

GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR COOPERATIVISTA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO EM PEIXOTO DE AZEVEDO-MT

Ricardo Eloi¹
Reidene de Oliveira Silva²

Resumo: Este estudo aborda o tema da gestão estratégica no setor cooperativista por meio de um estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito localizada em Peixoto de Azevedo-MT. O objetivo geral é abordar a gestão estratégica no setor cooperativista, com ênfase em um estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito localizada em Peixoto de Azevedo-MT. Inicialmente, foi realizada uma fundamentação teórica que englobou conceitos e aspectos relacionados à estratégia e ao planejamento estratégico, bem como os fundamentos, valores, princípios e características do cooperativismo. A fim de obter uma compreensão mais aprofundada do tema, foi realizado um estudo de caso na cooperativa de crédito selecionada. O estudo permitiu compreender a importância prática do planejamento estratégico nos dias atuais e como ele pode proporcionar uma vantagem competitiva para as cooperativas que o adotam. Além disso, constatou-se que a cooperativa em estudo está empenhada em conscientizar seus cooperados sobre a importância da cooperativa, bem como em incentivar os jovens, filhos dos cooperados, a buscarem a profissionalização para assumirem posições de liderança na organização e contribuírem para seu crescimento contínuo. Por meio de sua estratégia de mercado, a cooperativa almeja ser reconhecida como a melhor do Brasil, buscando oferecer excelência em produtos e serviços aos seus clientes. Conclui-se, portanto, que a gestão estratégica desempenha um papel crucial no sucesso e crescimento das cooperativas.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Planejamento estratégico. Cooperativa de crédito.

1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica desempenha um papel central no sucesso e desenvolvimento das organizações, independentemente do seu setor de atuação (BIALOSKORSKI NETO, 2011). No contexto específico do setor cooperativista, onde valores como cooperação, participação e solidariedade são fundamentais, a implementação de uma gestão estratégica eficaz ganha ainda maior importância (AZEVEDO e COSTA, 2001).

¹ Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Tocantins - UNITINS, Atualmente aluno da Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Sinop-MT. E-mail: ricardosicoob@gmail.com

² Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, mestrado em Marketing pela Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, é professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Sinop-MT. E-mail: reidene.oliveira@icoop.edu.br.

As cooperativas, como empreendimentos coletivos apoiados para a satisfação das necessidades e interesses de seus membros, confrontam-se com desafios complexos num mercado cada vez mais competitivo e globalizado (OLIVEIRA, 2009). Para se manterem competitivos e alcançarem seus objetivos, as cooperativas devem adotar uma abordagem estratégica que leve em consideração as específicas do seu setor, bem como as tendências e demandas do ambiente em que estão inseridas (MINTEL e BONGANHA, 2015).

Neste contexto, este artigo tem como O objetivo geral é abordar a gestão estratégica no setor cooperativista, com ênfase em um estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito localizada em Peixoto de Azevedo-MT. A seleção dessa cooperativa decorre de sua relevância regional e do reconhecimento que conquistou no setor.

Com a intenção de fundamentar teoricamente este estudo, será apresentada uma base conceitual sobre estratégia e planejamento estratégico, abordando suas definições, componentes e relevância para as organizações (AZEVEDO e COSTA, 2001). Além disso, serão considerados os princípios, valores, fundamentos e características do cooperativismo, a fim de fornecer um entendimento abrangente do contexto específico em que uma gestão estratégica no setor cooperativista se desenvolve (OLIVEIRA, 2009).

O estudo de caso será conduzido por meio de uma análise aprofundada do processo de gestão estratégica adotada pela cooperativa selecionada, examinando suas práticas, obstáculos e resultados (MINTEL e BONGANHA, 2015). Dentre os aspectos a serem considerados estão a definição de metas e objetivos, a formulação de estratégias, a implementação de ações estratégicas e o acompanhamento dos resultados realizados.

Através deste estudo, visa-se aprimorar a compreensão da importância da gestão estratégica no contexto do setor cooperativista, demonstrando como essa abordagem pode conferir uma vantagem competitiva às cooperativas que a adotam (BIALOSKORSKI NETO, 2011). Além disso, almeja-se identificar as melhores práticas empregadas pela cooperativa de crédito objeto do estudo, com o propósito de oferecer insights e recomendações passíveis de serem implementadas por outras cooperativas interessadas em fortalecer sua gestão estratégica e fomentar um crescimento sustentável (MINTEL e BONGANHA, 2015).

2. MATERIAL E MÉTODOS

2.1 Delineamento da Pesquisa

O desenvolvimento do presente estudo foi conduzido por meio de um planejamento meticuloso, com o objetivo de delimitar a área de pesquisa a ser explorada dentro do tema do cooperativismo, mais especificamente focando no desenvolvimento de estratégia em uma cooperativa de crédito localizada no estado do Mato Grosso.

A Cooperativa "SICOOB" foi selecionada como objeto de estudo neste trabalho.

A abordagem utilizada na pesquisa foi de natureza descritiva, envolvendo um estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e suas características. Buscar conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. (CERVO et al.; 2007, p. 61)

Segundo Beren e citando Gil (1999, p.73), salienta-se que "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados".

A pesquisa exploratória consiste em investigações empíricas, porém, tem como objetivo a formulação de questões a partir de um problema, visando o desenvolvimento de hipóteses e o aumento da familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização da pesquisa (FIGUEIREDO e SOUZA, 2011, p. 103).

Conforme Brodbeck et al. (2011, p.10), a pesquisa qualitativa "é a que proporciona melhor visão e compreensão de uma realidade social, pois possibilita a compreensão das razões e motivações dos comportamentos dos pesquisados". Dessa maneira, suas principais vantagens, segundo a autora, são: amostras de entrevistados, coleta de dados estruturada, análise de dados analítica e a possibilidade de desenvolvimento sobre a realidade inicial e parcial.

2.2 Definição da Amostra – Cooperativa de Crédito “SICOOB NORTE”

A Cooperativa de Crédito “SICOOB NORTE” teve sua origem em 21 de setembro de 2015, quando foi fundada com o apoio de 109 sócios-fundadores, além de contar com um respaldo significativo de empresários e entidades da região de Sinop/MT. Essa iniciativa foi motivada pela busca de uma instituição financeira que não apenas atende às necessidades dos associados, mas também reflete sua identidade organizacional e valores (ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO CAPIXABA, 2022).

Atualmente, a cooperativa expandiu sua atuação, abrangendo 14 faixas em diferentes localidades, com 4 delas situadas em Sinop e nas cidades de Colíder, Nova Canaã, Alta Floresta, Paranaíta, Guarantã do Norte, Matupá, Peixoto de Azevedo, Feliz Natal, Vera e Cláudia. Além disso, a cooperativa opera por meio de 11 escritórios de negócios localizados em diversas cidades, como Novo Mundo, Terra Nova, Marcelândia, União do Sul, Nova Guarita, Carlinda, Santa Helena, Santa Carmem, Itaúba, Novo Progresso e Itaituba (ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO CAPIXABA, 2022).

Mesmo diante das adversidades econômicas impostas pela pandemia de COVID-19, o SICOOB NORTE MT continua com seus planos de expansão. Em um marco importante, no dia 3 de julho, às 18h, a cooperativa inaugura sua 06ª agência em Matupá, situada a aproximadamente 700 km de Cuiabá. Essa ação marca a consolidação do sexto ponto de atendimento da instituição, o que foi estabelecido em resposta à identificação de um potencial substancial de crescimento e oportunidades para o cooperativismo financeiro nessa cidade.

Norival Curado, presidente do SICOOB NORTE MT, destaca que a agência de Matupá inicia suas operações com 55 sócios-fundadores. Ele enfatiza que uma política de cooperativa sempre se baseia em abrir novas unidades com um número significativo de cooperados, uma abordagem baseada em análises de previsões.

Um marco relevante ocorreu com a manifestação da 13ª agência do SICOOB NORTE, em Peixoto de Azevedo, no dia 07/12/2022. Essa agência iniciou suas atividades com 056 sócios fundadores, representando um impacto significativo na economia municipal e contribuindo para o desenvolvimento da região do Vale do Peixoto (SICOOB NORTE, 2023).

Outro ponto ressaltado por Norival é a excelente receptividade do SICOOB NORTE MT. A chegada da cooperativa foi saudada por empresários locais, pela classe política e por entidades como a Associação Comercial e Industrial (CDL), o Sindicato Rural e a Maçonaria. O presidente expressou sua satisfação e confiança no sucesso dessa empreitada, enfatizando sua sinceridade de estar seguindo a trajetória adequada (SICOOB NORTE, 2023).

2.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário que foi adaptado de Costa (2003) e está disponível neste trabalho no Apêndice A. As questões foram direcionadas a uma amostra composta por gestores da cooperativa e outros respondentes. O questionário foi dividido em quatro partes: Perfil dos respondentes, Perfil específico de conhecimento de gestão estratégica, abrangendo o Processo de Planejamento (PP), Cultura Estratégica (CE) e Aprendizagem Organizacional (AO), incluindo aspectos gerenciais e mercadológicos do empreendimento. Além disso, uma questão aberta também foi incluída.

Os gestores foram selecionados com base na acessibilidade na da cooperativa de crédito para a aplicação da pesquisa, sendo identificada como SICOOB NORTE MT. Para a sede da cooperativa, foram enviados questionários para sete gestores, cujos e-mails estavam disponíveis no banco de dados.

2.4 Técnicas de Análise de Dados

Para a análise dos resultados, buscou-se embasamento na fundamentação teórica do material já publicado sobre o assunto em estudo. Em seguida, aplicou-se um questionário aos gestores e demais respondentes da Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT, visando analisar a importância da cooperativa em sua região de atuação, bem como seus desafios estratégicos e as forças competitivas que afetam sua gestão estratégica.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Conceito de estratégia

Antes do início das atividades, cabe a toda organização determinar seu foco de atuação, público-alvo, forma de participação no mercado e estratégia para atingir seus objetivos. Nesse contexto, é essencial que a empresa possua um amplo conhecimento de si mesma, de seu segmento de atuação, concorrentes e do mercado de forma geral.

Ansoff; McDonnell (1993, p. 70) definem estratégia como "um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização", com a necessidade de estabelecer diretrizes gerais para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Segundo esses autores, a estratégia é uma ferramenta que auxilia as instituições a lidarem com as tubulências do mercado.

Robert (1998) destaca que a palavra "estratégia" deriva do grego estratégia, que significa "escritório do general" e tem origem militar. Ao longo do tempo, a palavra adquiriu diversos significados. Com base nesses conceitos e por meio de entrevistas realizadas com CEO's de empresas de diferentes portes (pequeno, médio e grande), Robert (1998, p. 34) cunhou o termo "raciocínio estratégico", que é "o processo de raciocínio que ocorre na mente do presidente e das pessoas-chave próximas a ele, ajudando a determinar a aparência da organização em um determinado momento futuro." Dessa forma, compreende-se que o raciocínio estratégico busca definir o perfil estratégico da empresa e determinar o que ela se tornará no futuro.

Beal (2009) define estratégia como o conjunto de decisões tomadas para a definição de objetivos gerais dentro de um determinado período de tempo, além da identificação dos meios para superá-los e alcançá-los. Por sua vez, Maximiano (2010) argumenta que a estratégia envolve certa astúcia por parte do estrategista, pois busca enganar ou superar os concorrentes por meio da utilização de técnicas e procedimentos inesperados, levando o adversário a agir de forma equivocada.

Conclui-se, portanto, que, antes de formular uma estratégia, as organizações precisam conhecer a si mesmas, seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, bem como ter conhecimento do mercado, dos concorrentes e do ambiente em que estão inseridas. Ressalta-se ainda que a estratégia não é algo estático ou imutável. Devido à dinamicidade do mercado e às mudanças nos desejos dos clientes, as organizações devem ser flexíveis para adaptar suas estratégias quando necessário.

3.2 Planejamento estratégico

Não há como abordar a gestão estratégica sem mencionar o planejamento estratégico. Embora sejam conceitos de certa forma similares, eles não devem ser confundidos. Campos (2009) explica que o Planejamento Estratégico é um processo de gerenciamento utilizado para definir objetivos e determinar a forma como a organização irá agir, incluindo os programas de ação a serem implementados, bem como sua execução e controle. Esse processo leva em consideração fatores internos e externos que influenciam a instituição. Assim, nessa etapa são definidas as estratégias de longo prazo. Por outro lado, no âmbito da Gestão Estratégica, o autor nos ensina que se trata de um conjunto de ações e técnicas de gestão que auxiliam na avaliação sistemática e contínua da situação organizacional, proporcionando uma visão sistêmica dos ambientes interno e externo. A Gestão Estratégica, portanto, é composta pelas seguintes fases: planejamento estratégico, organização e direção estratégica, controle e desenvolvimento estratégico.

Conforme mencionado anteriormente, o mercado passa por constantes mudanças e, como resultado, ocorrem diversas alterações nas organizações. Essa instabilidade exige que as instituições se adaptem a cada situação, o que implica na reestruturação de seus processos produtivos e gerenciais. Diante disso, destaca-se a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta que orienta as ações gerenciais das empresas, reduzindo assim o risco de tomar decisões equivocadas.

De acordo com Drucker (2002), o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões envolvendo riscos, organização das atividades necessárias para a execução dessas decisões e avaliação dessas decisões em relação às expectativas criadas, por meio de um feedback. Drucker (2002) ressalta o que o planejamento estratégico não é:

- ✓ Não se trata de uma caixa de mágicas ou um conjunto de técnicas padronizadas. Não existe uma fórmula única e correta para o planejamento estratégico, pois isso varia de empresa para empresa. A elaboração da estratégia envolve trabalho em equipe, que inclui raciocínio, análise, estudos, ideias inovadoras e tomada de decisões, e não apenas a aplicação de técnicas específicas.

- ✓ Não se trata de previsão, uma vez que o futuro é imprevisível. Qualquer tentativa de prever é inútil, pois se administrar fosse sinônimo de adivinhar o futuro, não seria necessário realizar um planejamento. Os gestores trabalham com base em tendências de mercado e, com base nelas, planejam e tomam decisões.
- ✓ Não se trata de tomar decisões futuras. O planejamento estratégico lida com o futuro por meio das decisões tomadas no presente. Isso significa que os administradores devem tomar decisões que levem a empresa a ter um futuro próspero, sustentável e de longo prazo.
- ✓ Não se trata de uma tentativa de eliminar riscos. Todos os negócios possuem riscos e assumi-los faz parte da atividade econômica. O planejamento serve para quantificar os riscos do empreendimento, analisar os possíveis caminhos a seguir e tomar as decisões corretas.

Construir um planejamento é direcionar a organização para o futuro. Os administradores não podem agir com base em suposições. Eles devem, juntamente com suas equipes, desenvolver estratégias competitivas para a empresa, de modo a garantir um desempenho lucrativo e sustentável ao longo de suas atividades.

É importante ressaltar que o plano estratégico deve ser constantemente reavaliado, dada a grande quantidade de mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa. A avaliação do planejamento visa verificar sua efetividade na consecução dos objetivos organizacionais. Portanto, essa função deve ser monitorada, avaliada, ajustada e executada de forma contínua.

Starec, Gomes e Chaves (2006) propõem a integração do planejamento estratégico ao sistema de inteligência e ao balanced scorecard (BSC). Segundo os autores, por meio das informações fornecidas pelo BSC, é possível desenvolver um planejamento mais focado e eficaz, definindo uma proposta diferenciada em relação aos concorrentes, uma cadeia de valor própria, uma política clara de trade-off e outras vantagens. Além disso, o uso do balanced scorecard permite estabelecer e implementar um melhor sistema de avaliação dos resultados alcançados nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O BSC é relevante porque coleta e analisa as informações necessárias para o negócio da empresa,

comunica a estratégia para todos os departamentos e identifica possíveis lacunas de melhoria.

Por fim, Maximiano (2010) afirma que o planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, que é a relação desejada entre a empresa e o mercado. "O processo de planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir: os produtos e serviços que pretende oferecer e os mercados que pretende atingir" (MAXIMIANO, 2010, p. 333). Portanto, o escopo do planejamento estratégico é definir o ramo de negócio que a empresa seguirá, os produtos que oferecerá aos clientes e como atuará para obter e manter vantagens competitivas por longos períodos.

É importante enfatizar que não existe uma estratégia ideal que se aplique a todas as organizações. Cada tipo de negócio possui suas peculiaridades, e as empresas devem desenvolver uma estratégia levando em consideração sua posição de mercado, objetivos, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, além dos recursos disponíveis.

3.3 As escolas do pensamento estratégico

A formação estratégica de uma organização é fundamental para o seu sucesso e longevidade. Todo negócio, independentemente de seu porte, requer inicialmente uma ideia, um planejamento e uma estratégia para dar início às suas atividades. Nesse sentido, a implantação da estratégia ocorre por meio de um conjunto de ações coordenadas visando alcançar objetivos específicos.

Com o intuito de facilitar a compreensão desse processo como um todo, é importante estudar as características de cada escola estratégica, a fim de fornecer o suporte necessário para a construção da estratégia organizacional.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem dez escolas de pensamento estratégico, são elas:

1. **Escola do Design:** esse modelo baseia-se na identificação e análise dos pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades para a formulação da estratégia. Considera-se que a estratégia deve ser elaborada pelo executivo principal, havendo uma separação entre aquele que a concebe e aquele que a coloca em prática. Uma das principais críticas a essa abordagem é a inflexibilidade da estratégia.

2. **Escola de Planejamento:** nessa escola, as estratégias são formalizadas por meio de um planejamento estruturado, onde são estabelecidos objetivos, especialmente relacionados a auditorias externas e internas para avaliar a estratégia, além do controle estratégico de todo o processo.
3. **Escola de Posicionamento:** nesse modelo, a estratégia é vista como um processo analítico, controlado e consciente. O foco está na seleção de estratégias genéricas que sejam comuns e identificáveis no mercado. A partir da estrutura de mercado, são desenvolvidas estratégias com o objetivo de obter vantagens competitivas. Nessa escola surgem as estratégias genéricas de Porter, identificadas a partir do modelo das cinco forças competitivas: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, barreiras à entrada, ameaças de produtos substitutos e rivalidade interna da indústria.
4. **Escola Empreendedora:** nessa escola, o processo de formação estratégica é considerado intuitivo, baseado na inspiração, sabedoria e experiência. A ideia é que a estratégia seja moldada pela visão do líder, que direciona a organização com base em suas concepções e perspectivas de longo prazo. A crítica a essa abordagem é o fato de que a estratégia fica dependente do comportamento de uma única pessoa.
5. **Escola Cognitiva:** nesse modelo, o desenvolvimento da estratégia ocorre por meio de um processo mental que envolve a lógica cognitiva, por meio de modelos, mapas, esquemas, conceitos e estruturas. Nesse sentido, a atividade mental processa dados e informações, resultando na criação de estratégias. Portanto, compreender a mente humana no processo de formação estratégica é de extrema importância.
6. **Escola do Aprendizado:** nessa escola, a formação da estratégia é um processo contínuo que ocorre ao longo do tempo. Não se desenvolve e implementa uma estratégia de uma só vez. O papel do gestor é estimular o pensamento retrospectivo e o aprendizado estratégico. Como o ambiente é dinâmico e imprevisível, não se devem projetar estratégias fixas e determinadas.
7. **Escola do Poder:** nessa escola, a formação da estratégia ocorre por meio de processos de negociação, poder e política. Existem duas vertentes

nessa abordagem: poder micro e poder macro. O poder micro caracteriza-se como um jogo de barganha, política e intensa interação dentro da organização, em que as estratégias são moldadas por meio de processos políticos. Já o poder macro concentra-se nas questões externas à organização e na avaliação dos interessados. Nessa abordagem, a organização é responsável por atender suas necessidades por meio de diversos meios de gestão.

8. **Escola Cultural:** nesse modelo, a construção estratégica é um processo coletivo baseado na interação social, valorizando as crenças e interpretações de cada membro da organização. Essas crenças são desenvolvidas por meio da socialização primária e secundária, exercendo forte influência nas decisões estratégicas. A crítica a essa abordagem é que ela pode aumentar a resistência a mudanças devido à força social da cultura.
9. **Escola Ambiental:** para essa escola, o ambiente é considerado o ponto central e o ponto de partida para a formulação da estratégia. O ambiente é compreendido como um conjunto de forças internas e externas capazes de influenciar a elaboração das estratégias. Assim, os gestores devem visualizar o ambiente para garantir uma adequada adaptação da instituição.
10. **Escola de Configuração:** nessa escola, a formação estratégica é vista como um processo de transformação, no qual as características da configuração são observadas em um determinado período. A partir disso, são realizados ajustes em determinados comportamentos que influenciam na formulação da estratégia. Os gestores devem ter sensibilidade para gerenciar esse processo de ruptura sem comprometer a organização. Nesse contexto, a construção da estratégia interrompe períodos de estabilidade.

A partir da descrição e análise das dez escolas, é possível perceber claramente a importância do processo de construção, desenvolvimento e implementação das estratégias organizacionais. No entanto, enfatiza-se que, para alcançar maior eficiência e eficácia, é fundamental que o gestor trabalhe de maneira integrada os diversos conceitos

dessas escolas estratégicas, levando em consideração a realidade e as necessidades da instituição.

3.4 Planejamento estratégico nas cooperativas

Ao longo deste trabalho, foram abordados diversos aspectos relacionados ao gerenciamento e planejamento estratégico no contexto das cooperativas. Verificou-se que os gestores devem considerar conceitos, metodologias e práticas estratégicas no desenvolvimento e implementação do processo de planejamento.

De acordo com Oliveira (2009, p. 77), “o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que estabelece a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, buscando uma maior interação com os fatores externos não controláveis. Nesse sentido, a cooperativa analisa os fatores internos e externos para determinar as ações mais adequadas para alcançar os objetivos e metas.”.

Conforme mencionado neste texto, as cooperativas surgem da necessidade de indivíduos buscarem benefícios que não poderiam alcançar individualmente. Com o tempo, as demandas e necessidades da cooperativa sofrem ajustes, e é importante que a organização acompanhe e se adapte às mudanças para manter-se competitiva no mercado e atrair novos associados e clientes.

Os gestores devem considerar a cooperativa como um todo, evitando fragmentações que se limitem a partes específicas da organização. Planejamentos fragmentados são de natureza tática ou operacional, buscando otimização de resultados em médio prazo em áreas específicas, como marketing, produção ou gestão de pessoas. O planejamento estratégico, por sua vez, é mais amplo e de longo prazo, envolveu uma abordagem integrada e harmônica" (CAMPOS, 2009, p. 35).

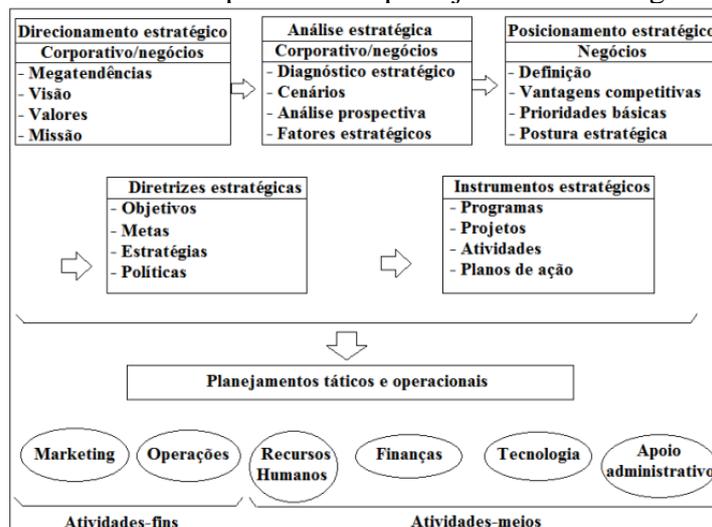
No processo de elaboração do planejamento estratégico, é crucial que os gestores considerem uma visão global da cooperativa, evitando fragmentações que se concentrem apenas em partes específicas da organização. Esses planejamentos mais fragmentados costumam ter um escopo tático ou operacional, melhorando resultados a curto ou médio prazo em áreas específicas como marketing, produção ou gestão de pessoal. Por outro lado, o planejamento estratégico assume uma perspectiva mais abrangente e de longo prazo, com uma abordagem integrada e harmoniosa (OLIVEIRA, 2009).

Dessa forma, o planejamento estratégico se torna de relevância essencial, especialmente nas sociedades cooperativas, onde a propriedade é compartilhada pelos associados e há interesses não apenas econômicos, mas também culturais e sociais. O planejamento estratégico designa a situação futura desejada e os meios para alcançar os objetivos almejados, sendo necessário seguir uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação.

Oliveira (2009, p. 80) apresenta uma metodologia composta por cinco módulos que auxiliam as cooperativas no desenvolvimento das questões estratégicas. Esses módulos são:

1. Direcionamento estratégico: estabelece as orientações estratégicas que guiarão o pensamento dos principais gestores da cooperativa, avaliando megatendências, visão, valores e missão.
2. Análise estratégica: estuda a situação atual da cooperativa de forma geral, identificando pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, para definir ações presentes e futuras. Essa fase inclui o diagnóstico estratégico, análise de cenários, análise prospectiva e fatores estratégicos.
3. Posicionamento estratégico: define a área de negócios da cooperativa e consolida produtos, serviços e público-alvo. Compreende a definição dos negócios, vantagens competitivas, prioridades básicas e postura estratégica.
4. Diretrizes estratégicas: estabelece as orientações, interesses e principais questões relacionadas à operacionalização do plano estratégico nas cooperativas. Inclui objetivos, metas, estratégias e políticas.
5. Instrumentos estratégicos: representa o conjunto de meios e ferramentas que possibilitam gerir e operacionalizar as decisões tomadas ao longo do processo estratégico. Engloba programas, projetos, atividades e planos de ação.

FIGURA 1 - Modelo básico do processo de planejamento estratégico das cooperativas



Fonte: Adaptado de Oliveira (2009, p. 81).

Verifica-se que nos dois primeiros módulos, as questões macros são abordadas com maior intensidade. Conforme Oliveira (2009, p. 82), nos módulos de direcionamento e análise estratégica, considera-se "cada um dos negócios atuais e potenciais da cooperativa, bem como a abordagem corporativa, que consolida o conjunto de negócios".

Nos módulos de posicionamento estratégico, diretrizes estratégicas e instrumentos estratégicos, o foco principal está nos negócios oferecidos aos cooperados e ao mercado em geral, como mencionado por Oliveira (2009, p. 82).

É importante enfatizar, novamente, que o envolvimento de todos os executivos, representantes e demais cooperados é fundamental para otimizar o processo de planejamento. Reconhece-se que esse trabalho não é fácil, mas é interessante eliminar resistências e atitudes inadequadas que possam prejudicar a evolução da organização cooperativista. Considerar todo esse processo é o melhor caminho para que as cooperativas busquem o progresso econômico, cultural e social de todos os seus cooperados e demais envolvidos na cadeia produtiva.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base no questionário realizado com os gestores da Cooperativa de Crédito SICOOB NORTE MT, procurou extrair respostas claras do entrevistado para comparar a teoria apresentada neste trabalho com o procedimento da entrevista.

4.1 Perfil dos Gestores da Cooperativa Sicoob Norte – MT , Agencia de Peixoto de Azevedo-MT

Com o objetivo de compreender a perspectiva dos gestores da Cooperativa de Crédito Sicoob Norte - MT em relação à gestão estratégica, foi realizada uma análise do perfil desses profissionais. Essa análise possibilita identificar características individuais e experiências relevantes que podem influenciar a forma como a gestão estratégica é conduzida na organização.

De acordo com Costa (2003), o perfil dos gestores é um fator importante a ser considerado na compreensão das práticas de gestão estratégica. Nesse contexto, a amostra de gestores da cooperativa de crédito SICOOB NORTE MT selecionada para participar da pesquisa é composta por profissionais que ocupam cargos de liderança e tomada de decisão no empreendimento.

A escolha dos gestores participantes foi baseada na acessibilidade e disponibilidade na sede da cooperativa. Foram enviados questionários para sete gestores, selecionados com base nos dados disponíveis no banco de dados da organização. Esses gestores representam diferentes áreas funcionais e possuem experiência e conhecimento relevantes sobre a gestão estratégica da cooperativa.

Adicionalmente, o questionário aplicado incluiu uma seção específica para coletar informações sobre o perfil dos gestores. Essa seção abordou aspectos como formação acadêmica, tempo de atuação na cooperativa, cargo ocupado e experiência anterior em gestão estratégica.

A análise do perfil dos gestores da Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT , fornece um panorama sobre a composição e as características individuais dos profissionais que desempenham papéis-chave na organização. Essa compreensão é fundamental para contextualizar os resultados obtidos na pesquisa e compreender como esses gestores podem influenciar a implementação e a efetividade das práticas de gestão estratégica na cooperativa.

4.2. Pontos Positivos e Negativos da Cooperativa de Peixoto de Azevedo-MT

A análise dos pontos positivos e negativos da Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT permite compreender melhor a organização, identificar suas principais forças e fraquezas, e avaliar sua capacidade de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades no ambiente em que está inserida.

Segundo Porter (2004), a análise das forças e fraquezas organizacionais é uma etapa crucial para a compreensão da posição competitiva de uma empresa. No contexto de uma cooperativa de crédito, isso implica examinar fatores internos que contribuem para a eficiência, a qualidade dos serviços e a satisfação dos associados, bem como aspectos que podem representar limitações ou obstáculos à sua atuação.

As cooperativas constituem associações autônomas de pessoas, reunidas de maneira democrática com o objetivo de promover atividades produtivas ou fornecer serviços, com a característica de eliminar intermediários. Assim como em qualquer atividade econômica, as sociedades cooperativas apresentam benefícios e restrições.

De acordo com Martins (2006, p. 56), algumas das vantagens são:

1. Aumento das oportunidades de trabalho reduzindo conseqüentemente o desemprego;
2. Oportunidade de melhorar a renda dos associados;
3. Os associados possuem uma maior autonomia na prestação de serviços, visto que não tem horário de trabalho fixo; é autônomo;
4. Ênfase na gestão democrática, pois o trabalhador adere voluntariamente a cooperativa. Além disso, possui participação em seu gerenciamento;
5. O resultado do trabalho da cooperativa é compartilhado entre os associados, valoriza os esforços de cada associado;
6. Proporciona educação e formação a seus sócios, bem como aos representantes eleitos, diretores e empregados, com escopo de contribuir de maneira eficaz para o desenvolvimento das cooperativas; ampliação do mercado;
7. Justa divisão dos rendimentos.
8. Credibilidade e confiança: A Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT desfruta de uma reputação sólida e de um histórico positivo de atendimento aos associados, o que contribui para a construção de relacionamentos de confiança e fidelidade.
9. Atendimento personalizado: A cooperativa se destaca pelo atendimento próximo e personalizado oferecido aos associados, o que pode resultar em maior satisfação e fidelização dos mesmos.
10. Participação dos associados: A participação ativa dos associados na gestão e nas decisões da cooperativa promove um sentimento de pertencimento e engajamento, estimulando a colaboração e a busca por melhores resultados coletiva, horário diferenciado no atendimentos ao público.

De acordo com Martins (2006), é possível estabelecer uma parceria entre empresas e cooperativas para a prestação de serviços. Do ponto de vista econômico, a utilização de cooperativas resulta na mitigação dos conflitos entre capital e trabalho, abolição do lucro, operações em maior escala, redução de custos, distribuição de excedentes e rendimento a preços justos. Embora haja várias vantagens nessas práticas, também existem algumas restritas, ainda que insignificantes. Isso inclui a perda da carteira de trabalho assinada e outros direitos trabalhistas, apesar de ser uma opção de emprego para o cooperado.

Outro desafio identificado por Martins (2006) é a possibilidade de desvios de propósitos, onde intermediários ou "gatos" podem atuar de forma fraudulenta, explorando o trabalhador por meio de cooperativas fictícias. No entanto, é notório que os benefícios da implementação de uma cooperativa superam suas limitações. Apesar de alguns autores apontarem para a perda de direitos trabalhistas, compreende-se que os ganhos em ser cooperado são maiores, especialmente para pequenos produtores.

Um exemplo ilustrativo é o de um pequeno produtor de tomates na Região Administrativa de Planaltina (DF). Ele enfrentaria grandes dificuldades em relação aos produtores em maior escala, devido aos desafios para escoar sua produção, altos custos de transporte e outras barreiras. No entanto, ao aderir voluntariamente a uma cooperativa, esses obstáculos seriam superados, pois a cooperativa se encarregaria da comercialização dos produtos a preços justos.

Limitações tecnológicas: A falta de recursos tecnológicos avançados pode limitar a capacidade da cooperativa de oferecer serviços inovadores e acompanhar as demandas do mercado em termos de agilidade e conveniência para os associados.

Dependência regional: A atuação restrita da cooperativa a uma única região geográfica pode representar um desafio em termos de diversificação de negócios e redução do risco associado à concentração geográfica.

Concorrência: A cooperativa enfrenta a concorrência de outras instituições financeiras, incluindo bancos comerciais e cooperativas de crédito, o que pode afetar sua participação de mercado e sua capacidade de atrair novos associados.

A análise dos pontos positivos e negativos da Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT fornece uma visão ampla da situação da organização e permite identificar aspectos que podem ser potencializados ou aprimorados, bem como desafios a serem enfrentados. Essa compreensão embasa a busca por estratégias que maximizem

os pontos fortes e minimizem as fraquezas, visando à melhoria contínua e ao fortalecimento da cooperativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão estratégica no setor cooperativista, por meio de um estudo de caso na Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT. Com base nos dados coletados e nas análises realizadas, é possível fazer algumas considerações sobre o tema.

Inicialmente, constatou-se que a cooperativa desempenha um papel relevante na região de Peixoto de Azevedo-MT, desfrutando de credibilidade e confiança por parte dos associados. A oferta de um atendimento personalizado e a participação ativa dos associados na gestão foram identificadas como pontos positivos, contribuindo para a construção de relacionamentos sólidos e o fortalecimento do vínculo com a cooperativa.

Entretanto, algumas limitações foram observadas, como as restrições tecnológicas que podem impactar a capacidade da cooperativa em oferecer serviços inovadores e acompanhar as demandas do mercado. Além disso, a dependência regional e a concorrência representam desafios que precisam ser enfrentados, buscando a diversificação de negócios e a diferenciação em relação às demais instituições financeiras.

No que diz respeito à gestão estratégica, identificou-se a existência de um processo estruturado de planejamento, o que indica uma preocupação com a definição de objetivos e a elaboração de estratégias. A cultura estratégica voltada para a inovação e a adaptabilidade às mudanças do mercado também foi reconhecida pelos gestores como um aspecto relevante.

Por fim, destacam-se as contribuições deste estudo. Ele oferece uma compreensão aprofundada sobre a gestão estratégica no contexto cooperativista, explorando especificamente uma cooperativa de crédito em Peixoto de Azevedo-MT. Os resultados apresentados podem servir como base para a implementação de melhorias e aprimoramentos na gestão estratégica da cooperativa, proporcionando subsídios para a tomada de decisões mais embasadas e alinhadas aos desafios e oportunidades do mercado.

Recomenda-se que futuros estudos ampliem a amostra e incluam outras cooperativas de crédito, possibilitando a comparação e a generalização dos resultados.

Além disso, aprofundar a investigação sobre aspectos específicos da gestão estratégica, como a implementação de estratégias e o monitoramento de resultados, pode enriquecer ainda mais o conhecimento nessa área.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para aprimorar a compreensão da gestão estratégica no setor cooperativista, fornecendo subsídios para a implementação de práticas eficazes e o fortalecimento das cooperativas de crédito, com vistas ao desenvolvimento sustentável das comunidades em que estão inseridas.

REFERÊNCIAS:

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Áry Plonsky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. Título original: *Implanting strategy management*.
BEREN, AG; GIL, AC **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Cooperativismo/Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: Mapa/SDC/DENACOOP, 2008.

BRASIL. Lei nº 5.764, de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Disponível em: . Acesso em: 20 out. 2017. BRASIL. Lei nº 10.406, 16 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: . Acesso em: 20 out. 2017.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BRODBECK, AF et al. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. Petrópolis: Vozes, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **História das Cooperativas de Crédito no Brasil**. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/institucional/imprensa/historia-das-cooperativas-de-credito-no-brasil/>.

CAMPOS, Wagner. (2009). **O que é a Gestão Estratégica**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/> . Acesso em: 19 nov. 2017.

CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo**: Desde as origens ao projeto de reforma do sistema cooperativo brasileiro, Curitiba: Juruá, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. Título original: *An introductory view of management*.

FIGUEIREDO, NM; SOUZA, SJ de. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.

FIGUEIRA, Divalte Garcia. **História**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 2003.

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo**: primeiras lições. Brasília: Sescop, 2004.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Cooperativas de Trabalho**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas**: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Título original: Competitive Strategy.

REISDORFER, Vitor Kochhann **Introdução ao cooperativismo** / Vitor Kochhann Reisdorfer – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

ROBERT, Michel. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

STAREC, Cláudio EB; GOMES, Eliane CD; CHAVES, Reynaldo C. **Proposta de integração do planejamento estratégico ao sistema de inteligência e ao Balanced Scorecard (BSC)**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26, 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza: ABEPRO, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ADAPTADO

1. Questionário sobre Gestão Cooperativa

Este questionário faz parte de um estudo sobre a gestão cooperativa e tem como objetivo coletar informações relevantes para a análise. Suas respostas são fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Por favor, responda às questões com sinceridade e baseando-se em sua experiência.

2. Informações Demográficas

Qual é a sua carga atual na cooperativa?

Há quanto tempo você está envolvido na gestão da cooperativa?

Qual é a sua área de atuação dentro da cooperativa?

3. Perguntas sobre Gestão Cooperativa

Você acredita que a criação da Cooperativa de Crédito “SICOOB NORTE” foi uma iniciativa que atendeu às necessidades da comunidade local? (1 - Discordo completamente, 5 - Concordo completamente)

Como você descreveria a identidade organizacional da cooperativa? (Aberta para comentários)

Na sua opinião, quais são os principais fatores que desenvolvem para o crescimento e expansão da cooperativa em várias localidades?

Considerando o cenário econômico atual e a pandemia de COVID-19, como uma cooperativa tem enfrentado os desafios e suspender seus planos de expansão?

Quais são os principais benefícios que uma cooperativa oferece aos seus sócios-fundadores?

Como gestor, quais estratégias você considera mais eficazes para fortalecer o relacionamento entre a cooperativa e seus membros?

Na sua opinião, quais são os principais elementos que são destacados para a boa acessibilidade do SICOOB NORTE MT na comunidade?

A política de abertura de novas unidades com um número significativo de cooperados, baseada em estudos de opções, tem sido eficaz para a expansão da cooperativa?

Como você vê o papel do SICOOB NORTE MT no desenvolvimento econômico da região do Vale do Peixoto?

Agradecemos sua colaboração neste questionário. Suas respostas são valiosas para o avanço do nosso estudo. Se desejar, você pode fornecer quaisquer observações adicionais ou comentários no espaço abaixo.