

DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Ana Paula Rabelo Rangel

Mestre em Administração – Centro Universitário Unihorizontes

Reynaldo Maia Muniz

Doutor em Ciência Política e Administração Pública – Centro Universitário Unihorizontes

Marina de Almeida Cruz

Doutora em Administração – Centro Universitário Unihorizontes

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 artigo busca analisar os desafios e as possibilidades do planejamento estratégico em duas cooperativas de crédito de Minas Gerais, sob a percepção de seus gestores. A metodologia utilizada neste estudo consiste em uma abordagem qualitativa descritiva. Dentre os resultados encontrados, destaca-se que, o planejamento estratégico em cooperativas de crédito ainda está em um estágio inicial de desenvolvimento. No entanto, infere-se ainda que mesmo apresentando certa deficiência, o planejamento estratégico tem sido um importante instrumento de gestão estratégica para as cooperativas de crédito, direcionando e impulsionando a tomada de decisões.

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

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 crescente. Nesse contexto organizacional, acreditou-se que o planejamento estratégico poderia ser a solução desse problema (ANSOFF, 1977).

Utilizado como um instrumento gestão no âmbito da administração, o planejamento estratégico pode ser definido como sendo 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 onde

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 (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

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 um instrumento de gestão se manifesta particularmente em ambientes turbulentos, caracterizados por incertezas e mudanças constantes, podendo ser útil em ambientes estáveis em que o mercado sofre poucas variações ao longo do tempo.

Inseridas nesse cenário de ambientes considerados 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 e também por 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, previdência privada, dentre outros, o que proporciona ao associado maior segurança, porém menores retornos.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que atuam em nicho semelhante aos dos bancos múltiplos. Em sua carteira de serviços tem-se: prestação de serviços relacionados a operações de pagamento e recebimento, captação de depósito à prazo e à vista, concessão de cheques e cartões, além de outras operações previstas na legislação (PINHEIRO, 2008).

As cooperativas de crédito impulsionam o crescimento econômico, na medida em que facilitam às várias classes sociais o acesso ao crédito. A participação das cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional (SFN) apresentou consistente tendência de crescimento durante o período de 2002 a 2015. Seu patrimônio líquido, por exemplo, passou de 1,30 % do total de operações de crédito do SFN para 5,77% no período. O ativo total das cooperativas de crédito mais que dobrou, de 1% em 2002 para 2,2% em 2015. Os depósitos totais aumentaram 164%, de 1,5% em 2002 para 3,96 % em 2015 (BACEN, 2016).

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, este estudo tem por objetivo identificar quais são seus principais desafios e contribuições 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.

A próxima seção apresenta uma breve descrição do cooperativismo de crédito no Brasil. Na sequência apresenta-se o referencial teórico, que discute o processo de formação da estratégia e o processo de formulação e implementação do planejamento estratégico nas organizações comumente abordados na literatura. Descreve-se, a seguir, a metodologia utilizada na pesquisa realizada. Ao final, estão discutidos os resultados da pesquisa e suas implicações teóricas e práticas.

2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Segundo Menezes (2004), assim como o cooperativismo, as cooperativas de crédito tiveram seu surgimento na Europa, com suas primeiras experiências na Alemanha, Itália e Canadá, com quatro grandes líderes idealizadores da época: Herman Schulze (1808-1883) e Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) na Alemanha; Luigi Luzzatti (1841-1927) na Itália; e Alphonse Desjardins (1854-1920) no Canadá.

A primeira cooperativa de crédito no Brasil data do início do século XX. Trata-se do resultado do trabalho de um padre vindo da Suíça para atuar entre os colonos do Rio Grande do Sul, seu nome, Theodor Amstad (1851-1938). Em 1902, surgia a primeira cooperativa de crédito do Brasil, a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, na cidade de Nova Petrópolis-RS, também essa, sendo a primeira da América Latina (MENEZES, 2004).

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.

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 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, 2017).

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, ostentando bons resultados e assumindo vantagem em relação a outras instituições financeiras.

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. 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).

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.

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).

De acordo com o Portal do Cooperativismo de Crédito (2017) 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.

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.

Segundo Souza e Meinen (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.

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 pelas turbulências do mercado como um todo.

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.

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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 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 vislumbamento 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.

2.2 Etapas 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.

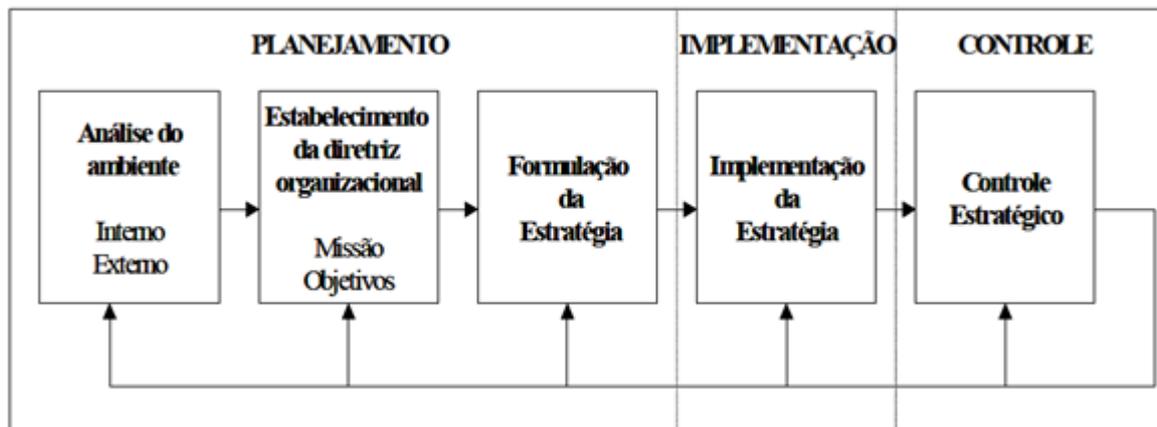
Segundo Oliveira (2010), para elaborar um bom planejamento estratégico, deve-se seguir uma metodologia adaptada às condições internas e ambientais da organização.

Embora os modelos possuam abordagens diferentes, pode-se afirmar que os modelos apresentam quatro macro etapas em comum: o diagnóstico estratégico, que se constitui na captação de informações sobre a organização e seu ambiente; a construção e definição de missão, objetivos, estratégias e metas da organização, as quais estabelecem a posição futura desejada; a implementação do planejamento estruturado e o controle dos resultados planejamento implementado. Os modelos podem diferir quando a ordem de execução, ou formulação, de cada etapa, suas ferramentas de análise, a maneira de implantação, a complexidade dos métodos analíticos ou o estilo de liderança no processo, porém todos os modelos são semelhantes na metodologia a ser seguida para criação das estratégias.

Com o passar dos anos muitas ferramentas foram desenvolvidas e aprimoradas, para colaborar com esse processo, favorecendo assim os modelos formais de planejamento estratégico a ajudar a formulação de estratégias de sucesso. Os modelos formais são semelhantes nos passos a seguir durante o processo de planejamento e quanto ao tipo de informações relevantes para a tomada de decisão, variando quanto a ordem das etapas, ênfase do modelo ou orientação do processo (CORAL; ROSSETTO; SELIG, 2003).

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 figura abaixo:

Figura 1 – Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia



Fonte: Certo; Peter, 1993.

1. Análise externa

A obtenção de informações sobre o ambiente no qual a organização está inserida, constitui-se na localização dos fatores que se relacionam direta ou indiretamente com a competitividade no mercado em que a organização se encontra.

2. Análise interna

Essa etapa é formada pelo conhecimento interno da organização, seus pontos fortes e fracos comparados com a concorrência, seus recursos humanos, materiais, tecnológicos e administrativos.

3. Definição de missão e objetivos

A definição da missão e dos objetivos, na maioria dos modelos, é construída após a conclusão das etapas de análise interna e externa, já que esses processos fornecem informações relevantes para a definição da missão e dos objetivos.

4. Formulação da estratégia

A denominação dada às fases do processo de planejamento estratégico já fornece informações quanto a ênfase que cada modelo possui no processo de construção e seleção de estratégias.

5. Implantação e controle do planejamento estratégico

Após a formulação da estratégia mais adequada, faz-se necessário formar um plano de ação o qual garantirá a implementação das estratégias pré-estabelecidas, garantindo os

recursos e as adequações internas necessárias ao sucesso da implementação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para identificar os desafios e resultados do planejamento estratégico nas cooperativas de crédito brasileiras, foi feita uma pesquisa empírica em duas cooperativas de crédito mineiras, a partir da perspectiva dos modelos de planejamento estratégico presentes na literatura.

Em concordância com o objetivo, esse estudo possui um caráter exploratório e descritivo. Quanto ao meio de investigação ele consiste em uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser considerada exploratória, porque se propõem a avaliar a aplicação planejamento estratégico e verificar os seus resultados em cooperativas de crédito. Assim, esta pesquisa possui caráter exploratório na medida em que busca aprofundar e ampliar certos conhecimentos tidos como necessários à consecução dos objetivos enunciados nesta pesquisa.

Essa pesquisa também pode ser caracterizada como descritiva haja visto a intenção de descrever características de uma determinada situação da realidade. 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 (1996), 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.

Com relação à abordagem do problema, o presente estudo classifica-se como qualitativo. De acordo com Diehl e Tatim (2004) este tipo de estudo pode descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, bem como compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

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 desta pesquisa optou-se por seguir a estratégia de pesquisa de estudo de caso devido ao próprio caráter do objetivo. O esforço de pesquisa seguiu as prerrogativas de Yin (2009), o qual afirma que para desenvolver um estudo de caso consistente é necessário seguir cinco etapas: delineamento da pesquisa; desenho da pesquisa; preparação e coleta dos dados; análise dos casos e entre os casos; e elaboração dos relatórios.

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 (YIN, 2009).

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

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.

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.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

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 pode ser visto nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – 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 2 – 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.

4.1 Desafios e dificuldades do processo de planejamento estratégico

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.

4.2 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. E 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.

4.3 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 progração. 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 contribuiu 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 Ansoff 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.

5 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. 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 formalização e 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 adaptados 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).

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

- 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
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- 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.
- COLOMBO, S. S. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CORAL, E., ROSSETO, C. R., & SELIG, P. M. (2003). Sustentabilidade corporativa e os modelos de planejamento estratégico: uma equação não resolvida. In: Encontro de Estudos em Estratégia (3ES), 1º, (pp. 75), Paraná, ANPAD.

- 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.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, A. C. **Projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 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.
- MEINEN, Ê.; PORT, M. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectiva e desafios**. Brasília: Confedbras, 2014.
- 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.
- MENEZES, Antônio. **Cooperativa de Crédito: o que e quais seus benefícios**. Stilo: Brasília, 2004.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.
- 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.
- 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.
- PINHEIRO, M. C. H. (2008). **Cooperativas de Crédito: histórias da evolução normativa no Brasil (6ª ed.)**. Brasília: Banco Central do Brasil.
- PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A. **O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI**. Santo André: Editora Confedbras, 2004.
- PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Expressão mundial**. 2017. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/>>. Acesso em: 3 maio 2017.
- 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.
- SOUZA, J. B. L.; MEINEN, E. **Cooperativas de Crédito: gestão eficaz**. Brasília: Confedbras, 2010.
- TAYLOR, B. Strategies for planning. **Long Range Planning**, Elmsford, p.27-40, ago. 1975.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.