

## Gestão e Governança

# Desafios e percepções do planejamento estratégico: estudo de caso em uma cooperativa de crédito

Challenges and perceptions of strategic planning:  
a case study in a credit union

Diego Rafael Stüpp<sup>I</sup> , Chaíene Diesca Pereira<sup>I</sup> ,  
Lucas Henrique da Luz<sup>II</sup> , Leonardo Flach<sup>II</sup> 

<sup>I</sup> Universidade do Estado de Santa Catarina , Florianópolis, SC, Brasil

<sup>II</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos , São Leopoldo, RS, Brasil

## RESUMO

Este estudo investiga a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito do Alto Vale do Itajaí acerca do planejamento estratégico, adotando uma abordagem quantitativa e descritiva, por meio de um questionário que obteve 119 respostas. Os resultados demonstram que a maioria reconhece a existência do planejamento estratégico, mas apenas parte dos participantes recebeu treinamento específico sobre a ferramenta, evidenciando lacunas de comunicação e de alinhamento interno. Também foram identificados desafios, como a resistência às mudanças, o desconhecimento de técnicas e a necessidade de apoio de todos os setores para a implementação efetiva do planejamento estratégico. Ainda assim, a maior parte dos colaboradores sente-se motivada ou desafiada pela metodologia, apontando a importância da organização, dos processos, da tecnologia e da gestão de pessoas para o cumprimento dos objetivos da cooperativa.

**Palavras-chave:** Cooperativas de crédito; Estudo de caso; Planejamento estratégico

## ABSTRACT

This article investigates the perceptions of employees at a credit union in the Alto Vale do Itajaí region regarding strategic planning. A quantitative and descriptive approach was adopted through a questionnaire, which yielded 119 responses from employees of the aforementioned credit union. The results show that most respondents acknowledge the existence of strategic planning, although only a portion of them received specific training on the tool, revealing gaps in communication and internal alignment. The study also identified challenges such as resistance to change, lack of knowledge about planning techniques, and the need for support from all departments to effectively implement strategic planning. Nevertheless, most employees feel motivated or challenged by the methodology, highlighting

the importance of organization, processes, technology, and people management in achieving the credit union's objectives

**Keywords:** Credit unions; Case study; Strategic planning

## 1 INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito desempenham um papel fundamental no sistema financeiro, oferecendo serviços financeiros essenciais a milhões de pessoas e contribuindo para a inclusão financeira (Greatti; Sela, 2021). Essas instituições têm se destacado por sua capacidade de proporcionar acesso ao crédito de forma mais democrática e sustentável, especialmente em comunidades carentes (Barros *et al.*, 2020).

Nos últimos cinco anos, o setor de cooperativas de crédito registrou um expressivo crescimento de 188% em ativos, em contraste com a expansão de 62% observada em outros segmentos do Sistema Financeiro Nacional no mesmo período (Banco Central do Brasil, 2024). Esse desempenho ressalta o papel significativo que as cooperativas de crédito exercem no cenário financeiro brasileiro. Contudo, atuando em um setor altamente competitivo e dinâmico, essas cooperativas precisam adaptar-se continuamente para sobreviver em um mercado que tende à concentração, ao mesmo tempo em que devem apresentar resultados financeiros que justifiquem seu papel social (Silva *et al.*, 2017).

Para se manterem sustentáveis e competitivas, as cooperativas de crédito necessitam de um método eficaz de mensuração e gestão, que permita avaliar adequadamente seus ativos e passivos financeiros (Zachow; Bertolini, 2019). Diante do cenário de crescente competitividade e das exigências do mercado, é imprescindível que essas instituições estruturem um planejamento estratégico sólido, com metas claras e objetivos bem definidos. Além disso, a adoção de ferramentas e mecanismos que aprimorem o processo de tomada de decisão é essencial para promover maior eficiência e competitividade (Melo; Bernardes, 2020)..

A formulação de estratégias, por sua vez, é complexa e envolve múltiplos fatores

que podem impactar suas variáveis e resultados. O Balanced Scorecard (BSC) representa uma estrutura multiperspectiva baseada em um conjunto de métricas — financeiras e não financeiras, de curto e longo prazo, internas e externas. A versão original do BSC era composta por quatro perspectivas — financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento — que continham diferentes conjuntos de métricas, posteriormente adaptadas a setores e empresas (Kaplan; Norton, 1996).

O Balanced Scorecard é uma das práticas de gestão mais utilizadas pelas empresas e também pode beneficiar pequenas e médias organizações (Malagueño *et al.*, 2018). Kruger *et al.* (2018) destacam que o uso do BSC é relevante para cooperativas de crédito, tanto para a gestão estratégica quanto para a definição de objetivos, além de alinhar as iniciativas da gestão com a missão e a visão da cooperativa.

Considerando a importância das cooperativas de crédito enquanto sociedades de pessoas (Greatti; Sela, 2021; Silva *et al.*, 2017), cuja gestão busca bons resultados em função da participação de seus associados (Kruger *et al.*, 2018; Zachow; Bertolini, 2019), este trabalho procura compreender a relevância de ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico, em uma cooperativa de crédito.

O problema de pesquisa do presente estudo é: Qual a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito do Alto Vale do Itajaí sobre o planejamento estratégico? Assim, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a percepção dos colaboradores dessa cooperativa acerca do planejamento estratégico, considerando seu conhecimento e a aplicação da ferramenta na organização, bem como a importância que atribuem a ela.

As contribuições sociais deste estudo justificam-se pela representatividade das cooperativas de crédito na região escolhida, o Alto Vale do Itajaí. Essas instituições financeiras cooperativas oferecem produtos e serviços atrativos e contribuem para o desenvolvimento local, por meio de capacitações, treinamentos e pela distribuição das sobras de resultados à própria região, com o principal objetivo de apoiar e fortalecer a economia de seus sócios (Santos; Sobrinho, 2021).

A contribuição teórica de outros autores e de estudos em segmentos distintos, nos quais essa ferramenta foi implantada, serviu como referência para o presente trabalho. Entre eles, destaca-se Nicoleit (2014), que verificou a importância do planejamento estratégico e de suas ferramentas em organizações da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera de Santa Catarina). Dessa forma, este estudo busca identificar a percepção dos colaboradores sobre os resultados da cooperativa em análise após a implantação do planejamento estratégico.

Quanto às contribuições práticas, esta pesquisa visa identificar, a partir dos resultados, a percepção dos colaboradores quanto à importância do planejamento estratégico, seu nível de conhecimento e de aplicação da ferramenta e, se necessário, propor melhorias e mudanças no processo em todas as áreas da cooperativa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cooperativas de Crédito**

Em 17 de abril de 2009, foi decretada e sancionada pelo Congresso Nacional a Lei Complementar nº 130, que revogou as Leis nº 4.595 e nº 5.764, normatizando as instituições financeiras constituídas sob a forma de cooperativas de crédito. Essas instituições devem seguir a legislação do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e das sociedades cooperativas, além das competências legais do Conselho Monetário Nacional (BACEN, 2018).

De acordo com a definição do Banco Central do Brasil (2024), as cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas como sociedades cooperativas, cuja principal atividade é oferecer produtos e serviços financeiros aos seus associados. Entre as atividades realizadas, destacam-se a captação de depósitos à vista e a prazo, contas correntes, emissão de cheques, pagamento de títulos e convênios, bem como a concessão de crédito e a venda de produtos específicos desenvolvidos.

Dados do Banco Central do Brasil (2024) demonstram que as cooperativas de crédito, embora ocupem um espaço relativamente pequeno no SFN em termos de operações de crédito e patrimônio líquido, apresentam um crescimento expressivo tanto em volume quanto em percentual de participação em relação às instituições financeiras bancárias tradicionais. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2018) aponta que, atualmente, existem quase mil cooperativas de crédito no Brasil, oferecendo não apenas produtos e serviços financeiros, mas também educação e inclusão financeira, com soluções adequadas aos seus cooperados, em condições justas e acessíveis. O cooperativismo é, portanto, uma ferramenta de transformação social.

A integração entre o cooperativismo de crédito e o planejamento estratégico revela-se essencial para a sustentabilidade e o impacto das cooperativas no cenário financeiro. Enquanto o cooperativismo se fundamenta em princípios de inclusão e participação, o planejamento estratégico fornece as diretrizes necessárias para que essas organizações alinhem sua missão social aos desafios do ambiente competitivo. Dessa forma, a gestão estratégica torna-se um instrumento vital para potencializar os objetivos cooperativos, assegurando a perenidade e a relevância econômica e social das cooperativas de crédito (Santos; Sobrinho, 2021).

## 2.2 Planejamento Estratégico

Barbosa e Brandoni (2005) conceituam o planejamento no contexto organizacional como um processo sistemático de formulação de objetivos e ações, voltado à antecipação e avaliação de decisões futuras. Quanto à estratégia, os autores a descrevem como um processo dinâmico de posicionamento, sistematização e adaptação contínua, em resposta às transformações constantes que permeiam o ambiente organizacional.

Nesse escopo, Alday (2000) argumenta que as mudanças nos cenários econômicos, tanto em nível nacional quanto internacional, impõem às organizações a necessidade de adotar metodologias de planejamento estratégico mais robustas

e eficazes. Tais metodologias devem contemplar aspectos como a globalização, a escassez de recursos e de mão de obra qualificada, bem como as exigências impostas por marcos regulatórios cada vez mais complexos.

A emergência do planejamento estratégico remonta ao início da década de 1970, como resposta à necessidade de orientar as organizações em direção ao crescimento sustentado e à maximização dos resultados econômicos. Conforme salientam Barbosa e Brandoni (2005), até então predominava o planejamento de natureza operacional, justificado por um contexto em que a demanda era relativamente estável e previsível. Todavia, a ocorrência de sucessivas crises econômicas - marcadas, entre outros fatores, pela escassez de insumos produtivos e pela elevação dos preços internacionais do petróleo - evidenciou a limitação desse modelo e impulsionou a adoção de práticas mais abrangentes de gestão estratégica.

Sob essa perspectiva, Souza e Qualharini (2007) ressaltam que a aplicação do planejamento estratégico deve considerar as especificidades do porte e do modelo de negócios da organização, atuando como instrumento de suporte à gestão e à tomada de decisão. Para tanto, torna-se imperativo o delineamento de objetivos claros, o mapeamento de riscos potenciais e a estruturação de ações direcionadas à sua consecução, o que contribui para a manutenção da competitividade e para a capacitação contínua dos agentes organizacionais envolvidos.

Complementarmente, Barbosa e Teixeira (2003) definem a direção estratégica como a orientação geral da organização frente ao ambiente em que está inserida, envolvendo a definição da missão institucional, a formulação de objetivos e a determinação de ações alinhadas às condições internas e externas. Essa abordagem considera, ainda, os fatores culturais e socioeconômicos circundantes, promovendo uma interação estratégica com o ambiente e possibilitando o alcance dos resultados esperados.

A seguir, são descritos estudos anteriores que abordaram o estudo do planejamento estratégico em cooperativas de crédito, com a descrição do objetivo,

método e principais resultados alcançados. Estes estudos revelam a importância da pesquisa sobre o uso do planejamento estratégico em cooperativas de crédito.

Martins *et al.* (2013) investigaram os procedimentos de avaliação de desempenho da Central Nordeste do SICOOB e sua semelhança ao Balanced Scorecard (BSC) ou ao Sistema de Gestão Econômica (GECON), e se sua aplicação pelos gestores é intencional ou instintiva. Foi conduzido um estudo de caso exploratório com questionários aplicados aos gerentes. Os resultados mostram que, embora não haja conhecimento explícito dos modelos, a instituição aplica medidas presentes tanto no BSC quanto no GECON de forma intuitiva e complementar, ainda que distribuídas de forma desigual.

Kruger *et al.* (2018) tiveram como objetivo propor um modelo de gestão estratégica para uma cooperativa de crédito rural por meio do Balanced Scorecard (BSC), identificando os benefícios de sua implantação. Metodologicamente, tratou-se de um estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa, realizado em uma cooperativa de Santa Catarina, com entrevistas e questionários aplicados a gestores e colaboradores. Os resultados indicam que o BSC contribui para corrigir fragilidades institucionais por meio de metas e iniciativas voltadas às perspectivas de clientes e processos internos, facilita a definição de objetivos claros e integra os colaboradores, promovendo alinhamento estratégico, competitividade e melhoria na gestão.

Silva *et al.* (2020) analisaram o uso de indicadores de desempenho com base nas perspectivas do BSC no processo decisório de cooperativas de crédito em João Pessoa-PB. A pesquisa de natureza descritiva e exploratória, utilizou estudo multicase com entrevistas em profundidade. Os resultados mostram que o BSC é usado para alinhar estratégias, promovendo transparência, engajamento e melhoria interna. Também contribui para eficiência operacional, capacitação, atração de clientes e maior rentabilidade, sendo a combinação de indicadores financeiros e não financeiros essencial para o controle gerencial e a competitividade.

Santos e Sobrinho (2021) analisaram as características das publicações nacionais sobre cooperativismo de crédito no Brasil entre 2009 e 2018, por meio de análise



bibliométrica com dados do Google Acadêmico. Foram selecionadas 36 pesquisas após leitura criteriosa de elementos como título, resumo, metodologia e resultados. Observou-se um crescimento contínuo das publicações, com maior concentração na região Sul, pioneira no cooperativismo de crédito. Destacam-se como temas essenciais à gestão das cooperativas os fundamentos do cooperativismo, indicadores de desempenho e análise do risco de insolvência.

O estudo de Hohn *et al.* (2023) investigou os fatores que influenciam o uso do BSC em cooperativas de crédito de Santa Catarina, com base em dados de 28 cooperativas. Os resultados mostram que a adoção do BSC é motivada pelo interesse em alinhar estratégias, metas e desempenho, enquanto o principal motivo para a não utilização é o desconhecimento da metodologia.

### 3 MÉTODOS DA PESQUISA

A presente pesquisa consiste em um estudo de caso de natureza quantitativa, descritiva e de levantamento (survey). Caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, pois busca responder ao problema por meio de instrumentos estatísticos, aplicados à interpretação dos dados coletados, ao tratamento e à análise dos acontecimentos (Richardson, 2017). Além disso, o estudo é classificado como descritivo, uma vez que busca apresentar o perfil dos colaboradores, bem como sua participação, conhecimento e a importância que atribuem ao planejamento estratégico.

A unidade de análise deste estudo é a Cooperativa de Crédito situada no Alto Vale do Itajaí, a qual possui postos de atendimento distribuídos por toda a região. A população do presente estudo consiste nos colaboradores da cooperativa, pertencentes a uma região que, embora compreenda 28 municípios, conta com instalações em 16 deles: Agrolândia, Agronômica, Aurora, Braço do Trombudo, Imbuia, Ituporanga, José Boiteux, Petrolândia, Pouso Redondo, Presidente Getúlio, Rio do Campo, Rio do Oeste, Rio do Sul, Salete, Taió e Vidal Ramos.



Os colaboradores que efetivamente responderam ao instrumento de pesquisa constituem a amostra deste estudo. Para maior clareza, define-se como população total todos os colaboradores, excluindo gestores, diretores e o presidente, pertencentes aos municípios abrangidos pela cooperativa, perfazendo um total de 152 indivíduos, dos quais 119 responderam ao questionário.

Para a coleta de dados, elaborou-se um questionário contendo perguntas abertas e fechadas, que tiveram como objetivo caracterizar os funcionários da cooperativa, examinando sua participação, conhecimento e a importância atribuída ao planejamento estratégico. As questões foram organizadas em blocos para facilitar o atendimento aos objetivos.

No que diz respeito à coleta de dados e à aplicação do questionário, foi encaminhado aos participantes um link para responder eletronicamente ao instrumento, por meio do Google Forms. O questionário esteve disponível de 15/05/2019 a 22/05/2019, período suficiente para que se alcançasse 78,29% da amostra, sendo encerrado ao final desse prazo.

A apresentação dos resultados, obtidos por meio da pesquisa aplicada, utiliza números e percentuais com base na estatística descritiva, a fim de simplificar e tornar a interpretação mais acessível. Assim, após a coleta dos questionários, os dados foram tabulados com o auxílio de planilhas eletrônicas do Microsoft Excel.

A análise dos dados relativos aos questionamentos de múltipla escolha, alinhados aos objetivos específicos, foi realizada a partir das respostas obtidas pelo Google Forms, enviadas aos participantes por meio de link. Após a conclusão do período de resposta, os dados foram transferidos para planilhas do Microsoft Excel, onde foram organizados, agrupados e submetidos ao cálculo dos percentuais, com base na estatística descritiva.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A cooperativa de crédito estudada possui implantação recente do planejamento estratégico, iniciada há pouco mais de um ano e meio. Foi contratada uma empresa de consultoria especializada para realizar o estudo, o treinamento, a implantação, o acompanhamento e o monitoramento posteriores.

O planejamento estratégico foi definido para o período de 5 anos, de 2019 a 2023. Para tanto, em 2018, gestores, diretores, o consultor contratado e colaboradores reuniram os dados atuais da cooperativa e do mercado, analisando quais estratégias, produtos-foco e definições de crescimento seriam adotados.

Com base nessas informações e considerando o processo de adaptação e implantação da nova ferramenta e metodologia, os colaboradores foram questionados quanto ao seu conhecimento e participação no planejamento estratégico. Os resultados obtidos serão apresentados a seguir.

Inicialmente, os colaboradores foram inquiridos sobre seu conhecimento a respeito do planejamento estratégico, conforme apresentado na Tabela 1. Apesar das variações nas respostas, toda a amostra afirmou conhecer o tema, com 58,8% que avaliaram seu conhecimento como satisfatório, 21,8% que afirmaram possuir pouco conhecimento e 19,3% que consideraram ter amplo conhecimento sobre a ferramenta.

Embora toda a amostra conhecesse o assunto – em grande parte por serem estudantes da área de Administração – a maioria dos respondentes afirmou não ter recebido treinamento específico, representando 51,3% da amostra. Isso indica que o conhecimento foi adquirido externamente, por meio da graduação, de cursos ou de estudos autônomos sobre o tema. Silva *et al.* (2020) destacam que a capacitação dos colaboradores constitui um fator essencial para a qualidade do atendimento, a eficiência na prestação de serviços e a promoção de melhorias contínuas em cooperativas de crédito, além de contribuir para o desenvolvimento de novas competências profissionais. Essa percepção tem incentivado a oferta regular de programas de capacitação e treinamento.

A implementação do referido processo iniciou-se nos níveis mais altos da organização, começando pelo presidente e pela diretoria (nível estratégico), passando pelo nível tático, com os gestores realizando os ajustes necessários, e alcançando os colaboradores do nível operacional, após o desenho e o alinhamento dos objetivos e planos traçados. Esses dados sugerem que os colaboradores podem sentir a necessidade de treinamento para incorporar a metodologia em suas funções e atividades práticas, adaptando-a à sua realidade.

A Tabela 1 apresenta os dados dos respondentes acerca da existência de planejamento estratégico na cooperativa estudada, dos quais 75,6% afirmaram positivamente, 15,1% declararam não saber e 9,2% afirmaram que a cooperativa não possui planejamento estratégico. Considerando o elevado percentual de novos colaboradores, pode-se supor que estes ainda não conheçam completamente o assunto ou que não tenham recebido as informações necessárias de seus superiores.

Considerando os dados apresentados na Tabela 1, fica evidente que o repasse de informações enfrenta dificuldades, tanto para os novos colaboradores que ainda não têm conhecimento adequado quanto para aqueles com maior tempo na empresa, mas que, estando no nível operacional, não se sentem parte integrante do planejamento, ao contrário dos níveis superiores.

O último questionamento apresenta uma discordância em relação à questão subsequente, que trata do conhecimento dos colaboradores sobre a função do planejamento na cooperativa. Nesse item, 91,6% afirmaram conhecer a função do planejamento estratégico, ainda que os níveis de conhecimento variem: 11,8% possuíam amplo conhecimento, 39,5% consideraram seu conhecimento satisfatório e 40,3% afirmaram ter pouco conhecimento. Apenas 6,7% declararam não possuir conhecimento, embora tenham ouvido falar do tema, e unicamente 1,7% afirmaram nunca ter tido contato com o assunto.

Tabela 1 – Planejamento estratégico na cooperativa – conhecimento e treinamento

|                                                                                  | <b>Descrição</b>                     | <b>Quantidade de respondentes</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|----------|
| Você sabe o que é Planejamento Estratégico?                                      | Sim, tenho amplo conhecimento        | 23                                | 19,3%    |
|                                                                                  | Sim, tenho conhecimento satisfatório | 70                                | 58,8%    |
|                                                                                  | Sim, mas tenho pouco conhecimento    | 26                                | 21,8%    |
|                                                                                  | Não, mas já ouvi falarem             | 0                                 | 0%       |
|                                                                                  | Não, nunca ouvi falar sobre          | 0                                 | 0%       |
|                                                                                  | Total                                | 119                               | 100%     |
| Você teve algum tipo de treinamento em Planejamento Estratégico?                 | Sim                                  | 58                                | 48,7%    |
|                                                                                  | Não                                  | 61                                | 51,3%    |
|                                                                                  | Total                                | 119                               | 100%     |
| A cooperativa possui Planejamento Estratégico definido?                          | Sim                                  | 90                                | 75,6%    |
|                                                                                  | Não                                  | 11                                | 9,2%     |
|                                                                                  | Não sei                              | 18                                | 15,1%    |
|                                                                                  | Total                                | 119                               | 100%     |
| Você tem conhecimento sobre a função do Planejamento Estratégico na cooperativa? | Sim, tenho amplo conhecimento        | 14                                | 11,8%    |
|                                                                                  | Sim, tenho conhecimento satisfatório | 47                                | 39,5%    |
|                                                                                  | Sim, mas tenho pouco conhecimento    | 48                                | 40,3%    |
|                                                                                  | Não, mas já ouvi falarem             | 8                                 | 6,7%     |
|                                                                                  | Não, nunca ouvi falar sobre          | 2                                 | 1,7%     |
|                                                                                  | Total                                | 119                               | 100%     |

Fonte: Dados da pesquisa

Esse resultado revela um viés preocupante entre os respondentes, visto que aqueles que afirmaram que a cooperativa não possui planejamento estratégico – ou que não tinham certeza quanto à sua existência – demonstraram, paradoxalmente, ter conhecimento sobre a sua função. Resta, portanto, verificar em análises futuras se há divergências na interpretação dos questionamentos ou se são necessários estudos mais aprofundados. Ademais, o fato de alguns colaboradores afirmarem não ter conhecimento sobre o planejamento existente na cooperativa é alarmante, uma vez que todos colaboram

para o alcance dos objetivos e, se o planejamento não estiver devidamente alinhado, as chances de insucesso aumentam, ainda que em graus variados.

- Os resultados divergem do estudo de Hohn *et al.* (2023), no qual 53% das cooperativas indicaram desconhecer a metodologia de planejamento estratégico utilizada, 33% apontaram a falta de recursos humanos e outros 33% optaram por outras formas de gestão. Martins *et al.* (2013) também observaram fortes evidências do emprego de modelos de avaliação pela gestão, o que fica evidenciado pelo fato de que todos os gestores conheciam a visão, a missão e a estratégia organizacional da cooperativa.

Na tabela a seguir é apresentado o período para o qual o planejamento foi realizado. Conforme mencionado anteriormente, o planejamento foi estabelecido para 5 anos (2019-2023), sendo revisado anualmente, acompanhado mensalmente pelos diretores em reuniões com os gestores e monitorado semanalmente entre gestores e colaboradores.

Tabela 2 – Período e realização do planejamento estratégico

| Descrição                                                 | Quantidade de respondentes |     | %     |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------|-----|-------|
| Para qual período é realizado o Planejamento Estratégico? | 1 ano                      | 35  | 29,4% |
|                                                           | 3 anos                     | 5   | 4,2%  |
|                                                           | 5 anos                     | 32  | 26,9% |
|                                                           | 10 anos                    | 4   | 3,4%  |
|                                                           | Não sei dizer              | 41  | 34,5% |
|                                                           | Outro                      | 2   | 1,7%  |
|                                                           | Total                      | 119 | 100%  |

Fonte: Dados de Pesquisa

Apenas 26,9% da amostra respondeu que o planejamento foi realizado para o período de 5 anos, enquanto 34,5% afirmaram não saber para qual período o planejamento é realizado e 29,4% indicaram que ele é feito para o período de 1 ano.

Para as demais respostas, os percentuais foram pequenos, mas também evidentes, demonstrando que tal informação não está amplamente divulgada e não é de conhecimento geral.

Considerando que os colaboradores atuam no nível operacional do planejamento, é provável que associem o planejamento ao curto prazo, especialmente ao de 1 ano, uma vez que as metas anuais propostas para cada posto de atendimento são acompanhadas mensalmente. Dessa forma, absorvem as metas de modo mais imediato, sem levar em conta o longo prazo, que integra a realidade vigente e todo o contexto do planejamento.

Além disso, como os acompanhamentos são realizados de forma individual e mensal, os colaboradores podem ter sido levados a considerar apenas esse período, optando, assim, por se abster e afirmar não saber o período correto.

A organização e seu planejamento ficam comprometidos quando os colaboradores não demonstram consenso nas respostas, o que possivelmente indica que essa informação não está sendo reforçada ou que não está claramente divulgada a todos os envolvidos.

Tabela 3 – Transmissão de informações pelo gestor

| Descrição                                                                            |                           | Quantidade de respondentes | %     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|-------|
| O seu gestor repassa as informações e conhecimento sobre o Planejamento Estratégico? | Concordo totalmente       | 39                         | 32,8% |
|                                                                                      | Concordo parcialmente     | 47                         | 39,5% |
|                                                                                      | Não concordo nem discordo | 19                         | 16%   |
|                                                                                      | Discordo parcialmente     | 10                         | 8,4%  |
|                                                                                      | Discordo totalmente       | 4                          | 3,4%  |
|                                                                                      | Total                     | 119                        | 100%  |

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre como os gestores transmitem as informações relativas ao planejamento estratégico, a maioria dos respondentes afirmou receber tais informações conforme indicado na Tabela 3, representando 72,3% dos participantes.

Dentre eles, 39,5% disseram concordar parcialmente e 32,8% concordaram totalmente. Entretanto, 16% optaram por não se posicionar, 8,4% discordaram parcialmente e 3,4% discordaram totalmente, o que evidencia que nem todos estão recebendo as informações de seus gestores.

Ao relacionar os dados das Tabelas 2 e 3, verifica-se que algum processo está falhando na comunicação, seja por parte dos gestores ou por falta de interesse dos colaboradores em ouvir as informações repassadas. Por vezes, quando as informações são transmitidas e as cobranças por resultados se intensificam, imagina-se um cenário que enfatize apenas a cobrança e a justificativa, em detrimento do cumprimento efetivo da metodologia.

O papel fundamental de articular o vínculo entre os níveis tático, estratégico e operacional recai sobre os gestores, que precisam não só transmitir o conhecimento e as metodologias a serem seguidas, mas também inspirar e motivar os colaboradores a compreender como as ações voltadas ao planejamento resultam em desempenho.

A distinção entre gerentes e líderes torna-se evidente nesse momento de necessidade de repassar a informação, cativar a atenção e conquistar o comprometimento de toda a equipe em prol dos objetivos comuns. Caso contrário, com a equipe desarticulada, os objetivos se distanciam, o clima organizacional sofre prejuízos e o planejamento perde força, uma vez que um de seus pilares apresenta falhas

Nesse contexto, o acompanhamento e o alinhamento são fundamentais, pois, além de manterem vívidos na memória os objetivos a serem alcançados, evitam que a equipe entre na zona de conforto e asseguram que a busca pela melhoria seja contínua. A orientação da assessoria de planejamento recomenda que o monitoramento e o acompanhamento das metas sejam realizados semanalmente pelo gestor de cada unidade, registrando o que foi proposto e alcançado, os pontos problemáticos identificados e as oportunidades de melhoria.

A periodicidade semanal foi escolhida para evitar que, ao final do mês, os



resultados não entregues sejam apenas justificados, mas sim para que, semanalmente, se busque atingir as metas estipuladas e, em caso de insucesso, ofereça a oportunidade de agir de forma diferente e melhorar na semana seguinte, sem comprometer o desempenho do mês inteiro.

Além da implantação, é necessário que exista o monitoramento periódico, conforme mencionado anteriormente. Quando questionados, a maioria da amostra informou que seus gestores realizam o acompanhamento dos resultados semanalmente (57,1%), mensalmente (40,3%) e, em menor proporção, anualmente (3,4%). Nesse questionamento, era possível marcar mais de uma opção, de acordo com a realidade do colaborador e com as informações repassadas por seu gestor, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 – Periodicidade de acompanhamento do planejamento estratégico

| Descrição                                                                                                 |                           | Quantidade de respondentes | %     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|-------|
| O seu gestor realiza o acompanhamento e monitoramento do Planejamento Estratégico com qual periodicidade? | Semanal                   | 68                         | 57,1% |
|                                                                                                           | Mensal                    | 48                         | 40,3% |
|                                                                                                           | Bimestral                 | 2                          | 1,7%  |
|                                                                                                           | Semestral                 | 7                          | 5,9%  |
|                                                                                                           | Anual                     | 4                          | 3,4%  |
|                                                                                                           | Não existe acompanhamento | 6                          | 5%    |
|                                                                                                           | Total                     | 119                        | 100%  |

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo em vista os dados apresentados, percebe-se que, embora nem todos os gestores sigam a recomendação de acompanhamento semanal, a maioria efetua controles para alcançar os resultados junto à sua equipe. Assim, buscou-se identificar quais seriam as principais dificuldades encontradas.

Tabela 5 – Características que dificultam o processo de elaboração

|                                                                                                             | Descrição                                      | Quantidade de respondentes | %     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| Na sua opinião, quais das características abaixo podem dificultar a elaboração do Planejamento Estratégico? | Desconhecimento da técnica/ métodos            | 60                         | 50,4% |
|                                                                                                             | Falta de pessoal qualificado                   | 49                         | 41,2% |
|                                                                                                             | Dificuldades em avaliar ameaças/ oportunidades | 49                         | 41,2% |
|                                                                                                             | Falta de tempo e recursos                      | 36                         | 30,6% |
|                                                                                                             | Resistência às mudanças                        | 59                         | 49,6% |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 5, são apresentadas as características que podem dificultar a elaboração do planejamento estratégico, sendo possível selecionar mais de um item nesta questão. Em primeiro lugar, o desconhecimento das técnicas e dos métodos apresentou 50,4% de representatividade, seguido pela resistência às mudanças, com 49,6%. Em seguida, a falta de pessoal qualificado foi apontada por 41,2% dos respondentes, e 41,2% relataram dificuldades em avaliar ameaças e oportunidades. Por fim, a falta de tempo e de recursos apresentou a menor representatividade, com 30,6%.

A resposta com maior representatividade concentra-se no desconhecimento das técnicas e dos métodos, sendo seguida de perto pela resistência às mudanças. Podemos entender que, embora a cooperativa tenha promovido treinamentos e reuniões para divulgar e capacitar os colaboradores, muitos ainda se sentem com pouco conhecimento para aplicar a metodologia e, ao mesmo tempo, apresentam resistência às mudanças necessárias para a implantação de uma nova metodologia, tendendo a retornar ao seu estado original ou à zona de conforto, sem buscar novos resultados e conhecimentos que possam contribuir para a metodologia implantada.

Seria, portanto, o caso de realizar novos questionamentos para compreender de que modo essas duas variáveis se relacionam e afetam o desenvolvimento, o engajamento e a disseminação do conhecimento dentro da cooperativa. O estudo confirma os achados de Kruger *et al.* (2018) e de Zachow e Bertolini (2019), que

também identificaram a resistência organizacional como um dos principais desafios na implementação do Balanced Scorecard (BSC) em cooperativas de crédito. Assim, torna-se evidente que a mudança organizacional e o engajamento são fatores críticos.

Tabela 6 – Alinhamento do planejamento estratégico com orçamento

| Descrição                                                                      |         | Quantidade de respondentes | %     |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------|-------|
| Você sabe se existe alinhamento entre o Orçamento e o Planejamento Estratégico | Sim     | 45                         | 37,8% |
|                                                                                | Não     | 10                         | 8,4%  |
|                                                                                | Não Sei | 64                         | 53,8% |
|                                                                                | Total   | 119                        | 100%  |

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao alinhamento entre o planejamento estratégico e o orçamento, o presente estudo apresenta grande divergência. A maior parte dos respondentes, 53,8%, informou não saber se há ou não alinhamento; apenas 37,8% afirmaram que a cooperativa possui tal alinhamento, e 8,4% disseram que não o possui. Tendo em vista que a ferramenta mede resultados, o alinhamento entre o planejamento e o orçamento é relevante e de extrema importância para que as métricas sejam avaliadas e cumpridas.

Neste caso, novamente constatamos a falta de alinhamento e divulgação de informações, evidenciando que muitos colaboradores parecem não compreender a metodologia ou o questionamento, ou ainda não conseguem identificar o vínculo entre o orçamento e o planejamento da organização. Zachow e Bertolini (2019) apontaram que a falta de capacitação e o desalinhamento interno afetam a eficácia do planejamento estratégico em cooperativas. Esse alinhamento falho também é evidente no estudo, no qual 53,8% dos respondentes afirmaram não saber sobre o alinhamento entre o planejamento estratégico e o orçamento.

No próximo item, acrescentamos ainda mais uma variável importante no que

diz respeito às dificuldades enfrentadas para a implantação do planejamento.

Tabela 7 – Dificuldades enfrentadas para implantação planejamento estratégico

|                                                                     | <b>Descrição</b>                                    | <b>Quantidade de respondentes</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|
| Quais as dificuldades enfrentadas para a implantação o Planejamento | Adaptação do Ambiente Empresarial                   | 38                                | 31,9%    |
|                                                                     | Mudanças organizacionais aderindo as novas práticas | 89                                | 74,8%    |
|                                                                     | Falta de profissionais capacitados                  | 32                                | 26,9%    |
|                                                                     | Custo/Benefício                                     | 14                                | 11,8%    |
|                                                                     | Apoio por parte de todos os departamentos           | 47                                | 39,5%    |

Fonte: Dados da pesquisa

A respeito das dificuldades enfrentadas para a implantação da ferramenta de planejamento estratégico, os respondentes informaram, conforme a Tabela 7, que as principais dificuldades foram as mudanças organizacionais na adoção das novas práticas, com 74,8% de representatividade. As demais dificuldades apresentaram percentuais menores: 39,5% indicaram que o suporte de todos os departamentos é insuficiente; 31,9% destacaram a adaptação do ambiente empresarial; 26,9% apontaram a falta de profissionais capacitados; e apenas 11,8% consideraram a relação custo-benefício como fator relevante para a implantação.

Os colaboradores afirmaram que as mudanças organizacionais para a adoção das novas práticas constituem a principal dificuldade na implantação do planejamento estratégico, seguidas pelo insuficiente apoio de todos os setores. Sabe-se que o ser humano tende a permanecer em sua zona de conforto, sem enfrentar riscos, e que precisa manter uma disciplina constante para continuar crescendo.

Por outro lado, os próprios colaboradores identificam a mudança para as novas práticas como a maior dificuldade, o que nos leva a pensar que o problema pode não residir apenas na divulgação e no repasse de informações, mas também ser intrínseco aos indivíduos que buscam se manter seguros em sua zona de conforto.

Todavia, a grande maioria dos colaboradores ainda afirmou se sentir desafiada

e motivada pela nova ferramenta, conforme a Tabela 8 abaixo. Quando questionados sobre sua reação à implantação do planejamento, obtivemos uma amostragem diversificada: 63,9% dos respondentes sentiram-se desafiados, 23,5% sentiram-se motivados, 11,8% ficaram indiferentes à implantação e apenas 0,8% — equivalente a um respondente — manifestou descrédito (não acreditar na nova ferramenta).

Tabela 8 – Reação dos colaboradores sobre a implantação planejamento estratégico

|                                                                    | <b>Descrição</b>                                                                               | <b>Quantidade de respondentes</b> | <b>%</b> |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|
| Qual a sua reação sobre a implantação do Planejamento Estratégico? | Sentiu-se motivado pela nova ferramenta                                                        | 28                                | 23,5%    |
|                                                                    | Sentiu-se desafiado tanto no âmbito profissional quanto no pessoal em busca de bons resultados | 76                                | 63,9%    |
|                                                                    | Indiferente                                                                                    | 14                                | 11,8%    |
|                                                                    | Descrédito, afim de não acreditar na nova ferramenta                                           | 1                                 | 0,8%     |
|                                                                    | Sentiu-se despreparado para implantar a metodologia e resistente à mudança                     | 0                                 | 0%       |

Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral, constata-se que a reação dos colaboradores impacta significativamente a melhoria dos resultados, demonstrando a crença na ferramenta e na metodologia aplicadas, embora isso contradiga várias respostas de questionamentos anteriores.

Ao chegar aos últimos itens de análise do segundo objetivo específico, apresenta-se o questionamento sobre a comunicação das estratégias e metas aos colaboradores. Anteriormente, já foi verificado que o acompanhamento ocorre, na maioria das vezes, de forma mensal e semanal, e agora essa informação pode ser contextualizada com os demais itens, nos quais a falha na comunicação pode ter sido um fator agravante nas respostas ao questionário.

De acordo com os dados obtidos na Tabela 9, percebe-se que a comunicação das estratégias e metas aos colaboradores é efetivada, em sua maioria, por meio de

reuniões com as equipes, além da exposição em murais e quadros para visualização. Trinta e seis respondentes também informaram que recebem e-mails informativos para dar conhecimento. Entretanto, nove respondentes declararam que não há comunicação das estratégias e metas por parte dos gestores, representando 7,6% da amostra.

Tabela 9 – Comunicação das estratégias e metas aos colaboradores

| Descrição                                                               |                                                | Quantidade de respondentes | %     |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| De que forma a estratégia e as metas são comunicadas aos colaboradores? | Reuniões feitas pelos gestores                 | 108                        | 90,8% |
|                                                                         | Murais e quadros expositores                   | 32                         | 26,9% |
|                                                                         | Departamento de gestão de pessoas              | 1                          | 0,8%  |
|                                                                         | E-mails informativos                           | 36                         | 30,3% |
|                                                                         | Não existe comunicação das estratégias e metas | 9                          | 7,6%  |

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se, então, que os gestores, além de realizarem reuniões, utilizam e-mails informativos e murais e quadros expositores para a comunicação de metas, estratégias e resultados. Talvez o problema não resida na comunicação, como suposto anteriormente, mas nas mudanças já mencionadas. Embora as informações estejam disponíveis, os colaboradores optam por permanecer em sua zona de conforto, não aplicando a nova metodologia. É necessário que haja um alinhamento constante, com reforços positivos, feedbacks e suporte, para que a equipe siga no mesmo rumo, sem que os objetivos e o foco se percam ao longo da jornada.

De acordo com a Tabela 10, observa-se que uma das perspectivas mais importantes para os colaboradores, na contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos, refere-se à organização, tecnologia e processos, seguida de perto pela gestão de pessoas, com 33,6% e 31,1% de representatividade, respectivamente. Para os entrevistados, a perspectiva financeira (relativa ao produto) é a que menos influencia o alcance dos objetivos da organização, correspondendo a apenas 4,2% dos respondentes.

O foco na organização, na tecnologia, nos processos e na gestão de pessoas estabelece um vínculo direto com a necessidade dos gestores de conduzir e manter o alinhamento entre suas equipes, já que a gestão de pessoas é fundamental para que todo o processo e o envolvimento ocorram de forma correta e em prol dos mesmos objetivos.

Tabela 10 – Percepção sobre as perspectivas

|                                                                                            | Descrição                           | Quantidade de respondentes | %     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-------|
| Qual perspectiva você considera mais importante para o alcance dos objetivos estratégicos? | Gestão de clientes                  | 19                         | 16%   |
|                                                                                            | Produto, mercado e imagem           | 18                         | 15,1% |
|                                                                                            | Organização, tecnologia e processos | 40                         | 33,6% |
|                                                                                            | Gestão de pessoas                   | 37                         | 31,1% |
|                                                                                            | Financeira                          | 5                          | 4,2%  |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a análise dos dados, fica evidente que a cooperativa implantou uma metodologia de planejamento estratégico; contudo, algumas divergências nas respostas dos colaboradores demonstram que ainda é necessário realizar alinhamentos sobre a implantação da metodologia, como, por exemplo, definir o período de realização do planejamento, alinhar a metodologia com o orçamento, ajustar a periodicidade de acompanhamento, a ferramenta utilizada, entre outros.

No entanto, há respostas de grande relevância, como o sentimento dos colaboradores, que em sua maioria se mostram motivados e desafiados pela nova ferramenta, e concordam que a resistência às mudanças, a falta de pessoal qualificado e as mudanças organizacionais inerentes à adoção das novas práticas podem dificultar o processo de elaboração e implantação.

Além disso, outro dado bastante relevante obtido por este instrumento refere-se ao fato de que os colaboradores demonstraram valorizar a gestão de pessoas como meio de alcançar os objetivos estratégicos, em consonância com a organização, a tecnologia e os processos da instituição.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito do Alto Vale do Itajaí acerca da adoção e implementação do planejamento estratégico. A pesquisa de natureza quantitativa e descritiva, obteve respostas de 119 colaboradores, permitindo identificar elementos críticos relacionados ao conhecimento, à comunicação interna e à efetividade da metodologia adotada.

Os resultados demonstram que, embora a maioria dos colaboradores reconheça a existência do planejamento estratégico na organização, persistem lacunas relevantes no que diz respeito à capacitação específica e à disseminação das informações. A análise evidenciou também inconsistências na compreensão sobre o período de vigência do planejamento estratégico, bem como sobre o alinhamento entre orçamento e estratégia, o que compromete o engajamento e a efetividade da execução. Tais lacunas indicam falhas no processo de comunicação interna e apontam para a necessidade de reforço nos mecanismos de disseminação das diretrizes estratégicas, especialmente nos níveis tático e operacional.

Entre os principais entraves identificados, destacam-se o desconhecimento de técnicas e metodologias e a resistência às mudanças, seguidos pela insuficiência de pessoal qualificado e pela dificuldade de adaptação às novas práticas organizacionais. Esses fatores reforçam a importância de um processo contínuo de capacitação e sensibilização dos colaboradores, bem como o papel central da liderança no alinhamento estratégico e na gestão da mudança.

Apesar das dificuldades, a maioria dos respondentes relatou sentir-se desafiada ou motivada com a implantação do planejamento estratégico, o que revela uma disposição positiva frente à metodologia e abre espaço para ações de fortalecimento do processo. Além disso, a ênfase atribuída às dimensões de organização, processos, tecnologia e gestão de pessoas como determinantes para o alcance dos objetivos estratégicos reforça a relevância do capital humano e da infraestrutura organizacional



como pilares da estratégia.

Portanto, conclui-se que, embora a cooperativa tenha avançado na institucionalização do planejamento estratégico, o sucesso pleno da metodologia requer esforços adicionais em comunicação, capacitação e engajamento dos colaboradores. A adoção de práticas mais sistemáticas de acompanhamento, feedback e alinhamento entre áreas pode favorecer a consolidação de uma cultura estratégica orientada para resultados.

Recomenda-se que estudos futuros explorem a percepção de outros públicos internos da cooperativa, como gestores de nível estratégico e membros do conselho de administração, a fim de ampliar a compreensão sobre o alinhamento entre os diversos níveis hierárquicos. Sugere-se, ainda, a realização de estudos comparativos com outras cooperativas ou instituições financeiras de natureza distinta, visando verificar a existência de padrões similares ou divergentes quanto à eficácia do planejamento estratégico e seus desdobramentos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. Contreras. Planejamento estratégico dentro do conceito de Administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba. V.3, n. 2, p. 9-16, 2000.

ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C.; Cooperativas de Crédito: A evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros. **CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 117-126, 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/composicao.asp> Acesso em: 05 dez. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. Cooperativas de Crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp> Acesso em: 05 dez. 2024.

BABOSA, E. R.; BRONDANI, G.. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003.

BARROS, O. J. E.; WANDERLEY, C. A., Adaptation Of the Balanced Scorecard: Case Study in a Fuel Distribution Company, **Revista de Contabilidade e Finanças- USP**, v. 27, n. 31, p. 320-333, 2016.

BARROS, M. G. *et al.* Efficiency of credit unions in Brazil: an analysis of the evolution in financial intermediation and banking service. **RAUSP Management Journal**, v. 55, p. 289-308, 2020.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm) . Acesso em: 16 abr. 2017.

CARVALHO, F. L.; DIAZ, M. D. M.; BIALOSLORSKI NETO, S.; KALATZIS, A. E. G.; Saída e Insucesso das Cooperativas de Crédito no Brasil: Uma análise de Risco. **Revista de Contabilidade Financeira – USP**, v. 26, n. 67, p. 70-84, 2015.

GREATTI, L.; SELA, V. M. Atuação das cooperativas de crédito no processo de inclusão financeira no Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 40, n. 3, p. 21-37, 2021.

HOHN, G. S. *et al.* Avaliação de desempenho por meio do Balanced Scorecard nas cooperativas de crédito catarinenses. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 28, n. 3, p. 90-106, 2023.

KANG, J. S. *Et al.* Corporate responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of Family-owned hotels. **International Journal of Hospitality Management**, n. 48, p. 124-134, 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, p. 416, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KRUGER, S. D. *et al.* Balanced scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 1, p. 1-18, 2018.

MAIA, S. C.; BRESSAN, V. G. F.; LAMOUNIER, W. M.; BRAGA, M. J.; Gerenciamento de resultados em cooperativas de crédito no Brasil. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 10, n. 4, p. 96-116, 2013.

MALAGUEÑO, R.; LOPEZ-VALEIRAS, E.; GOMEZ-CONDE, J. Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. **Small Business Economics**, v. 51, p. 221-244, 2018.

MARTINS, V. G.; GIRÃO, L. F. A. P.; SILVA E FILHO; A. C. C.; ARAÚJO, A. O.; A utilização de modelos de avaliação de desempenho sob a perspectiva do GECON e do Balanced Scorecard: Estudo de caso em uma Central de Cooperativas de Crédito. **RECFin - Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 99-117, 2013.

MELO, L. G. V.; BERNARDES, M. E. B. O processo de incorporação de estratégias emergentes por sistemas de controle de gestão: evidências a partir de um estudo de caso com BSC. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 3, p. 90-115, 2020.

NICOLEIT, K. P. **A percepção das empresas da região da AMREC quanto à utilização do planejamento estratégico**. 2014. 69 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. A história do cooperativismo. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo> Acesso em: 17 mai. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. Cooperativas de crédito melhoram a vida do brasileiro. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/noticia/21149/cooperativas-de-credito-melhora-m-a-vida-do-brasileiro> Acesso em: 7 nov. 2018.

PINTO, F. C. Uma historia do cooperativismo sob a perspectiva utópica. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 1, n. 1, p. 65-79, 2017.

RICHARDSON, R. J. Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos-Capitulo 5. 2017.

SALES, J. E. 03) Cooperativismo: Origens e Evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia** | RBGE | ISSN 2237-1664, n. 1, p. 23-34, 2010.

SANTOS, T. R.; SOBRINHO, H. G. Gestão do cooperativismo de crédito no Brasil: análise bibliométrica nas publicações na última década. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 16, p. 01-42, 2021.

SCHNEIDER, J. O. *et al.* A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. **Cadernos Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 251-273, 2013.

SILVA, G. R. da *et al.* Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. **Escritos Contables y de Administración**, v. 11, n. 1, p. 24-47, 2020.

SILVA, T. P. Da *et al.* Financial and economic performance of major Brazilian credit cooperatives. **Contaduría y administración**, v. 62, n. SPE5, p. 1442-1459, 2017.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. Senac. 2007.

TONELLI, A. O. *et al.* Using the BSC strategic planning of it (information technology) in Brazilian Organizations. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, e. 11, n. 2, p. 361-378, 2014.

ZACHOW, M.; BERTOLINI, G. R. F. Use of balanced scorecard in cooperatives. **International journal of advanced engineering research and science**, v. 6, n. 10, p. 161-166, 2019.

## CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

### 1 – Diego Rafael Stüpp

Doutorando em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina

<https://orcid.org/0000-0003-1641-3216> - [diegostupp@gmail.com](mailto:diegostupp@gmail.com)

Contribuição: Conceitualização; Análise Formal; Metodologia; Supervisão; Visualização; Escrita – revisão e edição

### 2 – Chaíene Diesca Pereira

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e especialista em Gestão de Cooperativas de Crédito pela Unisinos/ Unidavi.

<https://orcid.org/0009-0009-9886-9153> - [chaiene.pereira@hotmail.com](mailto:chaiene.pereira@hotmail.com)

Contribuição: Conceitualização; Curadoria de dados; Análise Formal; Investigação; Metodologia; Administração do projeto; Recursos; Software; Visualização; Escrita – primeira redação; Escrita – revisão e edição

### 3 – Lucas Henrique da Luz

Bacharel em Administração com Habilitação em Gestão de Recursos Humanos pela Unisinos, o professor é Mestre em Ciências Sociais Aplicadas e Doutor em Administração pela mesma Universidade.

<https://orcid.org/0000-0002-6007-6889> - [lucasluzeu@gmail.com](mailto:lucasluzeu@gmail.com)

Contribuição: Conceitualização; Análise Formal; Metodologia; Supervisão; Validação; Visualização; Escrita – revisão e edição

### 5 - Leonardo Flach

Professor (da graduação, mestrado e doutorado) na UFSC e Bolsista de Produtividade Científica do CNPQ PQ2 (2022-2024).

<https://orcid.org/0000-0002-4316-0704> - [leonardo.flach@gmail.com](mailto:leonardo.flach@gmail.com)

Contribuição: Análise Formal; Supervisão; Validação; Visualização; Escrita – revisão e edição

## Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

## Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

## Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

## Editores de seção

Ricardo Alberti.

## Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento.

## Como citar este artigo

STÜPP, D. R.; PEREIRA, C. D.; LUZ, L. H. da; FLACH, L. Percepção dos colaboradores sobre o planejamento estratégico: Um estudo de caso em uma cooperativa de crédito do Alto Vale do Itajaí. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 12, n. 24 e89000, 2025. DOI 10.5902/2359043289000. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043289000>.