

Planejamento Estratégico como metodologia gerencial interativa: o caso de uma Cooperativa de Crédito

ELAINE CALESELLA

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

BEATRIZ LIMA ZANONI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Planejamento Estratégico como metodologia gerencial interativa: o caso de uma Cooperativa de Crédito

1 Introdução

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) – órgão máximo que representa as Cooperativas de todo o mundo – Cooperativa é uma associação de pessoas que se unem de forma voluntária a fim de atender suas necessidades e anseios econômicos, sociais e culturais, por meio de uma organização coletiva e democraticamente controlada (International Cooperative Alliance, 2024). Já de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), Cooperativa é uma associação de pessoas que de forma voluntária se uniram para realizar um objetivo comum, administrada e controlada de modo democrático, na qual os sócios participam ativamente, de forma igualitária, assumindo os riscos e benefícios do empreendimento (Sistema Ocepar, 2023).

Em todo o mundo, existem Cooperativas dos mais diversos ramos, desde produção e comercialização até o oferecimento de itens para consumo e prestação de serviços. Isso se estende também ao setor financeiro, no qual se inserem as instituições financeiras Cooperativas. Conforme Meinen e Port (2014) apontam, diferentemente das instituições financeiras tradicionais, nas Cooperativas prevalece o interesse dos associados (usuários), ao passo que naquelas impera o interesse do dono do capital. Em outras palavras, pode-se dizer que, nas Cooperativas, os usuários dos produtos e serviços são os próprios donos do negócio, enquanto nos bancos tradicionais o usuário é um terceiro, classificado como cliente.

Outra diferença importante consiste na preocupação com a comunidade em que essas Cooperativas estão inseridas. Prova disso é que o resultado monetário gerado é investido na área de atuação dessas Cooperativas. Nesse cenário de Cooperativas de Crédito, insere-se a Alfa, nome fictício adotado para o desenvolvimento desta pesquisa. A Alfa foi a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil. Fundada em 1902, no Rio Grande do Sul, expandiu-se pela região Sul e, décadas mais tarde, consolidou-se como um Sistema de crédito cooperativo de abrangência nacional (Alfa, 2023b).

A Alfa hoje é formada por mais de seis milhões de associados e está presente em todo o Brasil, com mais de 2,4 mil agências distribuídas em mais de 100 Cooperativas, as quais são coordenadas por suas respectivas Centrais Alfa, espalhadas em quatro pontos do Brasil. Essas Centrais são controladas pela AlfaPar, responsável pelo Banco Cooperativo Alfa, que é o instrumento de crédito ao mercado financeiro e aos programas de financiamento (Alfa, 2023a).

Uma dessas Cooperativas do Sistema Alfa é a Alfa 3027, localizada na região do Circuito das Águas Paulistas. Fundada em 1987, na cidade de Holambra, a Cooperativa possui uma área de atuação de 12 municípios, e está presente em cinco deles, onde encontram-se instaladas sete agências. No ano de 2021, a Alfa 3027 passou por uma grande mudança. Com o apoio de uma consultoria externa, foi elaborado o Planejamento Estratégico específico para sua área de abrangência e regionalidade, embasado no Planejamento Estratégico Sistêmico. O ano de 2022 foi o primeiro ano de execução desse Planejamento e os resultados da Cooperativa foram potencializados, a exemplo da sobra líquida, que apresentou um crescimento de 156% comparado a 2021.

Historicamente, o Planejamento Estratégico surgiu a partir das metodologias propostas por Igor Ansoff, visando proporcionar um exercício sistemático, composto por técnicas e atitudes para desencadear tomadas de decisão contínuas e constantes em uma organização (Taylor, 1975). Após o advento da Revolução Industrial, especialmente depois da década de 1950, o Planejamento Estratégico se tornou gradualmente uma ferramenta muito utilizada como um instrumento relacionado à formulação da estratégia, que facilita e acelera o processo de mudança na gestão organizacional (Ansoff, 1977; Calvosa, 2023). Planejamento Estratégico é

o procedimento formalizado de elaboração da estratégia, elaborado a partir da relação entre a organização e o meio ambiente, abrangendo a tomada de decisão sobre a qual são estabelecidos os procedimentos que a organização pretende seguir (Ansoff, 1977). A partir de uma perspectiva mais atual do tema, pode-se dizer que o planejamento estratégico oportuniza mudanças nos modelos mentais das pessoas que compõem as organizações, favorecendo a melhoria no desempenho organizacional (Calvosa, 2023).

Considerando a relevância do tema na história e no contexto atual das organizações, em especial as Cooperativas, o presente trabalho tem como objetivo **compreender o impacto proporcionado pela implementação do Planejamento Estratégico em uma Cooperativa de Crédito**. Dessa forma, partiu-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa-qualitativa e exploratória-descritiva. Para coleta de dados, adotou-se a estratégia de pesquisa de estudo de caso, proposto por Yin (2001). Os dados foram trabalhados a partir de uma perspectiva histórica do desempenho organizacional, explorando ganhos e sugerindo possíveis novos estudos e aplicabilidade do aprendizado em outras Cooperativas. Neste sentido, a seção subsequente aborda uma breve retomada histórica do Cooperativismo, em sequência, discute-se sobre a relevância do planejamento estratégico. A seção seguinte esclarece com maiores detalhes o percurso metodológico da pesquisa. Em seguida, encontra-se a discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 Cooperativismo

O Cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade que possibilita que pessoas com interesses comuns se juntem voluntária e colaborativamente para o alcance de seus objetivos. De acordo com Ronkoski (2021), Cooperativa é uma sociedade de pessoas, que busca ofertar produtos e serviços a seus cooperados e que não visa o lucro.

O Cooperativismo é pautado em nove valores: solidariedade, liberdade, democracia, equidade, igualdade, responsabilidade, honestidade, transparência e responsabilidade socioambiental. Esses valores dão origem aos princípios internacionais do Cooperativismo, adotados ao longo da história das Cooperativas e que foram gradualmente aprimorados. Desde 1995, a ACI define os sete princípios universais do Cooperativismo, que são: adesão voluntária e livre; controle democrático pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; cooperação entre Cooperativas; preocupação/interesse pela comunidade.

Esses princípios foram estabelecidos pela primeira Cooperativa moderna, a Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale (Rochdale Equitable Pioneers Society Limited), fundada em 1844, na cidade de Rochdale, periferia de Manchester, na Inglaterra. Composta por 28 operários, em sua maioria tecelões, a primeira Cooperativa dos tempos modernos surgiu em um cenário de desemprego, escassez de alimentos e exploração da mão de obra. O objetivo era adquirir uma grande quantidade de alimentos e distribuir igualmente entre os cooperados (Port, 2022). Percebe-se que os princípios na contemporaneidade se alinham às propostas do início da história.

No Brasil, as primeiras iniciativas cooperativistas remontam a 1610, com os padres jesuítas. Já o marco oficial data de 1847, quando um grupo de europeus liderado pelo médico francês Dr. Jean Maurice Faivre fundou a Colônia Tereza Cristina, organizada na doutrina cooperativista. Em 1889, na cidade de Ouro Preto (Minas Gerais), foi fundada a Sociedade Econômica Cooperativa. Em 1891, na cidade de Limeira (São Paulo), surgiu a primeira Cooperativa com registro oficial no Brasil, denominada Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica (Ronkoski, 2021).

Essa forma de organização ganhou representatividade com o passar dos anos e, de acordo com o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (OCB, 2023), em 2023, eram 4.693 Cooperativas presentes em mais de 1,4 mil municípios brasileiros, com 20.489.154 milhões de cooperados e 524.322 empregados diretos, o que representa a força econômica do Cooperativismo no país. Na Resolução OCB nº 56/2019, que regulamenta a classificação dos ramos do Cooperativismo, atualmente as Cooperativas estão divididas em sete ramos: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho, produção e bens e serviços; e transporte.

O sistema cooperativista possui uma representação mundial estruturada em sete graus hierárquicos (Ronkoski, 2021). O mais alto de todos é o da ACI, com sede em Genebra, na Suíça, cujo objetivo é promover, defender e fortalecer Cooperativas em todo o mundo. Hierarquicamente abaixo, no Continente Americano, está a Organização das Cooperativas da América (OCA), cuja sede atualmente está em Bogotá, na Colômbia. A OCA tem como princípio representar e defender as organizações das Cooperativas da América a ela ligadas.

Em nível nacional, com sede em Brasília (DF), existe a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que representa as Cooperativas de todo o Brasil a ela filiadas. Cada estado brasileiro também possui uma organização representativa das Cooperativas, denominada Organização das Cooperativas Estaduais (OCEs), cujo objetivo é representar e defender os interesses das Cooperativas filiadas. No terceiro grau hierárquico, existem as Confederações, constituídas por pelo menos três Cooperativas centrais ou federações de Cooperativas. A finalidade destas é a orientação e coordenação das atividades das filiadas. Abaixo das Confederações, estão as Centrais ou Federações, que têm como objetivo organizar em maior escala os serviços econômicos e assistências de interesse das filiadas, facilitando assim a utilização recíproca dos serviços. Em última instância hierárquica, estão as Cooperativas, que são uma associação de pessoas com objetivos em comum, economicamente organizadas de forma democrática.

Em meio às mais diferentes instâncias, nos mais diferentes países e regiões, percebe-se que as Cooperativas carregam consigo um histórico de unir propósitos, unir grupos de pessoas com interesses comuns. Hoje, pode-se dizer que os sete ramos existentes de Cooperativas encontram sete públicos diferentes, por exemplo, que buscam um serviço de qualidade que atribua melhores resultados às suas finanças, investimentos e negócios, do que conseguiriam em outras instituições financeiras. Pautando-se nessas percepções, destaca-se a importância de essas organizações buscarem constantemente por resultados mais satisfatórios e melhores desempenhos. Nesta pesquisa, defende-se que um dos caminhos para que isso aconteça é a partir da elaboração de um planejamento estratégico.

3 Planejamento Estratégico

Para que o conceito de planejamento estratégico seja compreendido, entende-se que um possível caminho é compreendê-lo enquanto um termo historicamente tratado como ferramenta, como técnica, como metodologia, que se origina da visão sistemática advinda das ideias do precursor do tema, Ansoff. Mediante uma tentativa de organizar e tornar os processos organizacionais, mais especificamente os processos decisórios, mais organizados e eficientes, esse conceito evoluiu em conjunto com as organizações (Ansoff, 1977; Calvosa, 2023).

Ainda que o foco sempre tenha sido oportunizar mudanças e melhorar o desempenho, nas organizações contemporâneas sabe-se que o planejamento estratégico pode começar nos níveis hierárquicos mais altos, contudo, ele deve ser transparente e, por isso exige integração e comunicação com níveis tático e operacional. Por essa razão, nesta pesquisa, especificamente, o planejamento estratégico é abordado enquanto uma metodologia gerencial interativa

(Kuazaqui, 2015; Matias-Pereira, 2010). O uso do termo metodologia se justifica aqui pelo fato de que existe uma construção que objetiva delinear o caminho para atingir um conjunto de objetivos a partir de análises internas e do ambiente externo em que a organização está inserida (Matias-Pereira, 2010).

Metodologia gerencial, especificamente, pois entende-se que este processo de construção exige um posicionamento das pessoas que ocupam cargos de nível estratégico, ou seja, pessoas que detêm informações importantes para a compreensão de cenários e identificação de alternativas (Kuazaqui, 2015). E metodologia gerencial interativa porque um planejamento estratégico não se faz estático. Existem fatos e situações que intervêm na rotina organizacional e, conseqüentemente, impactam em metas já traçadas, o que justifica uma necessidade constante de revisão. Planejar estrategicamente se torna então uma ação contínua em contexto organizacional. Ademais, a dimensão interativa também se refere à necessidade de interação entre o nível estratégico e tático, que são responsáveis, respectivamente, por elaborar e por direcionar as formas de operacionalização das metas traçadas. E a interação entre o nível tático e o operacional, este último que representa o nível responsável por colocar essas metas em prática no dia a dia (Guazzelli; Xarão, 2018).

Fundamentando-se nessa percepção, destacam-se as quatro fases básicas para a implementação de um planejamento estratégico, sendo elas: o diagnóstico estratégico; a missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; controle e avaliação (Guazzelli; Xarão, 2018; Oliveira, 2023). Apesar da apresentação em ordem, quando se parte do princípio de que essa metodologia é interativa e contínua, as quatro etapas se tornam cíclicas, em constante processo de revisão. Ademais, ainda que haja um delineamento base para orientar as organizações, entende-se que neste caso não há espaço para determinismos, visto que cada uma constrói sua metodologia de acordo com suas características próprias, seus ramos de atuação e assim por diante.

De toda forma, entende-se a primeira etapa, de diagnóstico estratégico como uma fase de analisar a visão e os valores da organização, bem como um momento de olhar para os ambientes interno e externo. Neste caso, especificamente, cabe à empresa olhar para dimensões econômicas, sociais, políticas, demográficas, culturais, legais, tecnológicas, ecológicas, dentre outras que podem interferir diretamente no segmento específico da organização em questão. A segunda fase de implementação, refere-se à elaboração da missão da organização, ou seja, a delimitação de seu propósito, que deve ser pensado para além da oferta de um produto ou serviço (Guazzelli; Xarão, 2018; Oliveira, 2023).

A terceira fase, por sua vez, diz respeito à implementação de instrumentos que guiarão o planejamento estratégico, ou seja, instrumentos que podem ser mensurados, como por exemplo, objetivos, metas e diretrizes de como alcançá-los. Por fim, a quarta fase refere-se ao acompanhamento da trajetória em direção aos objetivos e metas, controlando e avaliando se os benefícios estão sendo alcançados. É válido lembrar que diante da característica cíclica o controle não acontece apenas ao final, mas refere-se a uma etapa que se faz contínua para que haja tempo de implementar ações corretivas caso necessário (Guazzelli; Xarão, 2018; Oliveira, 2023).

Essas etapas revelam que a operacionalização do que se chama nesta pesquisa de metodologia gerencial interativa exige uma capacidade estratégica e, de forma geral, organizacional em olhar para dentro, perceber as forças, organizá-las de maneira técnica, mas flexível, para que elas se alinhem às necessidades do mercado (um olhar para fora), dos investidores e da sociedade. Neste sentido, ainda que a formalização de um planejamento normalmente aconteça enquanto um documento escrito, supostamente estável, este deve estar aberto a revisões periódicas, que acompanhem a velocidade das mudanças às quais as organizações estão sujeitas, revisões estas que permitam a participação de diferentes pessoas

que compõem as organizações, para que seja um planejamento constituído de ações interdependentes e conjuntas (Matias-Pereira, 2010; Oliveira, 2023).

A partir das discussões tecidas até o momento, a próxima seção apresenta os caminhos metodológicos que levaram ao alcance do objetivo geral desta pesquisa.

4 Procedimentos Metodológicos

Diante do interesse de compreender os impactos do planejamento estratégico, essa pesquisa se orienta por uma abordagem metodológica mista, ou seja, qualitativa e quantitativa, uma vez que não há o interesse de apenas medir unidades e categorias, mas acessar também os impactos de práticas em contexto organizacional e as percepções dos atores que ali estão (Creswell, 2010; Richardson, 2014). Os estudos qualitativos contribuem no processo de mudança de determinado grupo, uma vez que podem descrever a complexidade de certos problemas e a interação de determinadas variáveis, além de compreender e classificar os processos vivenciados (Diehl; Tatim, 2004). A pesquisa quantitativa, por sua vez, é recomendada quando se tem o objetivo de medir relações entre variáveis, por relação de causa e efeito. Essa tem natureza objetiva e foco na mensuração de fenômenos (Collis; Hussey, 2005; Roesch, 2006).

Alinhada a essa proposta, a pesquisa classifica-se como descritiva-exploratória. Isto porque no que diz respeito ao caráter descritivo, enfatiza-se “a construção social da realidade e concentra-se em revelar como a teoria existente opera em exemplos específicos” (Eisenhardt; Graebner, 2007, p.28). No que se refere ao caráter exploratório, é possível destacar o interesse por explorar dados que revelem características e comportamentos predominantes (Richardson, 2014).

Em relação à estratégia de pesquisa, foi adotado o estudo de caso, conforme proposto por Yin (2001), ou seja, um estudo de caso que parte de um protocolo de base para orientação da coleta, tratamento e análise no formato de roteiro. Yin (2001) destaca que o estudo de caso é uma investigação empírica que visa analisar um fenômeno dentro de um contexto. Em tal análise, há mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, por isso, esse método baseia-se em várias fontes de evidências e de desenvolvimento prévio de proposições teóricas que melhor conduzirão à coleta e análise de dados. Defende-se, neste caso, que essa estratégia permite que o pesquisador chegue o mais perto possível do fenômeno, capte, perceba e interprete as complexidades do contexto e das relações que ali se estabelecem (Flyvbjerg, 2009; Merriam, 2009), sem que haja determinações ou proposições específicas.

Para isso, foram utilizados os instrumentos de coleta de entrevistas e pesquisa documental. Coffey (2014) aponta que os documentos podem ser pensados como dados ou evidências do modo como organizações representam e respondem por si mesmas. Isso porque, de acordo com a autora, os documentos fornecem um mecanismo para a compreensão das decisões que as pessoas tomam diariamente e a longo prazo, podendo dizer muito sobre um ambiente social ou um indivíduo. Dessa forma, documentos não são apenas recursos a serem extraídos, mas também temas a serem estudados. Os documentos convencem, e o leitor competente saberá como criar fontes documentais para criar a realidade organizacional que pretende descrever. As entrevistas, por sua vez, permitem que os entrevistados expressem suas opiniões a respeito do tema a ser exposto (Triviños, 1987) e elaborem respostas pessoais que exprimem seus pensamentos e sua subjetividade (Flick, 2004).

Dessa forma, para o estudo de caso em questão, foram analisados os documentos apresentados na tabela a seguir:

Tabela 1 – Documentos Analisados

Livro de documentos da elaboração do Planejamento Estratégico da Cooperativa;
Pesquisa aplicada aos colaboradores em 2021;
Pesquisa aplicada aos colaboradores em 2022;
Indicadores de Desempenho.

Fonte: elaborada pelas autoras (2024).

O livro que consolida todos os documentos da elaboração do Planejamento Estratégico da Cooperativa foi escolhido para corroborar com a elucidação de como ocorreu a sua implementação. Foram escolhidas e analisadas duas pesquisas aplicadas aos colaboradores nos anos de 2021 e 2022, para mensurar o grau de maturidade com relação aos temas do Planejamento Estratégico antes e depois da sua execução, bem como o grau de motivação dos funcionários. E foram selecionados alguns indicadores de desempenho econômico e financeiro, uma vez que é possível comparar os anos anteriores à execução com o ano de 2023, destacando em especial a sobra líquida, para mensurar os impactos após o Planejamento Estratégico.

Em relação ao outro instrumento de coleta, foram realizadas cinco entrevistas com roteiro estruturado. O perfil dos entrevistados está descrito na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Dados dos entrevistados e das entrevistas

Entrevistado	Cargo	Tempo de empresa	Duração da entrevista	Palavras transcritas
E1	Presidente	21 anos	1h11min	2.154
E2	Diretora-Executiva	3 anos	19min15seg	1.615
E3	Diretor de Operações	3 anos	42min18seg	1.046
E4	Gerente de Agência	4 anos	45min29seg	1.420
E5	Assessor de Negócios	12 anos	15min20seg	1.067

Fonte: elaborada pelas autoras (2024)

Foram feitas seis perguntas para cada participante, sendo que o roteiro foi estruturado de forma diferente para os cargos estratégicos (Presidência e Diretoria) e táticos (Gerente de Agência e Assessor de Negócios). A escolha dos entrevistados dos cargos estratégicos se deu pelo papel que desempenham, e a escolha dos dois entrevistados do nível tático se deu pelo tempo de casa, o que possibilitou uma visão anterior e posterior ao Planejamento Estratégico na Cooperativa.

Os dados foram analisados cronologicamente com o intuito de compreender o impacto do planejamento estratégico, desde o primeiro momento em que foi elaborado com foco na Alfa 3027, até a divulgação mais recente disponível no momento da elaboração deste texto. Para tanto, a próxima seção apresenta os resultados encontrados.

5 Resultados

A elaboração do Planejamento Estratégico da Cooperativa iniciou-se no mês de setembro de 2021. Para auxiliar no trabalho tanto de elaboração quanto de execução, foi contratada uma consultoria externa, que conduziu esse processo em conjunto com a Assessora de Planejamento Estratégico, designada para assumir a área recém-criada em julho de 2021. Todo o trabalho de elaboração do Planejamento Estratégico foi consolidado em um livro

publicado inicialmente na versão digital, e posteriormente impresso em dois exemplares, cujo acesso é livre para todos os colaboradores e conselheiros administrativos e fiscais.

O livro apresenta todos os passos seguidos pela elaboração das estratégias, projetos e iniciativas seguidos pela Cooperativa. Nesse livro, são abordados os seguintes temas: metodologia, diagnóstico e análise, elaboração, implementação e controle. Além disso, os resultados apresentam elementos dos outros documentos analisados nesta pesquisa. Como uma forma de esclarecer esse passo a passo, a subseção a seguir apresenta uma discussão acerca da metodologia utilizada no planejamento estratégico da Cooperativa.

5.1 Metodologia do Planejamento

De acordo com os documentos analisados, o Planejamento Estratégico da Alfa 3027 ocorreu em três fases: (1) análise, (2) elaboração e (3) implementação e controle. Na fase de análise, se deu a coleta de informações e aplicação de pesquisa de mercado. Na etapa de elaboração, houve a organização dos conteúdos coletados, análise e definição das ações. Já na fase de implementação e controle, foi definido o modelo de execução e governança do Planejamento Estratégico (Alfa 3027, 2021a).

A fim de operacionalizar a primeira fase e mensurar o grau de maturidade dos colaboradores com relação aos temas do Planejamento Estratégico, antes e depois de sua execução, bem como medir o nível de motivação dos funcionários, foram aplicadas duas pesquisas: uma em 2021 e outra em 2022. As pesquisas caracterizaram-se como descritiva e quantitativa, em decorrência da quantificação no tratamento dos dados. Para a coleta de dados, a Cooperativa utilizou um questionário estruturado e não disfarçado, sendo que sua aplicação ocorreu por autopreenchimento, que se deu por meio de link individual e exclusivo enviado a cada um dos colaboradores.

A equipe responsável pela execução desta etapa foi composta por um supervisor de pesquisa, especificamente, que assumiu a responsabilidade de suporte e verificação dos questionários aplicados. Ambas as pesquisas foram tabuladas, auditadas, tratadas e analisadas em software específico para pesquisa quantitativa. Posteriormente, os dados foram transferidos para o Microsoft Power Point para melhor visualização. As dimensões abordadas nessa pesquisa foram: identidade organizacional; estratégia e planejamento; objetivos, metas e indicadores; projetos e planos de ação; controle e execução da estratégia.

No ano de 2021, a pesquisa aconteceu entre os dias 03 e 08 de setembro. A população da pesquisa se referia aos 80 colaboradores da época, cuja amostra foi de 66 respondentes, ou seja, uma adesão de 82,5%, com 5% de margem de erro e 95% de nível de confiança. Sobre o grau de conhecimento dos colaboradores a respeito do tema Planejamento Estratégico, percebeu-se que a maioria dos respondentes, 59,1% (39 colaboradores), disse ser “moderadamente familiar”, o que, somado aos que se familiarizam pouco, representa 78,8% com grau de familiaridade baixo, contra 21,4% de respondentes com um nível de familiaridade maior (Alfa 3027, 2021b).

Comparando com outras empresas e Cooperativas assistidas pela mesma consultoria, a média geral de maturidade da Cooperativa com os temas pesquisados foi de 58,2%, contra 79,8% das demais empresas e Cooperativas, ou seja, uma diferença de 21,6%. Sobre o nível de motivação do time, 89,4% demonstraram um grau de motivação entre motivador e muito motivador (Alfa 3027, 2021b).

A pesquisa de 2022, por sua vez, foi realizada de 12 a 22 de agosto, com uma população de 86 colaboradores, sendo 74 respondentes, ou seja, 87,2% de adesão, refletindo um aumento em relação ao ano anterior. Quanto ao grau de conhecimento sobre o tema de Planejamento Estratégico, 60,8% disseram conhecer, e 29,7% afirmaram conhecer muito bem, ou seja, 90,5% alcançaram um grau elevado de conhecimento no tema, contra 9,5% que disseram conhecer

pouco. Diante do benchmarking com outras Cooperativas, em 2022, a Cooperativa Alfa 3027 alcançou uma média de maturidade com relação aos temas do Planejamento Estratégico de 85,58%. Relativo ao grau de motivação, em 2022, 96% dos respondentes disseram estar motivados com a temática (Alfa 3027, 2022).

Ao comparar os resultados das pesquisas de 2021 e 2022, nota-se uma evolução no grau de conhecimento dos colaboradores com relação ao tema Planejamento Estratégico. Em 2021, apenas 21,2% dos respondentes se diziam muito familiarizados com o assunto e 0% extremamente familiarizados. Em 2022, esse percentual aumentou para 90,5% (60,8% diziam conhecer e 29,7% diziam conhecer muito bem), uma diferença de 69,3%.

Com relação ao grau de maturidade da Cooperativa Alfa 3027, em 2021 era de 58,2% contra 79,8% de outras Cooperativas e empresas atendidas pela mesma empresa de consultoria. Em 2022, esse número subiu para 85,58%, contra 78,41% das outras empresas e Cooperativas. Já sobre o nível de motivação dos colaboradores, em 2021, 89,4% se diziam motivados. Em 2022, esse percentual aumentou para 96%, um crescimento de 6,6% (Alfa 3027, 2021b; 2022).

Por meio desse comparativo, a Cooperativa Alfa 3027 afirmou ser perceptível o impacto do Planejamento Estratégico tanto no grau de conhecimento sobre os temas do planejamento, quanto no nível de motivação dos colaboradores, bem como na maturidade da Cooperativa em si, quando comparada a outras Cooperativas e empresas atendidas pela mesma consultoria. Além desses aspectos que assumem grande representatividade para o bom andamento do planejamento estratégico, na subseção abaixo, destacam-se os dados e percepções referentes à dimensão econômico-financeira.

5.2 Aspectos econômicos e financeiros

Uma vez analisados os resultados das pesquisas e da consultoria, faz-se necessário um olhar para os aspectos econômicos e financeiros que mudaram no decorrer desse processo de implementação do Planejamento Estratégico. No ano de 2021, quando foi iniciada a elaboração do Planejamento Estratégico local, a Cooperativa alcançou R\$ 239,9 milhões em ativos totais, um crescimento de 11% comparado ao ano anterior, quando alcançou R\$ 216,2 milhões em ativos. Já em 2022, primeiro ano de execução do Planejamento Estratégico, o crescimento comparado a 2021 foi de 33%, o que resultou no montante de R\$ 318,3 milhões em ativos totais. Ao comparar o crescimento do ano anterior à implementação do Planejamento Estratégico, 2020, com o primeiro ano de execução, 2022, percebe-se que o salto foi de 47%. E esse crescimento se manteve no ano de 2023, quando a Cooperativa alcançou a marca de R\$ 416,6 milhões em ativos, ou seja, 74% acima do atingido em 2021.

Analisando a curva de crescimento anual da Cooperativa comparada à curva da Central da qual faz parte, bem como à curva do Sistema nacional, o crescimento da Alfa 3027 até o ano de 2021 foi inferior a essas duas outras entidades, mantendo-se sempre em um patamar médio de 29%, enquanto a Central e o Sistema Alfa performavam um crescimento médio de 34%. A partir da implementação do Planejamento Estratégico, esse crescimento passa a ser superior. De 2021 para 2022, o crescimento da Cooperativa foi de 33%, um crescimento equivalente ao da Central e do Sistema. Já de 2022 para 2023, enquanto a Cooperativa Alfa 3027 alcançou um crescimento de 31%, a Central e o Sistema tiveram uma queda, performando respectivamente 23% e 22%.

Com relação ao market share de crédito, que identifica a parcela da Alfa no total de crédito tomado no mercado financeiro, praticamente dobrou de 2021 para 2023. Em 2021, o percentual de market share de crédito da Cooperativa era de 5,15%. Em 2023, foi alcançado o patamar de 9,39%, ou seja, 4,24% a mais.

Todavia, esse crescimento exponencial resultou em um consumo maior do capital social da Cooperativa, o que quase ocasionou um desenquadramento no indicador Margem de Capital

/ RWA, cujo sentido é “quanto maior, melhor”. A margem de capital é o quanto de capital a Cooperativa tem disponível, subtraindo-se a exigência de capital; já o RWA é o total da exposição ponderada pelo risco. Em 2020, esse indicador estava em 7,06%; em 2021, foi de 4,57%; em 2022, de 3,59%. Após um plano de ação para alavancar a captação de capital social, esse indicador voltou a subir e foi para 4,42%.

Mesmo diante de crescimentos numéricos relevantes, pode-se dizer que o impacto do Planejamento Estratégico foi além do aspecto financeiro. Por exemplo, a pesquisa de clima organizacional, cujo objetivo foi avaliar as percepções e sentimentos dos colaboradores em uma empresa, girava em torno de 78,5 pontos entre os anos de 2018 e 2022. Em 2023, foi para 96. Já o E-NPS, que mede o nível de satisfação do funcionário, mensurando o quanto ele se sente seguro em indicar a empresa para seus amigos trabalharem, alcançou em 2023 a marca de 94 pontos, sendo que nos anos anteriores girava em torno de 50, mostrando uma mudança no clima organizacional e no grau de motivação dos colaboradores.

Outro indicador impactado foi o Referencial de Desenvolvimento Sustentável, que é uma base para a medição de impacto positivo da Cooperativa Alfa, trazendo indicadores que permitem mensurar o desempenho em sustentabilidade nos âmbitos nacional, regional e local. O sentido de interpretação segue o mesmo princípio dos índices anteriores, “quanto maior, melhor”. Esse indicador anualmente sofre alteração na forma como é mensurado, impossibilitando assim um comparativo anual. No entanto, analisando o ano de 2023, esse indicador saiu de 72,4 pontos em janeiro e evoluiu para 99,3 em dezembro.

A melhoria em todos esses indicadores e em outros não citados nesta pesquisa, especificamente, resultou em uma sobra líquida nunca alcançada anteriormente. Em 2021, a sobra líquida da Cooperativa foi de R\$ 615,4 mil; em 2022, de R\$ 1.576,8 milhões; em 2023, foi de R\$ 4.600,7 milhões, ou seja, de 2021 para 2023 houve um crescimento de 648%. Diante desses números, é importante frisar que a Sobra Líquida é o resultado de todas as movimentações financeiras que os associados realizam na Cooperativa.

Fundamentando-se nos resultados apresentados até aqui, percebe-se uma mudança de comportamento dos funcionários, isto é, um aumento de engajamento e entendimento das propostas, aliado a resultados numéricos expressivos, que seriam benéficos a qualquer organização, mas são ainda mais relevantes mediante ao contexto de atuação de uma Cooperativa, que é o financeiro.

Além dos dados advindos dos documentos analisados até aqui, considerou-se a importância de compreender também as percepções dos indivíduos que estavam inseridos no processo e envolvidos com a implementação dessa metodologia gerencial e interativa. Para tanto, a próxima subseção destaca alguns trechos das entrevistas realizadas com ocupantes de diferentes cargos na Cooperativa.

5.3 Entrevistas

Para além das percepções já identificadas em pesquisas aplicadas pela Cooperativa, neste artigo, especificamente, houve o interesse de apreender as percepções mais recentes dos funcionários em relação ao tema. Para tanto, as entrevistas realizadas foram estruturadas a partir de roteiros específicos aos cargos dos atores acessados, ainda que houvesse perguntas comuns. A primeira, por exemplo, teve como intenção compreender a percepção dos entrevistados a respeito de como era a Cooperativa anteriormente ao Planejamento Estratégico. Após a transcrição dos dados, percebeu-se que há uma certa homogeneidade nas respostas dos cinco entrevistados, uma vez que todos disseram que a Cooperativa se encontrava, nas palavras deles, “perdida”, “sem rumo”, “sem direcionamento e acompanhamento”. Neste sentido, destacou-se que, basicamente, o que se tinha era o Planejamento Financeiro.

E1: “A Cooperativa estava sem rumo, bem claro, sem rumo. Não tinha uma visão clara do que ela queria.”

Para os colaboradores do nível estratégico, a segunda pergunta tinha como objetivo identificar os fatores que levaram à implementação do Planejamento Estratégico. Os três líderes foram unânimes em suas respostas ao considerarem que a participação no Programa de Excelência da Gestão das Cooperativas (PEGCoop), nacionalmente conhecido como Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), foi fundamental para a tomada de decisão. Isso porque o programa realiza um diagnóstico dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria em pontos fundamentais para o desenvolvimento da gestão e da governança das Cooperativas, sendo o Planejamento Estratégico uma dessas oportunidades de desenvolvimento.

E3: “Quando veio a participação do PEGCoop, da Central, e quando foi lendo todo o caderno que a gente sentou pra conversar e olhar as práticas que a gente tinha, a gente tava à deriva.”

Já para colaboradores do nível tático, perguntou-se quais foram as suas reações e a de seus colegas ao ser anunciada a decisão de implementação do Planejamento Estratégico. Ambos falaram que foi uma reação positiva, que traria benefícios para o desempenho da função e consequentemente para o crescimento da Cooperativa.

E4: “Pra mim não foi ruim, não. Pra mim, foi legal, porque eu já vinha de um banco que tinha um Planejamento. (...) É, como que eu posso te falar? Eu, eu, assim, num primeiro momento eu achei que ninguém achou ruim (...) porque a gente sabia que precisava crescer a Cooperativa.”

A terceira pergunta feita a eles, por sua vez, procurava saber qual o grau de conhecimento dos entrevistados sobre o tema e/ou se já haviam participado de algo semelhante. Todos eles já tinham algum conhecimento a respeito do Planejamento Estratégico, por já terem estudado na graduação, pós-graduação ou visto em algum curso. Contudo, apenas a Diretora-Executiva já tinha participado da elaboração e implementação do Planejamento Estratégico na antiga empresa em que atuava.

E2: “Eu já conhecia porque eu fazia parte inclusive da elaboração na empresa anterior que eu trabalhei, e, assim, todo ano a gente implementou também, foi uma coisa assim difícil para começar, era uma empresa maior, mas a partir do momento que nós iniciamos nós percebemos as mudanças.”

A quarta pergunta tinha o objetivo de entender a percepção dos entrevistados com relação aos pontos críticos que ocorreram durante a implementação/execução do Planejamento Estratégico. Nessa questão, não houve consenso. Na visão de E1, por exemplo, que é do cargo mais alto, não houve pontos críticos de dificuldade, mas sim a percepção de que foi um processo natural. Na visão da Diretora-Executiva, o ponto crítico foi trabalhar a conscientização da equipe. Para o Diretor de Operações, foi a “virada de chave”, a mudança. Para a Gerente de Agência, foi o envolvimento de todos que levou ao sucesso, pois gerou engajamento, tendo como dificuldade a exposição perante os demais colegas, como demonstrado em um trecho da sua fala, transcrito a seguir:

E4: “Foi tudo muito bem feito, do começo até o lançamento. E aí qual que é o ponto bom que eu acho que foi. Não fui eu só aceitar o planejamento. A 3027 foi envolvida. Esse foi o grande diferencial. Todos foram envolvidos na construção. E assim a gente trazia tudo pra eles... Isso gerou engajamento. Todos juntos, né, sabendo... A pior parte, pra mim, foi a exposição. Porque você responder pra Diretora é uma coisa, eu responder perante os colegas era difícil. Eu tinha vergonha dos meus colegas e também tinha dó quando meus colegas passavam apertado. Entendeu? Era muito constrangedor. Porque você falar com seu diretor na sala fechada [...], agora, quando você joga o número, mas

como é bom isso, né?” Já para o Assessor de Negócios o ponto crítico foi de confronto com o que já era feito, por exemplo.

A quinta pergunta tinha como objetivo compreender a percepção dos entrevistados com relação aos ganhos obtidos após a implementação do Planejamento Estratégico. Neste caso, ficou claro que todos perceberam que o Planejamento Estratégico trouxe muitos ganhos para a Cooperativa. Na visão dos entrevistados, desde a implementação dele, há uma melhoria nos números, no clima organizacional, na maturidade do time, na união dos colaboradores, existe um pensamento coletivo em prol da Cooperativa, com uma visão clara dos impactos que as ações individuais causam no todo. Acredita-se que não há mais espaço para desculpas, pois todos sabem o que precisa ser feito, e como fazer. Os objetivos estão traçados e há o acompanhamento das ações.

E3: “Eu acho que o maior ganho além dessa união do movimento, né, que a gente tem um motivo, foi a união do grupo como Cooperativa, que é isso. Hoje, cada um na sua função, quando vai fazer alguma coisa pensa no impacto, no resultado que isso vai gerar pra todos. Pensamento coletivo. O espírito mesmo de cooperação, que parou de olhar só pro próprio umbigo e tá olhando pro todo. Tá olhando para a Cooperativa.”

Por fim, a última pergunta buscava a opinião dos entrevistados sobre como manter o fôlego, de forma a perpetuar os resultados. Na visão deles, seria: manter a visão estratégica nos cargos de Presidência e Diretoria-Executiva; mostrar a importância de cada colaborador dentro da organização; manter a disciplina e motivação do time; estarem abertos a mudanças; e relembrar constantemente a evolução da Cooperativa.

E3: “Tentar não, não perder a disciplina. Não perder a disciplina, que foi o que nos trouxe até aqui. Acho que independente das dificuldades, se manter no propósito. E tá aberto à mudança, né? O que foi bom ontem pode não ser hoje.”

As percepções que foram identificadas a partir das entrevistas transitam entre certa unanimidade, aparentemente provocada pelo fato de que todos se orientam por um mesmo planejamento, e entre as diferenças de olhares aparentemente provocadas pelos diferentes cargos ocupados pelos entrevistados. A partir dessas e outras interpretações, a seção abaixo é dedicada à discussão dos resultados.

6 Discussão

Ao analisar como se deu a elaboração e execução do Planejamento Estratégico da Cooperativa Alfa 3027, bem como os resultados alcançados e o relato dos entrevistados, pode-se depreender que o Planejamento Estratégico entendido aqui enquanto uma metodologia gerencial e interativa, nas organizações vai além e se torna importante instrumento de transformação dos contextos em que ele é aplicado.

Os resultados apresentados até então convergem com discussões teóricas, as quais destacam que o maior produto de um planejamento estratégico não é o plano estratégico em si, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A mudança das organizações tem o propósito de mantê-las em atividade, uma vez que a estagnação lhes provoca a morte. Tal mudança está diretamente relacionada com a eficácia e a eficiência organizacional, ou seja, com a sua sobrevivência nas melhores condições possíveis (Silveira Júnior; Vivacqua, 1999). Neste caso, especificamente, a eficiência refletiu-se nos números e no engajamento dos funcionários.

É válido destacar que a eficácia pode não ser tão facilmente percebida por meio de dados, pois depende de alguns fatores. Um deles, que talvez seja a base do sucesso, é a existência de uma liderança que apoia a implantação do Planejamento Estratégico (Hrebiniak, 2006). Hrebiniack (2006) defende que é muito mais fácil executar uma estratégia quando ela tem o apoio de pessoas detentoras de poder em contexto organizacional, eles são mais eficazes. Por esse motivo, os líderes devem motivar os colaboradores a executarem as estratégias

e firmarem um compromisso com a execução. Diante da análise das entrevistas, foi possível perceber que isso aconteceu na Cooperativa Alfa 3027. Além de haver conhecimento, houve incentivo na implementação, e há incentivo em sua continuidade e reconstrução, sempre que necessário.

Fundamentando-se nas teorias que sustentam essa discussão, entende-se que é importante que, além do incentivo, o líder conheça o negócio e os colaboradores (Bossidy, 2005) e estabeleça uma cultura forte, voltada para a execução e alinhada com os métodos de implementação da estratégia para que o planejamento não fique apenas em suas dimensões formais (Hrebiniak, 2006). Pereira e Cunha (2004) afirmam ainda ser essencial um bom clima organizacional e uma cultura voltada à execução dessa metodologia.

Em meio aos incentivos e ao bom clima organizacional, destaca-se também a importância da criação de uma área que cuide exclusivamente do tema, que coordene todo o trabalho, tanto de elaboração quanto de execução (Breene et al., 2007). Essa nova divisão organizacional é chamada historicamente de “Office of Strategy Management (OSM)”, a qual não necessita de uma grande alocação de recursos, nem mesmo de muitos colaboradores (Kaplan; Norton, 2005). Mais uma vez, percebe-se a partir dos resultados um alinhamento entre reflexões teóricas e a Cooperativa analisada. Na Alfa 3027, conforme relatos dos entrevistados, a área do Planejamento Estratégico surgiu após o diagnóstico gerado no PEGCoop, no que se referia à necessidade de implementação de um planejamento local. E, mesmo em meio a contratação de consultorias para algumas etapas desse processo, sempre houve uma responsável da empresa acompanhando.

Além de todos os pontos abordados até então, destaca-se que outro motivo provável de sucesso no caso analisado é o envolvimento de todo o quadro de colaboradores na elaboração e execução do Planejamento Estratégico, desde o cargo mais alto na gestão estratégica, até o mais baixo na pirâmide operacional. A implementação do Planejamento Estratégico se torna mais fácil e encontra menos resistência quando a gestão é mais participativa, ou seja, quando há o envolvimento de todos os colaboradores, visto que a compreensão sobre as estratégias, bem como a importância de cada um no processo se torna maior quando eles se sentem participantes (Rodrigues; Leite, 2006).

Para o envolvimento de todo o quadro de colaboradores, um fator essencial é a comunicação. Hrebiniack (2006) advoga que o sistema de comunicação da organização exerce influência direta na execução do Planejamento Estratégico. Por isso, é imprescindível o compartilhamento das informações e do conhecimento a todos os níveis da organização. As estratégias só serão implantadas com sucesso se os líderes se atentarem à necessidade de compartilhar as informações que eles detêm por ocuparem cargos estratégicos (Rogers et al., 1998).

7 Conclusão

Este estudo teve como objetivo compreender o impacto proporcionado pela implementação do Planejamento Estratégico em uma Cooperativa de Crédito. Para isso, partiu-se de um estudo de caso aplicado à uma Cooperativa de Crédito, cujo Planejamento Estratégico foi elaborado no ano de 2021 e implementado a partir do ano de 2022.

Por meio da análise da metodologia aplicada na elaboração, dos resultados alcançados após um ano de execução do plano, bem como por meio de entrevistas com os participantes do processo, foi possível perceber as mudanças expressivas geradas no cenário da Cooperativa Alfa 3027, seja em relação às dimensões sociais ou financeiras. O conhecimento dos colaboradores com relação aos principais temas do Planejamento Estratégico aumentou em 69,3%, por exemplo. A maturidade da Cooperativa comparada a outras Cooperativas e empresas atendidas pela mesma consultoria contratada aumentou em 27,38% no período

analisado. A motivação dos colaboradores também foi impactada, embora em menor grau, pois no início do trabalho de elaboração do Planejamento os colaboradores já se demonstraram motivados, ainda assim, houve um crescimento de 6,6%.

A implementação do Planejamento Estratégico também refletiu nos resultados econômicos e financeiros da Cooperativa. Houve, por exemplo, um crescimento de 74% nos ativos totais da Cooperativa de 2021 a 2023, reflexo do aumento do market share de crédito da Cooperativa, que em 2021, era de 5,15%, alcançando em 2023 o patamar de 9,39%, ou seja, 4,24% a mais. O aumento de tais indicadores resultou no crescimento de 648% da Sobra Líquida da Cooperativa de 2021 para 2023. Outro indicador impactado pelo Planejamento Estratégico foi o de pesquisa de clima, que até o ano de 2021 girava em torno dos 78 pontos e em 2023 alcançou 96 pontos.

Os impactos do Planejamento Estratégico também podem ser vistos no relato dos cinco colaboradores entrevistados. Percebe-se, pela fala deles, que antes do Planejamento, a Cooperativa estava “perdida”, “sem rumo”, “sem direção”. Após a implementação dele, houve um ganho de maturidade dos colaboradores e da Cooperativa, o clima melhorou, os números foram alavancados, e as equipes se uniram em prol de um mesmo objetivo.

Esses aspectos demonstram um alinhamento com o que se encontra na literatura acerca dos fatores essenciais para o sucesso do Planejamento Estratégico: liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional. Ademais, os resultados destacam que não apenas compreendeu-se o impacto da implementação de um planejamento estratégico, mas destacou-se o poder transformacional que essa metodologia gerencial interativa exerceu na organização analisada.

Dessa forma, destaca-se o Planejamento Estratégico como uma ferramenta relevante não só em sua dimensão estratégica, mas como elemento fundamental no processo de mudança organizacional. Seu formato aberto a reconstruções alinha-se aos formatos das organizações contemporâneas, cada vez mais vulneráveis às forças e pressões externas e cada vez mais atentas às necessidades de mudanças diante das exigências do mercado e da sociedade. Neste sentido, o planejamento estratégico oferece para as organizações a oportunidade de uma mudança planejada que oportuniza a sustentabilidade e perenidade organizacional.

Em meio a diversas reflexões, entende-se que as discussões sobre planejamento estratégico não começam ou se encerram nesta pesquisa, ou seja, esse processo pode ser continuado e aprimorado. No entanto, reconhece-se o avanço teórico ao compreender o Planejamento Estratégico enquanto uma metodologia gerencial interativa, visto que essa forma de olhar para o conceito, reflete uma prática em que a comunicação se coloca ao centro e favorece maior interação entre os funcionários envolvidos.

Ainda assim, como limitação da pesquisa destaca-se a proximidade entre os colaboradores e a pesquisadora, bem como a restrição de acesso a alguns cargos apenas. Como sugestão de pesquisas futuras aponta-se a possibilidade de ampliar a análise, avançando em casos de outras Cooperativas, permitindo avaliar de forma comparativa não somente os resultados alcançados, mas também o roteiro das etapas que são desenvolvidas na forma de jornada do Planejamento Estratégico. Entende-se que isso poderá ampliar a visão do processo, permitindo avançar de forma continuada nos temas aqui debatidos.

Referências

ALFA. **A Trajetória do Alfa.** 2023a. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/trajetoria/?a=constituicao-da-primeira-Cooperativa-de-credito-da-america-latina-em-nova-petropolisrs-atual-sicredi-pioneira-rs>. Acesso em: 13 fev. 2023.

ALFA. **Sobre nós.** 2023b. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/>. Acesso em: 13 fev. 2023.

ALFA 3027. **E-book Planejamento Estratégico Alfa 3027**. 2021a. Disponível na intranet apenas para colaboradores. Acesso em: 08 jul. 2023.

ALFA 3027. **Pesquisa Diagnóstica de Planejamento Estratégico Alfa 3027**. 2021b. Disponível na intranet apenas para colaboradores. Acesso em: 08 jul. 2023.

ALFA 3027. **Pesquisa Diagnóstica de Planejamento Estratégico Alfa 3027**. 2022. Disponível na intranet apenas para colaboradores. Acesso em: 08 jul. 2023.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. **Cooperative identity, values & principles**. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 22 de jun. 2024.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO. **Sistema OCB**, 2023. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>. Acesso em 22 de jun. 2024.

BOSSIDY, L. A receita da execução. *HSM Management*, v. 4, n. 51, 2005.

BREENE, R.; NUNES, P. F.; SHILL, W. E. The chief strategy officer. **Harvard Business Review**, Watertown, v. 85, n. 10. 2007. Disponível em: <http://find.galegroup.com/itx/paginate.do?qrySerId=Locale%28en%2C%29%3AFQE%3D%28JN%2CNone%2C25%29%22Harvard+Business+Review%22%3AAnd%3ALQE%3D%28DA%2CNone%2C8%2920071001%24&inPS=true&searchType=PublicationSearchForm&prodId=AONE&userGroupName=capes49>>. Acesso em 06 ago. 2023.

CALVOSA, M. V. D. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas?. **Cad. EBAPE.BR**, v. 21, n. 2, p. 1-4, 2023.

COFFEY, A. **Analyzing Documents**. 2014. Uwe Flick, The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis, Londres.

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

CRESWEL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n.1, p. 25–32, 2007.

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

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about Case-Study research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. Grupo A, 2018. *E-book*. ISBN 9788595026360.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. O departamento de gestão estratégica. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 10, p. 48-56, 2005.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**. Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. ISBN 9788522122523.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Estratégica**: Foco no Planejamento Estratégico. Grupo GEN, 2010. *E-book*. ISBN 9786559772322.

MEINEN, Ê; PORT, M. *Cooperativismo financeiro*: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Editora Confabras, 2014.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research**: a guide to design and implementation. 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. Grupo GEN, 2023. *E-book*. ISBN 9786559774777.

PEREIRA, M. F; CUNHA, M. S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004, p. 317-338.

PORT, M. **Cooperativismo Financeiro**: uma história com propósito. Brasília: Confabras, 2022.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2014.

RODRIGUES, E.; LEITE, F. T. Planejamento Estratégico: uma oportunidade para a participação. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 7, n. 13, p. 32-45, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ROGERS, P. R.; MILLER, A.; JUDGE, W. Q. Using information-processing theory to understand planning/performance relationships in the context of strategy. **Strategic Management Journal**, n. 20, p. 567-577, 1999.

RONKOSKI, J. **Cooperativismo**: avaliação do processo de capacitação profissional nas Cooperativas Agropecuárias no Paraná. São Paulo: Editora Dialética, 2021.

SILVEIRA, J. A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SISTEMA OCEPAR. **Crêterios para a identifica o da Cooperativa de trabalho**. 2023. Disponível em: <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-06-17-43-23/duvidas-sobre-constituicao/19-portal/91625-criterios-para-a-identificacao-da-Cooperativa-de-trabalho#:~:text=A%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Internacional%20do%20Trabalho,contribui%C3%A7%C3%B5es%20eq%C3%BCitativas%20para%20o%20capital>. Acesso em: 13 fev. 2023.

TAYLOR, B. Strategies for planning. **Long Range Planning**. p 27-40, 1975.

TRIVI OS, A. N. S. **Introdu o   pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educa o. Editora Atlas: São Paulo, 1987.

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