

Planejamento estratégico na pandemia: um estudo de caso em um observatório de cooperativas¹

Strategic planning in the pandemic: a case study in a cooperative observatory

Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos^I , Ieda Pelógia Martins Damian^{II} ,
Nidelson Teixeira Falcão^{III} , Davi Rogerio de Moura Costa^{II} 

^I Universidade Estadual Paulista , Marília, SP, Brasil

^{II} Universidade de São Paulo , Ribeirão Preto, SP, Brasil

^{III} Universidade de São Paulo , São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

O planejamento estratégico, essencial para o direcionamento e sobrevivência das organizações, se faz ainda mais importante em situações de crise, como a imposta por uma pandemia. O objetivo deste artigo é relatar o desenvolvimento do planejamento estratégico do Observatório de Cooperativas da Universidade de São Paulo, realizado por meio de ferramentas digitais de gestão e tecnologias da informação e comunicação organizacional. Para tanto, como metodologia, realizou-se o levantamento bibliográfico acerca de planejamento estratégico, seguido da apresentação do estudo de caso sobre o desenvolvimento prático proposto no Observatório de Cooperativas da Universidade de São Paulo, realizado em modo virtual em função das limitações impostas pela pandemia da COVID-19. Apesar das dificuldades impostas pela aprendizagem de novas tecnologias comunicacionais, o Observatório demonstrou eficiência em ser resiliente e estratégico, bem como foi capaz de promover e coordenar importantes ações que levaram ao desenvolvimento de seu planejamento mesmo diante das condições negativas impostas pela pandemia da Covid-19.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Observatório de cooperativas; COVID-19; Aprendizagem organizacional; Comunicação organizacional

¹ Este estudo é um delineamento do artigo “Gestão do conhecimento para o planejamento estratégico na pandemia: um estudo de caso em um observatório de cooperativas”, que foi publicado pelos mesmos autores deste, em 2022, pela Revista Palavra Chave, da Universidad Nacional de La Plata – Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, uma vez que utilizou também de aportes do planejamento estratégico de um Observatório de Cooperativas, diferenciando-se pelo entrelaçamento realizado com a ferramenta e Matriz SWOT.

ABSTRACT

Strategic planning, essential for the direction and survival of organizations, becomes even more important in crisis situations, such as that imposed by a pandemic. The objective of this article is to report the development of the strategic planning of the Cooperative Observatory of the University of São Paulo, carried out through digital management tools and information and organizational communication technologies. For this, as a methodology, a bibliographic survey on strategic planning was carried out, followed by the presentation of the case study on the development of strategic planning at the Cooperative Observatory of the University of São Paulo, carried out in virtual mode due to the limitations imposed by the Covid-19 pandemic. Despite the difficulties imposed by learning new communication technologies, the Observatory demonstrated efficiency in being resilient and strategic, as well as being able to promote and coordinate important actions that led to the development of its strategic planning even in the face of negative conditions imposed by the Covid pandemic 19.

Keywords: Strategic planning; Cooperative observatory; Covid-19; Organizational learning, Organizational communication

1 INTRODUÇÃO

O ato de planejar estrategicamente as ações que serão tomadas por uma organização, deve ser considerado de suma importância para todo e qualquer contexto organizacional, com ou sem fins lucrativos. O planejamento é um conjunto de ideais e planos pensados antecipadamente para reduzir as possibilidades do erro, já o planejamento estratégico é articulado antecipadamente com o intuito de reduzir essas possibilidades e aproveitar as oportunidades, por meio da otimização de recursos. Uma vez que planejar estrategicamente para errar menos e para aproveitar mais as possibilidades de crescimento é uma premissa verdadeira, é também importante que toda organização se permita crescer, se compreender e levantar suas problemáticas, a fim de traçar caminhos para contínuas soluções e evoluções mercadológicas.

Para Andion e Fava (2002), o planejamento estratégico é um processo que contribui para o melhor direcionamento das práticas e funções organizacionais e seu objetivo é propiciar informações para tomadas de decisão assertivas, considerando as mudanças que ocorrem em diferentes mercados de atuação. As autoras, Damian e Moro-Cabero (2020a), destacam que a geração do conhecimento é uma prática de formação do planejamento estratégico de uma organização, e que esta prática é responsável por representar uma área em que

investigações sobre a organização necessitam ser realizadas de modo profundo e contínuo, com o intuito de gerar potencialidades a todos os seus *stakeholders*², inclusive governo e cidadãos.

A coerência e o bom resultado de um planejamento estratégico dependem, estritamente, da efetiva relação comunicacional entre os indivíduos envolvidos neste processo. Logo, a distância e a desconexão entre esses pares podem ser prejudiciais às organizações. Nesse sentido, ao refletir acerca do contexto pandêmico entre os anos de 2020-2021 e seus impactos no mercado, foi possível notar que faltou intensidade no tratamento da função administrativa no que diz respeito à previsibilidade, ou seja, situações totalmente possíveis de acontecer, originárias tanto do ambiente interno quanto externo.

A relação comunicacional recebe outra expectativa, que por sua vez, defende a necessidade da presencialidade dos indivíduos responsáveis pela criação do planejamento estratégico. Todavia, foi possível notar a desestabilização dessa defesa, frente aos novos comportamentos adotados pelas organizações, a fim de manter a relação comunicacional entre os indivíduos, mesmo que não presencialmente, mas remotamente, a partir do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) ofertadas pelo mercado digital.

Este novo cenário adotado para concretizar os encontros e manter a comunicação necessária entre os pares organizacionais, apresenta vantagens e desvantagens, mas principalmente, os percalços de todo o processo de adaptação, entre eles o estranhamento, o tempo de aprendizado, irritabilidade, cansaço e a cômoda ideia de que “talvez seja melhor esperar pela normalidade de sempre” a fim de resolver isto ou aquilo. Portanto, faz-se necessário o enfrentamento pela adaptação das novas maneiras de se comunicar, assim como de se planejar

² Os *stakeholders* são definidos como as partes interessadas no sucesso da organização, entre essas partes: governo, proprietário acionista, entidades reguladoras, clientes, consumidores, sociedade, colaboradores, fornecedores, administradores, entre outros (Chiavenato, 2014).

estrategicamente os rumos de uma organização, e foi exatamente o que fez o Observatório de Cooperativas da Universidade de São Paulo (Obscoop).

O Obscoop da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP/USP), reúne uma série de profissionais, entre eles professores e estudantes de diversos cursos, tais quais: Sistemas de Informação; Economia e Controladoria Empresarial; Controladoria e Contabilidade; Ciências Econômicas; Biblioteconomia e Ciência da Informação (CI); e Administração, que juntos geram conhecimento sobre as cooperativas, em especial as de crédito e as agropecuárias (SANTOS, DAMIAN, COSTA, 2020; DAMIAN *et al.* 2021).

Como procedimentos metodológicos, adotou-se uma pesquisa bibliográfica associada a um estudo de caso, de natureza qualitativa, a fim de relatar como o Obscoop traçou o seu planejamento estratégico remotamente, pela perspectiva de uma adaptação efetiva frente à pandemia da Covid-19, utilizando ferramentas digitais de gestão e tecnologias da informação e comunicação organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

É possível perceber que, vez ou outra, as pessoas costumam pensar no planejamento estratégico como uma prática única, o que está evidentemente equivocado, uma vez que nem todo planejamento é estratégico, mas toda estratégia depende de um planejamento. Nas organizações, é preciso prever a curto, médio e longo prazo, ocorrências de situações negativas e, em paralelo ou baseando-se nessas ocorrências, saber como agir diante do que ainda não aconteceu, mas que é possível que aconteça. Além disso, até para simples tomadas de decisão, é preciso se planejar de uma maneira que essas decisões gerem resultados positivos.

Para Andion e Fava (2002), o objetivo geral do planejamento é propiciar aos gestores e suas equipes, métodos e informações que auxiliem o processo de tomada de decisão, importante para previsão e resolução de problemas, assim como para otimização das positivities e oportunidades geradas no ambiente organizacional. O mercado em que as organizações atuam, segundo Cruz *et al.* (2017), exige das organizações características voltadas à flexibilidade e dinamismo, o que significa que essas organizações devem fazer uso de práticas que facilitam a definição de metas organizacionais, com o intuito de obter bons resultados. De acordo com os autores (2002), planejar significa estar preparado para as adversidades e intercorrências do ambiente externo e agir conforme tais fenômenos.

De acordo com Porter (1985), o conceito de estratégia está conectado com o estabelecimento de ações ofensivas e defensivas, assim como racionais e deliberadas, com o apoio de atividades diferenciadas que visam proporcionar maior retorno financeiro sobre um investimento realizado.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que o planejamento estratégico é um processo que visa tornar cada vez mais real, na prática da oferta do produto e/ou serviço, a missão defendida pela organização e o mercado em que ela se insere. Fischmann e Almeida (2009, p.27) acreditam que o planejamento estratégico é “uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização”.

Para Drucker (1984, p.133):

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas (DRUCKER, 1984, p.133).

Com base na definição de Drucker (1984), defende-se que o planejamento estratégico perpassa pela identificação de uma problemática ou qualquer outro tipo de situação futura, listagem das tarefas necessárias a serem executadas, listagem das expectativas para cada atividade, definição de indicadores e métricas de desempenho, e, por fim, comparação entre os resultados alcançados face às expectativas alimentadas.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o processo de planejamento estratégico envolve um conjunto de elementos, entre eles:

- a) Missão: que corresponde a razão de existência da organização, isto é, o motivo pela qual ela existe na sociedade.
- b) Visão: que corresponde ao que a organização almeja em planos futuros, seja a médio ou longo prazo. Segundo os autores (2003), é uma maneira de motivar os colaboradores a executar, em conjunto, a missão de modo efetivo.
- c) Diagnóstico estratégico externo: que diz respeito ao mapeamento das oportunidades e ameaças, bem como ao cruzamento desse mapeamento para tomadas de decisão que contribuam para o alcance da visão e concretude dos objetivos empresariais, isto é, da missão.
- d) Diagnóstico estratégico interno: que diz respeito ao mapeamento das forças e fraquezas da organização, a fim de também realizar cruzamentos para os processos decisórios que resultem em uma operacionalização eficiente e concernente à missão definida. De acordo com os autores (2003), as análises interna e externa são essenciais para construção de premissas e previsões situacionais.
- e) Fatores-chave de sucesso: corresponde a um conjunto de indicadores críticos e determinantes para o sucesso ou insucesso da organização. Para os autores (2003), Ansoff, em 1980, deu origem aos fatores-chave de sucesso no processo de planejamento empresarial. Além disso, podem ser

descobertas mediante análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

- f) Sistemas de planejamento estratégico: o objetivo dos sistemas de planejamento estratégico, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), é contribuir não somente para o desenvolvimento de estratégias, mas também para implementação de cada uma delas no âmbito operacional, mediante o envolvimento de ações baseadas na missão, visão e valores organizacionais, controladas e supervisionadas pelos níveis táticos do ambiente organizacional.
- g) Definição dos objetivos: corresponde à articulação de variados objetivos definidos por grau de importância, entre tal articulação, constam as definições primária do objetivo geral e secundária dos objetivos específicos, sempre com o intuito de resolver problemas e alcançar metas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).
- h) Análise dos públicos de interesse (*stakeholders*): constituem nas partes interessadas no sucesso da organização, entre essas partes, para Chiavenato e Sapiro (2003, p.43), são: consumidores, usuários, empregados, proprietários, dirigentes, governos, instituições financeiras, opinião pública e acionistas. A análise consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização
- i) Formalização do plano: de acordo com os autores supracitados (2003), formalizar o plano corresponde a um esforço metodológico com o intuito de fazer com que se cumpra, de fato, o planejamento estratégico definido pelos pares da organização. Além disso, a formalização se faz entre todos os setores e áreas estratégicas do ambiente organizacional.
- j) Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica): trata-se de revisitar estratégias que já foram implementadas para decidir se as

mesmas podem ser mantidas ou readequadas a um novo contexto empresarial, sendo esta análise feita em todos os setores organizacionais, conforme os autores (2003).

Segundo Cunha (1996), em complementação às etapas do planejamento estratégico, faz-se interessante afirmar que o planejamento estratégico está associado à criação de um esquema de realização de uma meta desejável, o que vai de encontro à ação que é realizada pelo acaso ou improvisação. Além disso, o planejamento estratégico se perpassa pelas etapas de identificação, análise e estruturação do propósito da organização, tendo em vista aquilo que se pretende conquistar a médio ou longo prazo, sempre levando-se em consideração políticas e recursos disponíveis para se estrategiar, como afirma Colombo (2004).

De acordo com Ackoff (*apud* KICH; PEREIRA, 2011), compreende-se planejamento estratégico como um conjunto de ações que possuem o objetivo de analisar não somente as variáveis ambientais internas de uma organização, como ferramentas e pessoas, mas também analisar a necessidade e direcionamento de utilização das competências diferenciadas existentes no ambiente e que podem contribuir para resolução de problemas e potencialização de soluções com vistas ao sucesso da organização.

Para Porter (2004), o planejamento estratégico pode se perpassar por uma metodologia conhecida como “5 forças de Porter”, que está envolvida à concorrência. As forças são: ameaças de novos entrantes no mercado, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e a concorrência padrão de um setor (PORTER, 2004). Pode-se dizer que a análise desses elementos são cruciais no desenvolvimento do planejamento estratégico de uma organização, uma vez que se relaciona tanto ao microambiente quanto ao macroambiente organizacional.

De modo geral, é possível perceber a existência da complexidade gerencial do ponto de vista estratégico, e compreender que o processo do planejamento estratégico perpassa sempre pela delimitação de objetivos, mas nem sempre surge

com base em um problema. Para planejar estrategicamente não é necessário ter um problema, porque a função da previsão encontra-se em vigor neste processo e é possível que o objetivo estratégico seja potencializar um resultado positivo que a organização já possui. Logo, a criação de estratégias deverá estar sempre amparada pelo conjunto de missão, visão e valores da organização, baseada no diagnóstico interno, a partir do levantamento de forças e fragilidades do ambiente organizacional, no diagnóstico externo, a partir do levantamento das ameaças e oportunidades do ambiente externo.

O planejamento estratégico e a execução dos planos de ação são relevantes porque objetivam, antes de tudo, utilizar as forças do ambiente organizacional, para minimizar os efeitos das ameaças externas. Também objetivam direcionar a organização para o aproveitamento das oportunidades externas que devem ser redirecionadas aos potenciais (forças) existentes no ambiente organizacional interno.

De acordo com Mintzberg (1994), existem dois resultados decorrentes da prática do planejamento estratégico, que são: o raciocínio estratégico e o plano estratégico. Tais resultados necessitam do efeito da combinação, ou seja, não podem caminhar separadamente uma vez que sozinhos não geram a continuidade do planejamento estratégico. Quando o raciocínio e o plano estratégico se juntam, são capazes de gerar a atitude estratégica que é a primeira fase do processo da prática do que se foi planejado, e é necessário ter a consciência de que algumas estratégias que foram relacionadas e intencionadas para a prática podem não se realizar caso não forem devidamente deliberadas, então, apenas estratégias deliberadas são efetivamente realizadas e colocadas em prática (MINTZBERG, 1994).

Se as estratégias colocadas em prática são aquelas que são deliberadas, raciocinadas, envolvendo muitos elementos de um processo, entre eles, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003): missão, visão, diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico interno, fatores-chave de sucesso, sistemas de

planejamento estratégico, definição dos objetivos, análise dos públicos de interesse, formalização do plano, e reavaliação estratégica, obviamente que reuniões com os membros do conselho se tornam cruciais e necessárias, independente se o contexto externo esteja influenciando negativamente ou positivamente para que essas estratégias aconteçam.

Segundo Lima e Teixeira (2000), o urgente nas organizações é mais relevante do que o importante e acaba sendo a prioridade para o fazer. O problema desta concepção para muitas organizações é que não há tempo para pensar quando as ações urgentes são requisitadas, muito menos pensar estrategicamente (LIMA e TEIXEIRA, 2000). Este problema deve ser considerado um erro grave e um problema cultural que precisa ser repensado, pois atrapalha o processo de crescimento das organizações, principalmente frente ao alcance da visão à médio e longo prazo. Para os autores (2000), o fato de as organizações terem Planejamento Estratégico tecnicamente implementado, não significa que os indivíduos organizacionais irão pensar e agir estrategicamente e, então, surge a necessidade do gerenciamento de recursos humanos enquanto entidade que contribui para os problemas de modelagem entre a cultura organizacional e as subculturas existentes no ambiente.

Acreditamos que as empresas podem construir uma cultura organizacional em que as pessoas pensem estrategicamente, se projetarem e desenvolverem processos contínuos, nos quais as pessoas, em todos os níveis decisórios, em todas as funções, possam falar sinceramente sobre o que realmente lhes importa, além de serem escutadas pela alta direção e umas pelas outras (LIMA, TEIXEIRA, 2000, p.29).

Considerando o contexto da pandemia e as práticas necessárias para remodelagem da cultura organizacional voltada ao alinhamento do planejamento estratégico, claramente percebe-se que este contexto é um desafio complexo a ser enfrentado, principalmente devido aos percalços decorrentes do distanciamento social, das subjetividades e fragilidades humanas causadas pela pandemia da COVID-19 e, conseqüentemente, pelo isolamento social.

Segundo Bezerra *et al.* (2020), além da crise econômica brasileira, o isolamento social na pandemia da COVID-19 causou problemas de saúde nas famílias brasileiras, que relatam problemas de estresse e ansiedade associado a perda do sono. Dessa maneira, realizar um planejamento estratégico neste contexto tem sido um processo árduo, mas altamente necessário devido a primordialidade de restauração da problemática envolta à situação econômica do país.

3 METODOLOGIA

Foi realizada uma revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico por meio da busca por artigos científicos e livros. Segundo Marconi e Lakatos (2013), a revisão bibliográfica possibilita ao pesquisador o acesso em variadas bases de dados, o que conseqüentemente contribui para um aprofundamento na análise do objeto de pesquisa estudado. A revisão bibliográfica, segundo Fonseca (2002), propicia aos investigadores e estudiosos um conhecimento acerca de resultados já publicados mediante o objeto que se busca analisar. O material levantado por meio desta revisão foi essencial para a construção do referencial teórico deste estudo, além de fornecer subsídios relevantes para demonstrar como o Obscoop desenvolveu seu planejamento estratégico, adaptando-se ao contexto da pandemia da COVID-19, de acordo com Damian *et al.* (2020).

É importante relatar que não foi realizado um aprofundamento teórico sobre a COVID-19 para não desassociar do foco desta pesquisa que se encontra no planejamento estratégico. Assim sendo, sobre COVID-19, buscou-se apenas enfatizar, através da revisão bibliográfica, quais são as principais limitações e problemáticas resultantes do isolamento social, com o intuito de compreender de que maneira o Obscoop buscou traçar seu planejamento estratégico diante deste contexto.

Para além da revisão bibliográfica, realizou-se também um estudo de caso acerca do planejamento estratégico do Obscoop no decorrer da pandemia. Para Yin (2001), utilizam-se os estudos de caso quando os pesquisadores possuem um controle reduzido acerca dos acontecimentos em um ambiente. Além disso, é indicado para estudos de acontecimentos recentes, onde práticas e comportamentos não podem sofrer da manipulação, entretanto, onde é possível realizar observações diretas e entrevistas sistemáticas (DAMIAN *et al.* 2021). Nesta pesquisa em questão, optou-se pela realização e observações diretas das gravações das reuniões realizadas pelos pesquisadores do Obscoop, das atas das reuniões e de documentos colaborativos, que por sua vez, demonstraram o processo de cada reunião e o tipo de atuação de cada participante.

Ademais, aplicou-se, aos pesquisadores que participaram dos encontros de alinhamento do planejamento estratégico, um questionário online (*Google Forms*), com o intuito de verificar: (i) se todos os membros conseguiram identificar padronização no funcionamento das reuniões de planejamento estratégico; (ii) se os membros conseguiram internalizar sua função e contribuições nas reuniões; (iii) se os membros conseguiram internalizar as funções dos demais membros e suas respectivas contribuições nas reuniões; bem como (iv) os principais resultados alcançados com as reuniões. O questionário foi aplicado a seis participantes, entre eles: dois representantes do nível estratégico, dois do nível tático e dois representantes do nível operacional. Para análise dos dados, utilizou-se da junção entre as técnicas de análise preditiva, prescritiva e descritiva, uma vez que objetivou-se utilizar os dados coletados para fazer projeções de cenários (GUAZZELLI, 2012), avaliar consequências de determinadas decisões e impressões dos profissionais (ASCENT BUSINESS INTELLIGENCE, 2017), e descrever a realidade do objeto de pesquisa (HEKIMA, 2011), isto é, o processo de planejamento estratégico elaborado pelos profissionais do Obscoop, respectivamente. Além disso, fez-se a análise também baseando-se no referencial teórico registrado acerca dos conceitos e processos de planejamento estratégico.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Segundo Damian *et al.* (2021), o Observatório de Cooperativas (Obscoop) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP) é formado por pesquisadores visam produzir conhecimento sobre as cooperativas de crédito e agropecuárias. Com profissionais de diferentes áreas, o observatório desenvolveu um banco de dados atualizado sobre as cooperativas, bem como produtos e serviços de informação voltados ao corpo social de interesses mútuos, que são: “cooperados, gestores, pesquisadores, entidades de representação, formuladores de política pública e agentes relevantes para o desenvolvimento econômico e social” (DAMIAN, *et al.* 2021, p.6).

De acordo com Damian *et al.* (2021), Com o intuito de otimizar discussões acadêmicas e de mercado, assim como proporcionar o intercâmbio de conhecimento entre as cooperativas do Brasil, o Obscoop viabiliza “[...] debates entre acadêmicos, pesquisadores e profissionais atuantes em cooperativas e em organizações diretamente relacionadas às cooperativas, além de fornecer informações sobre pesquisadores, cursos e entidades de ensino e pesquisa que incentivam a promoção de conhecimento sobre cooperativismo” (DAMIAN, *et al.* (2021, p.7) além de desenvolver cursos de especialização acerca dos distintos e mais variados encadeamentos deste sistema econômico.

Para o desenvolvimento do seu planejamento estratégico, Damian *et al.* (2021, p.7) explicam que “[...] o Obscoop contou com uma equipe formada por um pesquisador em gestão e em cooperativas, um pesquisador em gestão do conhecimento e um profissional com relevante atuação na área de cooperativas”. Durante o segundo semestre de 2020, esses profissionais se reuniram durante às segundas-feiras, no período da manhã. Mediante o impedimento de encontros presenciais, tais reuniões aconteceram virtualmente, por videoconferência, o que contribuiu para o desenvolvimento do planejamento estratégico do observatório, sem necessariamente envolver despesas financeiras (DAMIAN, *et al.* 2021).

A fim de explicitar como foi realizado o planejamento estratégico, dividiu-se as definições em uma linha processual envolvendo os seguintes elementos: 'processo', 'subprocesso', 'solicitação' e 'definição e resultado', conforme demonstrado no Quadro 1 (um).

Quadro 1 – Linha processual do Planejamento Estratégico do Obscoop

Processo	Subprocesso	Solicitação
Brainstorming	Revisão das atividades realizadas pelo Obscoop	Quem é nosso público-alvo?
Apresentação	Descrição da estrutura atual do Obscoop	Quais são nossos produtos ativos, paralisados e descontinuados?
Brainstorming (2)	Revisão dos recursos da Obscoop	Quais são os nossos conteúdos e potenciais recursos?
Processo	Definição e resultado	
Brainstorming	Policymakers, pesquisadores e gestores de cooperativas.	
Apresentação	<p>Ativos: Plataforma Coop-Server, Relatório Individual Comparativo (RICO), Fotografia Consolidada do Cooperativismo (FOCCO), artigos científicos, relatos de pesquisa, seminários, oficinas, treinamentos e especializações.</p> <p>Paralisados: Mapa de localização das cooperativas, aplicativo para localizar cooperativas próximas e por serviço prestado.</p> <p>Descontinuados: Pesquisadores em cooperativismo, rede de colaboração em pesquisa, guia do estudante de cooperativismo, mapa de localização das entidades de ensino, boletins aos pesquisadores.</p>	
Brainstorming (2)	<p>Capital Humano: Professores e pesquisadores.</p> <p>Capital Social: Rede de relacionamento para pesquisa, rede de relacionamento no Sistema Organização das Cooperativas do Brasil (OCB).</p> <p>Capital Estrutural: local físico disponível para pesquisa; computadores e impressoras; biblioteca física; suporte em tecnologia da informação; banco de dados.</p> <p>Capital Financeiro: Prestação de serviços e convênios.</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Na sequência, iniciou-se as análises: 1) ambiente econômico, social, político, legal e tecnológico; 2) ambiente operacional mediante clientes, mão-de-obra, fornecedor e internacionalização; e 3) ambiente interno relativo aos aspectos pessoais, de marketing, de produtos e financeiros. Após estas análises, definiu-se a missão, a visão e os valores do observatório (Obscoop), mediante protocolo desenvolvido no estudo de Damian et al. (2021).

Mediante as discussões entre os pesquisadores, partindo de análises pontuais entre as seções 1, 2 e 3 explicitadas no parágrafo anterior, a missão do observatório foi definida como: “Gerar e divulgar informação e conhecimento sobre o Cooperativismo Brasileiro, contribuindo para o seu desenvolvimento”. Após um período de análises aprofundadas, que contou com intensa dedicação de todos os participantes, a visão de futuro do observatório ficou definida da seguinte forma: “Ser reconhecida pela geração e divulgação de informação e conhecimento sobre o cooperativismo brasileiro”. A missão e visão foram suportadas por um conjunto de valores que devem ser considerados no desenvolvimento das atividades e no processo de gestão, que são: inovação, confiança, cientificidade, colaboração, sustentabilidade e empreendedorismo.

Ao analisar os documentos gerados por meio dos encontros para o desenvolvimento do planejamento estratégico do Obscoop, foi possível compreender a inovação enquanto um valor, à medida que se tem em mente que o Obscoop precisa, diariamente, avançar de maneira contínua nas técnicas empregadas para geração dos seus produtos, serviços e processos, a menor custo e tempo e com maior valor agregado, e, de preferência, de modo automatizado. Segundo Miles e Snow (1978), para avançar em resultados, uma organização necessita responder às mudanças ambientais internas e externas, a partir da análise minuciosa do mercado e do produto/serviço que se é oferecido, e que por isso, o planejamento estratégico passa a ser regido por técnicas, mecanismos, estrutura e processos voltados à prática e implementação automática do que é estrategizado teoricamente.

A confiança se tornou um valor, pois as atividades do observatório junto aos *stakeholders* têm que inspirar confiança no processo e no resultado, ou seja, o público precisa reconhecer que há empenho em gerar algo que tem fundamentação.

Para Queiroz e Ferreira (2013), as características que descrevem cientificidade estão diretamente relacionadas aos aspectos implícitos e explícitos da atividade científica, prova de credibilidade, recuperação de conhecimentos tácitos e alta densidade discursiva. Logo, a cientificidade foi identificada como um valor, porque é a base para o desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços do Obscoop, que são fundamentados em metodologia científica, o que permite demonstração, comprovação e reprodução, ao invés de crenças e doutrinas.

O valor calcado na palavra colaboração, deve refletir o fato de que as atividades são predominantemente estruturadas em projetos que permitem o trabalho em rede, sendo esta composta de indivíduos internos (vinculados diretamente ao Obscoop) ou externos (entidades parceiras).

Toda e qualquer atividade realizada no Obscoop deve considerar como valor a sustentabilidade, o que significa que todos os produtos e serviços somente serão desenvolvidos à medida que haja sustentabilidade na sua geração. Embora não se espere que haja, necessariamente, lucratividade na sua geração.

O valor gerado pelo empreendedorismo, deverá motivar a equipe do Obscoop de forma que, cotidianamente, busquem oportunidades para atender as demandas dos *stakeholders*, de forma que seus produtos e serviços tenham sempre a relevância empírica como característica chave.

Como pode ser percebido até aqui, a equipe do Obscoop, de maneira remota e online, conseguiu estabelecer um nível de socialização e representação individual que supera todas as expectativas frente ao desenvolvimento do planejamento estratégico no contexto de pandemia, onde o nível de socialização tende a diminuir. Além disso, nota-se que os pesquisadores seguiram minuciosamente o seguinte

processo de planejamento estratégico: (i) Análise do ambiente geral, operacional e interno; (ii) Estabelecimento das diretrizes organizacionais; (iii) Formulação da estratégia (Análise dos fatores internos e externos); (iv) Definição das Estratégias; (v) Planos para Implementação propostos por Chiavenato e Sapiro (2003).

Como etapas do planejamento estratégico do Obscoop, os elementos (vi) diagnóstico estratégico interno e (vii) diagnóstico estratégico externo foram desenvolvidos por meio da Matriz SWOT, que, de acordo com Almeida e Oliveira (2020), é uma ferramenta básica e essencial para articulação e implementação do planejamento estratégico de uma organização. Ademais, de acordo com Teixeira e Alonso (2014), ferramentas como a matriz SWOT (Strengths = forças, Weaknesses = fragilidades, Opportunities = oportunidades, Threats =ameaças), contribuem para o levantamento das características, adversidades e obstáculos que influenciam os resultados e objetivos organizacionais. Para McCreddie (2008), a matriz SWOT é uma ferramenta frequentemente utilizada para análise de fatores internos e externos relativos a uma organização e que auxilia na realização de um planejamento estratégico. Além disso, para Andrade *et al.* (2008), a técnica surgiu por volta da década de 60, mediante discussões entre estudantes e pesquisadores da administração que visavam potencializar a importância de os gestores identificar informações referentes às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das organizações, com o intuito de utilizar essas informações para tomadas de decisões mais assertivas.

Com base na análise realizada no documento interno do Obscoop que descrevia os resultados do planejamento estratégico realizado, buscou-se gerar nuvens de palavras que fossem responsáveis pela representação das forças, fragilidades, oportunidades e ameaças definidas pelos pesquisadores.

Os pontos fortes caracterizados são aqueles que eventualmente podem diferenciar o Obscoop de outras entidades similares. Eles foram distribuídos em cinco grupos: capital humano, capital social, capital físico, capital intangível e produtos e serviços.

de consolidar as melhores estratégias para o Obscoop. Logo, foi inicializado o processo de iniciativa estratégica, com base nas estratégias (planos de ação) definidas pelo Obscoop para o ano de 2021.

Enfim, é notório que as reuniões foram produtivas e envolveram todos os participantes de maneira significativa, uma vez que as definições aconteceram de maneira democrática e social, mesmo remotamente e com os membros distantes geograficamente. Assim sendo, como explicitado na seção de metodologia, aplicou-se, aos pesquisadores que participaram dos encontros, um questionário online (Google Forms), com o intuito de verificar:

- a) Se todos os membros conseguiram identificar padronização no funcionamento das reuniões de planejamento estratégico;

Com relação ao item I, notou-se que todos conseguiram identificar um certo consenso acerca do padrão de funcionamento das reuniões, em nível estrutural, mediante a indicação feita por quatro respondentes de que os encontros aconteciam semanalmente, às segundas-feiras das 09:00 às 12h00, via Google Meet, com a participação de todos os membros; quanto a nível processual, por meio do relato em comum indicando que nas reuniões um tópico estipulado previamente era debatido entre todos os membros do Obscoop. Apenas um respondente afirmou que as reuniões aconteciam por demanda ou necessidade do demandante.

- b) Se os membros conseguiram internalizar sua função e contribuições nas reuniões;

Sobre o item II, todos os respondentes souberam identificar e descrever suas funções e contribuições nas reuniões, que ficaram enquadradas da seguinte maneira: um participante que representava o nível estratégico, dois representantes para o nível tático, dois representantes para o nível operacional, enquanto um contribuía com conhecimentos práticos internos, o outro contribuía

com um conhecimento prático e operacional externo, trazendo consigo o ponto de vista do mercado.

- c) Se os membros conseguiram internalizar as funções dos demais membros e suas respectivas contribuições nas reuniões;

Pelas respostas obtidas com o item III, foi possível perceber que o pesquisador representante do nível estratégico e o pesquisador representante do nível operacional trabalhavam com conhecimento prático externo, enquanto funções nas reuniões, possuíam visões detalhistas e globais acerca das funções dos demais participantes do Obscoop. Logo, infere-se que ainda não esteja explícito para todos o funcionamento específico advindo da estrutura funcional dos membros do Observatório.

- d) Sobre os principais resultados alcançados com as reuniões.

Foi perceptível que os resultados ficaram nítidos para os pesquisadores participantes das reuniões, tendo em vista que descreveram a definição do conjunto 'missão, visão e valores', definição de potencial estrutura organizacional, levantamento de produtos e serviços, identificação de pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades, como os principais resultados obtidos com as reuniões de alinhamento do planejamento estratégico do Obscoop. É importante enfatizar que o pesquisador representante do nível operacional, com conhecimento prático externo foi além, ao expor os benefícios desta modalidade remota de definição de planejamento estratégico de uma organização, as potencialidades da equipe, da coordenação e das projeções futuras de desenvolvimento do Obscoop. Aliás, foi justamente essa atuação e sinergia que foi possível identificar ao aplicar o questionário aos pesquisadores, o que demonstra que existiu nas entrelinhas destas reuniões a implantação da gestão do conhecimento, que para Del-Massa, Damian e Valentim (2018) colaboram para uma gestão organizacional em que os benefícios valem mais do que efêmeros resultados do ponto de vista do exercício da qualidade, criatividade, inovação e melhoria contínua.

Aliás, uma posição estratégica regida e ocupada pelo conhecimento, contribui positivamente às organizações que desejam se manter e se destacar em um ambiente competitivo e de mudanças constantes e disruptivas, afirmam Damian e Moro-Cabero (2020b).

5 CONCLUSÕES

Mediante a ciclópica experiência dos diversos autores supracitados na seção de planejamento estratégico, que atuam entre a teoria e prática desse processo, empreende-se que o que se espera de uma organização em tempos de crise é resistência, resiliência, estratégia e ação. A resistência é importante porque é possível demonstrar ao mercado que seu lugar, enquanto organização, não poderá ser ocupado ou que não poderá ser facilmente substituído. A resiliência é importante porque demonstra ao mercado que, enquanto organização, possui raízes culturais intactas, mesmo em meio ao caos, podendo facilmente se adaptar às situações adversas, sem perder seus valores mais profundos. A estratégia é importante porque é responsável pelo mapeamento de práticas que prometem proporcionar maior retorno financeiro sobre um investimento realizado. E, por fim, a ação é a energia física que promoverá a realidade do que foi previsto e planejado.

O Obscoop demonstrou eficiência perante as características supracitadas, pois foi resistente, resiliente, estratégico e capaz de promover ações ao determinar a necessidade do desenvolvimento do planejamento estratégico, mesmo diante das condições negativas impostas pela pandemia da COVID-19. Aliás, a pandemia trouxe diversas limitações para o contexto das organizações, como a redução da capacidade de receita, mediante pouco acesso ao público; necessidade urgente de aumentar a capacidade de entrega de valor aos consumidores, a partir da adoção de novos modelos logísticos; redução da demanda de vendas, mediante a fragilidade econômica da população; aumento no custo de recursos humanos, necessidades de assistência tecnológica, estrutural e mental, exigidos para

amenizar os efeitos causados pela modalidade *homeoffice*; redução da capacidade de comunicação e interação entre os funcionários e as equipes, entre outras condições problemáticas.

Mesmo diante das dificuldades impostas pela pandemia, principalmente a de reunir fisicamente a equipe para os ajustes e melhorias contínuas que costumam realizar, o Obscoop tomou a decisão de que necessitava manter a equipe mais ativa, com a possibilidade de reestruturar o modelo de negócio, redefinir ações, o conjunto de missão, visão e valores, e estabelecer o organograma atualizado, a partir do levantamento das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como os seus devidos cruzamentos, a fim de gerar os planos de ações para o ano de 2021.

Por fim, para realização efetiva do planejamento estratégico, o Obscoop se apoiou no seguinte processo interno: (i) Análise do ambiente geral, operacional e interno; (ii) Estabelecimento das diretrizes organizacional; (iii) Formulação da estratégia (Análise dos fatores internos e externos); (iv) Definição das Estratégias; e (v) Planos para Implementação baseando-se em Chiavenato e Sapiro (2003).

Assim sendo, o Obscoop se destacou enquanto organização democrática que envolveu em seu planejamento estratégico não somente o nível estratégico, mas também o nível tático e operacional em práticas de socialização, reforçando que o bom resultado de um planejamento estratégico depende, estritamente, da efetiva relação comunicacional entre os indivíduos envolvidos neste processo, independente do veículo utilizado para o alcance do resultado, se promovidos presencialmente ou virtualmente.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista gestão & sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.

ANDION, M. C.; FAVA, R. **Gestão empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ANDRADE, J. C.; OLIVEIRA, V. M.; MOTA, H. C. M.; LOPES, E. M.; FONTÃO, H. Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 9., 2008, São José dos Campos. **Anais** [...] São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2008. p. 1-6.

ASCENT BUSINESS INTELLIGENCE. **Conheça 4 tipos de análise de dados de big data**. 2017. Disponível em <http://www.universidadebi.com.br/conheca-4-tipos-de-analise-de-dados-de-big-data/>.

BEZERRA, A. C. V.; SILVA, C. E. M.; SOARES, F. R. G.; SILVA, J. A. M. Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.25, n.1, 2411-2421, 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/csc/v25s1/1413-8123-csc-25-s1-2411.pdf>. Acesso em 28 mar. 2021.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

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

CRUZ, D. M. de B.; NERIS, L. M.; VILAS BOAS, L. G.; MENEZES, J. D. de S. Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação. **Anais** [...] do IX SIMPROD, 2017.

CUNHA, C. J. C. **Planejamento estratégico: uma abordagem prática**. Publicação do NEST – Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palavra Chave** (La Plata), v. 10, n. 1, e106, 2020a.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 25, p. 01-21, 2020b.

DAMIAN, I. P. M.; SANTOS, B. R. P.; FALCÃO, N. T.; COSTA, D. R. M. Gestão do conhecimento para o planejamento estratégico na pandemia: um estudo de caso em um observatório de cooperativas. **Palavra Chave** (La Plata), vol. 11, nº 1, e144 2021

DEL-MASSA, H. C. O.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. Competência em informação no apoio à gestão do conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 28, n. 1, 2018.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GUAZZELLI, A. **O que é análise preditiva?**. 2012. Disponível em: <https://www.ibm.com/developerworks/br/industry/library/ba-predictive-analytics1/index.html>.

HEKIMA. **Big data e Netflix: uma parceria de sucesso**. 2011. Disponível em <http://www.bigdatabusiness.com.br/netflix-e-big-data-uma-parceria-de-sucesso/>.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LIMA, F. O.; TEIXEIRA, P. C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 2013.

MCCREADIE, K. **A arte da guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. São Paulo: Globo, 2008.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. Nova York: Free Press, 1994.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGrawHill, 1978.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUEIROZ, S. L.; FERREIRA, L. N. A. Traços de cientificidade, didaticidade e laicidade em artigos da revista 'ciência hoje' relacionados à química. **Ciênc. Educ.**, Bauru, v.19, n.4, p.947-969, 2013. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/ciedu/v19n4/v19n4a11.pdf>. Acesso em 20 abr. 2021.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M.; COSTA, D. R. M. Sustentabilidade, monetização digital e suas relações com a gestão do conhecimento. In: CARVALHO, F.C.A. de. C (Org.). **Ensaio sobre transformação digital e gestão do conhecimento**. 1ºed. São Paulo: SBGC, 2020, pp. 42-45.

TEIXEIRA, C. A.; ALONSO, V. L. C. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), XI, 2014, Rio de Janeiro, RJ. **Anais [...]** Rio de Janeiro, RJ, 2014.

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

Contribuições de autoria

1 – Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos

Mestre e Doutoranda em Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista - Faculdade de Filosofia e Ciências.

<https://orcid.org/0000-0001-8620-2612> - pinheiro.santos@unesp.br

Contribuição: Conceituação, Escrita – revisão e edição, Escrita - primeira redação, Análise Formal, Investigação.

2 – Ieda Pelógia Martins Damian

Doutora em Administração de Organizações. Docente da Universidade de São Paulo, Departamento de Biblioteconomia e Ciências da Informação, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras.

<https://orcid.org/0000-0001-5364-3243> - iedapm@usp.br

Contribuição: Metodologia, Supervisão, Escrita – primeira redação.

3 – Nidelson Teixeira Falcão

Doutor em Administração. Pós Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

<https://orcid.org/0000-0001-9172-7085> - ntfalcao@hotmail.com

Contribuição: Curadoria de dados, Recursos, Validação, Escrita – primeira redação.

4 – Davi Rogério de Moura Costa

Doutor em Economia de Empresas. Docente da Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

<https://orcid.org/0000-0001-5653-478X> - drmouracosta@usp.br

Contribuição: Administração do projeto, Análise Formal, Escrita – primeira redação.

Como citar este artigo

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M.; FALCÃO, N. T.; COSTA, D. R. M. Planejamento estratégico na pandemia: um estudo de caso em um observatório de cooperativas.

Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v.9, n.18, e3, 2022.

DOI 10.5902/2359043267856. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043267856>.