MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA

ALEX JÚNIOR RUARO

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI UNIÃO RS/ES

SANTA ROSA
2024

ALEX JÚNIOR RUARO

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI UNIÃO RS/ES

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – *Campus* Santa Rosa/RS como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Adriano Wagner

SANTA ROSA
2024

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o
Trabalho de Conclusão de Curso

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI UNIÃO RS/ES

Elaborado por
ALEX JÚNIOR RUARO

Apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – *Campus* Santa Rosa/RS como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Santa Rosa/RS, ____ de _____ de _____.

_____
Prof. Orientador Dr. Adriano Wagner
Curso de Bacharelado em Administração – IFFar Santa Rosa

_____
Prof. Avaliador
Curso de Bacharelado em Administração – IFFar Santa Rosa

_____
Prof. Avaliador
Curso de Bacharelado em Administração – IFFar Santa Rosa

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho é fruto de uma jornada marcada por desafios, aprendizados e conquistas. Por isso, reconheço com alegria todos aqueles que tornaram este momento possível.

Ao meu orientador, Professor Dr. Adriano Wagner, expresso minha profunda gratidão pela confiança, apoio e dedicação ao longo de toda a minha trajetória acadêmica. Suas orientações precisas e críticas construtivas foram essenciais para a realização deste estudo.

Aos professores e colegas do curso de graduação, agradeço pelos conhecimentos compartilhados, pelo incentivo constante e pelas experiências vividas. Juntos superamos desafios e celebramos cada conquista alcançada, fortalecendo nossa jornada acadêmica.

À Sicredi União RS/ES, deixo meu sincero reconhecimento pela oportunidade concedida para o desenvolvimento deste estudo, permitindo-me aplicar e aprimorar os conhecimentos adquiridos.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, manifesto minha gratidão por enriquecer minha formação acadêmica e pela dedicação constante em formar profissionais capacitados, comprometidos e preparados para os desafios do mercado.

Por fim, deixo meus mais sinceros agradecimentos a todos que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho. Cada gesto de apoio e palavra de incentivo fizeram toda a diferença nesta caminhada.

Muito obrigado!

RESUMO

Em um cenário de intensa competitividade e mudanças constantes, a gestão estratégica é essencial para a sustentabilidade e o sucesso das organizações, especialmente para as cooperativas de crédito que visam equilibrar crescimento econômico e impacto social. Este estudo avaliou o nível de maturidade da gestão estratégica da Sicredi União RS/ES, envolvendo 54 participantes, e utilizou o *Strategic Management Maturity Model*™ (SMMM™) como base. O modelo, adaptado para esta análise, abrange oito dimensões da gestão estratégica e categoriza as organizações em cinco níveis de maturidade. A Sicredi União RS/ES foi classificada no nível 4, demonstrando maturidade avançada em gestão estratégica. Dentre as dimensões avaliadas, a Liderança foi identificada como a mais desenvolvida, destacando a capacidade dos gestores em influenciar e direcionar equipes. Por outro lado, a dimensão de Melhoria de Processos apresentou maior fragilidade, indicando a necessidade de aprimoramentos. A pesquisa revelou desafios importantes para a organização, como a necessidade de maior coerência entre discurso e práticas dos líderes, criação de um ambiente de comunicação transparente e seguro, maior integração de colaboradores no planejamento estratégico e avanços nos processos internos para melhorar a eficiência. Esses aspectos apontam caminhos para fortalecer a gestão estratégica e alinhar práticas organizacionais às demandas do mercado. A metodologia incluiu um questionário estruturado com base no SMMM™, aplicado via *Google Forms*, com análise qualitativa, onde os resultados foram interpretados criticamente. Este estudo não apenas avalia o desempenho atual da cooperativa de crédito, mas também fornece *insights* valiosos para aprimorar a gestão estratégica, consolidando sua competitividade no setor financeiro e reforçando seu compromisso social com os cooperados e a comunidade.

Palavras-chave: Avaliação de Maturidade. Gestão Estratégica. Cooperativismo de Crédito.

ABSTRACT

In a scenario of intense competition and constant change, strategic management is essential for the sustainability and success of organizations, especially for credit unions that aim to balance economic growth and social impact. This study assessed the level of strategic management maturity of Sicredi União RS/ES, involving 54 participants, and used the Strategic Management Maturity Model™ (SMMM™) as a basis. The model, adapted for this analysis, covers eight dimensions of strategic management and categorizes organizations into five maturity levels. Sicredi União RS/ES was classified as level 4, demonstrating advanced maturity in strategic management. Among the dimensions assessed, Leadership was identified as the most developed, highlighting the ability of managers to influence and direct teams. On the other hand, the Process Improvement dimension showed greater weakness, indicating the need for improvements. The research revealed important challenges for the organization, such as the need for greater coherence between leaders' discourse and practices, the creation of a transparent and secure communication environment, greater integration of employees in strategic planning, and advances in internal processes to improve efficiency. These aspects point to ways to strengthen strategic management and align organizational practices with market demands. The methodology included a structured questionnaire based on SMMM™, administered via Google Forms, with qualitative analysis, where the results were critically interpreted. This study not only assesses the current performance of the credit union, but also provides valuable insights to improve strategic management, consolidating its competitiveness in the financial sector and reinforcing its social commitment to its members and the community.

Keywords: Maturity Assessment. Strategic Management. Credit Cooperativism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Água Viva.....15
Figura 2 – Água Pura.....16
Figura 3 – Água Suja.....17

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H – Plano de Ação;

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas;

GUT – Gravidade, Urgência e Tendência;

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial;

JOBBING – Baixo volume e alta variedade no processo;

LISTA DE PALAVRAS ESTRANGERIAS

Business - Negócio;

Business case – Casos de Negócios;

Lean Manufacturing – Manufatura Enxuta;

Music – Musica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 TEMA 12
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA..... **Erro! Indicador não definido.**
1.3 OBJETIVOS 13
1.3.1 Objetivo geral 13
1.3.2 Objetivos específicos..... 13
1.4 PROBLEMA DA PESQUISA OU QUESTÃO DE PESQUISA 12
1.5 JUSTIFICATIVA 14
2 METODOLOGIA 16
2.1 Métodos de Abordagem **.....** Erro! Indicador não definido.
2.1.1 Qualitativa ..... Erro! Indicador não definido.
2.1.2 Quantitativa..... Erro! Indicador não definido.
2.2 Métodos de Procedimentos**.....** Erro! Indicador não definido.
2.2.1 Pesquisa Descritiva..... Erro! Indicador não definido.
2.2.2 Estudo de caso..... Erro! Indicador não definido.
2.3 Técnicas **.....** Erro! Indicador não definido.
2.3.1 Técnicas ..... Erro! Indicador não definido.
2.3.2Observação ..... Erro! Indicador não definido.
2.3.3 Questionário ..... Erro! Indicador não definido.
2.3.4 Folha de Verificação..... Erro! Indicador não definido.
2.3.5 Técnica de Análise de Dados ..... Erro! Indicador não definido.
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 21
3.1 PRODUTO **.....** Erro! Indicador não definido.
3.1.1 PRODUTO ABC..... Erro! Indicador não definido.
3.2 ADMINISTRAÇÃO **.....** Erro! Indicador não definido.
3.2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CPD ..... Erro! Indicador não definido.
3.2.2 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS..... Erro! Indicador não definido.
3.3 VENDAS **.....** Erro! Indicador não definido.
3.4 CONTABILIDADE **.....** Erro! Indicador não definido.
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES..... 41
4.1 SUGESTÕES DE MELHORIAS**.....** Erro! Indicador não definido.
CONSIDERAÇÕES FINAIS 52
REFERÊNCIAS..... 54
APÊNDICES ..... Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário de crescente competitividade e dinamismo econômico, as organizações enfrentam desafios contínuos para se manterem relevantes e lucrativas. A necessidade cada vez maior de oferecer produtos e serviços de alta qualidade, a preços competitivos, respondendo rapidamente às mudanças tecnológicas e de inovação, torna a sobrevivência empresarial uma tarefa desafiadora (Chiavenato, 2014). Além disso, as organizações também enfrentam adversidades como a saturação de mercados, a volatilidade econômica e a necessidade de práticas sustentáveis, o que exige uma gestão estratégica robusta voltada à definição de direções, ao aproveitamento de oportunidades, à mitigação de ameaças e ao gerenciamento de riscos (Barney; Hesterly, 2011).

Independentemente do porte ou setor de atuação, uma gestão estratégica bem formulada é de extrema relevância para o sucesso de uma organização. Ela envolve a definição clara de objetivos, a alocação eficaz de recursos e o monitoramento contínuo de resultados, sempre com o propósito de garantir que a organização atinja suas metas de forma eficiente e sustentável (Daft, 2010). Uma estratégia bem desenvolvida possibilita que a organização se posicione adequadamente no mercado, encarrando desafios e oportunidades de maneira responsável e proativa.

As cooperativas de crédito, como instituições financeiras voltadas ao benefício de seus associados e comunidade, não são exceção a esse contexto. A maneira como gerenciam a estratégia estabelecida é determinante para a sustentabilidade e o crescimento da organização. Como essas organizações operam em um ambiente altamente dinâmico e competitivo, enfrentando desafios internos e externos, a gestão estratégica torna-se fundamental para alinhar os interesses dos cooperados e garantir o cumprimento de sua missão social e econômica.

A gestão estratégica é ainda mais importante em cooperativas de crédito por possibilitar que essas organizações possam competir de forma eficaz frente aos grandes *players* do setor, que normalmente possuem mais recursos e ampla presença de mercado. Enquanto os grandes bancos tendem a focar na maximização dos lucros aos seus acionistas, as cooperativas de crédito têm como diferencial o foco no atendimento personalizado e no retorno direto aos seus cooperados, priorizando o bem-estar econômico e social das comunidades locais.

Ainda, uma gestão estratégica bem estruturada possibilita às cooperativas de crédito intensificar suas vantagens competitivas, como o atendimento próximo, as taxas atrativas e a participação ativa dos associados nas decisões, enquanto enfrentam desafios como a necessidade de inovação tecnológica e a adaptação às exigências regulatórias. Dessa forma, a gestão estratégica permite que as cooperativas de crédito permaneçam relevantes e se posicionem como alternativas sólidas e atrativas, conciliando crescimento com impacto social, sem negligenciar elementos essenciais como governança cooperativa, sustentabilidade financeira e satisfação dos associados (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

Tão importante quanto construir uma gestão estratégia é compreender seu grau de maturidade ao longo do tempo, possibilitando a identificação de gargalos e a promoção de melhorias contínuas (Estrada; Almeida, 2007). Organizações com alta maturidade estratégica destacam-se por uma visão clara de longo prazo, alinhamento entre setores e equipes, além de uma grande capacidade de adaptação, superando desafios de maneira equilibrada (Barney; Hesterly, 2011). Logo, conhecer o nível de maturidade estratégica é fundamental para que a organização trace planos de ação mais assertivos e alinhe suas práticas com as condições internas e externas existentes.

Em suma, a gestão estratégica envolve a formulação, a implementação e a avaliação de estratégias cujo foco é garantir que a organização alcance seus objetivos de longo prazo (Kaplan; Norton, 1997).

Considerando o exposto, este estudo propôs uma avaliação de maturidade da gestão estratégica da cooperativa de crédito Sicredi União RS/ES, filiada ao Sistema Sicredi e atuante nos estados do Rio Grande do Sul e Espírito Santo. Para melhor organização e compreensão, este foi estruturado em quatro tópicos. O tópico 1 apresenta a contextualização do estudo, bem como tema, problema, objetivos e justificativa. O tópico 2 abrange a metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho, especificando a tipologia da pesquisa, a população e amostra, o instrumento de coleta de dados e a forma de análise destes. Os estudos anteriores utilizados como base teórica para este trabalho estão presentes no tópico 3, enfatizando a estratégia, a gestão estratégica e o cooperativismo de crédito. No tópico 4 utiliza-se de recursos visuais e elementos descritivos para discutir os resultados obtidos. Por fim, as considerações finais abordam a resposta para o problema inicialmente elencado e a importância de estudos desta natureza.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para Marconi e Lakatos (2012), o tema da pesquisa pode ser caraterizado como o assunto a ser comprovado ou desenvolvido, sendo que a partir da sua definição ocorre o desencadeamento do processo de pesquisa.

Segundo Gil (2017, p. 42-43), a escolha do tema:

> É uma tarefa considerada fácil, porque qualquer ciência apresenta grande número de temas potenciais para pesquisa. No entanto, a escolha de um tema que de fato possibilite a realização de uma pesquisa bibliográfica requer bastante energia e habilidade do pesquisador.

Já o processo de delimitação do tema só é dado por concluído quando se faz a limitação geográfica e espacial do estudo, com vistas nos limites da pesquisa (Marconi; Lakatos, 2012).

Dessa forma, a temática específica deste estudo é a maturidade da gestão estratégica da cooperativa de crédito Sicredi União RS/ES, filiada ao Sistema Sicredi, com sede na cidade de Santa Rosa/RS e atuação nas regiões noroeste e missões do Estado do Rio Grande do Sul e na região sul do Estado do Espírito Santo.

1.2 PROBLEMA

De acordo com Lovato (2013), a formulação do problema de pesquisa prende-se ao tema proposto, esclarecendo a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa.

Os autores Marconi e Lakatos (2008, p. 12) definem que “problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”.

Então, compreendeu-se como problemática: qual o atual nível de maturidade da gestão estratégica da cooperativa de crédito Sicredi União RS/ES?

1.3 OBJETIVOS

Conforme Prodanov e Freitas (2013), os objetivos de uma pesquisa devem estar alinhados ao problema determinado, bem como à razão do desenvolver do estudo. Os objetivos demonstram os resultados que se pretende atingir.

Os objetivos, tanto o geral como os específicos, definidos para este trabalho estão dispostos a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral está ligado à uma visão global e abrangente do tema. Ele vem ao encontro da indagação do estudo, ou seja, visa responder o problema de pesquisa (Lovato, 2013).

O objetivo geral aqui definido é:

- Avaliar o nível de maturidade da gestão estratégica da cooperativa de crédito Sicredi União RS/ES, de forma a tornar o processo de tomada de decisões da organização mais assertivo e eficaz.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos devem apresentar caráter mais concreto, tem função intermediaria e instrumental, permitindo atingir o objetivo geral. Além disso, os objetivos específicos de uma pesquisa são estipulados para validar ou não as hipóteses estabelecidas (Lovato, 2013).

Constituem este trabalho os seguintes objetivos específicos:

- Estudar o processo de gestão estratégica da empresa;
- Adaptar um modelo que permita a avaliação de maturidade do processo de gestão estratégica estudado;
- Identificar os principais desafios e obstáculos enfrentados pela empresa por meio dos dados obtidos com a aplicação do modelo adaptado.

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a justificativa consiste em expor a relevância do assunto estudado, bem como a razão do desenvolver da pesquisa.

Lovato (2013), referindo-se à justificativa, afirma que esta tem a função de explicar a importância da realização do estudo e que ao justificá-lo vai-se ao encontro da sua problemática.

O conceito de maturidade, segundo Silva (2017), pressupõe a existência de diferentes estágios de desenvolvimento de um dado processo, o qual é avaliado pela maneira como é definido, gerenciado, mensurado e controlado. Quanto mais maduras são as empresas e seus processos, maior a probabilidade de alcance de seus objetivos.

Dessa forma, compreender o estágio em que a organização se encontra em termos de gestão estratégica propicia uma adaptação mais eficiente às mudanças do mercado e um aprimoramento contínuo dos processos (Porter, 1989). Para Silva (2017), organizações com alta maturidade estratégica conseguem engajar melhor seus colaboradores e *stakeholders*, o que contribui para a sustentabilidade e para o crescimento da organização.

Com relação às cooperativas de crédito, é importante salientar que estas desempenham um papel fundamental no sistema financeiro, visto que promovem a inclusão financeira, oferecem serviços personalizados e contribuem para o desenvolvimento socioeconômico local. No entanto, para manter sua relevância e competitividade, essas cooperativas precisam adotar práticas de gestão e eficiência de forma mais acentuada que instituições financeiras tradicionais, vide seu modelo de negócios e exigências legais.

Diferentemente dos grandes bancos, cujo objetivo principal é maximizar o lucro aos acionistas, as cooperativas de crédito priorizam o bem-estar econômico e social de seus cooperados por meio de uma estrutura de governança participativa, onde os cooperados são ao mesmo tempo clientes e donos. Nesse contexto, uma gestão eficiente dos recursos e uma estratégia bem formulada permite que as cooperativas de crédito alavanquem seus diferenciais competitivos e façam frente aos conglomerados financeiros mesmo estando em desvantagem quantitativa.

Ao avaliar a maturidade da gestão estratégica, o trabalho pretende fornecer subsídios qualitativos aos dirigentes da Sicredi União RS/ES, ajudando-os a

desenvolver e implementar estratégias que não apenas atendam às necessidades imediatas, mas que também posicionem a organização de forma competitiva no longo prazo.

Estudar acerca da maturidade da gestão estratégica nas organizações é também relevante para o pesquisador e para o curso de formação em diversos contextos. Para o pesquisador, essa análise contribui para o desenvolvimento de competências analíticas e críticas, ampliando sua capacidade de propor soluções práticas e teoricamente fundamentadas para problemas organizacionais. Para o curso de formação, a abordagem desse tema enriquece a experiência acadêmica e a produção científica, conectando teoria e prática. Também estabelece bases para que outros estudantes aprofundem o assunto, abrindo novos horizontes de pesquisa e exploração.

2 METODOLOGIA

A metodologia é definida como o estudo dos métodos utilizados na coleta de dados e no desenvolvimento do trabalho, visando assim atender os objetivos propostos (Lovato, 2013).

Gil (2017) afirma que a metodologia de uma pesquisa caracteriza os procedimentos e classifica os métodos e técnicas adotados na coleta e análise dos dados.

> A seleção do instrumental metodológico está, portanto, diretamente relacionada com o problema a ser estudado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação (Marconi; Lakatos, 2008, p. 17).

As definições relacionadas à metodologia do presente estudo estão elencadas a seguir, de acordo com a classificação de cada um dos métodos utilizados.

2.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

A categorização da pesquisa está baseada nos preceitos de Antonio Carlos Gil, autor já referenciado neste estudo.

Quanto ao seu objetivo, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. Gil (2010) afirma que pesquisas exploratórias têm como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, visando proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Seu planejamento é bastante flexível e permite maior autonomia ao pesquisador.

Quanto a sua abordagem, constitui-se como pesquisa qualitativa. Oliveira (2013, p. 37) destaca que “é um estudo que visa levantar informações confiáveis para explicar o significado e as características de cada contexto do objeto de pesquisa delimitado” (apud Wagner, 2018, p. 43). Ela objetiva descrever relações e comportamentos associando causa e efeito, onde o foco está na compreensão e correlação dos fatos. Os resultados serão apresentados de forma descritiva, buscando um melhor entendimento do assunto abordado.

Lovato (2013, p. 41) cita que “a abordagem qualitativa apresenta conclusões descritivas, que não resultam da coleta de dados numéricos e análises estatísticas”.

Quanto a sua finalidade ou natureza, classifica-se como uma pesquisa aplicada. Sua essência está em contribuir para fins práticos, visando a solução do problema identificado na forma mais rápida possível, ou seja, a finalidade de aquisição de novos conhecimentos está dirigida a um fim específico. A pesquisa aplicada tem um foco maior na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos, envolvendo verdades e interesses locais (Gil, 2010).

Quanto aos procedimentos técnicos, apresenta-se como estudo de caso, pois terá como objeto de estudo uma única empresa, de forma específica. Gil (2010, p. 37) enfatiza que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Prodanov e Freitas (2013, p. 60) defendem que “estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

A pesquisa bibliográfica também está presente no desenvolvimento do estudo, visto envolver a coleta, análise e interpretação de informações previamente publicadas. Reunir e examinar o conhecimento público existente sobre o tema, sem a necessidade de coleta de dados originais diretamente do campo, auxiliará na compreensão e direcionamento do estudo e proporcionará maior credibilidade aos resultados.

Gil (2010) enfatiza que a pesquisa bibliográfica pode ser definida como uma revisão de materiais já publicados e relacionados ao tema ou problema de pesquisa. Ela é fundamental para o embasamento teórico de estudos e serve como base para entender o estado da arte de um tema, identificar lacunas no conhecimento, apoiar a formulação de hipóteses e justificar a relevância da pesquisa.

2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Marconi e Lakatos (2018) afirmam que uma população, que também pode ser denominada como universo, é estruturada por elementos que se assemelham em pelo menos uma característica.

Matias Pereira (2019, p. 94) confirma que população “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”.

Quando os levantamentos abrangem um universo de numerosos elementos é comum a impossibilidade de considerar estes universos em sua totalidade, por essa razão o mais frequente é trabalhar com uma amostra (Gil, 2010).

Uma amostra, segundo Marconi e Lakatos (2018), é caracterizada como uma parte da população. A amostra também é percebida como um subconjunto de elementos pertencentes ao universo.

Dessa forma, dentre o universo de 97 gerentes, diretores, vice-presidente e presidente, responsáveis pela gestão estratégica da Sicredi União RS/ES, foi selecionada uma amostra de 54 dirigentes para a respectiva coleta de dados. Essa amostra teve como método de amostragem o não probabilístico intencional (por julgamento), selecionando indivíduos diretamente atuantes no processo de gestão estratégica e com potencial para contribuir de forma significativa no presente estudo, de acordo com a familiaridade e relevância.

2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em concordância com os autores Marconi e Lakatos (2008), a coleta de dados está relacionada ao processo de aquisição, por meio de técnicas anteriormente estipuladas, das informações utilizadas para o desempenho da pesquisa.

Lovato (2013, p. 46) afirma que “a coleta de dados se dá por observação ou mensuração”.

Assim sendo, a coleta de dados relacionada à esta pesquisa ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental e questionário. As pesquisas bibliográficas e análises documentais deram-se a partir de materiais já existentes, estando o conteúdo disponível em livros e artigos públicos e também documentos e relatórios internos da instituição, fornecendo embasamento técnico-científico aos resultados encontrados. Esses materiais foram consultados em bibliotecas, sites especializados em produção científica e nas dependências da empresa estudada.

Já o questionário foi construído com base no modelo SMMM™, aprofundado no capítulo três, e é constituído por 51 afirmações, onde o respondente deve escalar

o quanto concorda ou discorda dessas afirmações por meio de uma escala Likert. A escala possui cinco opções de avaliação (discordo totalmente; discordo parcialmente; não concordo, nem discordo; concordo parcialmente; e concordo totalmente) mais a alternativa onde se isenta da resposta (não tenho como avaliar). Todas as afirmações possuem respostas fechadas e o referido questionário consta no Anexo B deste trabalho.

A aplicação do questionário ocorreu por meio da ferramenta *Google Forms*, via internet, entre os dias 29/11/2024 e 03/12/2024, e utilizou-se dos canais de comunicação internos da empresa estudada, como grupos de e-mail e *WhatsApp*, para direcionar o referido instrumento ao público da amostra selecionada.

2.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Lovato (2013, p. 46) evidencia que “o procedimento de análise e interpretação dos resultados demanda conhecimento, estudo, preparo e erudição do pesquisador”, pois dessa etapa dependem os resultados e as respostas esperadas. Uma análise realizada de forma equivocada pode invalidar todo um estudo e prejudicar a tomada de decisões.

Os dados coletados neste estudo foram analisados por meio de associações e cruzamento de informações, sempre levando em consideração o ambiente e a realidade do objeto de estudo. Com a finalidade de validar os resultados encontrados, estes foram revisados de forma criteriosa e submetidos à uma reflexão crítica do pesquisador.

O questionário utilizado na coleta dos dados apresenta seis opções de resposta, onde cada uma dessas opções possui um peso específico: 0 para não tenho como avaliar; 1 para discordo totalmente; 2 para discordo parcialmente; 3 para não concordo, nem discordo; 4 para concordo parcialmente; e 5 para concordo totalmente. Após a aplicação dos questionários os resultados foram tabulados e analisados no *Microsoft Excel*, permitindo a organização e a interpretação dos dados de forma sistemática.

Para cálculo da pontuação final visando a verificação do nível de maturidade em gestão estratégica, é importante salientar que cada resposta, por dimensão, vale de 0 a 5 pontos, dependendo da marcação do entrevistado. Após todas as marcações efetuadas dentro das dimensões, o valor total é somado e dividido pelo

número de proposições da respectiva dimensão, resultando no nível de maturidade em gestão estratégica de acordo com o modelo SMMM™.

Após a coleta de dados e a verificação do nível de maturidade, adotou-se uma abordagem qualitativa na análise com o objetivo de compreender aspectos subjetivos dos resultados, identificando assim padrões e relações entre elementos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é a base conceitual de uma produção científica, formada por teorias, conceitos e estudos previamente publicados sobre o tema. Seu objetivo é contextualizar, sustentar e justificar o estudo, demonstrando o embasamento científico e a conexão com o conhecimento já existente (Marconi; Lakatos, 2012).

Para Gil (2017), a fundamentação teórica é essencial para situar o pesquisador no contexto científico, fornecendo o embasamento necessário para a interpretação e análise dos dados.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Vasconcelos (2001), a gestão estratégica é uma evolução das teorias das organizações e foi influenciada principalmente pelas áreas de sociologia e economia.

Atualmente, o grande destaque e relevância da gestão estratégica no campo da gestão reside no fato dela se constituir em um conjunto de ações gerenciais que visam manter a empresa no correto curso de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão (Camargo; Dias, 2003). Mesmo com grande importância, Boyd, Finklstein e Gove (2005) identificaram que a gestão estratégica ainda é um campo de estudo imaturo e com pouco consenso, o que explica a existência de muitas definições a respeito do mesmo conceito.

Michael Porter (2004), um dos principais estudiosos da estratégia competitiva, conceitua gestão estratégica como o processo de criação de uma posição única e valiosa no mercado por meio da diferenciação quanto aos concorrentes. Essa diferenciação deve estar mais atrelada à uma proposta de valor ímpar e não somente na superação da concorrência por meio do desempenho.

Já Henry Mintzberg (1987) propõem que a gestão estratégica não é apenas um plano fixo, mas sim um processo contínuo de aprendizado no qual as estratégias emergem com o tempo, à medida que as organizações interagem com o ambiente. Ou seja, ele oferece uma visão mais prática e abrangente na qual a gestão estratégica é uma construção viva e mutável que se adapta e evoluiu conforme o contexto.

Para Bracker (1980), a gestão estratégica deve relacionar os ambientes interno e externo de uma empresa a fim de maximizar a utilização de seus recursos visando atingir seus objetivos. Já Porth (2002) defende que a gestão estratégica é um processo cruzado de formulação, implantação e avaliação das decisões que habilita o alcance da missão por parte das organizações.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) entendem que, de maneira geral, a gestão estratégica “é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno”.

Peter Drucker (1975) também contribui para a compreensão da gestão estratégica ao afirmar que a estratégia deve se concentrar na missão da empresa e nos resultados a longo prazo, equilibrando a busca por eficiência operacional com a necessidade de inovação e adaptação ao ambiente em constante mudança. Para isso, fazem-se necessárias ferramentas que conectam as concepções estratégicas aos objetivos concretos e mensuráveis, integrando medidas financeiras e não financeiras para uma execução mais eficaz (Kaplan; Norton, 1997).

Logo, enquanto Drucker enfatiza a definição da missão e a adaptação constante (base filosófica e conceitual), Kaplan e Norton complementam esse conceito ao fornecer ferramentas práticas para a execução e monitoramento da estratégia (estrutura operacional), garantindo que ela transcenda o nível teórico. Para esses autores, a gestão estratégica não é um processo estático e envolve revisões periódicas.

3.1.1 Planejamento Estratégico

Albrecht (1994) salienta que os conceitos de planejamento e planejamento estratégico são distintos e não devem ser confundidos. O planejamento deve focar em aspectos específicos da organização, como recursos materiais, humanos e financeiros, a fim de satisfazer as condições e as necessidades do mercado consumidor. Já o planejamento estratégico é um processo organizacional cuja finalidade é definir os objetivos de longo prazo de uma organização e determinar as ações necessárias para que esses objetivos sejam alcançados. De forma geral, o planejamento estratégico é elaborado pela alta administração da organização, fornecendo assim uma direção clara do caminho a ser seguido por todos.

Um planejamento estratégico assertivo deve realizar uma análise abrangente dos ambientes interno e externo da organização, incluindo questões como recursos, competências, concorrência, mercado, tendências e abordagens, para que haja pleno conhecimento da mesma. Vale ressaltar que esse não é um processo estático, mas sim um ciclo contínuo de revisão e ajustes, pois na medida que o ambiente e as circunstâncias mudam também se faz necessário atualizar o planejamento estratégico a fim de garantir a relevância e eficácia das ações.

Ainda sobre o planejamento estratégico e sua utilização pode-se afirmar que:

> O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa (Oliveira, 2007, p. 5).

O planejamento estratégico é essencial no processo de crescimento e desenvolvimento das organizações, pois atua como direcionador das ideias, forças, recursos e resultados, tornando os investimentos mais seguros e rentáveis. Um planejamento estratégico bem construído e executado assegura o futuro da organização, enquanto que um planejamento comum visa apenas o atendimento de demandas imediatas (Brasil Júnior; Ribeiro, 2020).

Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Para Chiavenato (2003), planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo que afetam a direção e a viabilidade da empresa.

Chiavenato (2007) ainda complementa que o planejamento estratégico representa a forma como a estratégia será implementada e avaliada, ou seja, está ligada a fatores internos e externos. Pereira (2010) reforça que o planejamento estratégico é como um processo de análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (oportunidades de melhorias) da organização e das oportunidades (situações favoráveis) e ameaças (cenários desfavoráveis) do ambiente externo. Esse processo sustenta a formulação da estratégia e a definição

de ações estratégicas, dessa forma a exequibilidade do planejamento estratégico é determinante para eficácia do mesmo.

Por conseguinte, as cinco principais etapas do planejamento estratégico são:

1. Definição da missão, visão e valores;
2. Análise dos ambientes interno e externo;
3. Definição de metas e objetivos;
4. Construção do plano de ação; e
5. Mensuração e acompanhamento de resultados.

O planejamento estratégico encoraja esforços e eleva os padrões de desempenho de uma organização, visto que como articulador de estratégias é um direcionador na tomada de decisões e no alcançar dos objetivos.

Rhoden (2000) aponta as principais vantagens do planejamento estratégico:

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

Logo, o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente. Ele se relaciona com os objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los (Oliveira, 1987).

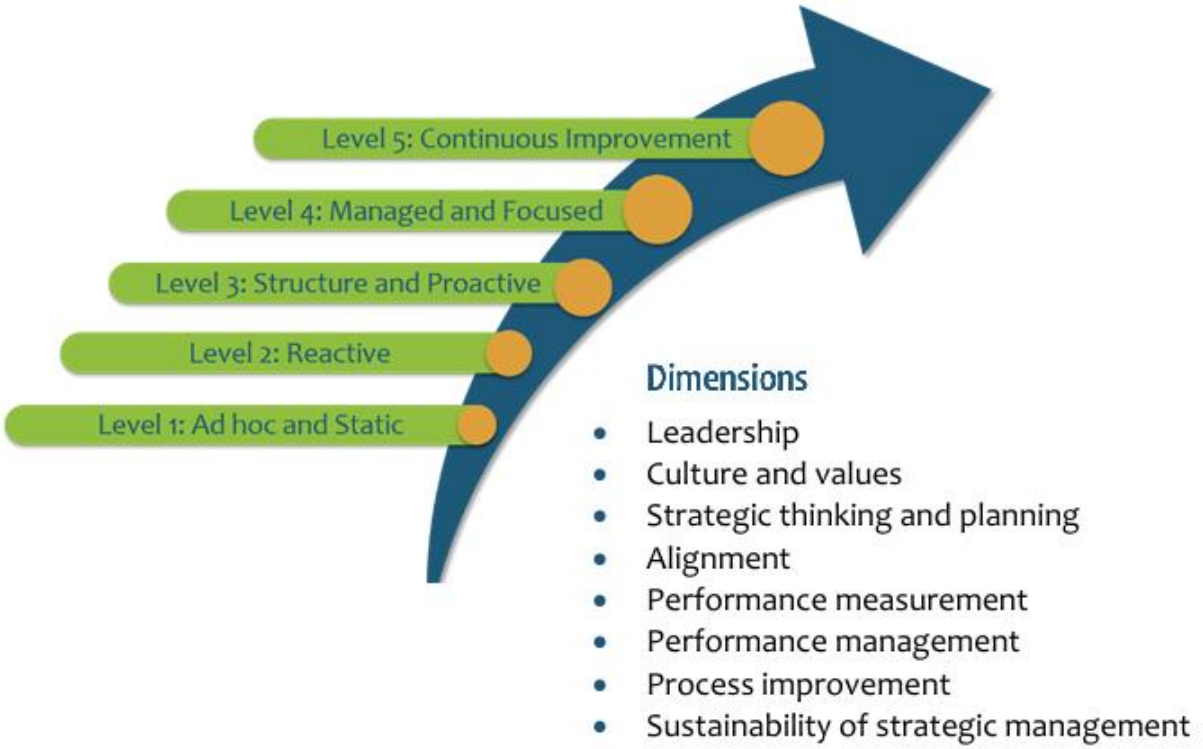
Também de acordo com Oliveira (2006, p. 127), “é impossível desvincular o planejamento estratégico dos valores, das atitudes, dos comportamentos e da administração estratégica nas organizações”.

3.1.2 Strategic Management Maturity Model™

O *Strategic Management Maturity Model™* (SMMM™), desenvolvido por Howard Rohm, presidente e *chief executive officer* (CEO) do *Balanced Scorecard Institute* (BSI), é um modelo que auxilia na identificação e na avaliação do grau de maturidade de uma organização no processo de gestão estratégica. Adaptado do Modelo de Maturidade de Capacidade (*Capability Maturity Model* – CMM), cuja finalidade inicial era aprimorar os processos de desenvolvimento de *softwares* utilizados pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, o SMMM™ teve o seu foco voltado à análise de efetividade da gestão estratégica, utilizando níveis e dimensões de maturidade fundamentados em mais de 200 consultorias e treinamentos realizados pelo BSI (Silva, 2017).

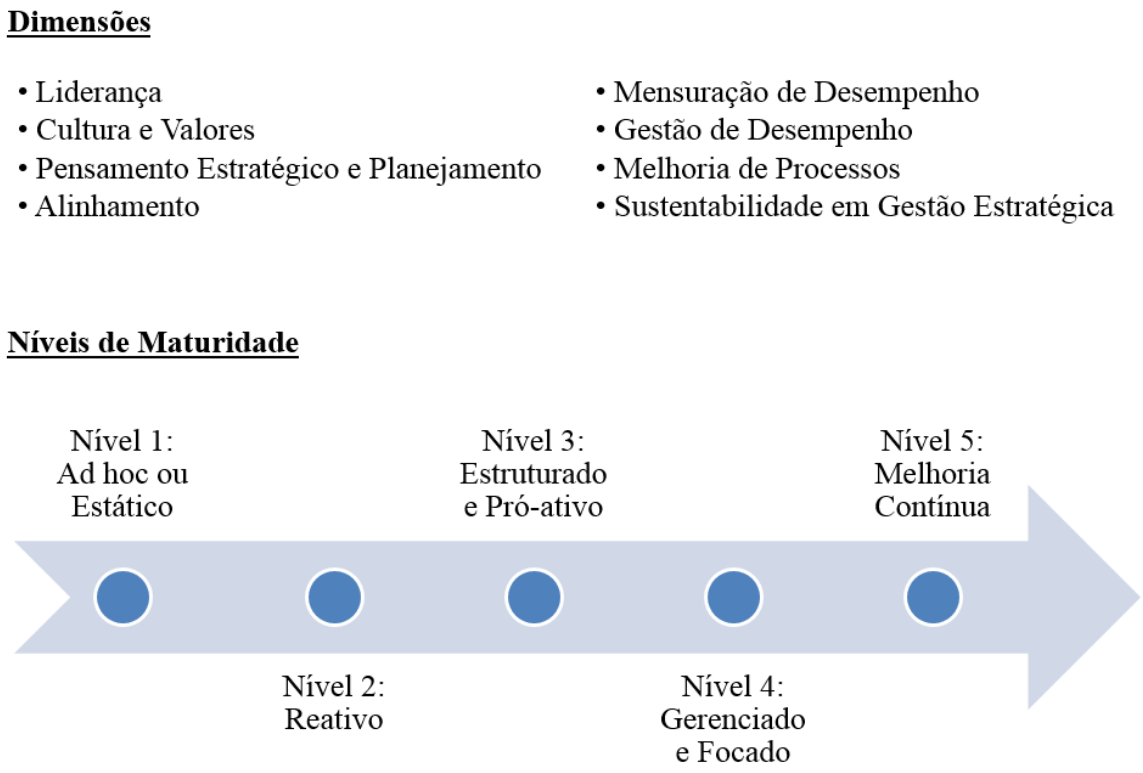
Esse modelo abrange oito dimensões do processo de gestão estratégica, tendo cada uma delas cinco possíveis níveis de maturidade, conforme observa-se na Figura 1 e transcrito na Figura 2.

Figura 1 – Dimensões e níveis de maturidade do SMMM™



Fonte: Strategy Management Group (2019).

Figura 2 – Dimensões e níveis de maturidade do SMMM™



Fonte: Silva (2017).

O modelo foi refinado a fim de auxiliar as organizações no gerenciamento de desempenho à medida que são implementadas iniciativas de mudança, criando linhas de base que possibilitem acompanhar e medir o progresso da organização (Silva, 2017).

No âmbito do modelo, os níveis de maturidade podem ser divididos em dois grupos: (1) níveis de maturidade do processo de gestão estratégica e (2) níveis de maturidade dentro de cada dimensão. As características do primeiro grupo estão descritas no Quadro 1 e os aspectos do segundo são abordados na sequência.

Quadro 1 – Níveis de maturidade do SMMM™

Nível de Maturidade	Descrição
Nível 1: *Ad Hoc* ou Estático	As organizações deste nível não realizam a gestão estratégica no sentido formal. O planejamento tende a focar somente ações táticas e operacionais de maneira *ad hoc* e descontrolada, sendo realizado, normalmente, pela alta liderança de maneira isolada. Os líderes não se concentram em estratégias de

	longo prazo, focando a maioria do seu tempo em atividades operacionais e problemas de curtíssimo prazo.
Nível 2: Reativo	As organizações deste nível aplicam alguns elementos efetivos de gestão estratégica, porém, de forma inconsistente, e com poucos resultados. O planejamento não é rigoroso, ocorrendo de forma reativa ou para agradar algum líder temporariamente. Essas organizações podem medir o desempenho e usá-lo, talvez, para punir seus colaboradores com baixa performance. Essa medição de desempenho, normalmente, é realizada por indivíduos e busca atender a uma atividade política rotineira, não sendo levada à sério.
Nível 3: Estruturado e Proativo	As organizações deste nível possuem estruturas e processos formais para implementar, de forma proativa e abrangente, a gestão estratégica. Essa atividade ocorre de maneira regular e está sujeita a melhorias no decorrer do tempo. Os indicadores são parcialmente alinhados com a estratégia e a responsabilidade dos colaboradores é levada a sério.
Nível 4: Gerenciado e Focado	As organizações deste nível são guiadas pela estratégia. Os padrões e métodos organizacionais são amplamente utilizados para implementar a gestão estratégica. Os líderes envolvem formalmente os colaboradores no processo e a mensuração e a cultura de responsabilidade auxiliam no sucesso estratégico da organização.
Nível 5: Melhoria Contínua	As organizações desse nível têm o processo de gestão estratégica profundamente enraizado nas suas culturas e em estado de melhoria contínua. Isso significa que, à medida que o desempenho é avaliado, as organizações buscam, primeiramente, analisar como foi o desempenho em comparação com os objetivos estratégicos e, em segundo lugar, o quão efetivo o planejamento estratégico e a gestão de processos são, adaptando-os como necessário. A excelência em gestão estratégica guia as organizações em direção à vantagem competitiva e ao desempenho superior.

Fonte: Silva (2017).

As oito dimensões abrangidas pelo modelo podem ser traduzidas como: (1) liderança, (2) cultura e valores, (3) pensamento estratégico e planejamento, (4) alinhamento, (5) mensuração de desempenho, (6) gestão de desempenho, (7) melhoria de processos e (8) sustentabilidade em gestão estratégica, sendo discutidas de acordo com o disposto no SMMM™ e presente na literatura de gestão estratégica.

Com relação à liderança, Wright, Kroll e Parnell (2000) a compreendem, sob a ótica estratégica, como um movimento de orientação e influência que busca o

desenvolvimento de uma visão de futuro compartilhada. Além disso, também argumentam que líderes estratégicos devem ser agentes de mudança dentro das organizações, identificando e aproveitando oportunidades em ambientes dinâmicos e competitivos.

Assim sendo, as boas práticas apontadas pelo modelo na dimensão de liderança estão identificadas na Figura 3.

Figura 3 – Boas práticas em Liderança

Líderes definem uma visão de futuro clara e consistente sobre a organização.
Líderes são pró-ativos na preparação da organização para o futuro.
Líderes são acessíveis e engajados para garantir o entendimento, por parte dos funcionários, de uma visão comum e para que eles consigam traduzi-la em termos relevantes para a execução dos trabalhos.
Líderes são consistentes entre o que dizem e o que fazem no que diz respeito aos valores, à ética e às políticas da organização.
Líderes não microgerenciam, preferem confiar e encorajar os funcionários a contribuir com ideias e estimular o crescimento em suas carreiras.
Líderes interagem e trabalham lado a lado com os funcionários, estimulando o trabalho em equipe.

Fonte: Silva (2017).

Definida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a cultura organizacional influencia diretamente no comportamento dos integrantes, nas decisões gerenciais e na forma como as estratégias são formuladas e implementadas (Estrada; Almeida, 2007).

Dessa forma, as evidências que pressupõem maturidade na cultura e nos valores organizacionais, conforme o modelo, estão expostas na Figura 4.

Figura 4 – Boas práticas em Cultura e Valores

Aplicação correta dos princípios e práticas da gestão da mudança pela liderança.
Identificação, por parte dos funcionários, com a visão e com os valores organizacionais.
Participação ativa, por parte dos funcionários, na construção da cultura organizacional e das formas de trabalho.
Comunicação realizada com confiança, transparência, liberdade e franqueza, em oposição à cultura do medo e da negação.
Flexibilidade e vontade de mudar, por parte dos funcionários, com vistas ao alinhamento a novas prioridades estratégicas.
Consciência e consistência dos funcionários em relação aos valores e políticas declaradas.

Fonte: Silva (2017).

No âmbito estratégico, o processo de planejamento é fundamental para direcionar as ações e decisões de uma organização a longo prazo, alinhando seus recursos, objetivos e atividades à sua missão e visão. O planejamento envolve a definição de metas claras, a análise do ambiente interno e externo e a formulação de estratégias que permitam a organização se posicionar de forma competitiva no mercado (Mintzberg; Quinn, 2001).

No que concerne ao pensamento estratégico e ao planejamento, a Figura 5 identifica as boas práticas segundo o modelo.

Figura 5 – Boas práticas em Pensamento Estratégico e Planejamento

A organização deve possuir a habilidade de usar definições consistentes em termos de planejamento e entender suas diferenças.
A diferença entre planejamento de projetos e planejamento estratégico necessita ser entendida pela organização.
A organização deve ser capaz de discutir e descrever os itens em planos com a 'dimensão estratégica' apropriada.
A organização precisa ter consciência dos efeitos dinâmicos do sistema.
A organização deve ser aberta a novas ideias e encorajar a criatividade e a inovação.
O processo de planejamento necessita ser aberto para uma equipe de funcionários de vários níveis e funções.
A organização precisa considerar estratégias e cenários alternativos.
Deve existir ligação entre o planejamento estratégico e o orçamento.
A organização necessita possuir a capacidade de escrever e falar com clareza e simplicidade.

Fonte: Silva (2017).

De acordo com Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), o alinhamento é um fator estratégico que visa garantir a eficácia das ações e decisões organizacionais. Esses autores destacam ainda que o alinhamento ocorre quando há coerência entre os objetivos, recursos e ações dos diferentes níveis e áreas da organização, assegurando que todas as partes trabalhem de forma integrada para atingir os objetivos globais.

A Figura 6 apresenta as principais práticas recomendadas no que diz respeito ao alinhamento, conforme o modelo.

Figura 6 – Boas práticas em Alinhamento

Os funcionários de todos os níveis devem ser motivados por uma visão comum e pela estratégia.
Os funcionários necessitam entender que sua função é dar suporte à estratégia.
Os funcionários devem se auto-motivar, não atuando somente pela obediência as regras.

Fonte: Silva (2017).

Para a mensuração de desempenho, Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) definem um indicador como uma medida, seja qualitativa ou quantitativa, com um significado específico que fornece dados empíricos sobre a evolução do aspecto analisado.

Visando a utilidade dos indicadores na tomada de decisões, os autores evidenciam as características de congruência, tempestividade, precisão, objetividade e relevância que devem ser observadas para que a mensuração do desempenho ocorra de forma assertiva e eficaz (Ferreira; Cassiolato; Gonzalez, 2009).

Atrelado a isso, as práticas recomendadas pelo modelo que devem ser consideradas na mensuração de desempenho estão presentes na Figura 7.

Figura 7 – Boas práticas na Mensuração de Desempenho

Os indicadores precisam ser derivados e estar alinhados com a estratégia, não estando somente ligados à ótica operacional.
Os indicadores necessitam estar focados nos produtos e em resultados, não somente em gastos monetários, tarefas cumpridas ou produção entregue.
Os indicadores devem utilizar razões, tamanho de amostra e outras características de forma adequada, visando ser mais significativos.
Os indicadores precisam ser mensurados e reportados em tempo hábil para auxiliar a tomada de decisão.
Os desempenhos da equipe e da organização necessitam ser medidos, além dos desempenhos individuais.
Um sistema de indicadores balanceado que englobe diferentes dimensões incluindo não somente dados financeiros, mas também referentes à satisfação do consumidor, ao desempenho dos processos internos e as capacidades da organização deve ser utilizado.
A organização deve possuir sistemas de Tecnologia da Informação em rede para a coleta e distribuição dos indicadores de desempenho que permitem aos usuários verem os dados necessários em tempo hábil para a tomada de decisão.

Fonte: Silva (2017).

No contexto estratégico, a gestão de desempenho é um processo que visa monitorar, medir e melhorar o desempenho organizacional. Essa abordagem vai além da avaliação entre as metas da organização e o desempenho das diversas áreas, equipes e colaboradores. Ela possibilita que as organizações monitorem seu progresso, identifiquem desvios e adotem ações corretivas de maneira eficaz, impulsionando a concretização de sua visão e missão (Porter, 2005).

Para o correto gerenciamento de desempenho, o modelo entende que as práticas citadas na Figura 8 devem ser seguidas.

Figura 8 – Boas práticas na Gestão de Desempenho

A organização deve ser reconhecida como um sistema dinâmico.
A organização precisa utilizar ciclos de *feedbacks* para que os gerentes possam ter ciência dos resultados das suas decisões.
Os gestores devem ser capazes de fazer mudanças com base em relatórios apresentados em tempo hábil.
Os indicadores de desempenho estratégico necessitam estar disponíveis para avaliar a estratégia.
Os líderes colocam a organização em um ciclo de aprendizagem.
A organização deve aprender o que funciona para satisfazer o consumidor e melhorar a organização.

Fonte: Silva (2017).

A melhoria de processos no contexto estratégico envolve a análise e o aprimoramento contínuo dos processos internos de uma organização, onde o objetivo é aumentar a eficiência, reduzir custos, melhorar a qualidade e apoiar a execução da estratégia organizacional. Essa melhoria de processos não se limita a ajustes operacionais isolados, mas deve estar conectada aos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa (Ishikawa, 1993).

Segundo o modelo, a melhoria de processos deve ter como base as práticas da Figura 9.

Figura 9 – Boas práticas em Melhoria de Processos

A organização deve conhecer sobre seus processos de trabalho estrategicamente importantes.
Os processos estrategicamente importantes devem ser atualizados e documentados de forma contínua.
Os processos estrategicamente importantes precisam ser eficientes quando comparados com organizações similares.
As habilidades, práticas e tecnologias necessitam ser empregadas com vistas à melhora da qualidade e eficiência dos processos.
A organização deve conhecer suas competências centrais e capacidades e o quão bem elas são empregadas na execução dos processos.
Os funcionários devem conhecer os clientes da organização e suas expectativas.
Planos de contingência referentes a riscos futuros, como desastres, escassez de financiamento e sucessão de liderança precisam existir dentro da organização.

Fonte: Silva (2017).

Com vistas à sustentabilidade do processo de gestão estratégica, Kaplan e Norton (1997) destacam a importância dos sistemas de recompensa e reconhecimento e a necessidade do engajamento de todos os membros da organização. Esses sistemas ajudam os gestores a definir objetivos, monitorar o progresso e fornecer *feedbacks*, incentivando os colaboradores a atingir suas metas. Além disso, é crucial que todos compreendam a estratégia e saibam como suas ações individuais contribuem para o sucesso coletivo, promovendo um comprometimento compartilhado.

O modelo define critérios para que o processo de gestão estratégica seja sustentável. Para tal, as práticas constantes na Figura 10 devem ser observadas.

Figura 10 – Boas práticas na Sustentabilidade da Gestão Estratégica

A organização precisa ser capaz de focar sua visão estratégica, planos e iniciativas.
Deve haver disponibilidade dos funcionários, sistemas e atividades de comunicação para manter o *momentum* de mudança desejada.
O senso de urgência deve estar presente nos funcionários da organização.
O estabelecimento de sistemas de recompensa e reconhecimento é necessário com o objetivo de estimular esforços visando motivar os funcionários a realizarem as atividades corretas.
Devem existir líderes mobilizadores que buscam manter os funcionários informados sobre as prioridades estratégicas e os níveis de desempenho desejados.
Uma unidade responsável pela gestão estratégica na organização com a função de implementar e monitorar a estratégia precisa ser implantada.
A gestão estratégica deve ser institucionalizada, tornando a estratégia trabalho de todos.

Fonte: Silva (2017).

3.2 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia foi criado pelos gregos que atribuíram uma conotação militar ao termo. A palavra origina-se do grego *strategos*, cujo significado está relacionado a ‘general no comando de tropas’ ou ‘arte do general’.

> Sun Tzu viveu por volta do ano 400 a.C. e é o autor do mais antigo tratado militar, intitulado A Arte da Guerra, uma compilação de seu pensamento sobre como elaborar uma estratégia para obter sucesso na guerra. Os ensinamentos de A Arte da Guerra podem ser considerados como uma metáfora para o melhor entendimento do atual mundo dos negócios, gerando inúmeros *insights* criativos sobre estratégia, liderança,

> aprendizagem, conhecimento e como se preparar para sobreviver num ambiente hostil e competitivo (Herrero, 2005, p. 7).

Ferreira (2004) esclarece que a palavra estratégia pode ser entendida como a arte militar de executar movimentos e ações visando alcançar posições favoráveis e atingir determinados objetivos. Com o decorrer do tempo a estratégia deixou de ter uso exclusivo no campo militar e ganhou espaço em outras áreas, como relações comerciais. De acordo com Certo e Peter (1993), a utilização da estratégia nas empresas teve início após a Segunda Guerra Mundial, no final dos anos 1950, como uma forma de ajudar as empresas a se adaptarem às mudanças no ambiente de negócios, tornando-as mais competitivas.

Segundo Maximiano (2007), o século XX marcou o início das técnicas de administração estratégica nas empresas. A estratégia empresarial passou a ser utilizada em 1960 e o desenvolvimento do planejamento estratégico impulsionou essa década. Nos anos de 1970 a estratégia se popularizou e passou a ser bastante empregada nas empresas, com ênfase para a responsabilidade social e ética. Na década de 1980 a estratégia se consolidou e passou a ser um importante fator nas organizações.

> Foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena. Muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática. O planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se parte integrante e normalmente aceita do trabalho de todos os gerentes de linha. O resultado foi uma redução das equipes do planejamento, porém em muitas organizações houve um aumento da importância do planejamento estratégico (Montgomery; Porter, 1998, p. XI).

Após os anos 1980, em decorrência do ambiente de expansão e, consequentemente, grande concorrência entre as organizações, a estratégia continuou avançando e se aperfeiçoando. Na perspectiva evolutiva a estratégia passou de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, sendo que a administração estratégica dotada de conceitos e técnicas científicas e razões práticas vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial (Camargo; Dias, 2003).

> Hoje mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente competitivo há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação de planejamento em ação (Montgomery; Porter, 1998, p. XI).

Mesmo se caracterizando como abstrato e não conceber ação produtiva imediata, o conceito de estratégia não deve ser dispensado (Ansoff; McDonnell, 1993). Mintzberg e Quin (2001) contribuem que o conceito de estratégia pode ser entendido como um plano que integra metas, políticas e uma sequência de ações que, quando bem formuladas, direcionam os recursos de uma organização à uma postura viável.

Além disso, Chiavenato e Sapiro (2004) salientam que a estratégia deve estar orientada para o longo prazo, relacionando-se diretamente com o futuro da organização e atuando como uma ponte entre o cenário atual e os objetivos pretendidos. A estratégia precisa ser formulada e entendida por todos os membros da organização, sendo a implementação a etapa mais desafiadora. Uma atuação conjunta, todos os dias e em todas as ações, é o fator determinante para uma estratégia bem-sucedida.

3.3 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O cooperativismo de crédito mundial está instalado em 105 países por meio de mais de 57 mil cooperativas de crédito. Estas cooperativas atuam junto a um número de 217 milhões de associados/cooperados, o que representa um percentual de 8,2% da população economicamente ativa no mundo (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2016).

Na França se encontra o Crédit Agricole, maior banco cooperativo do mundo, que conta com um volume de negócios avaliado em US$ 96,25 bilhões e possui em torno de 139 mil funcionários. Os franceses são bastante adeptos ao cooperativismo de crédito, visto que 60% da movimentação financeira no país é realizada por meio de instituições cooperativas (World Cooperative Monitor, 2019).

Em outros países como Alemanha, Bélgica, Holanda, Estados Unidos da América, entre outros, o crédito cooperativo vem crescendo satisfatoriamente e ocupando espaços deixados por outras instituições (World Cooperative Monitor, 2019).

No Brasil, o Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito (SNCC) é composto por: 875 cooperativas singulares, que realizam as operações diretamente com os associados; 34 cooperativas centrais, que prestam serviços e consultorias técnicas às cooperativas singulares filiadas; 4 confederações de centrais, que são

associações de cooperativas centrais buscando maior economia e eficiência em escala; e 2 bancos múltiplos cooperativos, que possibilitam acesso aos produtos e serviços bancários e ao mercado interfinanceiro (BCB, 2020).

Das 875 cooperativas singulares, 213 são independentes e não estão vinculadas à cooperativas centrais. Das 34 cooperativas centrais, cinco (Ailos, Cecoop, Credisis, Uniprime e Cecrers) não fazem parte de nenhuma das quatro confederações de centrais existentes (Sicredi, Sicoob, Unicred e Cresol). Adicionalmente, apenas os sistemas cooperativos Sicoob e Sicredi possuem também um banco cooperativo (BCB, 2020).

Figura 11 – Composição do Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito (SNCC)

	Banco	Central	Singular
Total	2	34	875
Sicoob	1	16	397
Sicredi	1	5	110
Unicred		4	35
Cresol		4	79
Centrais independentes		5	41
Singulares independentes			213

Fonte: BCB (2020).

Uma cooperativa de crédito é uma instituição financeira onde os consumidores também exercem o papel de sócios do negócio, sendo investidores e usuários ao mesmo tempo. Como sócios os associados comparecem nas assembleias, participam das decisões, elegem os dirigentes e recebem parte dos resultados; já como consumidores os cooperados fazem uso dos diversos produtos e serviços financeiros disponibilizados pela cooperativa.

As cooperativas de crédito representam um elevado grau de crescimento e desenvolvimento das pequenas e médias propriedades no país. Esse progresso ocorre na medida em que elas promovem a aplicação de recursos privados e assumem os riscos correspondentes em favor da própria comunidade. Por representar iniciativas diretamente promovidas pelos associados, o desenvolvimento local ocorre de forma sustentável ao passo que articula a formação de poupança e o financiamento de iniciativas empresariais que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e distribuição de renda.

Considerando esse importante papel do cooperativismo de crédito no desenvolvimento das comunidades e o atual cenário econômico e financeiro do país,

viabilizar as operações das cooperativas de crédito de forma sustentável é de interesse público, prezando pela construção de um futuro mais próspero.

Esse movimento cooperativista propôs sete princípios que norteiam de forma filosófica as instituições, sendo eles:

I. Adesão livre e voluntária;
II. Gestão democrática;
III. Participação econômica dos membros;
IV. Autonomia e independência;
V. Educação, formação e informação;
VI. Intercooperação;
VII. Interesse genuíno pela comunidade.

3.3.1 Cooperativa de Crédito Sicredi União RS/ES

A cooperativa de crédito Sicredi União RS/ES foi fundada em 06 de julho de 1913, na localidade de Colônia Serro Azul, atual município de Cerro Largo/RS, por um grupo de 32 agricultores liderados pelo padre jesuíta Theodor Amstad. O padre Amstad foi o pioneiro no cooperativismo de crédito no Brasil, sendo o idealizador do atual Sistema Sicredi (Wilhelm; Schneider, 2013).

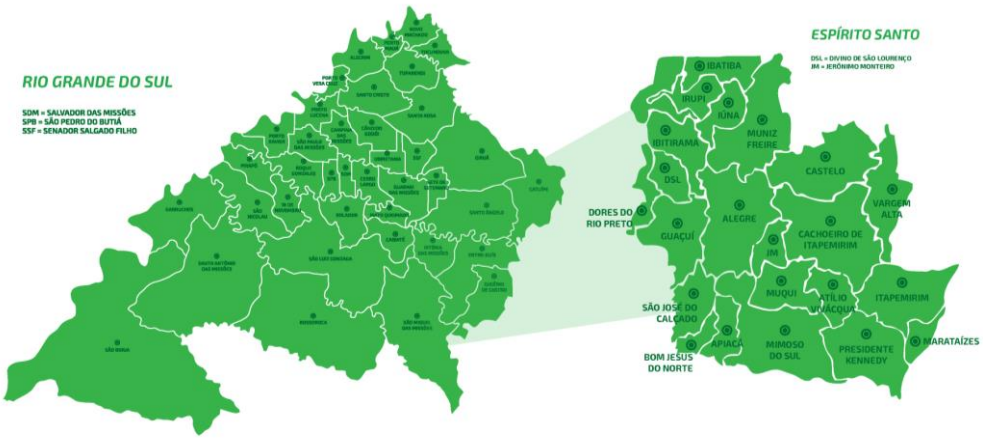
Sob a denominação de Caixa Econômica e de Empréstimos de Serro Azul – Spar und Darlenhenskasse, a cooperativa iniciou suas atividades com o foco de levar desenvolvimento às comunidades de atuação por meio do apoio à agricultura familiar. Com trabalho árduo e muita determinação, essa associação popular cresceu, se fortaleceu e impulsionou o desenvolvimento regional por meio do financiamento de setores produtivos e de grandes obras de infraestrutura. Além disso, também sobreviveu ao extermínio das cooperativas de crédito promovido pelo Banco Central do Brasil, tornando-se uma das mais importantes da América Latina na década de 1960 (Wilhelm; Schneider, 2013).

No ano de 1992 a cooperativa fundada na Colônia Serro Azul aderiu ao Sistema Sicredi, passando a fazer parte desse sistema nacional de crédito cooperativo. Em novembro de 2010 nasce a Sicredi União RS por meio da fusão das cooperativas Sicredi Serro Azul, Sicredi Grande Santa Rosa e Sicredi Missões, de Cerro Largo/RS, Santa Rosa/RS e Santo Ângelo/RS, respectivamente, tornando-se uma das maiores do Brasil e América Latina. Em 2020 a cooperativa aprovou uma

mudança estatutária permitindo a expansão das atividades para o Estado do Espírito Santo, passando a adotar assim a alcunha de Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento União – Sicredi União RS/ES, como é atualmente conhecida (Wilhelm; Schneider, 2013).

A área de atuação da cooperativa está estabelecida nas regiões noroeste e missões do Rio Grande do Sul e também na região sul do Espírito Santo, levando desenvolvimento e prosperidade a 61 municípios e aproximadamente 222,6 mil associados por meio de um quadro com mais de 1100 colaboradores efetivos (Sicredi União RS/ES, 2024).

Figura 12 – Área de Atuação da Sicredi União RS/ES



Fonte: Sicredi União RS/ES (2024).

O Sicredi, como instituição financeira cooperativa centenária, atua no mercado financeiro com a oferta de soluções que atendam as necessidades dos públicos pessoa física, empresarial e agronegócio. A instituição possui um portfólio com mais de 300 produtos e serviços, sendo cartões de crédito e débito, créditos e financiamentos em geral, consórcios, seguros, câmbio e comércio exterior, conta corrente, investimentos, poupança, previdência, opções de pagamentos e recebimentos, recursos repassados, entre outros.

Conforme dados divulgados pela Sicredi União RS/ES (2024), a cooperativa possui R$ 6,7 bilhões em ativos, apresenta um patrimônio líquido de R$ 829,7 milhões, administra R$ 6,7 bilhões em recursos de terceiros, conta com uma carteira de crédito de R$ 4,9 bilhões e atingiu o resultado líquido anual de R$ 172,1 milhões em 2023, o maior da sua história e com expectativas de crescimento nos próximos anos.

Tendo em vista a responsabilidade necessária para a administração desses recursos, a instituição conta com um Conselho de Administração, cujo mandato é de quatro anos e é responsável pela formulação da estratégia e definição dos objetivos, e com uma Diretoria Executiva, com atribuição da gestão executiva do negócio. O Conselho de Administração é formado pelo presidente Sidnei Strejevitch, pelo vice-presidente Nardeli Gebert Cassel e dez conselheiros eleitos dentre os associados. A Diretoria Executiva é constituída pelo diretor executivo Fernando Haas, pela diretora de operações Katiuscia Reis e pelo diretor de negócios Sandro Fin.

Há também um Conselho Fiscal, órgão independente com mandato de três anos, cuja função é fiscalizar de forma assídua e minuciosa todas as operações da cooperativa. Ele representa todos os associados e é composto por três membros titulares e três suplentes, sempre associados, sendo os atuais titulares Clarice Maria Berwanger, Paulo César Schaefer e José Guilherme Pretto.

3.4 ESTUDOS ANTERIORES

Os estudos anteriores estabelecem o contexto acadêmico em que a pesquisa se insere, além de demonstrar o conhecimento prévio adquirido para o desenvolvimento do tema. Essa prática proporciona uma base teórica sólida, permitindo que o autor dialogue de forma fundamentada com conceitos, métodos e resultados já existentes na área de estudo (Gil, 2010).

Além disso, a revisão de estudos prévios permite que os métodos aplicados em trabalhos anteriores possam ser adaptados ou servir de referência para a condução da pesquisa atual, garantindo maior consistência e eficácia no processo (Marconi; Lakatos, 2012).

3.4.1 Avaliação de Maturidade do Processo de Gestão Estratégica em Entidades Públicas Federais

O trabalho intitulado como “Avaliação de Maturidade do Processo de Gestão Estratégica em Entidades Públicas Federais” é uma dissertação de mestrado desenvolvida por Alan Costa Carneiro Silva e apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do

Rio de Janeiro em 2017, tendo como orientadora a professora Dr.ª Maria Angela Campelo de Melo.

O estudo teve como objetivo principal avaliar o nível de maturidade do processo de gerenciamento estratégico em três entidades públicas federais: o Banco Central do Brasil (BCB), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Para subsidiar a melhoria do processo de tomada de decisões, foi utilizada uma versão adaptada do *Strategic Management Maturity Model*™ como ferramenta de apoio aos gestores. Esse modelo serviu de base para a elaboração de um questionário de pesquisa, aplicado a 12 respondentes, sendo quatro por instituição, o que permitiu a indicação e a análise do nível de maturidade das oito dimensões contempladas no modelo, representando o processo de gestão estratégica de forma abrangente.

A justificativa para a realização do trabalho está fundamentada na crescente necessidade de uma gestão pública mais profissional e eficaz, capaz de lidar com as demandas cada vez mais complexas e diversificadas. Como resultado, o estudo alcançou seu objetivo de avaliar o nível de maturidade em gestão estratégica das organizações analisadas, além de identificar e categorizar as principais dificuldades enfrentadas e as soluções de melhorias sugeridas pelos participantes. A pesquisa proporciona uma análise detalhada do grau de maturidade do processo de gestão estratégica, correlacionando esse nível a fatores cruciais como desempenho organizacional e eficiência operacional. Dessa forma, o trabalho contribui para uma reflexão aprofundada sobre os desafios e as oportunidades na gestão estratégica do setor público federal.

Referência: SILVA, Alan Costa Carneiro. **Avaliação de maturidade do processo de gestão estratégica em entidades públicas federais**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

3.4.2 Preposição de um Sistema de Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão Estratégica de Incorporadoras Imobiliárias Residenciais

O trabalho intitulado como “Preposição de um Sistema de Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão Estratégica de Incorporadoras Imobiliárias Residenciais” é uma dissertação de mestrado desenvolvida por Murillo André Mendonça e

apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo em 2021, tendo como orientadora a professora Dr.ª Eliane Monetti.

Com o objetivo de diagnosticar o nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais e identificar diretrizes para a condução eficaz da estratégia, foi desenvolvido o sistema de avaliação apresentado no estudo. Baseado no *Strategic Management Maturity Model*™, esse instrumento permitiu traçar um diagnóstico inicial sobre como essas empresas compreendem e gerenciam seus processos estratégicos.

O estudo destacou a significativa influência da recessão econômica na década de 2010 sobre o setor da construção civil, enfatizando que a boa gestão estratégica foi um fator decisivo para a sobrevivência das empresas nesse mercado altamente desafiador. Nas considerações finais, constatou-se que 41,67% das organizações entrevistadas apresentavam níveis de maturidade abaixo dos padrões ideais. Diante desse cenário, foram sugeridas ações específicas para elevar o grau de maturidade estratégica, contribuindo para o fortalecimento e a resiliência das empresas frente às demandas e adversidades do setor.

Referência: MENDONÇA, Murillo André. **Preposição de um sistema de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais**. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa etapa tem como objetivo analisar, com base nas respostas dos entrevistados, o grau de maturidade em gestão estratégica da cooperativa de crédito Sicredi União RS/ES. A análise e discussão dos resultados ocorre de forma individual por dimensão e também de forma conjunta, ou seja, o processo de gestão estratégica por completo.

Cada um dos 54 respondentes, todos exercendo atividades de gestão, classificou numa escala de 0 a 5 o quanto concordava com as afirmações postas, sendo 1 para discordo totalmente; 2 para discordo parcialmente; 3 para não concordo, nem discordo; 4 para concordo parcialmente; 5 para concordo totalmente; e 0 para não tenho como avaliar. Estes valores foram compilados e segregados por afirmação e por dimensão estudada, sendo que as colunas SR representam a soma das respostas enquanto que as colunas MAR identificam a média aritmética das respostas. Por meio disso foi possível enquadrar e avaliar o nível de maturidade em gestão estratégica da empresa estudada nos moldes do modelo SMMM™, conforme valores de referência expressos no Quadro 2.

Quadro 2 – Pontuações dos Níveis de Maturidade

Níveis de Maturidade	**Pontuação**	
	SR	**MAR**
Nível 1: *Ad Hoc* ou Estático	Entre 0 e 80,99	De 0 a 1,49
Nível 2: Reativo	Entre 81 e 134,99	De 1,5 a 2,49
Nível 3: Estruturado e Proativo	Entre 135 e 188,99	De 2,5 a 3,49
Nível 4: Gerenciado e Focado	Entre 189 e 242,99	De 3,5 a 4,49
Nível 5: Melhoria Contínua	Entre 243 e 270	De 4,5 a 5

Fonte: O Autor (2024).

Primeiramente, realizou-se uma análise detalhada da maturidade individual das oito dimensões contempladas pelo modelo, com o objetivo de entender o estágio de desenvolvimento de cada uma delas em relação ao processo de gestão estratégica. A partir dessa avaliação das dimensões isoladas foi possível obter uma visão abrangente da maturidade do processo como um todo, identificando pontos fortes, deficiências e áreas que exigem melhorias. Essa abordagem permitiu não apenas a compreensão da evolução de cada dimensão específica, mas também a interconexão entre elas, revelando como a maturidade de uma dimensão pode

influenciar ou ser impactada por outras dentro do contexto estratégico. O resultado dessa análise forneceu um panorama preciso da capacidade organizacional em termos de gestão estratégica, servindo como base para decisões de aprimoramento e para o planejamento de ações futuras.

Quadro 3 – Respostas na dimensão da Liderança

DIMENSÃO DA LIDERANÇA	SR	MAR
Os líderes definem uma visão de futuro clara e consistente sobre a organização.	242	4,48
Os líderes são proativos na preparação da organização para o futuro.	226	4,18
Os líderes são acessíveis e engajados para garantir o entendimento, por parte dos funcionários, de uma visão comum e para que eles consigam traduzi-la em termos relevantes para a execução dos trabalhos.	232	4,30
Os líderes são consistentes entre o que dizem e o que fazem no que diz respeito aos valores, à ética e às políticas da organização.	204	3,78
Os líderes preferem confiar e encorajar os funcionários a contribuir com ideias e estimular o crescimento em suas carreiras.	214	3,96
Os líderes interagem e trabalham lado a lado com os funcionários, estimulando o trabalho em equipe.	218	4,04
Nível de Maturidade	**222,67**	**4,12**

Fonte: O Autor (2024).

Com base na análise do Quadro 3, observa-se que a dimensão em foco se classifica como gerenciada e focada (com pontuação entre 3,5 e 4,49). Tal nível de maturidade é o quarto em uma escala de um a cinco, representando assim um patamar avançado de desenvolvimento na dimensão relacionada à liderança.

Dentre as asserções dessa dimensão, a que obteve a menor pontuação foi aquela que avalia se os líderes são consistentes entre o que dizem e o que fazem, especialmente no que se refere aos valores, à ética e às políticas da organização. Essa avaliação evidencia uma lacuna a ser trabalhada com relação a coerência entre o discurso e as ações da liderança. A ausência dessa consistência pode impactar negativamente na cultura organizacional, no engajamento dos colaboradores e na confiança junto à liderança.

De forma geral, os líderes das organizações que se encontram nesse estágio de desenvolvimento empoderam os seus funcionários, buscando o engajamento contínuo.

Quadro 4 – Respostas na dimensão da Cultura e Valores

DIMENSÃO DA CULTURA E VALORES	SR	MAR
A liderança aplica corretamente os princípios e práticas de gestão da mudança.	232	4,30
Os funcionários se sentem identificados com a visão e com os valores organizacionais.	232	4,30
Os funcionários participam ativamente da construção da cultura organizacional e das formas de trabalho.	210	3,89
Os funcionários se comunicam com confiança, transparência e liberdade para interagir com franqueza, em oposição a uma cultura de medo e de negação.	188	3,48
Os funcionários possuem flexibilidade e vontade de mudar com vistas ao alinhamento às novas prioridades estratégicas.	196	3,63
Os funcionários têm consciência dos valores e políticas declaradas, aderindo a eles de forma consistente.	230	4,26
Nível de Maturidade	**214,67**	**3,98**

Fonte: O Autor (2024).

Com pontuação entre 3,5 e 4,49, a dimensão da cultura e valores também se classifica como gerenciada e focada, conforme apresenta o Quadro 4. Posicionada no quarto estágio da escala de maturidade, essa dimensão apresenta um bom nível de desenvolvimento.

Ainda assim, existem estruturas e processos formais que precisam ser implementados para aprimorar a comunicação dentro da organização, como indicado pela baixa pontuação na afirmação de que os funcionários se comunicam com confiança, transparência, franqueza e liberdade.

Essa análise evidencia que, embora a comunicação organizacional já esteja em um nível estruturado e proativo (nível três na escala de maturidade), ainda há espaço significativo para melhorias. A pontuação de 3,48 indica que a comunicação entre os funcionários demonstra um certo grau de formalização e intencionalidade, mas carece de elementos fundamentais para atingir um nível mais avançado, como maior fluidez, transparência e liberdade para trocas mais abertas e genuínas.

Ao analisar a dimensão como um todo, compreende-se que a visão e os valores da organização já são desenvolvidos de forma colaborativa, dessa forma o próximo objetivo é garantir que esses elementos estejam completamente integrados à cultura organizacional.

Quadro 5 – Respostas na dimensão do Pensamento Estratégico e Planejamento

DIMENSÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO	SR	MAR
A organização usa definições consistentes de planejamento e entende as suas distinções.	220	4,07
A organização consegue entender a diferença entre planejamento de projetos e planejamento estratégico.	228	4,22
A organização utiliza a dimensão estratégica apropriada nos itens em planos.	214	3,96
A organização possui consciência dos efeitos dinâmicos do mercado de atuação.	238	4,41
A organização é aberta a novas ideias e encoraja a criatividade e inovação entre os funcionários.	216	4,00
A organização possui um processo de planejamento aberto e que envolve funcionários de vários níveis e funções.	164	3,04
A organização considera estratégias e cenários alternativos.	176	3,26
Existe ligação entre o planejamento estratégico e o orçamento.	182	3,37
Escrever e falar com clareza e simplicidade é uma habilidade da organização.	224	4,15
Nível de Maturidade	**206,89**	**3,83**

Fonte: O Autor (2024).

O Quadro 5 apresenta a dimensão de pensamento estratégico e planejamento, classificada no nível 4 – gerenciada e focada, com pontuação entre 3,5 e 4,49.

Embora esteja em um estágio avançado de desenvolvimento, essa dimensão ainda enfrenta alguns desafios comuns ao terceiro nível, como o envolvimento insuficiente de funcionários de diferentes níveis e funções no processo de planejamento, a limitada consideração de estratégias e cenários alternativos, e a necessidade de maior alinhamento entre o planejamento estratégico e o orçamento. A superação desses desafios pode levar a um nível ainda mais elevado de maturidade estratégica, onde o planejamento é mais colaborativo, flexível e alinhado com os recursos financeiros. Isso não apenas melhora a execução da estratégia, mas também fortalece a capacidade da organização de se adaptar rapidamente às mudanças e de garantir o sucesso a longo prazo.

Organizações com esse grau de maturidade se caracterizam pela prática contínua de desenvolver e revisar seus planos estratégicos de forma periódica. Esse processo regular de avaliação e ajuste permite que a organização se mantenha alinhada com suas metas de longo prazo, além de responder de maneira ágil às

mudanças do ambiente externo e interno, garantindo a sustentabilidade e o sucesso em um cenário dinâmico.

Quadro 6 – Respostas na dimensão do Alinhamento

DIMENSÃO DO ALINHAMENTO	SR	MAR
Os funcionários de todos os níveis da organização são motivados por uma visão e estratégia comuns.	198	3,67
Os funcionários entendem que dar suporte à estratégia é sua função.	210	3,89
Os funcionários são automotivados, não atuando apenas pela obediência às normas e funções.	210	3,89
Nível de Maturidade	**206**	**3,81**

Fonte: O Autor (2024).

De acordo com o Quadro 6, a dimensão de alinhamento está classificada como gerenciada e focada (com uma pontuação entre 3,5 e 4,49), evidenciando mais uma vez um avançado patamar de desenvolvimento.

As características dessa dimensão são fundamentais para o sucesso a longo prazo de qualquer organização. Elas estão diretamente relacionadas ao engajamento organizacional, alinhamento estratégico e à criação de uma cultura de alto desempenho. Quando essas características estão presentes, a organização cria um ambiente de trabalho positivo e produtivo, que não só facilita a execução da estratégia, mas também torna os funcionários mais comprometidos e inovadores.

Segundo o SMMM™, essa escala de maturidade indica que fatores como visão, necessidades dos consumidores, estratégia e sistemas de premiação e reconhecimento dos funcionários estão devidamente alinhados.

Quadro 7 – Respostas na dimensão da Mensuração de Desempenho

DIMENSÃO DA MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	SR	MAR
Os indicadores são derivados e estão alinhados com a estratégia, não estando somente ligados à ótica operacional.	216	4,00
Os indicadores estão focados nos produtos e em resultados, não somente em gastos monetários, tarefas cumpridas ou produção entregue.	232	4,30
Os indicadores utilizam relações, tamanho de amostras e outras características de forma adequada, visando ser mais significativos.	176	3,26
Os indicadores são mensurados e reportados em tempo hábil para auxiliar a tomada de decisão.	200	3,70

Não somente o desempenho individual, mas também os desempenhos da equipe e da organização são monitorados.	240	4,44
A organização faz uso de um sistema de indicadores balanceado, englobando diferentes dimensões como finanças, satisfação do consumidor, desempenho dos processos internos e capacidades da organização.	214	3,96
A organização possui sistemas de Tecnologia da Informação (TI) em rede para a coleta e distribuição dos indicadores de desempenho que permitem aos usuários verem os dados necessários em tempo hábil para a tomada de decisão.	202	3,74
Nível de Maturidade	**211,43**	**3,91**

Fonte: O Autor (2024).

Assim como as dimensões anteriores, a mensuração de desempenho apresenta uma pontuação equivalente ao quarto estágio da escala de maturidade, vide Quadro 7, sendo caracterizada como gerenciada e focada.

Dentre as características avaliadas, destaca-se negativamente aquela que aborda o uso adequado de indicadores com o viés de torná-los mais significativos, cuja pontuação é de 3,26 (estágio três). Essa afirmação aponta para uma falha ou limitação na utilização de indicadores de desempenho, especialmente no que diz respeito à adequação técnica e metodológica para torná-los verdadeiramente úteis e significativos na prática organizacional.

Essa questão é crítica porque indicadores mal estruturados podem levar a decisões equivocadas, desperdício de recursos e dificuldade em identificar melhorias reais, sendo bem importante abordar essas limitações de forma proativa.

Quadro 8 – Respostas na dimensão da Gestão de Desempenho

DIMENSÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO	SR	MAR
A organização é reconhecida como um sistema dinâmico.	234	4,33
A organização utiliza ciclos de *feedbacks* para melhoria dos resultados e ciência das decisões.	202	3,74
Os gestores são capazes de fazer mudanças com base em relatórios apresentados em tempo hábil.	194	3,59
Os indicadores de desempenho estratégico estão disponíveis para avaliar a estratégia.	228	4,22
Os líderes colocam a organização em um ciclo de aprendizagem.	218	4,04
A organização está em constante aprendizagem para satisfazer o consumidor e melhorar a organização.	252	4,67
Nível de Maturidade	**221,33**	**4,10**

Fonte: O Autor (2024).

Posicionada no nível quatro da escala de maturidade (pontuação entre 3,5 e 4,49), a dimensão de gestão de desempenho apresenta um nível bastante sólido de desenvolvimento, conforme Quadro 8.

Os aspectos abordados nessa dimensão são de suma importância para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização no atual cenário de alta competitividade e mudança contínua. O reconhecimento da organização como um sistema dinâmico permite que ela se adapte rapidamente às novas demandas e condições do mercado, utilizando ciclos de *feedback* para continuamente ajustar estratégias e processos. A capacidade dos gestores de tomar decisões rápidas e informadas, com base em relatórios oportunos, garante que a organização se mantenha ágil e alinhada com seus objetivos estratégicos. A disponibilidade de indicadores de desempenho oferece uma visão clara sobre o progresso e a eficácia das ações, permitindo ajustes rápidos quando necessário. Além disso, os líderes que incentivam uma cultura de aprendizagem contínua e o foco constante em melhorar tanto a satisfação do consumidor quanto os processos internos da organização criam uma base sólida para inovação e crescimento. Essa abordagem dinâmica e orientada para o aprendizado contínuo assegura que a organização se mantenha competitiva, relevante e capaz de responder de maneira eficaz às mudanças do mercado.

Destaca-se a avaliação de que a organização está em constante aprendizagem para satisfazer o consumidor e aprimorar seus próprios processos, com uma pontuação de 4,67, o que a posiciona no nível máximo de maturidade e reforça seu compromisso com a melhoria contínua.

Quadro 9 – Respostas na dimensão da Melhoria de Processos

DIMENSÃO DA MELHORIA DE PROCESSOS	SR	MAR
A organização possui conhecimento de seus processos estrategicamente importantes.	224	4,15
Os processos estrategicamente importantes são continuamente atualizados e documentados.	202	3,74
Os processos estrategicamente importantes são eficientes quando comparados com organizações similares.	188	3,48
As habilidades, práticas e tecnologias são usadas para melhorar a qualidade e eficiência dos processos.	222	4,11
A organização possui conhecimento de suas competências centrais e capacidades, e de como elas são empregadas na execução dos processos.	192	3,56

Os funcionários conhecem os consumidores da organização e suas expectativas.	230	4,26
A organização possui planos de contingência para riscos futuros, como desastres naturais, escassez de financiamento e sucessão de liderança.	168	3,11
Nível de Maturidade	**203,71**	**3,77**

Fonte: O Autor (2024).

Com base nas informações do Quadro 9, a dimensão de melhoria de processos encontra-se no nível quatro, gerenciada e focada, com pontuação entre 3,5 e 4,49.

Apesar de alcançar um bom nível de desenvolvimento, essa dimensão apresenta fragilidades significativas que podem comprometer a organização no longo prazo. A eficiência dos processos, embora esteja em um estágio avançado, ainda não se equipara à de organizações similares, o que sugere que há espaço para otimização e adaptação das melhores práticas do setor. Além disso, a ausência de planos de contingência adequados para riscos futuros, como desastres naturais, escassez de financiamento e sucessão de liderança, coloca a organização em uma posição vulnerável. A falta de preparo para essas eventualidades pode resultar em impactos significativos na continuidade dos negócios, na capacidade de adaptação às mudanças externas e na manutenção de uma liderança coesa, comprometendo a resiliência organizacional. Portanto, a implementação de processos mais robustos e a criação de estratégias de contingência bem definidas são essenciais para garantir não apenas a eficiência operacional, mas também a longevidade e a capacidade da organização de enfrentar imprevistos sem comprometer seu desempenho.

Embora haja oportunidades de melhoria, todos os processos chave da organização são monitorados e aperfeiçoados de forma contínua, com estímulo à proposição de novas ideias para esse aprimoramento.

Quadro 10 – Respostas na dimensão da Sustentabilidade em Gestão Estratégica

DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA	SR	MAR
A organização mantém o foco na sua visão estratégica, planos e iniciativas.	246	4,56
Os funcionários estão disponíveis para manter o impulso de mudança, quando necessário.	206	3,81
Os funcionários possuem senso de urgência.	222	4,11
A organização possui sistemas de recompensa e reconhecimento	176	3,26

para estimular esforços visando motivar os funcionários a realizar as atividades corretas.		
A organização possui líderes mobilizadores que mantêm os funcionários informados sobre as prioridades estratégicas e os níveis de desempenho desejados.	222	4,11
A organização possui uma unidade especial de gestão estratégica para implantar a estratégia e monitorar o seu desempenho.	176	3,26
A organização possui uma gestão estratégica institucionalizada, ou seja, a consciência de que a estratégia é trabalho de todos.	220	4,07
Nível de Maturidade	**209,71**	**3,88**

Fonte: O Autor (2024).

A dimensão de sustentabilidade em gestão estratégica é a que apresenta maior discrepância na avaliação, com características distribuídas em três níveis distintos. De forma geral, foi classificada no nível quatro, gerenciada e focada, com pontuação entre 3,5 e 4,49, de acordo com o exposto no Quadro 10.

Duas atribuições relacionadas ao sistema de recompensa e reconhecimento por atividades corretas e à existência de uma unidade especial para implantação e monitoramento da gestão estratégica encontram-se no terceiro nível. Esses aspectos indicam que, embora a organização esteja estruturada para incentivar a performance correta e a implementação da estratégia, ainda há desafios na consistência e abrangência desses processos, especialmente na efetividade dos sistemas de recompensa e no papel da unidade estratégica.

Enquanto isso, encontra-se no nível cinco a competência relacionada ao foco da organização em sua visão estratégica, planos e iniciativas, evidenciando a forte capacidade de alinhamento estratégico da empresa, mantendo-se focada em seus objetivos de longo prazo e garantindo que todas as iniciativas e ações estejam alinhadas com sua visão central.

Portanto, a maturidade do processo de gestão estratégica como um todo é determinada pela média das maturidades das oito dimensões analisadas anteriormente, refletindo o nível de desenvolvimento e integração do modelo estratégico na organização. Nesse caso, o resultado obtido foi de 3,93, conforme apresenta o Quadro 11, o que corresponde ao nível quatro na escala do SMMM™, indicando uma organização onde a estratégia é gerenciada de maneira estruturada e direcionada.

Esse nível demonstra também que os processos estratégicos estão bem estabelecidos, com objetivos claros e alinhados, permitindo que a organização

mantenha um foco consistente em suas metas. Contudo, ainda há oportunidades para alcançar níveis superiores de maturidade, onde a gestão estratégica seria totalmente integrada e otimizada em todos os aspectos organizacionais.

Quadro 11 – Análise conjunta das dimensões

DIMENSÕES	SR	MAR
Liderança.	222,67	4,12
Cultura e Valores.	214,67	3,98
Pensamento Estratégico e Planejamento.	206,89	3,83
Alinhamento.	206,00	3,81
Mensuração de Desempenho.	211,43	3,91
Gestão de Desempenho.	221,33	4,10
Melhoria de Processos.	203,71	3,77
Sustentabilidade em Gestão Estratégica.	209,71	3,88
Nível de Maturidade	**212,05**	**3,93**

Fonte: O Autor (2024).

Silva (2017) complementa que as organizações que alcançam esse nível são fortemente guiadas pela estratégia, adotando padrões e métodos organizacionais bem estabelecidos para implementar a gestão estratégica de forma eficaz. Nesse contexto, os líderes desempenham um papel essencial ao envolver formalmente os colaboradores no processo estratégico, promovendo uma cultura de participação e engajamento. Além disso, a mensuração sistemática de resultados e a consolidação de uma cultura de responsabilidade contribuem diretamente para o sucesso estratégico da organização, fortalecendo a coerência entre seus objetivos e suas ações.

A dimensão que apresenta as maiores oportunidades de avanço dentro da organização é a de melhoria de processos, destacando-se como um ponto crítico a ser trabalhado para alcançar níveis mais elevados de competitividade. Esse fator é amplamente reconhecido pela empresa, especialmente ao se comparar com grandes *players* do mercado que já contam com sistemas e *softwares* integrados capazes de promover maior agilidade e eficiência operacional. Enquanto essas empresas líderes utilizam tecnologias avançadas e processos bem estruturados para otimizar fluxos de trabalho e reduzir gargalos, a organização objeto desse estudo ainda encontra desafios para alcançar o mesmo nível de automação, integração e rapidez na execução de suas atividades.

Essa lacuna representa uma oportunidade estratégica significativa para a Sicredi União RS/ES. Investir na modernização de ferramentas, na digitalização de processos e na capacitação da equipe é um passo importante para reduzir desperdícios e aumentar o valor agregado aos cooperados. Ao direcionar esforços para a evolução dessa dimensão, a empresa não apenas se alinha às melhores práticas do mercado, mas também fortalece sua posição frente aos concorrentes, construindo uma base sólida para crescimento sustentável no longo prazo.

A dimensão com melhor desempenho é a da liderança, evidenciando que, apesar dos desafios e gargalos existentes, a liderança demonstra alta competência em direcionar e influenciar positivamente toda a organização. Esse resultado destaca a capacidade dos líderes de agir como pilares no alinhamento estratégico, promovendo coesão entre os colaboradores e garantindo que as metas organizacionais sejam compreendidas e perseguidas de forma eficiente.

A competência da liderança é um reflexo da sua habilidade em inspirar, motivar e engajar todos os colaboradores, criando um ambiente propício para a colaboração e a inovação. Além disso, a influência exercida pelos líderes transcende a simples execução de tarefas, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional e o desenvolvimento de um senso de propósito compartilhado.

Esse desempenho ressalta a importância de continuar investindo na formação e no desenvolvimento de novas lideranças na organização, pois são elas que impulsionam o engajamento da equipe e asseguram a continuidade do progresso organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi avaliar o nível de maturidade da gestão estratégica da cooperativa de crédito Sicredi União RS/ES e identificar as principais dificuldades apontadas pelos 54 participantes. Esse objetivo justifica-se pela relevância da gestão estratégica para as organizações, considerando a necessidade de adotar práticas profissionais que respondam às demandas de um ambiente em constante transformação.

A Fundamentação Teórica elucidou temas como estratégia, gestão estratégica e cooperativismo de crédito, além de apresentar o *Strategic Management Maturity Model*™ (SMMM™). Este modelo é estruturado em oito dimensões (liderança, cultura e valores, pensamento estratégico e planejamento, alinhamento, mensuração de desempenho, gestão de desempenho, melhoria de processos e sustentabilidade da gestão estratégico) que juntas representam o processo de gestão estratégica. O SMMM™ também categoriza as organizações em cinco níveis de maturidade: *ad hoc* ou estático; reativo; estruturado e proativo; gerenciado e focado; e melhoria contínua.

A escolha do SMMM™ como base metodológica deveu-se à sua completude, simplicidade e adaptabilidade. Para uma análise mais completa, o modelo foi adaptado e suas boas práticas foram transformadas em 51 questões fechadas, compondo um questionário de pesquisa que avaliou o nível de maturidade da organização. Com base nas respostas coletadas, foi possível analisar tanto a maturidade individual das dimensões quanto o processo de gestão estratégica como um todo.

Os resultados classificaram a Sicredi União RS/ES no nível 4 de maturidade – Gerenciado e Focado, em uma escala de cinco níveis, o que reflete um desempenho avançado em gestão estratégica. Entre as dimensões avaliadas, a liderança foi destacada como a mais desenvolvida, enquanto a melhoria de processos foi identificada como a mais frágil.

O estudo também apontou elementos críticos para o aprimoramento da gestão estratégica na cooperativa, como maior coerência entre o discurso e as ações dos líderes, criação de um ambiente organizacional que promova comunicação transparente e segura sem represálias, integração de colaboradores de diferentes níveis e funções no planejamento estratégico, e melhorias nos

processos internos para alcançar maior eficiência. Essas contribuições ressaltam os avanços alcançados e oferecem direcionamentos práticos para o fortalecimento contínuo da gestão estratégica.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Programando o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1994.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy:** an analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. **Modelo de negócios de cooperativas de crédito.** 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE083_Modelo_ de_negocios_de_cooperativas_de_credito.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2024.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva:** conceitos e casos. 3ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BOYD, B. K.; FINKELSTEIN, S.; GOVE, S. Quão avançado é o paradigma da estratégia? O papel do particularismo e do universalismo na definição dos resultados da pesquisa. **Revista de Gestão Estratégica**, v.26, n.9, p.841-854, 2005.

BRACKER, J. O desenvolvimento histórico do conceito de gestão estratégica. **Revista A Academia de Gestão**, v.5, n.2, p.219-224, 1980.

CAMARGOS, Marcos A. de; DIAS, Alexandre T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.10, n.1, p.27-39, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração:** teoria e prática. 7ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Administração:** tarefas, responsabilidades e práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** 3ª ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica:** uma abordagem comportamental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Balanced Scored e a gestão estratégica:** uma abordagem comportamental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação:** Balanced Scorecard. 22ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LOVATO, Adalberto. **Metodologia da Pesquisa.** Três de Maio: SETREM, 2013.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Técnicas de pesquisa.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

_____. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** Da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry. O Conceito de Estratégia I: cinco Ps para estratégia. **Revista de Gestão da Califórnia**, p.11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia:** Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas:** uma abordagem prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito:** história da evolução normativa no Brasil. 6ª ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cenário Mundial e Expressão Mundial.** 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cenario mundial/expressao-mundial/>. Acesso em: 03 jul. 2024.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTH, S. J. **Gestão estratégica:** uma abordagem multifuncional. Nova Jersey: Prentice Hall, 2002.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RHODEN, M. I. dos S. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SICREDI UNIÃO RS/ES. **Relatório Anual 2023**. 2024. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/uniaorses/documentos-e-relatorios/>. Acesso em: 17 jul. 2024.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: LTC, 1985.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

WILHELM, Elemar José; SCHNEIDER, José Odelso. **O primeiro centenário de um sonho.** 1ª ed. Santa Rosa: Edição do Autor, 2013.

APÊNDICES

ANEXOS