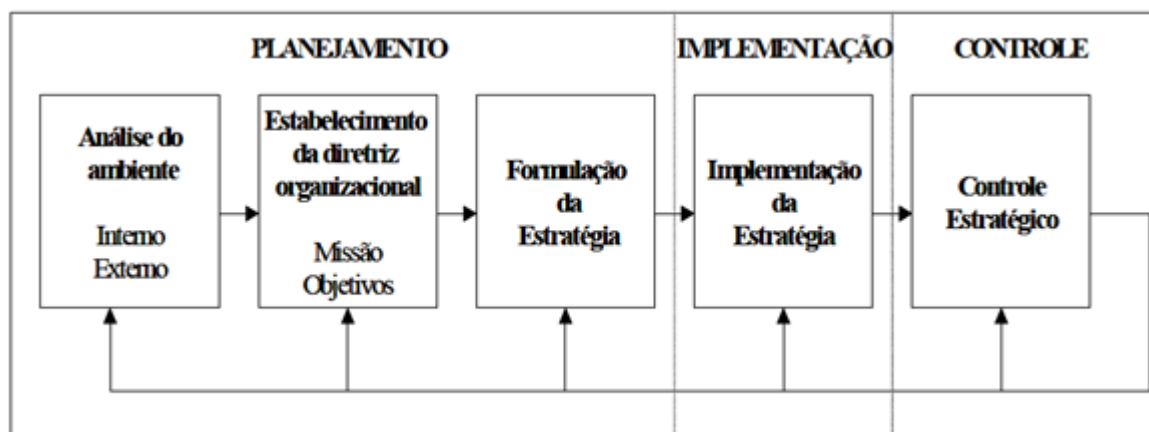
Nesse modelo, Steiner (1979) aborda o planejar como primeiro passo para o planejamento estratégico, podendo ser chamado de guia ou manual de planejamento. Depois da definição da análise ou do diagnóstico da situação atual da empresa, recomenda-se o uso da análise SWOT. O desempenho anterior da organização é a base de dados sugerida, bem como sua posição atual e as possíveis previsões para o futuro. A definição da missão, objetivos, estratégias, programas de médio e curto prazo será feita em seguida. Em seguida, a implementação do planejamento e a recomendação da revisão e avaliação dos planos, que deverão ser um exercício contínuo na empresa.

3.3.4 Metodologia apresentada por Certo e Peter (1993)

De acordo com Certo e Peter (1993), a administração estratégica consiste em uma série de etapas contínuas e cíclicas, que tem por objetivo assegurar que a empresa como um todo se integre ao seu ambiente. Por mais que pareça simples, a sua definição e implementação, em geral, não são. As etapas que compõem a administração estratégica são: planejamento (análise do ambiente, estabelecimento

da diretriz organizacional, formulação da estratégia), implementação e controle estratégico, conforme a FIG. 8:

Figura 8 – Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia



Fonte: Certo; Peter, 1993.

A seguir, faz-se uma análise das etapas propostas por Certo e Peter (1993).

Etapa 1: Análise do ambiente

Consiste em monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades, presentes e futuras, que possam influenciar na capacidade da empresa de atingir seus propósitos. A análise do ambiente aborda três níveis diferentes:

- α) O ambiente geral, relacionado ao componente mais amplo, como o econômico, o social, o político, o tecnológico e o legal;
- β) O ambiente operacional, que é o nível do ambiente externo à empresa, constituído de setores com implicações específicas e mais imediatas à empresa, como: características e comportamento dos clientes, concorrência, disponibilidade de mão de obra, implicações internacionais e fornecedores;
- χ) O ambiente interno, que consiste no nível de ambiente que está dentro da organização e tem implicação imediata e específica na sua gestão. Os componentes presentes nesse nível são: aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros.

A análise dos níveis ambientais assim como dos relacionamentos existentes entre eles influencia as operações das organizações e é determinante do sucesso da empresa.

Etapa 2: Estabelecimento da diretriz organizacional – missão e objetivos

Consiste em três subfases o processo de estabelecimento das diretrizes organizacionais:

- a) reflexão sobre os resultados encontrados na análise do ambiente;
- b) estabelecimento de uma missão organizacional; e
- c) estabelecimento de objetivos da empresa.

A missão é a razão de ser de uma organização, contendo, de forma geral, várias informações como os tipos de produtos ou serviços que produz, os valores que consideram importantes e os clientes que possui.

O objetivo de uma empresa é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços, procurando atingi-lo. Deve abranger fatores como: inovação, produtividade, níveis de recursos, lucratividade, desempenho, dentre outros.

Os objetivos organizacionais e a missão da organização devem ser consistentes um com o outro, visto que são importantes para os administradores na tomada de decisões e como instrumento para aumentar a eficiência e conduzir avaliações de desempenho das organizações.

Etapa 3: Formulação da estratégia

Os dados fornecidos pela análise do meio ambiente são o primeiro passo para a formulação da estratégia, com base no levantamento e estudo de questões críticas, pontos fortes e fracos, oportunidades e risco. Formular estratégia é projetar e selecionar as ações que levarão a organização rumo à consecução dos objetivos.

A análise das questões críticas fornece uma estrutura geral para se estudar a

situação atual da organização e formular estratégias que sejam adequadas para a organização.

A análise dos fatores externos e internos é considerada uma ferramenta importante para se entender a situação geral da organização, por meio da qual se procura equilibrar os pontos fortes e fracos internos da empresa com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta.

Nessa etapa, incluem-se atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos da empresa serem alcançados.

Etapa 4: Implementação da estratégia

Essa etapa consiste em colocar as estratégias em ação, isto é, implementá-las para obter os benefícios. O sucesso da estratégia depende, em grande parte, de sua implementação.

Etapa 5: Controle estratégico

Está é a etapa de avaliação, monitoramento e controle da implementação eficaz das estratégias. Isso significa fazer com que as estratégias se desenvolvam da forma planejada, a partir da medição do desempenho da empresa. Em geral, o controle estratégico é realizado em três passos: medição do desempenho organizacional, comparação do resultado atual com os objetivos e tomada de atitudes corretivas, caso seja necessário.

3.3.5 Metodologia apresentada por Almeida (1994, 2001)

Segundo Almeida (2001), o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão administrativa usada para coordenar o pensamento e as ações das pessoas em relação à direção a ser seguida, ou seja, a estratégia a ser adotada, visando otimizar a utilização dos recursos da organização.

Almeida (1994) apresenta uma metodologia um pouco diferenciada das anteriores, na medida em que procura, ao mesmo tempo, viabilizar os custos e criar projetos comuns que possibilitem a economia de escala levando em consideração a pequena empresa.

Esse tipo de metodologia possui características diferenciadas dos planejamentos estratégicos convencionais, realizados principalmente pelas grandes empresas. As características específicas desse tipo de planejamento estratégico, conforme Almeida (1994), são:

- a) arquitetura: metodologia voltada para os aspectos práticos dos negócios e apresentada de forma simplificada;
- b) preparação: na maioria das vezes, o pequeno empresário desconhece a técnica do planejamento estratégico, torna-se necessário então transmitir a teoria;
- c) trabalho em grupo: esse tipo de trabalho foi desenvolvido visando à acessibilidade aos custos da consultoria, bem como o treinamento do pequeno empresário no trabalho de projetos cooperativos;
- d) cuidado com as etapas: como existem dificuldades do pequeno empresário com as atividades não rotineiras, é necessário estabelecer que as atividades sejam desenvolvidas durante a realização das reuniões programadas.

A metodologia de planejamento estratégico apresentada pelo autor é dividida em três etapas, quais sejam:

Etapa 1: Consiste na transmissão do conhecimento teórico por meio de seminários, reuniões, além da aplicação prática da teoria em estratégias individuais ou coletivas, para fazer com que o empresário se conscientize da importância dessa ferramenta, bem como da melhor utilização do seu tempo para assuntos estratégicos.

Etapa 2: Incluem-se nessa etapa a realização de exercícios conjuntos, que levam à criação da base para o estabelecimento da estratégia da empresa, e aplicação

prática com discussões individuais e em grupo. Nessa etapa, usam-se planilhas preestabelecidas que abrangem de forma sintética a técnica de planejamento estratégico, cujos procedimentos, descritos a seguir, deverão ser postos em prática.

a) Identificação da vocação da empresa: esse procedimento é importante para a tomada de conhecimento do que se gosta de fazer, o que se sente facilidade para realizar e também referente ao seu campo de atuação – o conjunto de atividades que uma organização executa. Diferentemente das metodologias tradicionais, nessa fase não se estabelece a missão da organização, devido à dificuldade do pequeno administrador em identificar a razão de ser da empresa. Essa fase está associada aos seguintes fatores: análise do mercado de atuação, tipos de clientes e linha de produtos.

b) Comparação da vocação com o campo de atuação da empresa: nessa fase, é importante que o empresário busque identificar as atividades que poderão ser desenvolvidas dentro da sua vocação, bem como aquelas que poderão ser cortadas ou mesmo adequadas à vocação da organização.

c) Análise ambiental: deve ser restrita aos assuntos relevantes do grupo de empresa, pode ser realizada em duas etapas: identificação das variáveis que influenciam os negócios e previsão da evolução dessas variáveis. A evolução das variáveis deve ser baseada, se possível, em estudos, porém, na maioria das vezes, são baseadas em opiniões subjetivas, devido à urgência ou falta de recursos para realizar o estudo. Por meio da análise do ambiente, será possível identificar as variáveis que poderão representar oportunidades e riscos do futuro.

d) Identificação dos pontos fortes e fracos por meio de levantamento, discussão e comparação dos pontos fortes e fracos: serão identificadas as potencialidades e fraquezas da empresa.

e) Conhecimento da estratégia vigente: nessa etapa, procura-se explicitar a estratégia vigente a partir da relação entre as decisões de maior importância, tomadas nos últimos meses, e as razões que justificam esse conjunto de decisões.

Etapa 3: A finalização consiste no estabelecimento de estratégia a ser seguida pela empresa e inclui as atividades descritas a seguir:

1) Estabelecimento da estratégia: caracteriza-se pela definição do pequeno empresário, dos caminhos que a organização irá seguir para conseguir atingir seus objetivos. Essa etapa possibilita uma visão coerente dos diversos aspectos que irão influenciar o estabelecimento da estratégia. O pequeno empresário busca uma direção que não seja muito diferente da estratégia vigente, busca minimizar as ameaças, procura as oportunidades que o ambiente empresarial pode oferecer, aproveitando os pontos fortes e neutralizando os pontos fracos.

2) Estabelecimento dos objetivos e verificação de sua viabilidade: a partir do momento que se estabelece a estratégia, são estabelecidos os objetivos e as possibilidades de alcançá-los. Este é um ponto que difere das metodologias apresentadas anteriormente, nas quais os objetivos são estabelecidos e posteriormente à estratégia. Os objetivos deverão ser elaborados para todos os anos abordados no planejamento, o que significa que, se o empresário seguir o caminho da estratégia, saberá qual foi o ponto que se alcançou no final do período predeterminado. A definição dos objetivos inicia-se com a definição dos objetivos genéricos, passando, em seguida, para os específicos. A partir dos objetivos estabelecidos, serão determinadas as metas, que irão compor a segmentação desses objetivos.

3) Proposição de projetos para a implementação do plano estratégico: essas ações devem ser tratadas como projetos, com prazos e responsabilidade determinados para suas realizações. O pequeno empresário deve ainda identificar quais são as principais barreiras e os recursos necessários para realização dos projetos.

Após algumas aplicações desse modelo, realizaram-se alguns ajustes na forma de desenvolver o trabalho, possibilitando sua aplicação em empresas, grupo de empresas, unidades de empresas ou indivíduo como profissional. A operacionalização do processo de planejamento proposto por Almeida (1994, 2001) está baseada em planilhas eletrônicas, que mostram a forma de utilização destas.

Almeida (2001) apresenta ao todo 38 planilhas eletrônicas para desenvolvimento do planejamento estratégico em empresas industriais, comerciais e de serviços, que vão desde a apresentação dos dados gerais da organização, como histórico, missão e vocação, até análise do ambiente interno e externo, conhecimento da estratégia atual e escolha futura, estabelecimento de objetivos, metas, cronogramas para implementação, dentre outras.

3.4 Dificuldades relacionadas ao planejamento estratégico

Durante os anos 1960 e 1970, o planejamento estratégico viveu o seu “auge de sucesso”, a ponto de ter se tornado hegemonicamente sinônimo de estratégia por alguns autores.

No entanto, a partir da década de 1980, novas prioridades vêm se somar às que já existiam no ambiente empresarial. A competição aumentou devido à internacionalização dos negócios, aos recursos escassos e à aceleração dos processos tecnológicos. Os problemas relacionados à produção e distribuição ficam mais complexos, sem contar os problemas com saltos tecnológicos, novos concorrentes, novas atitudes dos consumidores, mudanças na economia e no mercado, governo e sociedade, que marcam um período de significativa turbulência.

Ansoff e McDonnell (1993), no âmbito dessa aceleração das mudanças do ambiente, também enumeraram algumas consequências desse período:

- α) Tem-se uma grande dificuldade de antecipar-se às mudanças de forma a planejar com antecedência as alterações;
- β) Ficou mais difícil planejar com antecedência uma resposta às mudanças que ocorrem no âmbito empresarial;
- χ) As respostas devem ser implementadas seguindo uma lógica de grande velocidade;
- δ) Flexibilidade nas decisões e uma resposta rápida e mais oportuna que não poderiam ser antecipadas.

Assim, a partir da década de 1980, a realidade das organizações mudou. Agora, as empresas estão mais sujeitas às oscilações do ambiente, por isso o caminho para atingir determinadas metas já não é mais uma reta sem obstáculos. Às vezes, serão necessárias, no decorrer do percurso, várias correções, ou seja, novos planos, para que a empresa atinja os seus objetivos antes planejados. Agora, o ambiente apresenta um grau de mudanças rápidas, cujas contingências devem ser levadas em consideração.

Para Mintzberg (2004), o planejamento omitiu o que talvez pudesse ser sua mensagem mais importante, que diz respeito à estratégia. Em nenhum momento da literatura sobre o planejamento estratégico houve indícios de esforços para compreender como realmente funciona o processo da estratégia dentro das organizações. Essa ingenuidade fez com que a literatura do planejamento fosse baseada em uma ignorância do que de fato funciona no dia a dia.

Para Mintzberg *et al.* (2006, p. 135), o planejamento estratégico pode ser visto como “um meio não para criar estratégia, mas para programar uma estratégia já criada – para lidar formalmente com suas implicações”. O processo de planejamento estratégico se dá, inicialmente, por meio da avaliação da cultura e dos valores da organização, bem como das relações de poder que existem desta. Tais considerações são importantíssimas, na medida em que irão definir se é possível ou não implantar o planejamento estratégico na organização.

Em vários aspectos, o planejamento estratégico assume um caráter de predeterminação: a previsão do meio ambiente por prognósticos, um prazo certo para a formulação das estratégias e, por fim, imposição de estratégia por meio de programação. O planejamento estratégico ainda está muito sujeito ao modo de enfrentar o futuro por meio de previsão e preparação, em que o roteiro e as etapas ainda são bem definidos.

Para obter sucesso na formação de sua estratégia dentro do planejamento estratégico, qualquer empresa deverá conciliar a análise e a intuição. Surge então um dilema de grande importância: como podemos conciliar as habilidades e o tempo do planejador com a autoridade, as informações e a flexibilidade que o gerente

possui? Essa junção de habilidades será essencial para se obter um processo de formação da estratégia que seja ao, mesmo tempo, informativo e integrativo (MINTZBERG, 2004).

Seguindo o mesmo raciocínio de Mintzberg (2004), apesar de ambos os lados – gerentes e planejadores – terem as suas fraquezas, eles também têm suas forças. Devem ser identificadas as vantagens comparativas de planejadores mais analíticos e dos gerentes mais intuitivos. Se, por um lado, a análise parece ser mais lenta, pois muitas das vezes deve ser montada uma equipe para fazer um estudo mais detalhado a respeito de todos os dados antes de tirar as devidas conclusões, a intuição apresenta uma decisão mais imediatista. Porém, ao contrário do que muitos pensam, o custo de investimento da intuição é mais alto, visto que não se pode ser intuitivo sem um conhecimento íntimo do assunto, e isso pode levar até anos. Ao contrário, uma análise pode estar disponível em qualquer lugar, sendo necessários apenas bons analistas e dados disponíveis em suas mãos. Assim, o dilema do planejamento poderia ser resolvido se combinássemos os dois modos de pensar a estratégia. De um lado, o gerente e, de outro, o planejador.

Se questionadas as empresas sobre por que insistem em fazer planejamento em base formal, mesmo diante de todas as dificuldades encontradas, principalmente com relação à formação da estratégia, a resposta seria que as organizações, por meio do planejamento formal, buscam programar as estratégias que já possuem, e não criar estratégias. Assim, a estratégia não é sequência do planejamento, ao contrário, é seu ponto de partida (MINTZBERG, 2004).

Pode-se observar que as definições de planejamento do início do trabalho continuam. O planejamento é claramente uma tomada de decisões, decisões essas coordenadas pelos ditames da estratégia. E isso envolve pensar no futuro e, muitas das vezes, tentar controlá-lo. Porém, não significa que o planejamento seja a formação da estratégia (MINTZBERG, 2004).

Segundo Mintzberg (2004), os planos são evidentemente úteis, quando se afirma que o planejamento é programação. Ele assume dois papéis: são meios de comunicação e instrumentos de controle. No entanto, pode-se perguntar: por que

programar a estratégia? A resposta mais óbvia seria: para que haja uma coordenação, para que todos na empresa caminhem na mesma direção. Os planos, que podem ser tabelas, orçamentos, gráficos e outros, poderão ser importantes não só com relação às intenções estratégicas, mas também com o que cada indivíduo na organização poderá fazer para realizá-la e se comprometer com a empresa.

Outro papel importante dos planos dentro da programação estratégica é exercer o controle, ou seja, ditar o que as pessoas devem fazer ou não para cumprir determinada estratégia pretendida. O controle é importante na medida em que especifica quais os comportamentos serão esperados dos indivíduos para realizar determinada estratégia. Os planos como controle, além de atenderem à alta administração, em seu enorme desejo de controlar os que ocupam um nível menor na hierarquia da organização, ainda atendem a todos os outros tipos de influenciadores, como, por exemplo, o controle do ambiente externo (MINTZBERG, 2004).

Pode-se dizer, assim, que existe um planejamento a fim de impor estratégias ao ambiente. Ao final do ciclo de planejamento, acrescenta-se a curva de *feedback*, que servirá para avaliar os resultados dos planos que foram realizados e os que não aconteceram. Nesse caso, a programação estratégica passará a ser controle estratégico (MINTZBERG, 2004).

Em entrevista à *Revista Administradores*, em setembro de 2011, Mintzberg afirma que o planejamento estratégico pode ser usado para definir e descrever qualquer coisa. Porém, a grande preocupação é que ele se torne algo extremamente burocrático, como se fosse uma fórmula. A estratégia é, para ele, um aprendizado, e não um planejamento. É aprendida quando se necessita resolver problemas, ou quando se tem um alvo a ser atingido. Assim, o planejamento pode sim e deve ser usado nas empresas, mas como uma programação da estratégia, muito embora nos dias de hoje existam muitas empresas que possuem uma estratégia clara, mas não possuem planejamento estratégico (WEIBLEN; FREITAS, 2011). No entanto, Mintzberg (2004) diz que em ambientes que apresentem certo grau de estabilidade, este passa a ser uma importante ferramenta de gestão, sendo plenamente adaptada à realidade do setor.

Maximiano (2007) também aponta razões para planejar e como lidar com as incertezas e as certezas do futuro que podem ser previstas a partir do planejamento. Nesse sentido, o autor complementa que nem todo futuro é desconhecido ou incerto, que em muitos casos é possível prever, com maior ou menor precisão, os fatos futuros e seus efeitos. “Portanto, nada melhor do que preparar-se para eles, em vez de se deixar atropelas por eles” (MAXIMIANO, 2007, p.138).

No caso específico do objeto deste estudo, as cooperativas de crédito, o planejamento estratégico pode vir a assumir um papel relevante, na medida em que não apenas visa implantar ações isoladas, e sim buscar alcançar resultados para diminuir riscos e incertezas, auxiliar no gerenciamento da cooperativa de modo a estabelecer suas diretrizes e traçar seu perfil no contexto econômico, social e político.

4 METODOLOGIA

Os caminhos percorridos para responder à pergunta principal e norteadora deste trabalho de pesquisa são apresentados por meio dos seguintes subitens: tipos da pesquisa, abordagem da pesquisa, unidade de análise, coleta de dados e técnicas de análise de dados.

4.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho é um estudo descritivo. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do pesquisador um conjunto de métodos e técnicas para que a coleta de dados se concretize de forma coerente e satisfatória. A pesquisa descritiva “não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2006, p. 47).

De acordo com Gil (1996), uma pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever os fatos e os fenômenos de uma realidade específica e determinada. Em consonância com Gil (1999), Triviños (1987, p. 110) diz que “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”, por esse motivo é um tipo muito utilizado pelos pesquisadores que buscam conhecer características, problemas e valores de determinada comunidade.

Nesse sentido, a pesquisa em questão busca descrever as contribuições e os resultados do planejamento estratégico, bem como sua aplicabilidade, em uma cooperativa de crédito, apontando, se houver, os pontos positivos e negativos.

4.2 Abordagem da pesquisa

Com relação à abordagem do problema, o presente estudo classifica-se como qualitativo. De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 52):

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo.

A abordagem qualitativa permite fazer uma análise mais profunda da percepção dos gestores com relação ao tema estudado, qual seja, o planejamento estratégico, pois, segundo Minayo (2007), na abordagem qualitativa, há uma interação do pesquisador com o tema estudado, procurando entender os significados das respostas dos entrevistados que estão envolvidos com o fenômeno e a realidade estudada.

Na perspectiva qualitativa, adotou-se o estudo de caso, no qual se pretende aprofundar questões propostas na pesquisa e interagir com os componentes entrevistados para que se tenha um melhor entendimento dos fatos (GIL, 1996).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que busca investigar um fenômeno dentro de um contexto, principalmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão definidos de forma clara. Na investigação de estudo de caso, há mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, por esse motivo, tal método baseia-se em várias fontes de evidências e de desenvolvimento prévio de proposições teóricas para melhor conduzir a coleta e análise de dados. Logo, o estudo de caso, visto como estratégia de pesquisa, é um método completo, isto é, desde a lógica de planejamento, incorporando abordagens específicas à coleta de dados, bem como à análise de dados.

4.3 Unidade de análise e observação

A unidade de análise é caracterizada como sendo o elemento de realidade ao qual se referem as variáveis presentes no problema de pesquisa, enquanto a unidade de observação é o elemento da realidade por meio do qual obtêm-se informações sobre a unidade de análise (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A unidade de análise do presente estudo foram as cooperativas de crédito Sicoob Creditril e Sicoob Nossacoop do Estado de Minas Gerais. A unidade de observação e os sujeitos da pesquisa consistem em gestores das organizações estudadas, pois estes fornecerão os dados necessários para a realização da pesquisa.

4.4 Coleta de dados

Os dados primários da pesquisa foram coletados por entrevistas semiestruturada, que são consideradas um instrumento importante para coletar dados em pesquisas qualitativas, visto que permite que os entrevistados exponham os seus pensamentos a respeito do tema que será exposto (TRIVIÑOS, 1987) e formulem respostas pessoais que melhor exprimem suas opiniões e sua subjetividade (FLICK, 2004).

Os dados secundários foram coletados em documentos produzidos pela cooperativa, tais como relatórios, jornais, revistas, filmes, fotografias, dentre outros materiais de divulgação.

4.5 Técnicas de análise de dados

Neste trabalho, um dos segmentos utilizados foi a técnica de análise de conteúdo, visto que permite conduzir a melhores resultados sobre os dados da pesquisa e identificar de forma mais assertiva as características do objeto de estudo, permitindo uma melhor explicação da pesquisa. As técnicas de análise são muito importantes na pesquisa de campo, pois as informações coletadas é que darão sustentabilidade ao objeto de pesquisa, segundo Gil (1996).

Para Bardin (2006), a análise de conteúdo visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagem, a indução de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. Trata-se, portanto, de uma técnica de comunicação que está associada tanto aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Ainda segundo Bardin (2006), a análise de conteúdo tem como objetivo a obtenção de um maior conhecimento a respeito do tema estudado.

Segundo Duarte (2006, p. 63), após a realização das entrevistas será possível:

[...] explorar um assunto e aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectiva [...], identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, inicialmente, apresenta-se a caracterização dos entrevistados. Na sequência, analisam-se os dados qualitativamente, tendo por base as categorias de análise – Planejamento Estratégico: concepção e relevância, etapas, dificuldades e contribuições.

5.1 Caracterização dos entrevistados

A apresentação e discussão dos resultados de pesquisa buscou, em certa medida, o cumprimento dos objetivos específicos para chegar, finalmente, ao objetivo geral de avaliar a experiência de duas cooperativas de crédito no que tange ao seu processo de formulação e implementação do planejamento estratégico.

Inicialmente, são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas com gestores e diretores das cooperativas, e a segunda parte promove uma discussão com delimitação gradativa do foco de análise, tendo como parâmetro a pergunta orientadora do estudo.

Os critérios adotados para a escolha dos sujeitos do presente estudo levaram em consideração o tempo de empresa dos entrevistados, bem como o cargo desempenhado na organização. Outro critério de grande relevância foi o fato de os entrevistados serem de cargos diferentes, dando uma visão geral de como se desenvolveu o planejamento estratégico nas cooperativas em estudo, de acordo com diferentes setores.

Na pesquisa, foram pesquisadas duas cooperativas de crédito, a cooperativa Sicoob Creditril, de Uberlândia, e a cooperativa Sicoob Nossacoop, de Belo Horizonte. Para facilitar a apresentação dos dados, a cooperativa Sicoob Creditril será identificada pela letra “A” e a Sicoob Nossacoop, pela letra “B”. Os entrevistados serão identificados conforme a cooperativa a que pertencem, acompanhados de uma numeração crescente, à medida que as entrevistas foram realizadas, conforme a seguir.

Tabela 7 – Características dos entrevistados da Cooperativa A

Entrevistado	Cargo	Tempo de empresa	Escolaridade
A1	Diretor Financeiro	15	Graduado em Administração
A2	Superintendente Jurídica	20	Graduada em Direito
A3	Superintendente de Controles Internos	14	Graduado em Contabilidade
A4	Gerente de Negócios	17	Graduada em Direito
A5	Conselheiro Administrativo	10	Graduado em Direito e Administração
A6	Gerente de Produtos	7	Graduada em administração

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 8 – Características dos entrevistados da Cooperativa B

Entrevistado	Cargo	Tempo de empresa	Escolaridade
B1	Conselheira Administrativa	4	Graduado em Contabilidade
B2	Diretor Coordenador	3	Graduada em Administração
B3	Assistente de Diretoria	14	Graduado em Contabilidade
B4	Diretor Financeiro	3	Graduado em RH
B5	Agente de Controle Interno	2	Graduado em Administração
B6	Gerente de Negócios	3	Graduada em Administração

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2 Concepção e relevância do planejamento estratégico

Neste tópico, buscou-se analisar o entendimento dos entrevistados acerca do planejamento estratégico, bem como sua relevância para as cooperativas de crédito sob a perspectiva deles.

Identificou-se, inicialmente, nos relatos dos entrevistados certa homogeneidade de respostas, visto que todos apresentaram relatos fundamentados na ideia de uma gestão integral, isto é, aquela que abarca todos os departamentos da empresa, desde os cooperados aos seus *stakeholders*. Assim sendo, todos concordam que a empresa decidiu implantar o planejamento estratégico pela possibilidade de aprimorar seu formato de gestão, conforme declarações a seguir:

Planejamento estratégico é a ferramenta que retrata o pensamento e planos dos administradores de como conduzir a empresa de forma empreendedora e sustentável, para desenvolvimento das suas atividades com eficiência administrativa, operacional, melhoria contínua, qualidade no atendimento, criação e adequação dos produtos e serviços à realidade dos associados, atender suas necessidades e expectativas, observando as práticas do mercado a que está inserida, em consonância com o que foi definido em sua visão e missão [...]. Ele serve como orientador na gestão empresarial e adoção de planos de ações para consecução dos seus objetivos. (A3).

Ainda de acordo com os entrevistados a seguir, o planejamento estratégico é visto como:

A elaboração da estrutura para definir a relação da organização com o ambiente interno e externo, bem como os objetivos e definições das estratégias administrativas e financeiras. (A1).

Um plano que a empresa faz traçando os objetivos, onde se espera chegar, fazendo uma análise dos ambientes internos e externos, tentando atingir um objetivo e traçando metas. De forma bem geral, consiste em traçar seus objetivos considerando o ambiente onde está inserido, visando o crescimento e perenidade e estruturação para a empresa ficar forte no mercado. (B2).

É uma ferramenta administrativa de grande valia, serve para definir quais são as metas importantes das cooperativas [...] denominadas de metas crucialmente importantes [...]. Serve para balizar os gestores da cooperativa, quais são as suas prioridades na hora de tomada de decisões para que se alcance aquele objetivo esperado. (B5).

Em um segundo momento, buscou-se identificar a importância do planejamento estratégico e o que levou a cooperativa a implantá-lo, sob o ponto de vista dos entrevistados. Todos atribuíram ao planejamento estratégico um papel de grande importância no ambiente cooperativo de crédito, sendo que a ideia de utilizá-lo na cooperativa surgiu pelas seguintes razões:

A empresa implantou o planejamento estratégico para que, através dele, se tenha o conhecimento dos seus aspectos internos e externos, e assim delinear o seu futuro, as suas metas e objetivos, pois queríamos melhorar nossos pontos fortes, conhecer mais os nossos associados e até mesmo nossos funcionários, para que eles pudessem “vestir a camisa” da cooperativa e conhecer a razão de ser da cooperativa. (A4).

Inicialmente, para responder à pergunta “onde estamos e para onde vamos?”. Então, [o planejamento estratégico foi implantado para] adequar às boas práticas de gestão, padronizar processos com metas e propósitos definidos. Percebemos que não havia uma clareza da missão da cooperativa, nem da nossa visão. (A3).

Outro entrevistado afirma que a empresa crescia sem uma direção planejada:

Para mim, a empresa buscou, com o planejamento estratégico, estabelecer a perenidade e sustentabilidade, ou seja, crescer de forma organizada, visto que, anteriormente, não tinha uma programação das ações, as coisas iam acontecendo, era interessante, mas poderia até ser melhor se fosse planejada. (B4).

Para os entrevistados B2 e B3, o raciocínio segue a mesma linha, no sentido de planejar as ações da cooperativa por meio do planejamento estratégico.

O que levou a implantar o planejamento estratégico foi a necessidade de planejar [...]. Não tínhamos um norte bem delineado [...]. Reunimos e discutimos no Conselho, onde o presidente viu que era importante reavaliar e tentar, dessa feita, ter um planejamento mais prático. (B2).

Há necessidade da cooperativa de alguma coisa mais profissional [...], do que era mais urgente e quais eram as sugestões de melhorias, e o que poderia ser feito para sanar essas dificuldades. (B3).

Mesmo sendo considerado um instrumento de gestão estratégica importante desde a década de 1950, segundo Ansof (1977), nas cooperativas de crédito em estudo, a aplicação do planejamento estratégico ainda se apresenta como algo recente. Na Cooperativa A, o primeiro planejamento estratégico foi feito só em 2012, correspondendo ao período de 2012 a 2016. Na Cooperativa B, o intervalo do planejamento corresponde ao período de 2014 a 2017, sendo também o primeiro planejamento estratégico da empresa. O que foi verificado é que a aplicabilidade do planejamento estratégico ao ambiente de cooperativas ainda é relativamente recente, apesar da grande aceitação observada por parte dos gestores.

O planejamento estratégico na cooperativa levou em consideração o associado, visto que este assume um papel de grande importância, haja vista que, em se tratando de instituições financeiras tradicionais, o lucro é o objeto principal, e não as pessoas. Cada associado, segundo o estatuto das cooperativas, mesmo tendo o mínimo exigido de cotas-partes na cooperativa, tem os mesmos direitos de quem tem muitas. Sendo assim, as decisões, os objetivos e as metas estão sempre relacionados aos interesses dos associados ou cooperados. Assim, identifica-se, nas entrelinhas dos relatos dos entrevistados, que o planejamento estratégico possui

uma relação importante com o associado, alinhada com os processos e objetivos da alta gestão.

O associado, ao procurar uma empresa, perceberá e sentirá o quanto a empresa é organizada, eficiente, focada na qualidade de atendimento e solução de todas as suas necessidades. (A3).

Para os entrevistados A4, B1 e B2, o cooperado será o principal beneficiado com desempenho positivo da cooperativa, sendo que algumas ações poderão fazer com que o associado se sinta mais perto e mais atuante na cooperativa.

É de grande importância, pois através do planejamento estratégico a cooperativa passa a conhecer de fato a razão do seu negócio, podendo, se necessário, alterar de maneira profunda a sua gestão, tendo visão ampla dos seus objetivos, missão e visão. Assim, o associado, razão de existir da cooperativa, será beneficiado. (A4).

Os associados veem os impactos do planejamento estratégico nos resultados dele [...]. Ele vê a sustentabilidade da cooperativa. (B1).

É importante que o associado perceba que a cooperativa está tendo um norte, e inclusive ele é agraciado com o planejamento, através de cursos e treinamentos sobre o cooperativismo, de tentar fazer reuniões com eles, ter certa aproximação, pesquisa de satisfação. Essas coisas estão no planejamento, visando uma proximidade com o associado, trazendo-o mais para dentro. (B2).

Porém, ainda relativamente ao associado, o relato do entrevistado B5 mostra que o planejamento estratégico nem sempre é percebido pelo associado, pois, apesar de ser importante para o cooperado, este nem sempre consegue identificá-lo, muitas vezes por falta de interesse, conforme se segue:

O planejamento estratégico é importante para o associado, mas acredito que o associado não tem muita preocupação nem com coisas mais corriqueiras que acontecem na cooperativa, assim, em se tratando da percepção do associado, eu vou dizer que, de acordo com o nosso público, não muito. (B5).

Outro ponto importante, segundo os entrevistados, é que o planejamento estratégico favoreceu a profissionalização das cooperativas financeiras, fazendo com que elas se tornassem mais eficientes e eficazes, embora apresentem ainda certa restrição, como mostram os relatos de A4 e B2:

A cooperativa tem aproveitado as oportunidades através dos seus pontos fortes, desenvolvendo os diversos setores dentro da cooperativa, se

profissionalizando cada dia mais. Mas não tem sido uma tarefa fácil, pois ainda temos uma hierarquia muito centralizada ainda, onde “manda quem pode”, e isso não é muito bom para a sustentabilidade da cooperativa, os setores ainda ficam enfraquecidos. (A4).

No mercado financeiro, nós somos bem mais fracos, né, talvez até amadores. Então, ter essa capacidade de planejar, de se estruturar para atingir os objetivos fortalece, entendeu? E, nesse sentido, fortalece a profissionalização do sistema, dando mais autonomia aos departamentos específicos no processo de decisão, fazendo com que nos tornemos mais competitivos. (B2).

Assim como ressaltado por Mintzberg (2004), a adoção do planejamento tem se mostrado eficaz em empresas que atuam em um mercado de certa forma estável, como é o caso das cooperativas. Elas têm buscado um maior direcionamento do foco de atuação para o longo prazo, elevando assim o grau de competitividade, na medida em que buscam autoconhecimento e profissionalização. No entanto, nas cooperativas, a profissionalização vem se constituindo paulatinamente, em virtude de a figura do presidente ainda ser muito forte no processo de decisão, ou seja, há uma centralização grande do processo decisório nas mãos de poucas pessoas, conforme o relato do entrevistado A4.

Essa realidade descrita pelos entrevistados representou um cenário de oportunidades para as cooperativas de crédito, mesmo com a necessidade de muitos ajustes. Mesmo assim, dados corroboram os achados de Oliveira (2010), na medida em que se considera o planejamento estratégico como sendo um processo administrativo. Por meio dele, a empresa poderá estabelecer uma melhor direção em sua interação com os fatores externos.

Para que isso seja possível, algumas medidas se fazem necessárias: detalhar os objetivos e metas a serem buscadas com a identificação das respectivas responsabilidades; assegurar as fontes de recursos necessários para a materialização das várias atividades detalhadas durante o processo; e, por último, criar mecanismos de manutenção de compromisso e participação de todos os envolvidos.

Os entrevistados destacaram a preocupação com o ambiente em que as cooperativas de crédito estão inseridas, que é caracterizado por um cenário altamente competitivo, o que reforça a opinião de Tavares (2000), que afirma que o

aumento no nível de concorrência entre as empresas tem levado as à intensificação de uso de estratégias de gestão, nesse caso em específico, o planejamento estratégico.

Segundo os relatos, outro ponto importante é que não havia uma compreensão acerca da missão e visão da cooperativa, nem pela maioria dos funcionários, nem pelos cooperados. A cooperativa foi crescendo sem metas claras e definidas. Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ressaltam que para uma estruturação eficaz, às vezes, pode ser necessária a criação de uma nova estrutura organizacional, buscando uma combinação original e consistente com a realidade da empresa, seus objetivos e metas. Nesse sentido, segundo os entrevistados, a importância do planejamento estratégico nas cooperativas está no fato de que se cria essa nova estrutura organizacional na qual haja uma compreensão efetiva do motivo da existência da cooperativa.

Quando entrei na cooperativa, observei que a maioria dos funcionários e associados não entendiam qual era a verdadeira missão e visão da cooperativa. E, pra ser bem sincera, parecia que nem estavam interessados. E não observei por parte dos dirigentes nenhum interesse em fazer com que os funcionários entendessem de fato. O planejamento possibilitou, mesmo que de forma ainda um pouco tímida, algumas importantes mudanças, como convergir mais os setores e departamentos. (A1).

Analisando-se os antecedentes que originaram a formalização e implantação do planejamento estratégico nas duas cooperativas estudadas, entende-se que grande parte condiz com as vantagens discutidas nos pressupostos teóricos expostos neste trabalho, no sentido de que uma organização que realiza o planejamento estratégico conta com algumas vantagens, como: uma sinergia nas áreas de atuação, motivação de toda equipe, obtenção de maiores resultados operacionais, possibilidade de maior clareza com relação à visão do negócio, agilização do processo decisório, dentre outros. Tudo isso fez com que a definição dos seus objetivos e estratégias fosse mais apropriada, aumentando as chances de sucesso e sobrevivência, conforme apontam Tavares (2000), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Oliveira (2010).

O próximo item discute as etapas do planejamento estratégico aplicadas nas cooperativas de crédito em estudo.

5.3 Etapas do planejamento estratégico nas cooperativas de crédito

Segundo os entrevistados, as duas cooperativas de crédito em estudo utilizaram a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats* – forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) para a formulação do planejamento estratégico, o que tornou possível um maior conhecimento interno e externo de fatores que influenciam a atuação da cooperativa no mercado.

Baseado nos relatos dos gestores das duas cooperativas de crédito, pode-se constatar que a análise do ambiente externo e interno foi orientada a partir do negócio e da missão de cada cooperativa de crédito em estudo, na medida em que o crescimento e desenvolvimento estariam condicionados à sua capacidade de interação com as influências desses ambientes.

O trecho a seguir enfatiza a opinião dos entrevistados da Cooperativa A, reforçando a ideia de análise do ambiente como um diferencial competitivo, que proporciona um conjunto de fatores que influenciam as decisões da organização:

Um dos nossos pontos fortes refere-se ao atendimento diferenciado e ao baixo custo operacional para o associado, e isso foi levado em consideração na hora de fazer o planejamento. Muito diferente das instituições financeiras, ou seja, os bancos. As cooperativas de crédito priorizam o atendimento como um diferencial. Este é seu ponto forte. (A1).

Utilizamos o conceito de análise SWOT para definirmos nosso planejamento estratégico, através de análise do ambiente interno e externo, identificando as oportunidades, desafios e ameaças. Não havíamos parado ainda para fazer planos nem pensar sobre nossas fraquezas e nem nos pontos fortes que tínhamos, pensávamos muito no curto prazo. Estávamos crescendo sem levar em conta o que nosso cliente estava precisando. (A2).

O entrevistado A3 reforçou a importância da análise do ambiente:

Primeiramente, tivemos que saber como estamos diante do mercado. Sabendo nossas fraquezas e forças, definíamos onde queríamos chegar, definindo nosso objetivo, reforçamos nossas fraquezas e melhoramos ainda mais nossos pontos fortes. Todo o processo foi exaustivamente discutido e analisado. (A3).

Na Cooperativa A, a etapa de formulação do planejamento, no final de 2011, contou mais com a participação dos diretores da cooperativa, não envolvendo os funcionários, nem os conselheiros e muito menos os associados, segundo alguns relatos. Nas etapas de implementação e controle, o planejamento estratégico ainda continuou enfraquecido, pois não houve por parte dos gestores um interesse em acompanhar de perto as ações e as metas presentes no planejamento estratégico da cooperativa.

Não participamos do processo de formulação das ações do planejamento estratégico da cooperativa. Somente poucas pessoas [...]. Pra ser mais exato, Três ou quatro pessoas estavam envolvidas. A fase de implantação e acompanhamento também não houve participação significativa dos funcionários. Não temos na cooperativa nenhum departamento que cuida desse acompanhamento. (A4).

Segue a mesma lógica o relato do entrevistado A6:

Não entendo muito de planejamento estratégico, mas acho que pra ele funcionar deveria ter uma maior participação de todos. E eu não observei isso, nem na fase de formulação, nem na implantação. As etapas do planejamento da cooperativa não envolveram diretamente todos os colaboradores da cooperativa. Não tivemos nenhuma reunião com o objetivo de opinarmos sobre alguma coisa relacionada ao planejamento estratégico. (A6).

Já para a Cooperativa B, o processo de planejamento estratégico ocorreu de forma mais organizada e até mesmo “transparente”. Iniciou-se em agosto de 2014, por meio de um seminário que reuniu o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, gerentes e os delegados indicados na última AGO (Assembleia Geral Ordinária) (SICOOB NOSSACOOB, 2017). Foram elaboradas, ao longo do dia, as diretrizes básicas para o seu planejamento estratégico do triênio 2015, 2016 e 2017. Também a partir da metodologia da análise SWOT, foram analisadas e avaliadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como as forças e fraquezas do ambiente interno.

A missão da cooperativa de crédito, bem como seus valores e sua visão, foram mantidos conforme definido no seminário anterior, acontecido em 2012. E, conforme dados extraídos do próprio *site* da cooperativa, sua missão é promover a intermediação financeira, com base na mutualidade e no baixo custo, para que seus

cooperados usufruam de segurança financeira e bem-estar social. Já os valores da cooperativa são equidade, integridade, transparência e valorização das pessoas. Por fim, sua visão consiste em ser a principal instituição de intermediação de serviços financeiros para os cooperados (SICOOB NOSSACOOB, 2017). Os relatos relativos a tais eventos são demonstrados a seguir:

Foi feita uma reunião com gerentes e funcionários, Conselho de Administração, Diretoria, final de 2014, segundo semestre de 2014, e foi feito um trabalho, verificar esses ambientes utilizando a técnica de análise SWOT [...]. Dali, a gente tirou um documento onde foram estabelecidas algumas diretrizes principais. (B2).

Segue o mesmo raciocínio o próximo relato do entrevistado B6:

A gente teve reuniões, todo mundo deu ideias para elaborar mesmo o planejamento estratégico, não foi uma coisa que veio só de cima, teve uma participação de todo mundo. Todo mundo deu sugestões, encaminhou opiniões para chegar num consenso. Analisamos o que tínhamos de mais positivo e em que poderíamos melhorar para oferecermos um bom serviço aos nossos associados e também melhorar nossa estrutura interna, como aconteceu com alguns de nossos departamentos. (B6).

Assim, a análise SWOT foi importante no processo de formulação do planejamento estratégico das cooperativas, conforme os relatos dos entrevistados da Cooperativa B. Seu objetivo é fazer com que as organizações se posicionem, para que, por meio de determinadas oportunidades do ambiente, possam tirar vantagem e minimizar as ameaças do ambiente.

Observa-se que a prática utilizada pelas cooperativas de crédito com relação ao processo de formulação do planejamento estratégico é condizente com o modelo de Certo e Peter (2010), que dizem que o processo de análise do ambiente organizacional é usado para identificar os riscos e as oportunidades que possam influenciar a capacidade das organizações de atingirem seus objetivos.

Para Oliveira (2010), na análise do ambiente externo, as empresas devem interpretar as diversas situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Segundo o autor, a análise interna tem por objetivo colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada, isto é, seus pontos fortes e

fracos devem ser determinados mediante sua atual posição no mercado, assim como fizeram as cooperativas A e B.

Portanto, de acordo com Oliveira (2010), Fischmann (1987), Certo e Peter (2010) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), autores que descrevem as etapas do planejamento estratégico neste estudo, a importância das diretrizes organizacionais, como missão, visão e valores, também envolve a análise externa e interna do ambiente, visando melhorias nas organizações, o que conseqüentemente facilita o processo de formulação das estratégias e o seu controle.

A metodologia de planejamento estratégico adotada pelas cooperativas em estudo segue basicamente as etapas descritas pelos autores que norteiam este estudo. Inicialmente, faz-se um estudo da estratégia, seguido da formulação da estratégia e de suas alternativas, a reestruturação da estratégia, a tomada de decisão e a prática estratégica. E, por fim, o controle e a avaliação, embora essa parte ainda tenha ficado bastante comprometida, principalmente na cooperativa A, conforme se verificou.

5.4 Formulação das diretrizes e metas do planejamento estratégico

Não existe um consenso entre os autores de como deve se dar um planejamento estratégico, ou seja, qual o melhor caminho a seguir. Mintzberg e Quinn (2001) reforçam que não existe um melhor caminho para o direcionamento das empresas, pois cada contexto é único e particular.

Conforme se infere dos relatos dos gestores das duas cooperativas em estudo, o caminho utilizado para traçar o planejamento estratégico foi parecido em ambas. Para a elaboração do planejamento estratégico em si, algumas diretrizes foram criadas para serem desenvolvidas no decorrer do período estabelecido do planejamento.

Em se tratando da Cooperativa A, conforme seu planejamento estratégico, almejou-se alcançar um crescimento de 20% ao ano, levando-se em consideração sobras,

patrimônio líquido, depósito à vista, depósito a prazo e operações de crédito. Segue relato de A2.

As metas foram estabelecidas após amplos debates sobre a experiência passada, considerações da diversidade de ideias com riqueza de detalhes, pontos fortes e fracos, bem como a visão para o futuro. O quanto queremos crescer com sustentabilidade, manter a qualidade e eficiência no atendimento. (A2).

O gestor A1 ainda ressalta:

O planejamento estratégico é utilizado com base para a tomada de decisões, sendo que as metas foram estabelecidas com fundamento no histórico de resultados, de indicadores de desempenho, análise SWOT e, ainda, em nossas metas e parâmetros regulamentares e parâmetros sistêmicos, que somada à expectativa de crescimento e contrapondo com trabalho consubstanciado no planejamento estratégico. (A1).

Com relação à formulação das metas e suas ações, ainda podem-se citar outras 10 importantes metas presentes no planejamento estratégico da Cooperativa A, conforme a seguir:

- 1) Monitorar a política de crédito;
- 2) Adequar e dinamizar a atuação do comitê de concessão de crédito;
- 3) Ampliar o *mix* de produtos e serviços;
- 4) Incrementar a venda de produtos e serviços;
- 5) Desenvolver programas de treinamentos para gerentes e auxiliares de gerentes para qualificação como consultores/vendedores;
- 6) Renegociar o maior número possível de créditos lançados em prejuízo;
- 7) Desenvolver campanhas de abertura de novas contas de PF e PJ;
- 8) Desenvolver campanhas de marketing para captação de novos cooperados;
- 9) Realizar campanhas periódicas com taxas promocionais;
- 10) Rever a política de visitas, acompanhamento e monitoramento dos cooperados ativos (captação de depósitos a prazo).

Para cada uma dessas metas, foi criado um plano de ação, bem como um cronograma para sua realização, segundo os relatos a seguir:

As metas foram propostas e estabelecidas em conjunto com a Diretoria e conselheiros. Procurava abranger os setores importantes da cooperativa, como produtos e serviços, operações de crédito, né, e também aumentar o número de cooperados. (A2).

Já no caso da Cooperativa B, o seu planejamento estratégico correspondente a 2015-2017 e abrangeu 8 diretrizes, isto é, como resultado do trabalho realizado no seminário, foram estabelecidas as seguintes principais diretrizes a serem desenvolvidas:

- 1) Readequação dos processos e da estrutura global da organização;
- 2) Consolidação e desenvolvimento compatibilizado das culturas cooperativistas e comercial junto ao quadro de colaboradores;
- 3) Pedagogia sistemática do cooperativismo junto ao público de afinidades;
- 4) Fortalecimento da imagem e das relações institucionais;
- 5) Adensamento, incremento e diversificação da comercialização das operações de mercado junto aos cooperados;
- 6) Intensificação de captação de novos cooperados nas áreas de afinidades já existentes;
- 7) Compatibilização da infraestrutura aos novos desafios de expansão, com segurança e qualidade de atendimento;
- 8) Consolidação de uma política de recursos humano consistente.

Para a implementação das diretrizes mencionadas, foi estabelecida a criação de planos de ação específicos, constituídos de atividades, prazos de execução, respectivos responsáveis e investimentos necessários, conforme consta no planejamento estratégico da cooperativa.

Dentro do que foi estabelecido, a gente criou uma matriz. Por exemplo: dentro de plano de ações, o processo de demissão e exclusão, ampliar determinado PA [ponto de atendimento] e outras coisas mais operacionais, como criar uma campanha só nossa, fora de outras coisas da Central, ou o que for. Então, temos vários planos de ações. Você tem de alguma forma priorizar os planos de ações. Mais ou menos, separa por área e se prioriza, pois tem uma pessoa ali, então se criou uma matriz que tem vários pesos. Define o que é prioritário, e assim faz um plano de ação mais rigoroso, mais detalhado. (B2).

De acordo com a realidade descrita pelos entrevistados das duas cooperativas de crédito, as metas e diretrizes traçadas no planejamento estratégico são condizentes com a missão e visão da cooperativa, e com as opiniões de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Kaplan e Norton (1997) e Tavares (2000), na medida em que esses autores destacam que a missão da empresa representa o ponto principal de partida, ou seja, é a razão de ser de uma organização.

5.5 Desafios e dificuldades do processo de planejamento estratégico

Para responder ao primeiro objetivo do estudo, a seguir são apresentadas as principais dificuldades encontradas no processo de formulação e implementação do planejamento estratégico. Mesmo sendo o primeiro planejamento estratégico das duas cooperativas, o resultado encontrado nas entrevistas com os gestores foi relevante ao objetivo geral proposto nesta dissertação.

A participação e o envolvimento dos funcionários no processo de planejamento estratégico foram os primeiros fatores que chamou a atenção e que afetou sua execução, conforme relatos a seguir:

Em minha opinião, o planejamento não foi bem divulgado na cooperativa entre os funcionários. Eu mesma nunca o vi. Gostaria muito de ver como ficou. (A6).

Parece que os funcionários não se mostraram muito envolvidos com as mudanças, cada um continuava fazer suas obrigações como antes. (A3).

Sobre a participação dos funcionários, o entrevistado A4 ainda ressalta:

Não tivemos acesso ao planejamento estratégico, apenas os diretores e os responsáveis pela formulação. O planejamento deve ter ficado guardado em alguma gaveta. Por falta de conhecimento da muitas das ações da cooperativa, os funcionários ficam desmotivados e não se comprometem com os objetivos da cooperativa. (A4).

O relato do entrevistado a seguir contraria o que foi dito pelos entrevistados A6 e A4, na medida em que ele afirma que não houve grandes dificuldades com o planejamento estratégico da cooperativa.

Os funcionários compreenderam de forma clara o processo de planejamento estratégico da cooperativa, através das orientações e acompanhamentos sistemáticos. (A2).

O relato do gestor A2 contraria a realidade verificada na Cooperativa A, quando a maioria de seus respondentes ressalta que o processo de planejamento da cooperativa não foi acessível a todos os funcionários e associados. Suas metas foram criadas por uma equipe restrita de gestores, e isso enfraquece o planejamento, pois, segundo Oliveira e Superti (2002), a participação nos diversos níveis de decisão contribui não só para a qualidade das decisões, como também para a satisfação e a motivação das pessoas.

O processo de comunicação é muito importante no processo de planejamento estratégico. Segundo Kaplan e Norton (1997), a comunicação consiste em divulgar a estratégia no sentido horizontal e vertical da estrutura da empresa, ligando as informações aos funcionários de forma geral, evitando que os objetivos individuais impeçam o resultado final da estratégia.

Contudo, a maioria dos relatos dos entrevistados considera que o processo de comunicação do planejamento estratégico na cooperativa de crédito não foi totalmente adequado, conforme apontam alguns gestores da Cooperativa B.

O fato é que eu acho que o planejamento está muito centralizado ainda, e aí tem os planos de ações, os responsáveis, mas não necessariamente os funcionários estão sabendo. Isto eu acho que é até uma falha que a gente precisa de alguma forma fazer com que as pessoas participem mais. Estamos tentando criar aqui essa possibilidade do funcionário palpitar mais, dar mais ideias, tem que ter alguma forma da gente incorporar isto nos nossos planos. (B2).

O entrevistado B3 ainda ressaltou que alguns funcionários não sabem sobre todas as ações do planejamento estratégico.

Os funcionários não sabem profundamente das ações do planejamento estratégico, apesar de ter sido divulgado na época, através de seminários e reuniões. Mas, por exemplo, quem foi contratado depois ainda fica um pouco por fora. (B3).

Em suma, essa falta de conhecimento das metas e ações do planejamento estratégico, por parte dos funcionários, faz com que o planejamento estratégico não

seja plenamente executado, ou seja, colabora para que haja ausência de comprometimento com as metas e ações estabelecidas, interferindo no atendimento aos objetivos estratégicos.

Assim, a deficiência na comunicação interna na cooperativa é outro fator apontado como interveniente no processo de planejamento estratégico. Isso foi mais percebido na Cooperativa A, na qual o processo de planejamento estratégico ficou um pouco restrito à administração e depois arquivado, conforme os relatos dos entrevistados A4 e A6.

A informação no planejamento estratégico é essencial para o seu resultado positivo. As informações devem circular com liberdade e em todos os sentidos, acompanhando as estruturas formais da empresa, bem como todas as estruturas informais. A comunicação dentro do planejamento estratégico consiste em definir o que é importante comunicar, e isso não ocorreu de forma clara na cooperativa de crédito estudada, o que retardava o processo.

Na visão dos entrevistados, outra dificuldade encontrada na execução das ações estabelecidas no planejamento estratégico é a questão do tempo, visto que, na maioria das vezes, se trabalha com um quadro enxuto de funcionários, e ainda existem o período de férias, que exige um remanejamento de pessoal, as faltas, a rotatividade e, às vezes, a baixa produtividade. Sem contar que pode haver afastamento de funcionários por diversos motivos. Tudo isso dificulta e retarda consideravelmente o cumprimento das metas e ações.

Na opinião de Oliveira (2010), essa falta de tempo e pessoas específicas reflete na execução do planejamento estratégico, pois os empregados irão executar as tarefas que são mais urgentes e necessárias, deixando as ações do planejamento sempre para depois. Isso faz com que, muitas das vezes, as metas caiam no esquecimento, conforme apontam entrevistados da Cooperativa A.

Às vezes, até a pessoa que está mais por dentro do planejamento sai, fica grávida, aí você tem que pôr outra no lugar, então, se não fizer um acompanhamento sistemático, não dá certo. A gente está aqui discutindo o planejamento, aí saio, chego à minha mesa, está cheia de coisas pra fazer, aí atrasa tudo. (A2).

O entrevistado A3 completa:

Foi difícil implementar o planejamento e conciliar as atividades do dia a dia. Eram poucas pessoas para muitas coisas. (A3).

Outro fator de grande dificuldade encontrado refere-se ao controle das metas e ações do planejamento estratégico, conforme relato de um entrevistado da Cooperativa B:

Não se pode perder de vista o planejamento. Quando se tem ações subjetivas inseridas, principalmente. Não é que você vai ficar mudando seu planejamento, mas tem que acompanhar. (B1).

O respondente B2 reforça os argumentos do entrevistado B1:

Você para um mês, mês que vem você retoma. Quando se vê, “passou” três, quatro meses, e você não acompanhou, chama pra reunião, está no mesmo lugar que você largou lá. Assim, se você falar o que é vital para o planejamento, eu falo: é o acompanhamento. Se você não acompanhar, não vai. Tem que ter um acompanhamento sistemático, “faça sol ou faça chuva”. (B2).

O gestor B3 destaca que:

O que a gente não conseguiu foi monitorar, a gente implantou, mas não testou depois, a gente sabe que tem algumas falhas, que nem todo mundo faz como está lá, mas a gente não conseguiu ainda partir para a segunda etapa, que é de monitoramento. (B3).

Os relatos acima reforçam que a fase de controle, ainda tem muito a ser melhorado para que o planejamento estratégico apresente resultados significativos nas cooperativas de crédito.

5.6 Ações para amenizar as dificuldades no processo de planejamento estratégico

O segundo objetivo deste estudo buscou compreender as ações que foram adotadas pelas cooperativas para amenizar as dificuldades encontradas no processo de planejamento estratégico.

Com relação à falta de participação e envolvimento dos funcionários, os entrevistados da Cooperativa A relatam:

Um setor importante no processo de fazer com que o funcionário esteja mais atraído pelas ideias da cooperativa é o RH [recursos humanos]. Por isso, estamos tentando trabalhar em sintonia mais direta com esse departamento. É um meio que já está dando resultado é a contratação de uma empresa terceirizada responsável para dar um suporte do setor de RH, referente aos planos de carreira dos colaboradores. (A1).

Para fazer com que os funcionários se envolvam mais no planejamento estratégico da cooperativa, diariamente são feitos cursos e seminários, bem como *e-mails* disparados a todos os funcionários, mostrando a importância de estarmos sempre em sintonia. (A2).

O entrevistado da Cooperativa B completa:

Os gestores estão procurando incentivar os funcionários e dar atenção necessária. Fazer com que o funcionário se sinta parte do sistema. (B1).

De acordo com os relatos, identifica-se que a empresa adotou algumas formas de tentar aproximar o funcionário, para que este tivesse mais envolvimento, por meio de cursos, treinamentos, reuniões e seminários. Oliveira (2010) destaca que é necessário que as empresas adotem medidas para buscar a participação e o envolvimento dos colaboradores, visando à execução da estratégia, visto que se não for feito assim, o trabalho se torna exclusivo de um grupo de pessoas.

Com relação ao controle do planejamento, a maioria dos entrevistados concorda ser a parte mais difícil. Mesmo sabendo que o planejamento estratégico necessita ter um acompanhamento constante, a rotina do dia a dia, na maioria das vezes, impede que isso seja feito. Segundo Kaplan e Norton (1997), para qualquer mecanismo de controle usado nas empresas, deve-se motivar os gestores e funcionários a implementar com sucesso as ações da sua unidade de negócio, alinhando todas as ações para o alcance da meta estratégica.

Nas duas cooperativas, o acompanhamento é feito mais pelos seus gestores diretamente ligados ao planejamento estratégico. E, para fazer com que o planejamento estratégico seja sempre alvo de controle, os gestores devem ficar atentos às ações e sua aplicabilidade, conforme relata o entrevistado a seguir:

Temos que mostrar aos responsáveis, aqui no caso os gerentes, diretores, a importância do PE [planejamento estratégico], que devem sair da rotina e mostrar o que está errado, dando o acompanhamento necessário. (B2).

Cabe salientar que a adequação dos papéis e das responsabilidades, a priorização de tarefas e o envolvimento e comprometimento do funcionário são fatores intrínsecos ao sucesso do planejamento estratégico. Nesse caso, é necessário que as cooperativas em estudo adotem medidas para buscar a participação dos funcionários, visando à execução das metas e ações do planejamento estratégico. Do contrário, torna-se um trabalho exclusivo de um pequeno grupo de gestores.

A seguir, são apresentados os relatos dos entrevistados que elucidam o último objetivo específico, que trata dos resultados e das contribuições do planejamento estratégico para as cooperativas de crédito em estudo.

5.7 Resultados e contribuições do planejamento estratégico

Segundo os relatos dos entrevistados, concretamente os resultados e as contribuições do planejamento estratégico ainda não foram totalmente significativos, sendo mais representativa a contribuição dos gestores envolvidos diretamente no processo. Como tal, esse planejamento precisa ser expandido a todos os segmentos da cooperativa, para que todos se envolvam plenamente. Entretanto, há relatos também de que mesmo sendo o primeiro planejamento elaborado, já se consegue identificar resultados positivos.

Os resultados do planejamento estratégico foram positivos para a cooperativa, pois propiciou pensar e fazer planos de maneira estratégica e sustentável. Antes, o tempo passava e as coisas iam acontecendo sem uma programação. Hoje, por mais que não acompanhamos como deveria o planejamento, temos um futuro programado. (A1).

No entanto, o relato do entrevistado a seguir mostra, nas entrelinhas, que o planejamento na Cooperativa A ainda possui muito de uma mera formalidade

burocrática, o que leva a crer que o planejamento estratégico da cooperativa ainda tem muito que melhorar no sentido de sair do papel e ser aplicado, deixando de ser apenas um documento formal. E, pelo fato de não ser aplicado na íntegra, isso enfraquece muito os resultados da organização e a eficácia do planejamento estratégico.

Creio que mais importante que a velocidade é a direção. O planejamento fez com que a cooperativa tivesse uma direção, e uma direção registrada em um documento. (A1).

O entrevistado A3 também relatou que o planejamento estratégico foi importante e contribui com a cooperativa, por ter colocado as metas e ações da organização em um documento, o que força os funcionários a cumprir o que foi estabelecido.

Aqui o planejamento contribuiu com a boa gestão da cooperativa. As estratégias, os planos e as ações foram documentados, o que força os gestores a “correr atrás” dos resultados. Nossa principal meta, que era um crescimento de 20% em vários serviços oferecidos, como depósitos, sobras, entre outros, atingimos antes do término do período do planejamento. (A3).

Já a Cooperativa B afirma que o planejamento estratégico foi importante na medida em que propiciou um aprendizado para seus gestores e uma direção para a empresa, conforme o relato a seguir:

De uma forma geral, sim, mas poderia ter sido bem melhor, com certeza. Eu acho, com certeza, acho que ele deu um norte, a gente aprendeu, eu aprendi, um pouco. Eu já tinha mexido um pouco com isso, mas aprendi mais ainda, o ambiente é propício. Agora, a nossa disciplina, fazer um acompanhamento sistemático, é fundamental. Então, eu acho que nós pecamos nisso. Eu principalmente, em não fazer esse acompanhamento como deveria ter sido feito. Mas acho que é um instrumento muito válido. (B2).

Ainda declararam os entrevistados B3 e A6:

O nosso planejamento contribui muito para a cooperativa, pois suas ações eram ações possíveis de se alcançar. Não tinha nada que fosse extremamente inalcançável. (B3).

Planejamento é um longo processo e não é tão fácil, então se deve ter paciência para formular cuidadosamente cada etapa. E, como o tempo e os recursos são escassos, não pode sair por aí sem um bom planejamento. (A6).

O entrevistado B3 ainda reforça:

A cooperativa ganhou muito com planejamento, separamos o departamento de RH [recursos humanos] do departamento de contabilidade, construímos a sede administrativa da cooperativa, melhoramos o setor de cadastro. (B3).

Na cooperativa B a melhoria dos processos internos nas cooperativas foi verificada por todos os entrevistados, conforme os relatos anteriores. O planejamento contribuiu para a gestão estratégica, proporcionou melhorias nos processos internos das cooperativas em análise, mesmo não sendo bem divulgado e nem abarcando todos os setores da cooperativa.

Segundo relatos dos entrevistados, o planejamento estratégico assume um caráter de grande importância na cooperativa, na medida em que uma organização não pode sair desgovernadamente sem uma direção. Assim, como afirma Ansof e McDonnell (1993), o planejamento estratégico é uma ferramenta muito poderosa na tomada de decisões de uma organização, não podendo ser eficiente se não houver a participação e o envolvimento de todos no processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou, inicialmente, reunir de forma consistente abordagens de cunho teórico-prático, aplicadas ao planejamento estratégico, caracterizadas por meio das abordagens dos autores estudados e da pesquisa de campo.

Inicialmente, identificou-se certa homogeneidade nas respostas dos entrevistados no que se refere ao entendimento de planejamento estratégico, uma vez que todos apresentaram relatos fundamentais na ideia de uma gestão integral das cooperativas, indicando que eles manifestam um conceito fundamentado em Ansoff (1997).

O planejamento estratégico, seus benefícios e a sua relação com o desempenho das organizações foram abordados utilizando-se três construtos para sua operacionalização: formulação, implantação e controle.

Os resultados foram observados com base nas entrevistas realizadas com gestores das duas cooperativas estudadas, por meio de entrevista semiestruturada realizadas individualmente, levando-se em consideração o primeiro e único planejamento estratégico de ambas as organizações.

Com relação ao processo de formulação, os resultados das entrevistas demonstram que o planejamento estratégico das cooperativas estudadas englobava mais os gestores administrativos, não havendo a participação significativa da maioria dos funcionários no que diz respeito ao estudo e às definições das diretrizes e metas da empresa.

A formalização do planejamento estratégico é uma parte importante do processo, no sentido de garantir um processo estruturado que gere os melhores resultados. Nessa fase, são geradas reflexões acerca do ambiente em que a empresa está inserida, definindo-se o futuro desejado e estimulando a geração de novas ideias. Os papéis das equipes se tornam claros, de forma que todos conhecem os seus objetivos dentro da organização. Portanto, o processo de formalização do

planejamento estratégico não significa engessamento do processo, e sim uma organização para alcançar uma direção mais assertiva. E quanto mais pessoas e ideias envolvidas, mais chances de sucesso.

Com relação ao processo de implementação, os relatos mostraram que as ações foram acessíveis e possíveis de serem executadas. Portanto, dentro das diretrizes do planejamento estratégico das cooperativas, todas as ações foram propostas levando-se em consideração a aplicação prática do que foi documentado no planejamento estratégico. Porém, segundo os relatos, apesar da implantação paulatina das ações e metas do planejamento estratégico, a falta de um departamento específico fez com que sua implementação ficasse bastante comprometida. Porém, ambas as cooperativas estão tentando sanar tais dificuldades através de encontros, seminários e reuniões com todos os funcionários para tentar despertar o envolvimento de todos no processo de planejamento estratégico.

A etapa de controle, conforme o apontamento, consiste na parte mais importante, porém pode ser considerada a mais difícil. O acompanhamento das ações e das metas foi sempre dificultado pela rotina empresarial nas cooperativas estudadas. Verificou-se, com os relatos, que o quadro de funcionários da cooperativa é sempre enxuto e não existe uma pessoa específica para a função de controle do planejamento. E, sem o controle constante das ações já executadas e das que ainda não saíram do plano, o planejamento se torna uma ferramenta de gestão enfraquecida.

Além das dificuldades relacionadas ao acompanhamento e controle do planejamento estratégico, existe outra que é desafiadora para a gestão do planejamento estratégico nas cooperativas: o processo de comunicação e participação dos funcionários. Conforme relatos, os funcionários não estavam totalmente integrados com as ações e metas presentes no planejamento, o que, sem dúvida, não contribuiu positivamente para o desempenho da cooperativa, pois, segundo Mintzberg (2004), devem ser identificadas novas ideias de todos os lados de uma empresa, e isso envolve o planejador e o funcionário.

Conforme dito por Mintzberg (2004), buscar programar a estratégia que a maioria das empresas já possui, mesmo encontrando dificuldades, como no caso das cooperativas estudadas, é o que leva as organizações a buscar o processo de planejamento estratégico. Assim, a estratégia é o ponto de partida do planejamento estratégico, e não a chegada.

Desse modo, os desafios existentes no processo de planejamento estratégico em cooperativas são imensos. Primeiro, porque não se conta com um departamento próprio ou mesmo uma pessoa específica, o que dificulta suas ações. Segundo, porque as cooperativas ainda estão em um processo de profissionalização inicial, o que faz com que as decisões sejam, em grande parte, centralizadas na figura do presidente da organização. Porém, é importante mencionar que o simples fato de formular e tentar implantar o planejamento estratégico já é um indício de que as cooperativas de crédito estão, pouco a pouco, buscando se profissionalizar. E, por último, o grande desafio é “tirar” o planejamento da “gaveta” das cooperativas e implementá-lo de fato, mesmo com todas as especificidades existentes em cada uma.

Conforme observado nas entrevistas com os gestores das duas cooperativas em estudo, em especial a Cooperativa A, mesmo tendo apresentado resultado positivo, o planejamento estratégico ainda assume um caráter fortemente formal, isto é, uma formalidade obrigatória, no sentido de cumprimento burocrático exigido pelas centrais de que fazem parte, o que torna o desempenho do planejamento estratégico bastante comprometido como ferramenta de gestão organizacional. Isso tem levado os gestores das cooperativas, conforme relatos, a procurar alternativas para tentar resolver ou mesmo amenizar essa dificuldade encontrada, buscando criar uma cultura organizacional voltada para o processo de planejamento estratégico.

Dito isso, pode-se afirmar que os desafios para implantação do planejamento estratégico em cooperativas de crédito são grandes, principalmente em se tratando do fator humano. Porém, as possibilidades de sucesso, conforme os relatos dos entrevistados na pesquisa são possíveis e plenamente adaptado à realidade do setor. No caso específico das cooperativas estudadas, alguns ajustes serão necessários.

No entanto, em termos gerais, destaca-se a melhoria interna de processos e de gestão da cooperativa nos últimos anos. O fato de ser o primeiro planejamento o tornou mais fragilizado, mas o planejamento, como o próprio nome indica, é algo que inicia antes da ação, é um processo de escolha e decisão de como fazer e quando fazer, considerando uma série de variáveis (ANSOFF; MACDONNEL, 1993). Com isso, pode-se compreender que ele tem uma influência positiva sobre a gestão das empresas, na medida em que ajuda a organização a realizar um trabalho sistematizado, trabalhando consistentemente em direção aos mesmos objetivos. É um esforço em conjunto e disciplinado, intenso e formal, para o alcance dos seus objetivos.

Os resultados desta pesquisa auxiliaram a aprofundar a compreensão desse tema, confirmando a relação positiva entre o planejamento estratégico utilizado por cooperativas de crédito e o seu desempenho, embora, mesmo com a abrangência da literatura a respeito do tema, não exista um consenso sobre os benefícios do planejamento estratégico, conforme dito por Slotegraaf e Dickson (2004).

Assim, no aspecto acadêmico, o estudo serviu para ampliar o escopo de estudos realizados sobre o tema planejamento estratégico em cooperativas de crédito, visto que se trata de um assunto que apresenta certa escassez de estudos, principalmente da visão de seus gestores.

Para as cooperativas, o estudo pode contribuir, na medida em que aborda a temática e estrutura as dimensões do planejamento estratégico em cooperativas de crédito, servindo para garantir a perpetuidade e o cumprimento das ações e metas estipuladas.

Como fator limitante desta pesquisa pode ser admitida alguma superficialidade em algumas entrevistas, dada a proximidade das relações entre empresa e funcionários e, em consequência disso, o receio e se expor nas respostas a algumas das indagações pertinentes ao estudo em questão.

Por fim, este trabalho teve como objetivo contribuir para o progresso das discussões sobre o planejamento estratégico em cooperativas de crédito. Entretanto, este

estudo não esgota assunto por absoluto. Para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação da metodologia aqui abordada sobre o planejamento estratégico em sistemas de cooperativas de crédito de outros estados brasileiros, para que seja feita uma confrontação de unidades de análises e resultados mais significativos, com o intuito de torná-lo uma ferramenta de gestão cada vez mais utilizada nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas, 2001.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Normas Sobre Cooperativas de Crédito**. Capítulo; Sistema Financeiro Nacional – Microeconomias – Cooperativas de Crédito – História da Evolução Normativa no Brasil – Microfinanças: Democratização do Crédito no Brasil. 2005. Disponível em: <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em: 10 out. 2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de Crédito**. 2006. Disponível em: <<http://www.bacen.gov>>. Acesso em: 10 out. 2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de Crédito**. 2015. Disponível em: <<https://www.bcb.gov>>. Acesso em: 03 mai. 2017.
- BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística Ltda. 2 ed. e 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- BOSSIDY, L. A receita da execução. **HSM Management**, v.4, n.51, Ano 9, p.40-44, jul./ago. 2005.
- BÚRIGO, F. L. **Cooperativa de crédito rural: agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte?** Chapecó: Argus/Unochapeco, 2007.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 19 dez. 1932.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/Lei5764-71.html>>. Acesso em: 11 maio 2017.

CENSI, N. L. **Cooperativismo**: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro. Curitiba: Juruá, 2009.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. Trad. Reynaldo C. Marcondes e Ana Maria R. Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CIPOLLA, F. **Vantagem competitiva**: revisando as ideias de Michael Porter. 14 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLOMBO, S. S. **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CRESOL CONFEDERAÇÃO. **Quem somos**. 2017. Disponível em: <<http://www.cresolconfederacao.com.br>>. Acesso em: 4 maio 2017.

CRÚZIO, H. O. **Como organizar uma cooperativa**: uma alternativa para o desemprego. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson, 2004.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação Social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-83.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. 1987. 207 f. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas**. São Paulo: Saraiva/USP, 1973.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLDSCHMIDT, A. Análise SWOT na captação de recursos. **Integração: Revista Eletrônica do Terceiro Setor**, n. 6, 2003.

GONÇALVES, A.R.; QUINTELLA, R.H. Contribuição dos fatores internos e externos para o desempenho das empresas brasileiras e sua revolução na última década. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

GRAMACHO, A. Cooperativas agrícolas e globalização. **Agroanalysis**, v. 17, n.8, p. 14-15, ago. 1997.

GUERRA JUNIOR, A. **Cooperativas de Crédito Mútuo no Contexto do Sistema Financeiro**. 2013. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013.

HEIJDEN, K. van der *et al.* **Cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 1996.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. 1989. In: MOTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégias: a busca de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

KARGAR, J; PARNELL, J. A. Strategic planning emphasis and planning satisfaction in small firms: an empirical investigation. **Jornal of Business Strategies**, v. 13, n.1, p.42-64, Spring 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Frazão Filho. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MACEI, D. N. **Tributação e ato cooperativo**: adequado tratamento tributário do ato cooperativo. Curitiba: Juruá, 2005.

MACIEL, J. **Análise de um sistema de crédito cooperativo através de redes neurais(MLP) com a utilização de algoritmo de Levenberg Marquardt**. Curitiba: UFPR, 2005.

MARSH, B. *et al.* Using scenarios o identify, analyze and manage uncertainty. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (Eds.). **Learning from the future**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

MARTINS, M. G. O. M. **Cultura nacional e cultura organizacional**: um estudo de caso em uma cooperativa de Crédito. 2008. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confedbras, 2012.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **Cooperativismo financeiro**: percurso histórico, perspectiva e desafios. Brasília: Confedbras, 2014.

MESQUITA, M. A. **O cooperativismo de crédito no Brasil, do XX ao século XXI**. Santo André: Esetec, 2004.

MEYER JUNIOR, V. Administração Universitária: considerações sobre sua natureza e desafios. In: COLECCION UDUAL. **Administracion Universitaria em America Latina**: uma perspectiva estratégica. México: UDUAL, 1995.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.419-437.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MUNNDSTOCK, P. **Relação entre Planejamento Estratégico e desempenho superior**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul,

Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2008.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Lisboa: INDEG-ISCTE, 2001.

OCEMG - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas. Gerais. **O cooperativismo**. 2017. Disponível em: <<http://www.minasgerais.coop.br/pagina/94/cooperativismo.aspx>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, A. J.; SUPERTI, E. **Participação nos Lucros e Resultados – PLR: um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa**. 2002. Disponível em: <<http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/Artigo07.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

PAGNUSSATT, A. **Guia do cooperativismo de crédito: organização e políticas corporativas**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

PAULINI, M. Análise das estratégias e das cinco forças. **Portal da Administração**, 5 mar. 2009. Disponível em: <http://www.portaldadministracao.org/po794/analise_da_estrategia_e_das_cinco_fo_rcas.html>. Acesso em: 20 fev. 2016.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito: histórias da evolução normativa no Brasil**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A. **O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI**. Santo André: Editora Confefras, 2004.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Expressão mundial**. 2017a. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/>>. Acesso em: 3 maio 2017.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Sistema Sicoob**. 2017b. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/sistema-sicoob/>>. Acesso em: 8 maio 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRADO, F. A. D. **Tributação das Cooperativas à Luz do Direito Cooperativo**. Curitiba: Juruá, 2004.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

RODRIGUES, R. O cooperativismo na globalização. **Agroanalysis**, p. 10-12, ago. 1997.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. **Fundamental Issues in Strategy**. Harvard Business School Press, 1994.

ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 23., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, CD ROM, 2002.

SABANSKI, A. R. **Implementação de estratégias**: estudo exploratório de alguns fatores críticos. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SANTOS, J. F.. **Governança corporativa das empresas familiares brasileiras de capital aberto listadas e não-listadas em bolsa**. 2005. 143 f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento Estratégico Organizacional – Origens, Evolução e Principais Influências. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

SERRA, Fernando A. R.; TORRES, Maria C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann; Affonso Editores, 2004.

SICOOB CREDITRIL. **Apresentação**. 2017. Disponível em: <<http://www.sicoobcreditril.com.br/Paginas/institucional/default.aspx>>. Acesso em: 4 maio 2017.

SICOOB NOSSACOOP. **Apresentação**. 2017. Disponível em: <<http://www.sicoobnossacoop.com.br/sicoob-nossacoop/quem-somos>>. Acesso em: 4 maio 2017.

SILVA, V. C. BACHA, C. J. C. Análise do funcionamento e da evolução das cooperativas de crédito rural no Brasil de 1990 a 2005. **Pesquisa & Debate**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 197-222, 2007.

SLOTEGRAAF, R.; DICKSON, P. The paradox of a marketing planning capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.32, n.4, p.371-385, 2004.

SOUZA, J. B. L.; MEINEN, E. **Cooperativas de Crédito**: gestão eficaz. Brasília: Confabras, 2010.

- SOUZA, M. M. C. **Gestão cooperativa e desenvolvimento local**: um estudo de caso na cooperativa de crédito de São Roque de Minas / Siccob Saromcredi. 2008. 142 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008.
- STEINER, G. A. **Top management planning**. New York: MacMillan, 1969.
- STEINER, G. A. **Strategic Planning**: What Every Manager Must Know. New York: Free Press, 1979.
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- TAYLOR, B. Strategies for planning. **Long Range Planning**, Elmsford, p.27-40, ago. 1975.
- TERENCE, A. C. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2002.
- THENÓRIO FILHO, L. D. **Pelos caminhos do cooperativismo** – com destino ao crédito mútuo. São Paulo: Cecresp, 2002.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw Hill, 1967.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- UNICRED. **Quem somos**. 2017. Disponível em: <http://www.unicred.com.br/cruzalta/frame.php?class=PaginaDinamica&method=Visualizar&cd_pagina_dinamica=291&caption%5B%5D=Sistema+Unicred++&caption%5B%5D=Quem+Somos>. Acesso em: 4 maio 2017.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- WEIBLEN, B.; FREITAS, E. Henry Mintzberg critica “fórmulas prontas” do planejamento estratégico. **Revista Administradores**, n.5, set. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/entrevistas/negocios/henry-mintzberg-critica-formulas-prontas-do-planejamento-estrategico/59/>>. Acesso em: 8 maio 2017.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução de Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

YOUNG, L. H. B. **Sociedades Cooperativas**: resumo prático. 7. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista estruturada

Nome do(a) entrevistado(a):

Cargo:..... Sexo: Masc () Fem () Idade: Tempo de atuação na cooperativa:Tempo no cargo:..... Formação: () Ensino médio - curso:..... () Graduação - curso:..... () Pós-graduação - curso:.....

Roteiro de Entrevista

- 1) Em sua opinião, o que é planejamento estratégico e para que serve?
- 2) Em sua opinião, o que levou a empresa implantar o Planejamento Estratégico na Empresa?
- 3) Do ponto de vista da sua empresa, qual a necessidade de planejamento estratégico
- 3) O que deve ser feito para que o planejamento seja eficiente e eficaz?
- 4) De que forma o planejamento estratégico é utilizado pela empresa, e como foi estabelecidas sua metas e diretrizes?
- 5) Quais foram as principais etapas do PE da cooperativa?
- 6) Em relação ao processo de formulação, aponte as etapas que foram adotadas pela empresa
- 7) Qual a importância do PE para o associado?
- 8) O PE é revisado? Se sim, qual é o período ideal?
- 9) Na sua opinião, o posicionamento estratégico adotado na empresa é adequado?
- 10) Na sua empresa quais são os principais desafios estratégicos estabelecidos como prioritários?
- 11) Qual é a relevância do assunto “planejamento estratégico” para as cooperativas de crédito?
- 12) Como são monitorados os seus princípios, objetivos e valores institucionais da cooperativa?
- 13) Como é elaborado o planejamento estratégico da cooperativa?

- 14) Quais são os principais indicadores de avaliação do planejamento estratégico das cooperativas?
- 15) Qual é a estratégia de crescimento das cooperativas no longo prazo?
- 16) Quais são as principais ações empreendidas pelas cooperativas para melhorar a sua performance?
- 17) Como são avaliados e monitorados os papéis, atribuições e responsabilidades dos administradores das cooperativas que foram estabelecidos no Estatuto ou no Regimento Interno?
- 18) Você considera que os colaboradores compreendem de forma clara os objetivos definidos no planejamento estratégicos da cooperativa?
- 19) Além dos mecanismos de riscos obrigatórios exigidos pelo BACEN e outros órgãos reguladores, quais outros mecanismos de controle de riscos são adotados pelas cooperativas?
- 20) Das ações planejadas na cooperativa do planejamento estratégico, quanto foram executadas até o momento?
- 21) Dos objetivos e metas definidos no planejamento estratégico, quantos foram alcançados até o momento?
- 22) Os resultados do PE são documentados na cooperativa?
- 23) Na cooperativa como são os processos de comunicação das decisões?
- 24) Na sua opinião como é a compreensão das estratégias estabelecidas pela empresa por parte dos colaboradores?
- 25) Na sua opinião os resultados alcançados com o processo de PE foram adequados e contribuíram para gestão estratégica da empresa?
- 26) Quais têm sido as principais dificuldades encontradas durante a implementação do Planejamento Estratégico da empresa?
- 27) Quais as estratégias foram adotadas pela empresa para atenuar estas dificuldades encontradas no processo de implementação do PE na empresa?
- 28) Um bom planejamento estratégico é uma garantia de sucesso?