

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SISTEMAS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
UM ESTUDO DE CASO**

FELIPE JOSÉ TOFFOLI

Jaboticabal – SP

2023

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SISTEMAS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
UM ESTUDO DE CASO**

Nome: Felipe José Toffoli

Orientador: Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias UNESP, Câmpus de Jaboticabal, como parte das exigências para graduação em Administração.

Jaboticabal – SP

2023

T644p

Toffoli, Felipe Jose

Planejamento estratégico em sistemas de cooperativas de crédito: :
um estudo de caso / Felipe Jose Toffoli. -- Jaboticabal, 2023
47 p.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Administração) -
Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências
Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal

Orientador: Adriano dos Reis Lucente

1. Sociedades cooperativas de crédito. 2. Planejamento estratégico.
3. Cooperativismo. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

DEPARTAMENTO: Economia, Administração e Educação

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TÍTULO: "Planejamento Estratégico em Sistemas de Cooperativas de Crédito: um estudo de caso"

ACADÊMICA: Felipe José Toffoli

CURSO: Administração

ORIENTADOR (ES): Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

Aprovado e corrigido de acordo com as sugestões da Banca Examinadora

BANCA EXAMINADORA:

	(Nomes)
Presidente	Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente
Membro	Prof. Dr. Sérgio Rangel Fernandes Figueira
Membro	Prof. Me. Thiago Henrique Caraski

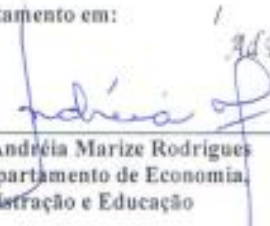
(Assinaturas)



Jaboticabal 06 / 06 / 2023

Aprovado em reunião do Conselho do Departamento em:

Ad Referendum 27/06/2023



Prof. Dra. Andréia Marize Rodrigues
Chefe do Departamento de Economia,
Administração e Educação

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter me dado força, sabedoria e orientação, sem ele nada disso seria possível. Agradeço também à minha família, pelos ensinamentos, pela presença em todos os momentos da minha vida, pelo apoio incondicional e pela luta para viabilizar todos os meus sonhos. O caminho nem sempre foi fácil, mas sempre tive em vocês um bom motivo para continuar andando.

Agradeço a minha noiva Fernanda, por estar do meu lado durante a construção deste projeto, desde o início, me aconselhando e apoiando incondicionalmente. Sem a tua presença a trajetória não teria luz.

Agradeço a Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias UNESP, Câmpus de Jaboticabal, pela grande experiência de aprendizado que me proporcionou durante os anos que culminaram na conclusão deste projeto. Agradeço a todos os professores e colaboradores da FCAV que mesmo em condições adversas, de precarização da educação pública, tornaram o êxito dessa trajetória possível. Carrego comigo um imenso orgulho de ter sido aluno desta instituição que luta pelo oferecimento de ensino público de qualidade aos seus alunos.

Agradeço a meu orientador, Professor Doutor Adriano dos Reis Lucente, pelo apoio, presteza, sabedoria e pragmatismo que sempre demonstrou durante a orientação. Obrigado por iluminar as minhas ideias, me oferecer instrumentos para a viabilização da pesquisa, e pela paciência de sempre.

Desejo que este trabalho contribua para a continuidade dos estudos sobre organizações cooperativas, possibilitando o enriquecimento de informações sobre essa área e o fortalecimento do sistema cooperativo como um todo.

**“O conhecimento é a única coisa que ninguém
pode tirar de você”.**

Albert Einstein

RESUMO

Estudos sobre cooperativas de crédito se mostram crescentes ao longo dos anos, sendo cada vez mais presente em alternativas para o desenvolvimento social e econômico do país. Nesse estudo, é apresentado a importância do movimento cooperativo na sociedade e no mercado, proporcionando o esclarecimento de sua identidade, origem, aplicação e relação de princípios e valores. Essas organizações se diferenciam por procurarem contrabalancear seus objetivos sociais com a necessidade de eficiência econômica. Nesse contexto, as cooperativas de crédito têm expandido e popularizado seus serviços. Porém, as cooperativas de créditos apresentam desafios igualmente peculiares como outras empresas tradicionais, inclusive ao se tratar de planejamento estratégico. O objetivo desse trabalho foi identificar os processos de administração estratégica nas cooperativas, avaliando os fatores externos e, portanto, não controláveis, que causam impacto nas cooperativas e, a partir do planejamento, como pode acontecer o posicionamento no mercado com uma administração eficiente. Para o alcance deste, foi realizado um estudo de caso com característica descritiva e exploratória, se baseando na pesquisa bibliográfica e documental, onde foi verificada a percepção em relação as estratégias adotadas e comprometimento organizacional de cooperativas. O planejamento estratégico desempenha um papel crucial em uma cooperativa de crédito, pois permite a definição de metas claras e a adoção de estratégias eficazes para o seu crescimento e sucesso a longo prazo. O planejamento estratégico permite aumentar a visão de controle da empresa, proporcionando direcionamento aos gestores. Os resultados obtidos atenderam às expectativas, que poderá contribuir para fortalecer o planejamento estratégico das cooperativas de crédito e, ainda, mitigar essas questões não tão bem desenvolvidas em prol de um mesmo objetivo.

Palavras-chave: cooperativismo, cooperativa de crédito, associados, estratégias, planejamento, estudo de caso.

ABSTRACT

Studies on credit cooperativism have shown a growing trend over the years, becoming increasingly present as alternatives for social and economic development in the country. This study presents the importance of the cooperative movement in society and the market, providing an understanding of its identity, origin, application, and the relationship between principles and values. These organizations differentiate themselves by seeking to balance their social objectives with the need for economic efficiency. In this context, credit unions have been expanding and popularizing their services. However, credit unions face challenges equally peculiar to traditional businesses, including strategic planning. The objective of this work was to identify the processes of strategic management in cooperatives, assessing external factors that are uncontrollable yet impact cooperatives and, through planning, how efficient administration can lead to market positioning. To achieve this, a descriptive and exploratory case study was conducted, based on bibliographic and documentary research, which examined perceptions regarding adopted strategies and organizational commitment in cooperatives. Strategic planning plays a crucial role in a credit union as it allows for the setting of clear goals and the adoption of effective strategies for its long-term growth and success. Strategic planning enhances the company's control perspective, providing guidance to managers. The obtained results met expectations and could contribute to strengthening the strategic planning of credit unions, while also mitigating these underdeveloped issues towards a common objective.

Keywords: cooperativism, credit union, associates, strategies, planning, case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição de empregados por gêneros nos sete diferentes ramos de cooperativas no ano de 2021.....	15
Figura 2 - Faixa etária de líderes de cooperativas no ano de 2021.....	156
Figura 3 - Porcentagem aproximada da distribuição das Cooperativas de Crédito nas regiões brasileira.. ..	168
Figura 4 - Diferentes ramos de cooperativas.....	242
Figura 5 - Pirâmide de classificação das sociedades cooperativas.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 3 - Componentes do modelo de gestão das cooperativas.....	27
Tabela 4 - Modelo básico do planejamento estratégico das cooperativas.	31
Tabela 5 - Atividades de planejamento tático e de operação.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

BCB	Banco Central do Brasil
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
CRESOL	Sistema das Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária
FGC	Fundo Garantidor de Créditos
FGCoop	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
UNICRED	Sistema de Crédito de Profissionais da Saúde

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Cooperativas de Crédito.....	20
2.2 Cooperativas de crédito no Brasil.....	22
2.2.1 Desenvolvimento regional das cooperativas de crédito.....	25
2.3 Bancarização.....	25
2.4 Modelo de gestão das cooperativas.....	26
2.5 Planejamento estratégico.....	28
3. METODOLOGIA.....	33
3.1 Tipo de pesquisa.....	33
3.2 Estudo de caso.....	33
3.3 Entrevistas observadas.....	34
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
4.1 Planos de ações.....	38
4.2 Estruturação organizacional.....	39
4.3 Planejamento estratégico como ferramenta administrativa.....	40
5. CONCLUSÕES.....	41
6. REFERÊNCIAS.....	43
7. ANEXOS.....	47

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo é um movimento de desenvolvimento econômico, social e cultural definido como a colaboração entre pessoas e empresas com interesses, necessidades e aspirações em comum, não existindo um cooperativismo sem o compartilhamento de ideias (OCB, 2022). Como movimento socioeconômico, visa o bem-estar social, cultivando, em essência, a solidariedade e a autonomia (MCPHERSON, 1995; SCHNEIDER, 2010), tendo o trabalho interligado com a intenção de atingir o bem comum proporcionando serviços financeiros a custos inferiores em relação aos do sistema financeiro bancário tradicional, promovendo uma reforma no capitalismo e na sociedade atual (BRUNO et al., 2022; MACHADO; BÜLOW, 2021).

O cooperativismo pode ser considerado como um movimento econômico que nasceu diretamente da prática de trabalhadores (CARVALHO, 2011), que surge, principalmente, na época da Revolução Industrial que aconteceu de 1750 a 1850, onde havia grandes dificuldades econômicas e sociais. A classe operária era explorada através de excessivas horas de trabalho tanto de homens, mulheres e crianças, sendo mal pagos e desamparados em leis trabalhistas e previdenciárias (SCHNEIDER; HENDGES, 2006). Até que um grupo de 27 homens e uma mulher de um pequeno povoado na Inglaterra em 1844 decidiram unir esforços para melhorar suas condições de vida, abrindo um armazém comum baseado na filosofia cooperativa, denominado como “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”, dando origem ao movimento cooperativista (SCHNEIDER, 2010; STECCA, 2014).

Um dos maiores desafios em uma cooperativa de crédito é equilibrar sua administração entre o social e o empresarial, sendo nesses sistemas conservados os objetivos econômicos definidos conforme as necessidades do coletivo e não do individual (ROSA et al., 2019). Dessa maneira, as avaliações de estratégias de planejamento se tornam fundamentais do ponto de vista teórico, metodológico e prático para o cumprimento dos objetivos definidos pelas cooperativas.

Esses princípios dão às cooperativas singularidades e características próprias, distinguindo de sociedades mercantis, trazendo o foco para o social em detrimento do capital, invertendo a lógica capitalista pelo lucro na cooperação, busca de preço justo e distribuição igualitária dos resultados (BIALOSKORSKI, 1994; STECCA, 2014).

As cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas como sociedades cooperativas, em que os membros são ao mesmo tempo proprietários e usuários dos serviços

prestados. Essas instituições são reguladas pelo Banco Central do Brasil e têm como objetivo principal fornecer serviços financeiros para seus associados. A principal diferença entre as cooperativas de crédito e os bancos tradicionais é que as cooperativas são formadas pelos próprios clientes, enquanto os bancos são entidades privadas que buscam lucro para seus acionistas. Assim, nas cooperativas, os associados possuem poder de decisão e participação na gestão da instituição, enquanto nos bancos, os acionistas têm essa responsabilidade. (JOHNSTON; SANTANA; DOS SANTOS, 2020).

As cooperativas de crédito oferecem os mesmos produtos e serviços financeiros que os bancos, como contas correntes, cartões de crédito, empréstimos e investimentos, mas com algumas diferenças importantes. Por exemplo, as taxas de juros e tarifas cobradas pelas cooperativas geralmente são mais baixas do que as dos bancos, pois não precisam gerar lucros para acionistas externos. Além disso, as cooperativas de crédito geralmente possuem uma relação mais próxima com seus associados, buscando entender suas necessidades específicas e oferecer soluções personalizadas. (SCHNEIDER, 2010; STECCA, 2014).

Outro benefício das cooperativas de crédito é a distribuição dos resultados obtidos pela instituição entre seus associados. Diferentemente dos bancos, que distribuem seus lucros entre os acionistas externos, as cooperativas de crédito distribuem seus resultados entre os próprios associados, na proporção do uso dos serviços prestados. (SCHNEIDER, 2010; STECCA, 2014).

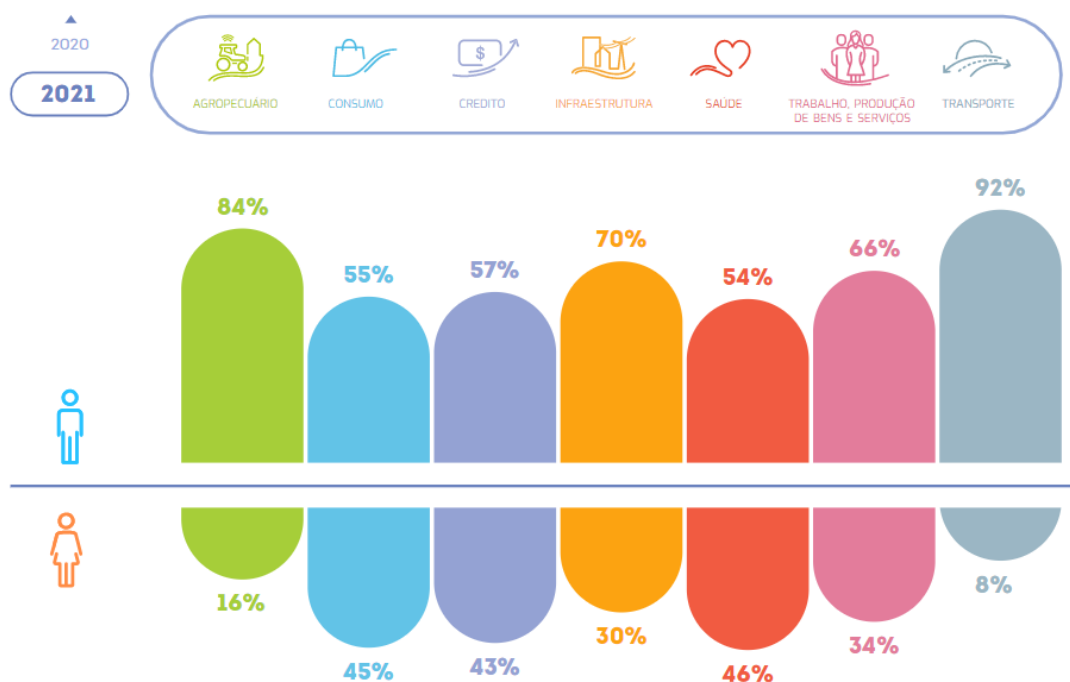
As cooperativas de crédito têm crescido no Brasil e no mundo, especialmente nos últimos anos, graças ao aumento da conscientização sobre a importância da educação financeira e da busca por alternativas aos bancos tradicionais. Para se tornar um associado de uma cooperativa de crédito, é necessário cumprir alguns requisitos, como ter uma atividade econômica compatível com a finalidade da cooperativa e comprar uma cota-parte, que funciona como uma espécie de investimento na instituição. (SISTEMA OCB, 2022).

Segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil através do AnuárioCoop 2022 – Dados do Cooperativismo Brasileiro, no ano de 2021, as cooperativas de crédito no país congregam mais de 18,8 milhões de associados sendo 87% de pessoas físicas e 13% de jurídicas, sendo um número 10% maior que no ano anterior (SISTEMA OCB, 2022).

A geração de empregos em cooperativas teve um acréscimo de 8% em relação do ano de 2020. Em relação aos cargos ocupados por mulheres, o a porcentagem foi de 49% no total

de mulheres empregadas, onde em cargos de liderança, a participação feminina passou de 17% em 2020 para 20% em 2021. Ao analisar por gênero nos sete ramos do cooperativismo, as mulheres são destaques nos ramos de consumo e de saúde (SISTEMA OCB, 2022).

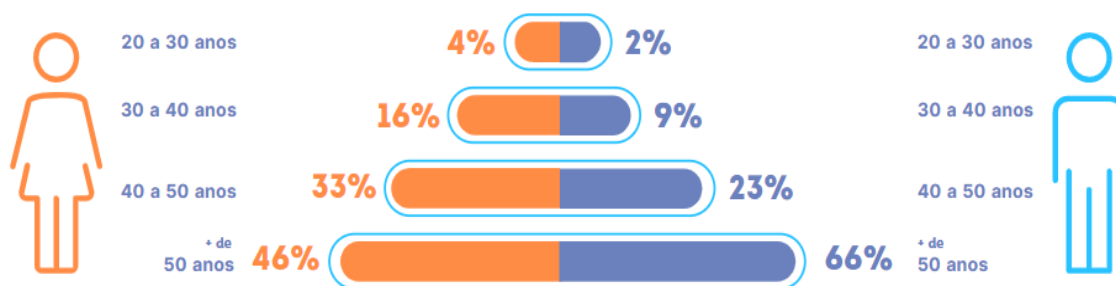
Figura 1 - Distribuição de empregados por gêneros nos sete diferentes ramos de cooperativas no ano de 2021.



Fonte: Dados da Organização das Cooperativas do Brasil através do AnuárioCoop (SISTEMA OCB, 2022).

Visando conhecer os perfis dos líderes através da faixa etária, em 2021, mais de 40% das lideranças de cooperativas tinham mais de 60 anos. De acordo com os dados do AnuárioCoop, homens entre 20 e 30 anos ocupavam apenas 2% dessa porcentagem contra 66% para acima de 50 anos. Já no caso de mulheres, 4% entre 20 e 30 anos ocupavam os cargos, contra 46% para acima de 50 anos (SISTEMA OCB, 2022).

Figura 2 - Faixa etária de líderes de cooperativas no ano de 2021.



Fonte: Dados da Organização das Cooperativas do Brasil através do AnuárioCoop (SISTEMA OCB, 2022).

Ainda segundo os dados do Anuário, em 2021, o número de movimento de ativo total do setor atingiu R\$ 784,3 bilhões contra R\$ 655,5 bilhões no ano anterior (BRUNO et al., 2022; SISTEMA OCB, 2022). O maior número de cooperativas está atrelado ao ramo agropecuário (STECCA, 2014). Já o ramo de crédito, por sua vez, agrega a maior parte de cooperados, com um total de 13,9 milhões de pessoas em 2021 e é entre os ramos de sociedades cooperativas com maior crescimento. Na Tabela 2 abaixo, podemos identificar a distribuição de números de cooperativas e de associados por ramo.

Tabela 1 - Número de cooperativas e cooperados no Brasil por ramo no ano de 2021.

Ramo	Cooperativas	%	Cooperados	%	Empregados	%
Agropecuário	1.170	23,98	1.024.605	5,42	239.628	48,58
Consumo	247	5,06	2.053.622	10,87	14.896	3,02
Crédito	763	15,64	13.956.975	73,90	89.381	18,12
Infraestrutura	263	5,39	1.241.109	6,57	7.026	1,42
Saúde	767	15,72	318.704	1,69	126.796	25,71
Trabalho, produção de bens e serviços	688	14,10	192.874	1,02	9.750	1,97
Transporte	982	20,11	99.279	0,53	5.800	1,18
Total	4.880	100	18.887.168	100	493.227	100

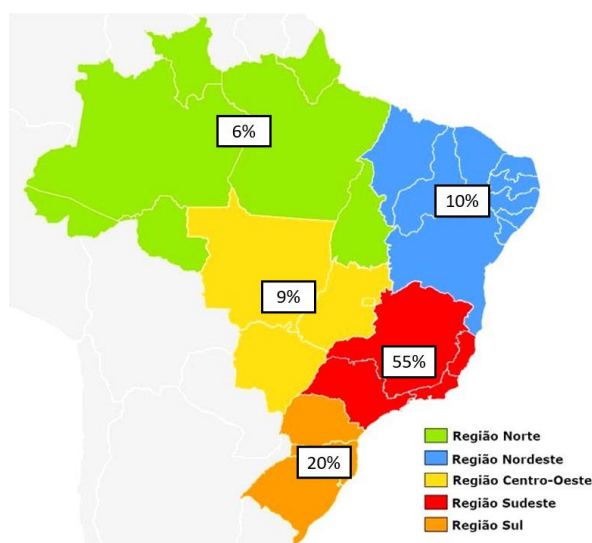
Fonte: Adaptado dos Dados da Organização das Cooperativas do Brasil através do AnuárioCoop (SISTEMA OCB, 2022).

O setor agropecuário no Brasil se destaca na região Sul, sendo o cooperativismo agropecuário um importante instrumento econômico que envolve uma diversidade de produtores rurais e um forte vínculo com a agricultura familiar, oferecendo serviços que vão desde a industrialização e/ou comercialização da produção até a compra de equipamento e insumos, assistência técnica, acesso ao crédito, entre outros (JOHNSTON; SANTANA; DOS SANTOS, 2020).

O Banco Central do Brasil é o responsável pelo funcionamento e fiscalização das cooperativas de crédito, ao contrário dos outros ramos do cooperativismo, tais como transporte, educação e agropecuária (BACEN, 2022a). No ano de 2012, as cooperativas alcançaram junto ao Banco Central do Brasil o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), uma importante ferramenta de inclusão financeira que tem o objetivo de garantir e proteger os depósitos dos cooperados nas cooperativas de crédito garantindo confiança para concorrer com outras instituições financeiras (BACEN, 2022b; OCB, 2022; STECCA, 2014).

A maior concentração de cooperativas de crédito, em torno de 75% do total (4.870 no ano de 2021), se encontram nas regiões Sul e Sudeste do Brasil (BACEN, 2022a). De acordo com os dados, no ano de 2021, o estado de Minas Gerais é o estado com o maior número de cooperativas, somando 770, seguido pelo estado de São Paulo com 619, estado do Rio Grande do Sul com 421, estado do Rio de Janeiro com 417, estado de Santa Catarina com 251 e estado do Paraná com 216 (SISTEMA OCB, 2022).

Figura 3 - Porcentagem aproximada da distribuição das Cooperativas de Crédito nas regiões brasileira.



Fonte: Adaptado de Pacheco, 2019 (PACHECO, 2019).

Os dois principais Sistemas Cooperativistas de Crédito no Brasil são a Sicredi e o Sicoob. A Confederação SICRED se originou no Rio Grande do Sul e foi se espalhando pelo Brasil, avançando pelos estados do Paraná, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso, se tornando presente em 10 estados brasileiros. Já o SICOOB do Brasil, está presente em praticamente todo o território nacional, com ênfase nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina, totalizando juntos em torno de 75% dos associados (BRESSAN; MAIA; CAMPOS, 2020).

O Relatório de Cidadania Financeira (BACEN, 2018), entre 2015 e 2017, a quantidade de adultos com relacionamento bancário pouco oscilou, sendo que em 2017 mais de 140 milhões (86,5%) de pessoas possuíam algum tipo de relacionamento bancário, como contas de depósitos à vista, contas de depósitos de poupança e contas correntes de depósitos de investimento. Os dados analisados incluem todas as contas cadastradas no SFN, contabilizando inclusive as não encerradas, aquelas com saldo muito baixos ou sem registro de operações de saques, depósitos ou transferências por um longo período.

Diversos estudos já revelaram que o planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento e crescimento das cooperativas (CONSTANTE, 2019; DIMARANES, 2017; MLNTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MORAES et al., 2019; OLIVEIRA, 2006; YIN, 2001). Esse planejamento visa definir o rumo com apontamento das ações que devem ser tomadas no caminho, onde a administração direciona a empresa visando os fatores controláveis e os que não estão sob controle.

A importância do movimento cooperativo na sociedade é a sua capacidade de promover o desenvolvimento econômico local. As cooperativas permitem que os membros se unam para superar desafios financeiros e de mercado, fortalecendo a economia local e promovendo a sustentabilidade. Ao criar oportunidades de trabalho e gerar renda, as cooperativas ajudam a reduzir a desigualdade social e a pobreza, especialmente em áreas rurais e comunidades marginalizadas. (BRESSAN; MAIA; CAMPOS, 2020).

As cooperativas proporcionam benefícios sociais significativos. Elas promovem a participação ativa dos membros, estimulando o senso de pertencimento, a coesão social e a solidariedade. As cooperativas também têm uma abordagem centrada nas pessoas, priorizando o bem-estar dos membros e das comunidades em vez do lucro individual. Isso resulta em serviços de alta qualidade e acessíveis, como cooperativas de crédito, saúde, habitação e

consumo, que atendem às necessidades das pessoas de maneira mais justa e inclusiva. (BRESSAN; MAIA; CAMPOS, 2020).

No entanto, o movimento cooperativo enfrenta desafios significativos em relação ao planejamento estratégico. O planejamento estratégico é essencial para o sucesso a longo prazo das cooperativas, pois permite que elas identifiquem metas claras, definam estratégias eficazes e tomem decisões informadas. (CONSTANTE, 2019).

Superar esses desafios exige um compromisso contínuo com o desenvolvimento de habilidades de gestão, aprimoramento da governança cooperativa e a busca por parcerias estratégicas. Além disso, é essencial que as cooperativas tenham acesso a recursos técnicos e financeiros, tanto internamente quanto por meio de apoio externo, como políticas públicas favoráveis e programas de capacitação específicos para o setor cooperativo. (CONSTANTE, 2019).

O movimento cooperativo desempenha um papel vital na sociedade ao promover a cooperação, o desenvolvimento econômico local e a melhoria das condições de vida das pessoas. No entanto, enfrenta desafios significativos em relação ao planejamento estratégico, que requer a superação de questões como a gestão da diversidade de interesses, o acesso a recursos financeiros, a adaptação às mudanças no ambiente de negócios e a capacitação dos membros. Ao abordar esses desafios, as cooperativas podem fortalecer sua contribuição para o desenvolvimento sustentável e para uma sociedade mais justa e inclusiva. (CONSTANTE, 2019).

O presente estudo optou por uma abordagem qualitativa. Na primeira etapa foi avaliado a problemática no planejamento estratégico das cooperativas de crédito como objetivo geral, os objetivos específicos buscados foram:

- Avaliar o planejamento estratégico de duas cooperativas de crédito no interior do estado de São Paulo;
- Investigar os perfis e as atividades de líderes de duas cooperativas de crédito no interior do estado de São Paulo;
- Identificar melhorias a serem trabalhadas através de um estudo de caso;
- Propor formas de resolver a problemática de planejamento;
- Avaliar a aplicabilidade desse estudo para a confecção de planos de estratégias de melhorias.

. Posteriormente, foi realizado um estudo de caso, onde, a seguir, será apresentada a fundamentação teórica e, nas seções subsequentes, apresenta-se o método utilizado, a discussão dos resultados e as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperativas de Crédito

A Cooperativa de Crédito é uma instituição financeira onde os sócios exercem o papel de donos, investidores e usuários. Para Boesche (BOESCHE, 2016): “A Cooperativa não tem sócios... são os sócios que tem a Cooperativa”. Dentro desse segmento de sócios e usuários, o sócio tem efetiva participação em decisões, comparecendo em assembleias, participando do dia a dia e elegendo pessoas que administrem a cooperativa em seu nome; já o usuário, utiliza os serviços disponibilizados como empréstimos, consórcios, conta corrente, poupança, aplicações e outros, oferecendo os mesmos serviços que os bancos tradicionais (FIORIN; MORAIS, 2020; SCHNEIDER, 2010).

As cooperativas de crédito sempre estão em busca de novos produtos e serviços, visando sempre a ampliação de seus associados, explorando seu potencial no mercado e promovendo o desenvolvimento econômico e social local (GREGORINI, 2019). Interagir com a população visando atingir as necessidades de seus clientes e associados é trabalhar em cima da importância social para o desenvolvimento local.

As movimentações financeiras feitas por um associado são revertidas em benefício próprio através de preços competitivos e participação na distribuição de sobras, que é o resultado alcançado de acordo com as operações e movimentações, onde, por fim, os resultados ficam na própria comunidade, contribuindo no desenvolvimento, já que cooperativas não visam lucro, sendo uma sociedade de pessoas e não de capital (BRUNO et al., 2022; MACHADO; BÜLOW, 2021; STECCA, 2014).

As cooperativas de crédito estão entre as principais Instituições Financeiras do mundo. Na França se encontra o Credit Agricole, o maior banco cooperativo do mundo que conta com um volume de negócio avaliado em US\$ 96,25 bilhões, tendo em torno de 139 mil funcionários. Logo em segundo lugar, também na França, temos o Groupe BPCE (WORLD COOPERATIVE

MONITOR, 2019). Em torno de 60% da movimentação de recursos financeiros na França são realizados por instituições financeiras cooperativas (SUCUPERA, 2011).

Em outros países como a Alemanha, Estados Unidos, Bélgica, Holanda, entre outros, o crédito cooperativo vem crescendo satisfatoriamente e ocupando espaços deixados por outras instituições bancárias (GREGORINI, 2019). As cooperativas estão mantendo os empregos em pequenas regiões e ofertando serviços que alcançam as necessidades locais.

Esse movimento cooperativista propôs sete princípios que formaram uma base filosófica para o movimento (OCB, 2022; STECCA, 2014):

I - Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

II - Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.

III - Participação econômica dos membros: os membros contribuem equitativamente, para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; b) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

IV - Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

V - Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

VI - Intercooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

VII - Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Um sistema justo e igualitário como o universo cooperativista atinge desde atividades de produção, comércio e prestação de serviços nas mais diversas áreas. As cooperativas somam 7 diferentes ramos, podendo assumir diferentes formas operacionais (OCB, 2022).

Figura 4 – Diferentes ramos de cooperativas.



Fonte: Adaptado de Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2022).

As cooperativas fornecem a visão de inclusão social, que é oferecer aos associados oportunidades dentro de um sistema que beneficie a todos e não somente a uma singela parte da sociedade, combatendo a exclusão geralmente interligada a pessoas de baixa classe social, nível educacional, portadores de deficiência, jovens, idosos, mulheres ou minorias sociais entre outras que não tem acesso a oportunidades igualitárias (SCHNEIDER, 2010).

2.2 Cooperativas de crédito no Brasil

O movimento cooperativista surgiu no Brasil no século XIX em Ouro Preto – MG, através do surgimento da 1ª cooperativa denominada “Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto em Minas Gerais”, se tornando um marco para o desenvolvimento de novas cooperativas no país (DIMARANES, 2017; KOS; PADILHA, 2021). Já a primeira cooperativa de crédito se instalou no Brasil em 1902 no município de Gaúcho de Nova Petrópolis – RS, liderada em grande parte por produtores rurais e existindo até hoje, com o nome de Sicredi, sendo hoje considerada uma das maiores redes do país (DIMARANES, 2017).

No Brasil, de acordo com os dados consolidados das cooperativas de crédito através da plataforma de Painel de Dados do Cooperativismo Financeiro no Brasil, a BureauCoop, atualmente, existem 818 sistemas cooperativos, ocupando a 6ª posição entre as maiores instituições financeiras do país (BUREAUCOOP, 2022). Na plataforma, pode-se ter acesso aos dados financeiros, quantidade de associados, ranking das cooperativas, evolução do crescimento e mapa da rede de atendimento. Os principais sistemas cooperativos de crédito que operam no Brasil são: SICREDI, SICOOB, UNICRED, CRESOL E AILOS. Existem também as Cooperativas Independentes (solteiras), não ligadas em uma Confederação, Central ou a um sistema (BRUNO et al., 2022; STECCA, 2014).

Podemos realizar um comparativo entre as sociedades cooperativas e as demais empresas, onde as cooperativas têm como principal objetivo prestar serviços aos seus cooperados, existindo sem fim lucrativo, trazendo a igualdade de direitos e obrigações e tratando o capital como fator de produção e serviço do cooperado (FRANCO, 2018; SANTOS, 2021; STECCA, 2014). Na Tabela 1 abaixo, podemos identificar e comparar as distinções.

Tabela 2 - Comparativo entre sociedades cooperativas e empresas tradicionais.

Cooperativas	Demais empresas
Sociedade de pessoas.	Sociedade de capital.
Prestação de serviços, não visando lucros e obtendo sobras.	Visa o lucro.
Livre adesão.	Número limitado de acionistas.
Controle democrático: voto	Cada ação ou quota corresponde um voto.
Assembleia com base no número de associados.	Assembleia com base no capital.
Não é permitido transferência das quotas-partes a terceiros.	Transferência das ações a terceiros são permitidas.
Retorno proporcional ao valor das operações (associados).	Dividendo proporcional ao valor das ações (retorno aos investidores).

Fonte: Adaptado de Stecca, 2014 (STECCA, 2014).

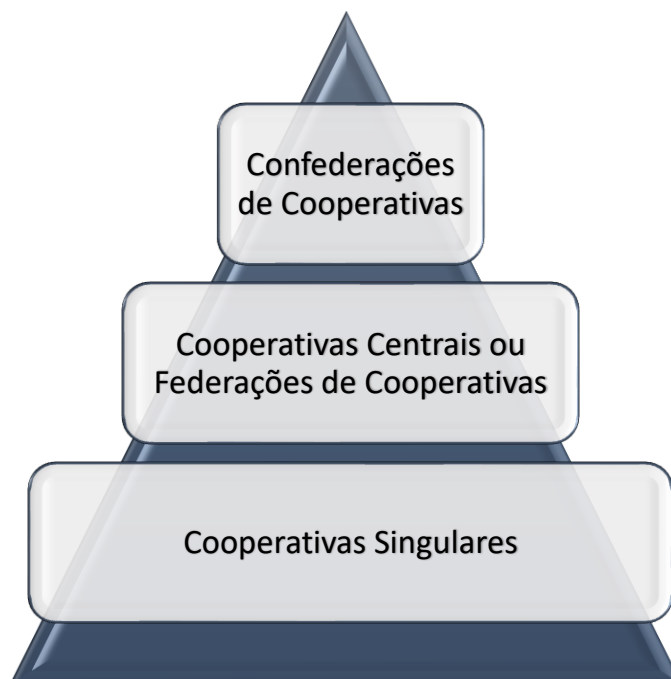
O cooperativismo possui legislação própria, a Lei 5.764/71, de 16 de dezembro de 1971, que marca em seu Art. 4º a distinção das demais sociedades indicando suas características (BRASIL, 1971):

- I – adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviço;
- II – variabilidade do capital social, representado por quotas-partes;

- III – limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV – inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros estranhos à sociedade;
- V – singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividades de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI – quorum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados, não no capital;
- VII – retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberações em contrário da Assembleia Geral;
- VIII – indivisibilidade dos fundos e reserva de assistência técnica, educacional e social;
- IX – neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- X – prestação de assistência aos associados e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI – área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

A Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, também procura objetivar e classificar as cooperativas. As cooperativas singulares são as de primeiro nível, composta de, no mínimo, vinte cooperados. Compostas de três ou mais cooperativas singulares, entram as cooperativas centrais ou federações de cooperativas, que exercem função de supervisão e realização de auditorias em suas filiadas. E as confederações de cooperativas são constituídas de, ao menos, três cooperativas centrais ou federações de cooperativas, sendo elas a traçar o planejamento estratégico do sistema cooperativo (BRASIL, 1971; DIMARANES, 2017; STECCA, 2014). No esquema de pirâmide abaixo podemos visualizar de forma mais clara suas divisões:

Figura 5 - Pirâmide de classificação das sociedades cooperativas.



Fonte: Autoria própria a partir da Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971).

2.2.1 Desenvolvimento regional das cooperativas de crédito

As cooperativas de crédito apresentam um papel fundamental no crescimento e desenvolvimento de uma região, sendo o cooperativismo o braço econômico de algumas realidades sociais (GREGORINI, 2019). Porém, apesar de apresentar um histórico de caráter regulador de desigualdades sociais, ainda existe uma herança histórica e cultural nessas regiões, e isso pode propiciar o empreendedorismo gerado pelas cooperativas de crédito (PACHECO, 2019).

2.3 Bancarização

A bancarização é o processo que representa a expansão de um número de pessoas que compõem um sistema financeiro. O conceito de bancarização está correlacionado ao nível de acesso e ao grau de uso dos serviços financeiros e não se relaciona com a concepção de ter uma conta corrente em uma instituição financeira (FEBRABAN, 2011). Segundo ARTEMISIA (2018), a aceção de bancarização diz respeito somente à questão do acesso aos serviços financeiros, enquanto a utilização dos mesmos contempla o conceito de inclusão financeira. Em outras palavras, bancarização é o processo que representa a expansão do número de pessoas que compõem o sistema financeiro, estabelecendo algum tipo de relacionamento junto às instituições financeiras no que concerne aos produtos e serviços ofertados em alguma localidade. Não obstante os conceitos supracitados, a bancarização desprovida de uma relação de uso qualificada costuma impactar em um público mal servido pelo sistema financeiro, com acesso a produtos e serviços onerosos, de qualidade inferior e juros exorbitantes (ARTEMISIA, 2018).

Além de possuir grande capilaridade no que se refere a pontos de atendimento, o Brasil também é um país que apresenta alto índice de bancarização. No SFN, o processo de bancarização manteve-se estável nos últimos anos.

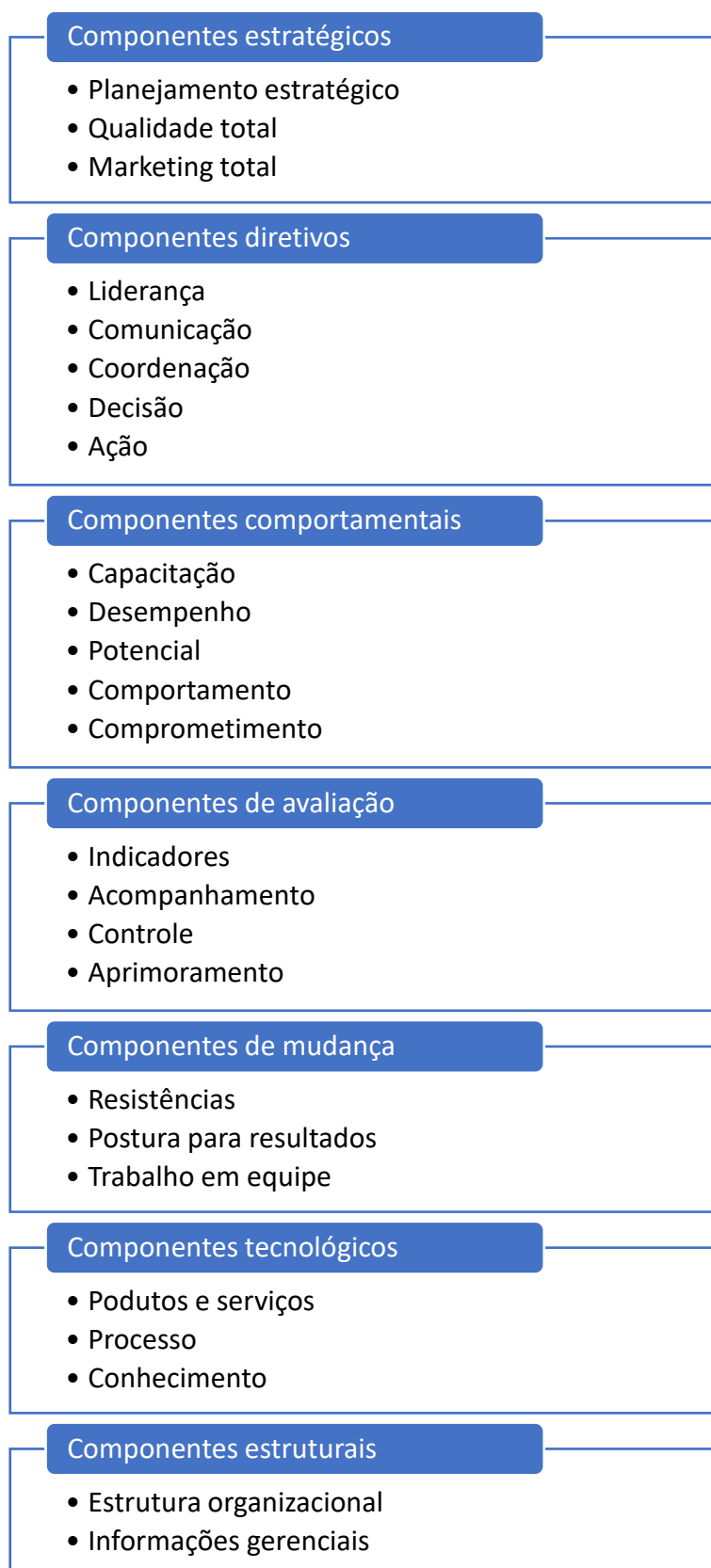
Santos (2013) explica o fenômeno da bancarização a partir de duas dimensões, sob o ponto de vista dos microempreendedores e, por outro lado, a perspectiva quanto à ampliação do acesso a serviços financeiros na população brasileira em geral. Em relação ao primeiro grupo, Santos (2013) afirma que a relação aberta entre as instituições financeiras e os microempreendedores cria oportunidades de negócios que potencializam as chances de sucesso dos empreendimentos através de produtos e serviços bancários. No que tange à sociedade brasileira em geral, o processo de bancarização propicia o surgimento de

novos mercados, até então inexistentes, a partir de públicos incipientes ou da consolidação de novos formatos de negócios com públicos já existentes. A formalidade jurídica da atividade empreendedora coloca o microempreendedor individual em um outro patamar de relacionamento com o mercado, a sociedade e as esferas de poder do Estado. Com isso, a empresa tem a possibilidade de constituir um relacionamento com a instituição financeira em consonância com a sua atividade e potencial de produção. Nesse sentido, a bancarização traz oportunidades de produtos e serviços ofertados pelas instituições financeiras, como empréstimos de capital de giro, financiamentos de aquisições para o negócio, meios de pagamento e recebimento, entre outros recursos disponíveis (SANTOS, 2013).

2.4 Modelo de gestão das cooperativas

Um modelo de gestão deve ser um processo estruturado, interativo e consolidado, a fim de desenvolver e operacionalizar as atividades para organização, planejamento e avaliação de resultados, visando sempre o desenvolvimento. Na estrutura apresentada na Tabela 3, podemos entender o modelo de gestão atribuído a diversos componentes e subdivisões (IORA, 2018).

Tabela 1 - Componentes do modelo de gestão das cooperativas.



Fonte: Adaptado de Iora, 2018 (IORA, 2018).

A partir da análise dos sete componentes representados por instrumentos administrativos que agregam e atuam um modelo de gestão, podemos considerar o planejamento estratégico uma metodologia administrativa que estabelece uma direção a ser seguida pela cooperativa, visando um grau de interação aos controles de fatores (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Oliveira (2006), o planejamento pode ter aplicação em dois níveis, sendo o tático e o operacional. O planejamento tático é a metodologia administrativa utilizada com a finalidade de otimizar um resultado, proporcionando sustentação e direção, estabelecendo um plano estratégico. Já o planejamento operacional é o desenvolvimento e implementação de instrumentos administrativos para consolidar os resultados específicos (OLIVEIRA, 2006).

O planejamento tático e operacional torna o planejamento estratégico ainda mais importante no contexto do cooperativismo, traçando objetivos que devem alinhar a perspectiva dos associados, buscando por resultados comuns (OLIVEIRA, 2006).

2.5 Planejamento estratégico

O sucesso organizacional através de mudanças no planejamento estratégico se torna uma grande ferramenta gestora, que visa facilitar tomada de decisões, alcançar objetivos e direcionar a organização, sendo mais importante o processo em si que seu fim de plano (DIMARANES, 2017). A compreensão da construção do planejamento estratégico é relevante para compreender a metodologia utilizada nas cooperativas.

O planejamento surge da necessidade de decidir antecipadamente as decisões, sendo a concepção do planejamento estratégico como ferramenta administrativa ocorrendo apenas no final da década de 50 (MLNTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Atualmente, a ferramenta sofre renovações e mudanças, tendo como estratégia empresarial o diferencial de ser competitivo através do processo de planejamento, ajudando a reconhecer aspirações, tarefas a serem executadas, recursos, ações a serem tomadas, limitações, conhecer fatores interligados com os caminhos da empresa e tempo a serem seguidos (DIMARANES, 2017).

O planejamento acaba por encorajar esforços e fornecer altos padrões de desempenho, sendo a estratégia o meio, ou conjunto dos meios, para alcançar um fim ou objetivos. O planejamento como articulação de estratégias é um processo abrangente que pode ser um conjunto de ideias de acordo com objetivos, práticas, planos de ação e métodos obtidos através de análises de fatores (DIMARANES, 2017).

Para planejar, é necessário interpretar a missão organizacional e estabelecer objetivos de organização, bem como os meios para alcançar os planos com máxima eficiência (RHODEN, 2000). Como principais vantagens do planejamento estratégico, Rhoden (2000) aponta alguns itens:

- Visão de conjunto: aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes; concorrentes, parceiros e fornecedores;
- Agiliza e fundamenta decisões: cria um consenso natural entre os líderes empresariais sobre o que é importante;
- Direção única para todos: alinha os esforços de todos para o atendimento de objetivos comuns;
- Melhor capacidade de adaptação: facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente;
- Otimiza alocação e recursos: alicerça o orçamento da organização;
- Reforça a motivação;
- Estabelece o contexto para planos funcionais;
- Melhora o controle;
- Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

Alguns pontos são necessários para melhorar o planejamento estratégico, sendo utilizados na organização. Dimaranes (2017) aponta alguns itens visando facilitar a tomada de decisões, o alcance dos objetivos e o direcionamento da organização para um futuro desejado:

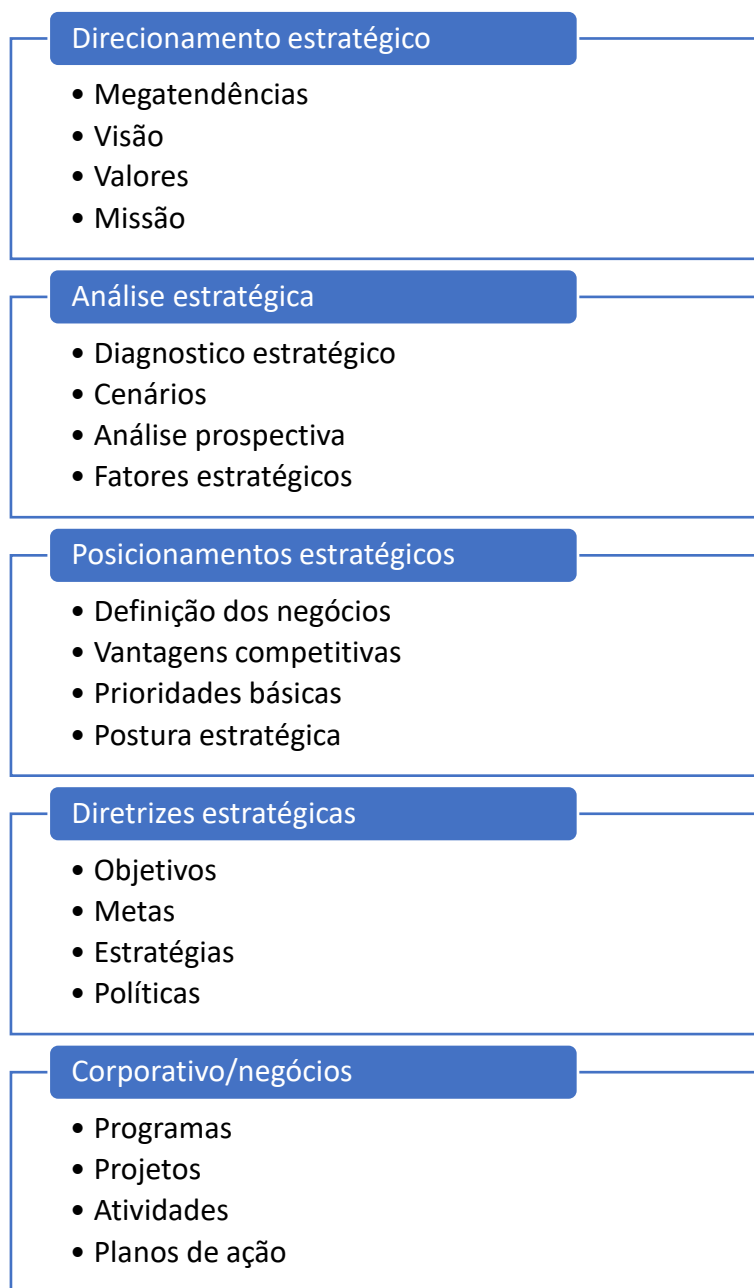
- Definição da visão: o que deseja ser alcançado;
- Levantamento e análise das oportunidades: variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa;
- Levantamento e análise das ameaças: variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a empresa;
- Análise dos concorrentes: busca de informações estratégicas;
- Levantamento e análise dos pontos fortes, fracos e neutros: os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis, enquanto os pontos fracos provocam uma situação desfavorável para a empresa;
- Definição da missão: qual a ambição;

- Definição dos propósitos: compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão;
- Construção de cenários: a elaboração de cenários estratégicos que tragam informações e visões sobre o futuro;
- Definição da postura estratégica: escolha de caminhos e ações a serem seguidas;
- Estabelecimento de macroestratégias: grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar;
- Definição de objetivos: é o alvo, o que se pretende alcançar;
- Elaboração de metas: é a quantificação do objetivo;
- Definição de estratégias: são ações formuladas e adequadas para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos.

Um plano de ação seria o detalhamento de todo o processo de planejamento estratégico, sendo designado um plano de ação para cada objetivo e cada meta a ser cumprida para sustentar as ações e assegurar os passos (DIMARANES, 2017).

Um modelo de ação necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implantação, na Tabela 4 podemos identificar um modelo proposto por Oliveira (2016).

Tabela 2 - Modelo básico do planejamento estratégico das cooperativas.



Fonte: Adaptado de Oliveira, 2006 (OLIVEIRA, 2006).

Através do modelo de ação divididos em blocos ou módulos, podemos ver o planejamento estratégico sendo seguido e avançado de forma lógica, aprofundando de acordo com necessidade e interesse para resolução de questões estratégicas e de planejamento de bem geral da cooperativa (OLIVEIRA, 2006).

Nos blocos de “direcionamento estratégico” e de “análise estratégica” são tratadas questões de maior intensidade, já onde nos blocos seguintes, o foco principal se torna o conjunto de negócios, sendo questões mais voltadas para os produtos e serviços oferecidos.

Oliveira (2006) descreve sobre os cinco módulos e seus componentes do modelo de planejamento estratégicos das cooperativas, conforme discutido a seguir:

- **Direcionamento estratégico:** norteia o planejamento, visando a otimização da cooperativa;
- **Análise estratégica:** avalia (olhar macro) a situação atual da cooperativa, definindo o comportamento futuro dos fatores de influência estratégica;
- **Posicionamento estratégico:** procura consolidar a interação dos produtos e serviços atuais e futuros das cooperativas;
- **Diretrizes estratégicas:** consolida as principais questões e orientações para a operacionalização do plano estratégico, ligando as questões macro e de análise com os instrumentos essenciais para a tomada de decisões estratégicas;
- **Instrumentos estratégicos:** possibilita a operacionalização e a gestão ao longo do planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2006), “é impossível desvincular o planejamento estratégico dos valores, das atitudes, dos comportamentos e da administração estratégica nas cooperativas”. Portanto, devemos considerar a cultura organizacional, os valores e princípios universais cooperativistas em um planejamento estratégico.

Esse modelo de gestão deve ser aplicado de forma a dividir o planejamento em atividades-meios e atividades-fim, onde o meio é o caminho para desenvolver o planejamento e o fim é o esperado.

Tabela 3 - Atividades de planejamento tático e de operação.

Planejamento tático e de operação					
Atividades-meios				Atividades-fins	
Recursos humanos	Finanças	Tecnologia	Apoio administrativo	Marketing	Operações

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2006 (OLIVEIRA, 2006).

O desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico trabalhado em divisão de blocos permite as cooperativas avançar de forma lógica e, de acordo com o interesse e/ou necessidade, ter maior profundidade nos componentes de cada módulo.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Este presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa durante um estudo de caso, de natureza exploratória juntamente com entrevistas observadas, a coleta de dados ocorreu no período de maio de 2023 realizada com cinco funcionários sendo dois gerentes gerais, dois supervisores administrativos e um agente de negócios de duas cooperativas de crédito no interior do estado de SP.

Dessa forma, a partir do objetivo geral que propõe analisar as problemáticas no planejamento estratégico das cooperativas de crédito, a etapa qualitativa foi adicionada a metodologia com intuito e necessidade de aprofundar e combater a percepção e ser apresentada nos resultados obtidos.

Para a caracterização de uma pesquisa é necessário a utilização de técnicas e métodos para auxiliar no processo de investigação. Inicialmente, é necessário definir os instrumentos de pesquisa através de um planejamento prévio. A aplicação de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e explicativa facilita a compreensão, justificando e explicando os seus principais motivos.

O objeto de pesquisa também é um estudo de caso, que é caracterizado pelo estudo profundo, ampliando o conhecimento e detalhando o estudo. O estudo de caso se torna algo empírico que investiga um fenômeno natural que ocorre dentro de um contexto da sociedade real, que são evidenciadas por várias fontes de evidencia (YIN, 2001).

3.2 Estudo de caso

O estudo de caso é um estudo que se concentra na pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na sua aplicabilidade (FIORIN; MORAIS, 2020). Esse método tem como característica abranger o máximo de informações possíveis sobre

o objeto de interesse. A vantagem de seu uso para um estudo é o detalhamento minucioso da problemática, permitindo assim o aprofundamento do tema (SANTOS, 2021).

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma “estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto”. Um estudo de caso pode potencializar uma determinada perspectiva, já que fenômenos micro tendem a se desenvolver de acordo com um contexto maior (BAIOTO, 2018).

O estudo de caso é considerado um método de pesquisa empírica que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, que tem como objetivo explicar, explorar ou descrever os fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto (YIN, 2001)

3.3 Entrevistas observadas

As entrevistas observadas são uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve a observação direta de uma interação entre um entrevistador e um entrevistado. Essa técnica é amplamente utilizada em pesquisas acadêmicas de diversas áreas, como psicologia, sociologia, antropologia, educação e comunicação, entre outras. A entrevista observada permite ao pesquisador coletar dados sobre o comportamento humano em um contexto naturalista, sem a necessidade de perguntar diretamente aos participantes (MARSHALL & ROSSMAN, 2016).

Uma das principais razões para a importância das entrevistas observadas é que elas permitem aos pesquisadores obter informações detalhadas sobre o comportamento humano em um contexto naturalista, ou seja, em um ambiente em que as pessoas se comportam de maneira mais espontânea e autêntica. Isso é especialmente importante em áreas em que as interações sociais são relevantes para o estudo, como na psicologia e na sociologia. A observação da entrevista permite que o pesquisador obtenha informações sobre a comunicação não verbal e a expressão emocional dos participantes, o que pode ser útil para entender melhor suas respostas às perguntas (FONTANA & FREY, 2018).

Além disso, as entrevistas observadas podem ajudar a identificar aspectos da interação entrevistador-entrevistado que podem ser difíceis de detectar apenas através da análise das respostas verbais dos participantes. Por exemplo, a observação direta pode revelar a comunicação não verbal, como expressões faciais, gestos e posturas corporais, que podem ser importantes para entender a dinâmica da entrevista e a relação entre os entrevistados e o entrevistador, a entrevista observada é uma técnica útil para coletar informações detalhadas sobre o comportamento humano em situações naturais (GLESNE, 2016).

Outra vantagem das entrevistas observadas é que elas podem ajudar a minimizar o viés do pesquisador. Ao observar a interação em tempo real, o pesquisador pode coletar informações sobre o comportamento e as atitudes dos participantes de forma objetiva, sem influenciá-los com suas próprias ideias e opiniões. A observação direta da interação entre entrevistador e entrevistado pode fornecer informações valiosas sobre a dinâmica da entrevista, incluindo pistas sobre como os entrevistados interpretam as perguntas e respondem a elas (RUBIN & RUBIN, 2012).

Em resumo, as entrevistas observadas são uma técnica valiosa para coletar informações detalhadas sobre o comportamento humano em um contexto naturalista, identificar aspectos importantes da interação entre entrevistador e entrevistado e minimizar o viés do pesquisador. Elas são uma ferramenta poderosa para pesquisadores em diversas áreas que desejam entender melhor as complexidades do comportamento humano e suas interações sociais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O planejamento estratégico é eficaz no trabalho composto pela gestão cooperativa, atuando nas tomadas de decisões. E voltado nesse quadro de gestão, temos os sujeitos sociais, onde os indivíduos, de forma unida, usam o planejamento estratégico para implementar ações que podem ser desenvolvidas para aproximar o quadro social, como desenvolver programas que fortaleçam a confiança, a participação e a cooperação em conjunto, entre cooperados, funcionários e dirigentes, fazendo com que todas as partes se sintam responsáveis pela gestão.

Em uma cooperativa de crédito, o planejamento estratégico é uma ferramenta valiosa para a administração, pois define o rumo das ações dentro de um plano pré-estabelecido, possibilitando uma tomada de decisões de forma adequada e sem espaços para erros para todas as partes envolvidas neste processo, seja pela direção, associados e funcionários.

Todos os cooperados tem suas responsabilidades dentro da organização, com base nas entrevistas e análise dos documentos, é evidente que a cooperativa apresenta um planejamento estratégico robusto, bem elaborado e registrado. No que diz respeito ao acompanhamento de metas e objetivos, também se constatou a presença de sistemas de armazenamento de dados organizados e de um software de inteligência empresarial, que auxilia na estruturação, avaliação, compartilhamento e supervisão de informações essenciais para a gestão do

empreendimento. Sobre a estratégia de gestão da cooperativa, construção de objetivos, plano de ação, podemos ver uma sinergia entre todas as respostas, isso fica evidente no depoimento dos entrevistados:

“A estratégia de gestão da cooperativa é comunicada aos funcionários. É essencial que todos os membros da cooperativa estejam cientes dos objetivos e do plano de ação definidos para alcançá-los (Relato de entrevista).”

“A comunicação clara e efetiva da estratégia permite que os funcionários compreendam o propósito e as metas da cooperativa, alinhando seus esforços individuais e coletivos com a visão geral da organização. (Relato de entrevista).”

Os estágios de planejar estrategicamente envolvem a definição do propósito, de seus princípios, do diagnóstico do ambiente, da identificação dos objetivos e da construção das ações. A partir da coordenação das atividades, também é possível integrar os envolvidos nesse processo, fazendo-os controlar as ações com excelência, buscando otimização e suporte com fatores externos que não são controlados, apresentando uma atuação inovadora, Sobre a elaboração do planejamento estratégico verificamos que os entrevistados tem divergências, pois o cargo de gestão participa de treinamentos específicos de elaboração em workshops, conferências, treinamentos e repassa a estratégia para sua equipe:

“A direção da cooperativa, juntamente com a participação dos membros, costuma realizar reuniões, workshops ou sessões de planejamento estratégico, onde são discutidas e estabelecidas as diretrizes para a cooperativa. Nesse processo, são identificadas as prioridades, definidos os objetivos a serem alcançados e delineadas as estratégias a serem adotadas para alcançar tais objetivos. (Relato de entrevista).”

“Geralmente, a elaboração do planejamento estratégico envolve um processo participativo dos gerentes gerais e administrativos e nos repassam as estratégias periodicamente. (Relato de entrevista).”

Outro fator fundamental é o acompanhamento do planejamento estratégico em uma cooperativa de crédito é essencial para garantir que a organização esteja no caminho certo para

alcançar seus objetivos e cumprir sua missão. Foi unânime entre os entrevistados que esse acompanhamento existe e funciona:

“Temos indicadores de desempenho diariamente que medem o progresso em relação aos objetivos estratégicos. Esses indicadores incluem métricas financeiras, de produção, satisfação do cliente, entre outros relevantes para a cooperativa. (Relato de entrevista).”

“São realizadas reuniões periódicas para revisar o andamento do planejamento estratégico, discutir eventuais desvios, ajustar metas e objetivos, e tomar decisões corretivas, se necessário. (Relato de entrevista).”

“Temos a avaliação regular do desempenho dos funcionários e equipes com reconhecimento individual e coletivo. (Relato de entrevista).”

A existência de um planejamento estratégico formalizado traz uma série de benefícios para uma cooperativa de crédito. Um plano estratégico formalizado proporciona uma orientação clara sobre os objetivos de longo prazo da cooperativa de crédito e o caminho a seguir para alcançá-los. O planejamento estratégico ajuda a alinhar todos os departamentos e membros da cooperativa de crédito em torno dos mesmos objetivos e estratégias. Isso promove uma cultura organizacional coesa e colaborativa, evitando a fragmentação e os conflitos de interesse. Nas entrevistas observamos novamente unanimidade entre todos no sentido de concordarem com o benefício causado pelo planejamento estratégico:

“Um planejamento estratégico formalizado permite alinhar as atividades e esforços de todos os membros da cooperativa em direção a objetivos comuns, promovendo uma maior coesão e foco organizacional. (Relato de entrevista).”

“O planejamento estratégico fornece uma visão clara e direção para a cooperativa, ajudando a guiar as decisões e ações em todos os níveis da organização. (Relato de entrevista).”

“O planejamento estratégico permite uma análise mais aprofundada do ambiente externo e interno, identificando

oportunidades para o crescimento da cooperativa e antecipando desafios que possam surgir. (Relato de entrevista).”

A gestão de uma cooperativa enfrenta vários desafios que exigem habilidades e estratégias eficazes para superá-los. Percebemos então que as mudanças que foram ocasionadas pela globalização acabam por exigir que planos estratégicos aconteçam de forma a manter e acompanhar a competitividade no mercado. Em geral todos entrevistados tem conhecimento e pensamentos semelhantes a respeito dos desafios enfrentados atualmente e que possam surgir no futuro:

“Garantir a saúde financeira da cooperativa, equilibrando receitas e despesas, buscando fontes de financiamento adequadas e gerenciando eficientemente os recursos financeiros. (Relato de entrevista).”

“Acompanhar as mudanças no ambiente de negócios e no mercado em que a cooperativa atua, sendo capaz de se adaptar e inovar para manter sua relevância e competitividade. (Relato de entrevista).”

“Aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia para melhorar os processos internos, otimizar a comunicação, fortalecer a cooperação entre os membros e aprimorar a eficiência geral da cooperativa. (Relato de entrevista).”

Fomentar o engajamento ativo e contínuo dos membros, promovendo sua participação nas decisões e atividades da cooperativa. (Relato de entrevista).”

4.1 Planos de ações

Definir estratégias se faz necessário para realizar ações corretivas, contando com serviços próprios e tendo setores internos divididos em contabilidade, jurídico, recursos humanos, controles internos, conta corrente, crédito, manutenção das agências, TI, comercial, cobrança e cadastro (CONSTANTE, 2019).

A cooperativa conta com todos os serviços próprios e tem os setores internos divididos em: Contabilidade; jurídico; recursos humanos; controles internos; conta corrente; crédito; manutenção das agências; TI; comercial; cobrança; cadastro. Tendo assim melhor

acompanhamento das estratégias e resultados, alcançando a qualidade na gestão. Oferecem o suporte necessário que as agências precisam, obtendo cada vez mais qualidade nos serviços prestados.

Utilizar o diagnóstico estratégico afim de analisar de forma interna e externa procurando identificar pontos fracos e fortes na cooperativa, traz uma análise rígida sobre as oportunidades e ameaças.

Na análise geral no ambiente externo, é possível identificar tendências culturais, sociais, tecnológicas, econômicas, fornecedores, concorrentes, clientes, produtos e serviços, buscando sempre novas associações. Já no ambiente interno, a cooperativa avalia a administração, finanças, operações, gestão, métodos, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, infraestrutura, marketing, serviços, recursos humanos, relações e cultura, pois ainda no ambiente interno existe essa avaliação em relação a estrutura organizacional, visando trabalho em equipe e respeito entre si.

4.2 Estruturação organizacional

De acordo com Oliveira (2006), a estrutura organizacional deve ser delineada com as responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões dos executivos e profissionais em cada unidade organizacional, de acordo com suas funções e relação com a cooperativa de forma ampla. Sendo a estrutura organizacional um instrumento administrativo que deve acontecer de forma dinâmica estabelecido no planejamento estratégico para alcançar os objetivos preestabelecidos, podemos identificar a estrutura organizacional como um organograma, que é a representação gráfica dos aspectos da estrutura organizacional da cooperativa. Esses fatores fazem com que os executivos da cooperativa tenham uma visão sistêmica e global do processo de qualidade organizacional, que dão fundamento para esse modelo de gestão (OLIVEIRA, 2006). O autor ainda cita alguns fatores podem influenciar a estrutura organizacional, como:

- **Objetivos, estratégias e políticas:** se delimita na definição, quando esses itens estão expressos de forma clara, pois sabe-se o que esperar de cada executivo e profissional que compõem a cooperativa;
- **Negócios X mercados X concorrência:** essa interação é o equilíbrio da boa estrutura organizacional da cooperativa, que se sustenta e é duradora, mostrando a posição de uma empresa;

- **Evolução tecnológica e tecnologia aplicada:** se baseia nas velocidades e na forma que os conhecimentos vão surgindo, como a incorporação da informática nos setores administrativos e operacionais das cooperativas;
- **Conhecimento, capacitação e atuação profissional:** o conhecimento, capacitação e estilo de atuação dos executivos e profissionais que permitem estabelecer objetivos, motivando para fazer a estrutura organizacional funcionar da melhor forma possível.

Também existem os fatores externos e não controláveis que devem ser considerados a fim de analisar o processo de interação entre a cooperativa e o ambiente, fazendo avaliações constantes na estruturação organizacional.

A estrutura organizacional implica necessariamente na raiz do planejamento estratégico, sendo destinado no processo de administração estratégica nas cooperativas, se referindo a organização das áreas de uma cooperativa.

4.3 Planejamento estratégico como ferramenta administrativa

Realizando o estudo de caso através da literatura analisada, podemos indicar que o planejamento estratégico necessita do esclarecimento de metas estratégicas para atuar em uma cooperativa. As estratégias de organização econômica cooperativa têm como objetivo preparar a cooperativa para uma forma de administração mais flexível, que se espelhe em novas tendências mundiais e que colocasse a empresa de uma forma mais preparada no mercado, se especializando cada vez mais em nível nacional e internacional.

Através do estudo de caso, encontramos pontos onde o planejamento deve penetrar, como um desenvolvimento de uma organização mais flexível e dinâmica, investir mais em sua equipe executiva gerando mais empreendimento e participação, aclarar os colaboradores os tornando mais qualificados e identificados com a cooperativa, trazer os sócios para perto inserindo-os no processo de atividade no mercado, aproximar relações que são baseadas no compromisso e confiança mútua, executar uma gestão econômica financeira que forneça o crescimento e ampliar a responsabilidade social da empresa.

O planejamento estratégico não pode ser visto como uma previsão para o futuro, mas sim como um conjunto de ações estratégicas que podem ou não se concretizar, levando sempre a ser adaptado quando for necessário. Um planejamento deve ser flexível, pois um planejamento formal e excessivamente rígido pode causar frustrações.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho buscou suprir e identificar fatores restritivos e impulsionadores da competência coletiva do planejamento estratégico entre lideranças em uma cooperativa de crédito. O objetivo geral foi atingido e a metodologia de optar por uma abordagem qualitativa foi alcançada. A etapa qualitativa foi realizada a fim de aprimorar e aprofundar os dados. Após a análise da problemática, buscou-se integrar os resultados e destacar as ideias principais. Foi possível destacar as lacunas e desafios a partir da etapa qualitativa, que confirmou através do estudo de caso a percepção da problemática apresentada a partir dos dados quantitativos.

Cabe aqui retomar que os objetivos propostos para este trabalho procuraram trazer as respostas obtidas no sentido de alcançá-los. O objetivo do presente trabalho foi avaliar e investigar o planejamento estratégico das cooperativas de crédito realizando um estudo de caso e entrevistas observadas a fim de identificar melhorias na problemática e verificar aplicabilidade para confecção de planos de estratégias de melhorias.

Quanto aos fatores, identificou-se a importância do planejamento estratégico em qualquer tipo de organização, sendo o mesmo contribuinte para longevidade e lucratividade. A pesquisa identificou não apenas visão de lucro através do planejamento estratégico, mas também visando a segurança de seus associados, os tornando as peças fundamentais para a construção do planejamento estratégico.

As estratégias de alcance são definidas através de objetivos e metas definidos pela cooperativa, entendendo que a sistemática de acompanhamento e avaliação é fundamental para o sucesso. A partir desse estudo teórico é possível a percepção que o planejamento estratégico está totalmente ligado a uma excelência na administração de uma cooperativa, onde a gestão deve utilizar dessa ferramenta administrativa para alcançar os objetivos.

Nessa direção, as contribuições desta pesquisa são de caráter teórico e gerencial, que podem contribuir através das análises dos dados obtidos com sugestões de ações a partir de fatores restritivos e impulsionadores identificados e descritos. Com o intuito de apresentar uma conclusão ao estudo, podemos indicar que o mesmo proporcionou visualizar as problemáticas em sociedades cooperativas de crédito, propondo hipóteses através de planos de melhorias.

Vale ressaltar que o estudo pretendeu-se favorecer o fortalecimento das cooperativas de crédito. E como linhas de pesquisas futuras que emergem a partir do estudo, sugere-se expandir

o estudo quantitativo e qualitativo para cooperativas presentes no estado de São Paulo e em diferentes regiões, visando investigar se sofrem influência da região onde as cooperativas estão instaladas. Acredita-se que estas sugestões podem complementar e enriquecer os resultados obtidos nesse estudo, contribuindo com o avanço de pesquisas nos sistemas de cooperativismo de crédito no Brasil.

6. REFERÊNCIAS

ARTEMISIA. **Tese de impacto social em serviços financeiros: oportunidades para negócios**. Disponível em: <<https://artemisia.org.br/servicosfinanceiros/>>. Acesso em: 26 jan. 2023.

BACEN, B. C. D. B. **Relatório de Cidadania Financeira**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/Nor/relcidfin/index.html>>. Acesso em: 26 jan. 2023.

BACEN, B. C. D. B. **O que é cooperativa de crédito?** Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>>. Acesso em: 22 nov. 2022a.

BACEN, B. C. D. B. **Fundo Garantidor de Créditos (FGC)**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/Fundosgarantidores>>. Acesso em: 22 nov. 2022b.

BAIOTO, C. D. **Cultura cooperativista como potencializador de eficiência cooperativista: um estudo de caso da cooperativa de crédito SICREDI pioneira**. [s.l.: s.n.].

BIALOSKORSKI, S. N. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. *Agribusiness cooperativo: Economia, doutrina, e estratégias de gestão*, p. 135, 1994.

BOESCHE, L. **Portal do Cooperativismo Financeiro**. Disponível em: <<https://www.cooperativismodecredito.coop.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BRASIL. **Lei 5.764/71 de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das cooperativas e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRESSAN, V. G. F.; MAIA, L. L.; CAMPOS, B. A. Política de distribuição de sobras em cooperativas de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, p. 161–180, 2020.

BRUNO, L. V. P. et al. Análise da liderança coletiva em conselhos de administração de uma cooperativa de crédito do RS. **Revista Liberato**, v. 23, n. 39, p. 33–44, 2022.

BUREAU COOP. **Painel de Dados do Cooperativismo Financeiro no Brasil**. Disponível em: <<https://www.confefbras.coop.br/bureau/>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013.

CARVALHO, A. D. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. Baraúna, São Paulo: [s.n.].

CONSTANTE, C. DE V. Planejamento estratégico e a sua importância para a cooperativa de crédito litorânea - SICOOB CREDIJA. p. 1–13, 2019.

DIMARANES, E. A. Planejamento estratégico: um estudo de caso na Cooperativa de crédito Sicredi. p. 0–57, 2017.

FEBRABAN. PANORAMA DO SETOR BANCÁRIO E VISÃO DE FUTURO. **ANUÁRIO CIAB - FEBRABAN**, 2011.

FIORIN, F.; MORAIS, R. T. R. A principalidade em uma cooperativa de crédito: estudo de caso na cooperativa de crédito SICOOB ECOCREDI na cidade de Três Coroas/RS. v. 5, n. 3, p. 248–253, 2020.

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

FRANCO, D. S. Gestão do crédito pelos órgãos de governança sob enfoque da transparência: estudo de caso. 2018.

Glesne, C. (2016). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. 5th Edition. London: Pearson.

GREGORINI, G. A Importância das Cooperativas de Crédito para o Desenvolvimento Local. p. 1–19, 2019.

IORA, M. A. Cooperativismo de crédito solidário: estudo de caso Sicoob no Município de Macieira-SC. 2018.

IRAMUTEQ. **Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de**

Questionnaires. Disponível em: <<http://www.iramuteq.org/>>. Acesso em: 26 jan. 2023.

JOHNSTON, F. L.; SANTANA, A. S. D. S.; DOS SANTOS, G. R. Produção Agropecuária E Cooperativismo Na Região Sul Do Brasil : Destaques Dos Dados Do Censo Agropecuário De 2017. **Boletim regional, urbano e ambiental**, v. 23, p. 135–147, 2020.

KOS, S. R.; PADILHA, E. T. **Satisfação no trabalho versus resultado contábil: estudo de caso em uma cooperativa de crédito.** [s.l.: s.n.]. v. 8

MACHADO, L.; BÜLOW, A. Potencial De Bancarização Do Cooperativismo De Crédito Nos Municípios Brasileiros Desassistidos Pelo Sfn. **Revista Cadernos de Economia**, v. 26, n. 42, p. 01–22, 2021.

MARSHALL, C. AND ROSSMAN, G. **Designing Qualitative Research.** 6th Edition, SAGE, Thousand Oaks, 2016.

MCPHERSON, I. Declaración de la Alianza Internacional sobre la Identidad Cooperativa. **Vitória: Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi**, p. 24, 1995.

MLNTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, E. DA S. et al. Modelo de gestão cooperativista: um estudo na cooperativa de educação da Universidade Federal da Paraíba - UFPB. 2019.

OCB. **ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS.** Disponível em: <<https://www.somoscooperativismo.coop.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática.** 3ª edição ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PACHECO, C. A. Cooperativas de crédito e sua importância na economia brasileira. **Monografia**, 2019.

RHODEN, M. I. DOS S. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas.** [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ROSA, L. Z. DA et al. A gestão em cooperativas de crédito: um estudo de caso sobre o conhecimento cooperativista dos colaboradores da cooperativa pioneira. **Observatorio de la**

Economía Latinoamericana, 2019.

RUBIN, Herbert J.; RUBIN, Irene S. **Qualitative interviewing: The art of hearing data**. sage, 2012.

SANTOS, C. A. DOS. Pequenos negócios: desafios e perspectivas - serviços financeiros. **SEBRAE**, v. 5, p. 392, 2013.

SANTOS, T. P. DOS. Impacto social e econômico do cooperativismo de crédito: estudo de caso em uma cooperativa de crédito da região da serra gaúcha. p. 1–23, 2021.

SCHNEIDER, J. O. O Cooperativismo como fator de inclusão social. **Jornal Cooperativista do Sicoob Amazônia**, v. Edição 71, 2010.

SCHNEIDER, J. O.; HENDGES, M. Educação e Capacitação Cooperativa: sua importância e aplicação. **Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 1, n. 1, p. 33–48, 2006.

SISTEMA OCB. **Anuário Coop**. Disponível em: <<https://anuario.coop.br/brasil/cooperados>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

STECCA, J. P. **Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em sociedades cooperativas de crédito**. [s.l.] Tese de doutorado. Universidade de São Paulo (USP), 2014.

SUCUPERA, G. I. C. S. Regulação e eficiência em cooperativas de crédito. p. 161, 2011.

WORLD COOPERATIVE MONITOR. Exploring the Co-operative Economy: Report 2019. **World Cooperative Monitor**, p. 1–65, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. [s.l: s.n.].

7. ANEXOS

1. Há quantos anos você trabalha na cooperativa?
2. Qual sua atual função/cargo?
3. A estratégia de gestão da cooperativa – construção de objetivos, plano de ação, etc. – é comunicada aos funcionários?
4. Você sabe como é elaborado o planejamento estratégico da cooperativa?
5. Há algum controle utilizado para o acompanhamento desse planejamento? Como?
6. Você percebe os benefícios da existência um planejamento estratégico formalizado na cooperativa? Em sua opinião, quais os principais benefícios?
7. Em sua opinião, atualmente, quais os principais desafios na gestão da cooperativa?