



MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EXPANSÃO DE PONTOS DE ATENDIMENTO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

ELIAS SANTOS BATISTA JÚNIOR - elias27batista@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ – UNIFEI

TÁBATA NAKAGOMI FERNANDES PEREIRA - tabatafp@unifei.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ – UNIFEI

MILENA DE OLIVEIRA ARANTES - milena.oarantes@gmail.com
INSTITUTO NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES – INATEL

MONA LIZA MOURA DE OLIVEIRA - monaoli@yahoo.com.br
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DO SUL DE MINAS GERAIS -
FACESM

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL
SUBÁREA: 6.2 - GESTÃO DE PROJETOS

RESUMO: ALAVANCAR SEUS NEGÓCIOS, GERIR MELHOR OS SEUS RECURSOS, INVESTIR NO CAPITAL INTELECTUAL DOS COLABORADORES E NOS RESULTADOS DE SEUS PROJETOS, É UMA BUSCA CONSTANTE PARA MUITAS EMPRESAS. ASSIM, O GERENCIAMENTO DE PROJETOS TEM CRESCIDO DE FORMA SIGNIFICATIVA, SURTINDO A NECESSIDADE DE SE COMPREENDER ADEQUADAMENTE AS MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. ESTAS PRÁTICAS NORTEIAM E GUIAM UMA EXECUÇÃO MAIS EFICIENTE E EFICAZ DOS PROJETOS BUSCANDO OS MELHORES RESULTADOS. DESTA FORMA, O PRESENTE ARTIGO TEM POR OBJETIVO REUNIR AS MELHORES PRÁTICAS PRESENTES NA LITERATURA E COMPARAR COM AS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS REALIZADAS POR UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO RELACIONADO À EXPANSÃO DE PONTOS DE ATENDIMENTO. PARA CUMPRIR O OBJETIVO DO TRABALHO, FOI REALIZADO UM ESTUDO DE CASO PASSANDO PELAS ETAPAS DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA, CONDUÇÃO DA PESQUISA NA EMPRESA ESCOLHIDA, COMPARAÇÃO COM A LITERATURA, ANÁLISE DOS DADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS. AO FINAL DO TRABALHO, FOI POSSÍVEL REUNIR AS MELHORES PRÁTICAS, IDENTIFICAR FATORES DE SUCESSO, FALHAS E ASPECTOS A SEREM MELHORADOS. SENDO ASSIM, FICOU EVIDENTE QUE A COOPERATIVA EM ANÁLISE UTILIZA UMA ABORDAGEM DE GESTÃO DE PROJETOS DE EXPANSÃO BASTANTE EFICAZ, ESTANDO BEM RELACIONADA COM O QUE FOI APONTADO PELA LITERATURA.

PALAVRAS-CHAVES: COOPERATIVAS DE CRÉDITO; MELHORES PRÁTICAS; GERENCIAMENTO DE PROJETOS; EXPANSÃO DE PONTOS DE ATENDIMENTO.

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm investido cada vez mais em projetos como um meio de alcançarem inovação e vantagem competitiva. As empresas entendem que realizando projetos é possível alcançar as mudanças organizacionais pretendidas e melhorar seus processos (THIELMANN e SILVA, 2013). Assim, a Gestão de Projetos é uma peça chave para o sucesso de uma empresa, aliando-se à execução de ações estratégicas que influenciam a ascensão da organização no mercado.

A gestão de projetos traz muitos benefícios, como: melhora da produtividade; aumento dos lucros pela redução do desperdício de tempo e de energia em soluções erradas; melhores tomadas de decisões na continuação e no término dos esforços de trabalho; entre outros (CLELAND e IRELAND, 2002). No entanto, as empresas ainda falham no gerenciamento de seus projetos, o que demonstra a necessidade de reparar esses erros e investir na temática.

Para Santos *et al.* (2015), as principais falhas nos projetos vêm de um planejamento mal feito, falha na comunicação entre as partes interessadas, resistência ou até mesmo inexperiência na gestão dos projetos. Assim, ter um conhecimento sobre a área de gestão de projetos, bem como suas melhores práticas, auxiliam no sucesso dos projetos. Como exemplo de melhores práticas em gestão de projeto, tem-se o guia PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), o qual pode auxiliar as empresas na melhoria contínua de suas atividades e adoção de novas práticas (KERZNER, 2018).

Considerando a importância do tema para as Cooperativas de crédito, as quais passam por problemas no gerenciamento de seus projetos, autores relatam esses problemas e desafios enfrentados neste contexto, como: falta de estímulos/criatividade para atrair jovens; portfólio de produtos e serviços incompleto ou pouco acionado (MEINEN, 2014); falta de estratégias administrativas para gestão de marca pelo *branding* (ROSA, 2022); intercooperação deficiente das Cooperativas de crédito, resultando em falta de parcerias, colaboração e, até mesmo, falta de integração entre a própria gestão (RODRIGUES e LOPES, 2020).

Desta forma, este trabalho tem como objetivo conduzir um estudo de caso sobre as melhores práticas de gestão de projetos em uma Cooperativa de crédito, focando em projetos de expansão. Foi observado na Cooperativa em estudo aspectos de falhas no gerenciamento de seus projetos, com relação ao planejamento, qualidade, padronização de processos, entre outros, o que justifica a importância do estudo das melhores práticas no tópico abordado.

Este artigo está dividido em cinco seções, iniciando com a introdução apresentando o contexto, as justificativas e objetivo do trabalho. A seção dois apresenta o referencial teórico

contendo as melhores práticas em gerenciamento de projetos encontradas na literatura. Em seguida, será destacado o método de pesquisa e sua aplicação. Os resultados do trabalho são exibidos na seção quatro. Por fim, a seção cinco traz as conclusões.

2. MELHORES PRÁTICAS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Ilha (2019) afirma que os profissionais estão procurando cada vez mais se adequar às boas práticas, uma vez que essa gestão profissional de projetos traz vantagens e benefícios. Dentre eles estão: vantagem competitiva para as empresas, maior capacidade para fortalecer seus posicionamentos de mercado, entregas mais rápidas, maior qualidade e precisão, e relacionamento com os clientes mais duradouros. Nesse contexto, Kerzner (2018) acrescenta que as melhores práticas são propriedade intelectual que incentiva as empresas a ter um desempenho cada vez mais alto, além de levar a um maior valor de negócio, uma maior concretização de benefícios e melhores atividades de gerenciamento de benefícios.

A consulta da literatura para o presente estudo foi realizada pelo acervo do Google Acadêmico, preferencialmente os publicados nos últimos 5 anos. Para isso, foram utilizadas as palavras-chave: “Gestão de projetos”, “Melhores práticas”, “Histórico de gestão de projetos”, e termos inteiros como: “Melhores práticas em gestão de projetos”. Como o objetivo do estudo está atrelado às cooperativas de crédito, foram encontrados apenas dois artigos. Estes artigos são apresentados no Quadro 1.

QUADRO 1 - Artigos consultados na literatura a respeito das melhores práticas em GP

Área	Título	Autores/Ano
Cooperativas de Crédito	Gestão de Projetos aplicada a reformas e abertura de agências de uma Cooperativa de Crédito	Silva <i>et al.</i> (2018)
	O Papel da Liderança nos Projetos de TI: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito.	Santos e Martins (2019)

Fonte: Autoria própria (2024)

Analisando os artigos encontrados na literatura, as boas práticas encontradas durante o ciclo de vida do projeto podem ser vistas no Quadro 2. Já no Quadro 3, é possível ver as melhores práticas encontradas considerando as áreas do guia PMBOK®.

QUADRO 2 - Etapas e boas práticas utilizadas no projeto

Etapas	Atividades	Boas Práticas
Iniciação	Prospecção do projeto para a diretoria da Central Cresol Baser, formação da equipe e escolha das agências piloto	- Valorização da Qualidade, cronograma e custo. - Equipe Multidisciplinar e especializada composta por colaboradores da Cooperativa - Utilização de Metodologia (“<i>Turn Key</i>”) - Responsabilidade das equipes em adotar as políticas do seu departamento - Critérios para escolha das agências (distância, boas condições financeiras, necessidade de reforma)
Planejamento	Validação dos projetos e emissão do memorial descritivo com orçamento sumariado de cada agência	- Criação de um fluxo de trabalho para validação dos projetos e layouts - Levantamento de informações técnicas - Entrevistas - Validação dos layouts com a Central da Cooperativa com base na vistoria, entrevista e documentos fornecidos - Entrega do material em arquivo em formato DWG para “software” CAD, (com indicação das áreas, medidas, metragem quadrada e demais informações) - Orçamento e prospecção de contatos
Execução das obras piloto	Realização da gestão de reformas e abertura das novas agências	- Tratamento cauteloso do escopo - Reuniões para manter a comunicação - Comunicação feita através de grupos de mensageria instantânea - Autogestão e auto organização, conforme a metodologia ágil - Decisões em conjunto com a equipe - Aceitação de novas ideias
Encerramento do projeto	Finalização das atividades do projeto	- Programa de contratação e gestão de execução de obras na implementação de novas agências - Auditar e aplicar <i>checklists</i> nas obras piloto - Atualização de EAP do projeto - Prática da melhoria contínua

Fonte: Autoria própria (2024)

QUADRO 3 - Boas Práticas mais mencionadas nos artigos selecionados

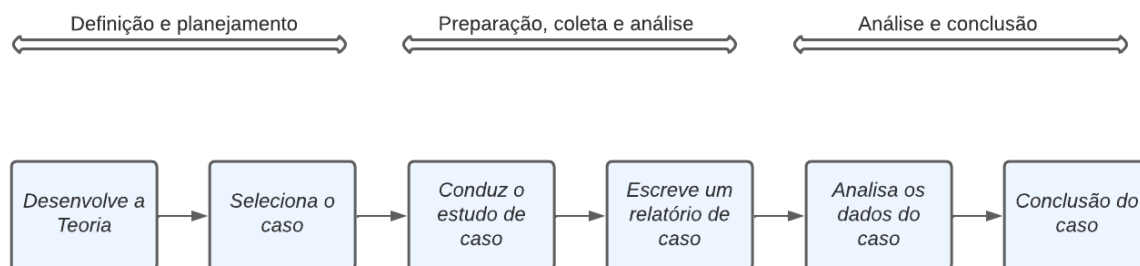
Área do Conhecimento	Boas Práticas	Referências
Tempo Integração Escopo Controle do Cronograma Controle dos Custos Comunicação Recursos Aquisições	Valorização da Qualidade, cronograma e custo; Equipe Multidisciplinar e especializada composta por colaboradores (“Turn Key”); Responsabilidade das equipes em adotar as políticas do seu departamento; Critérios para escolha das agências (distância, boas condições financeiras, necessidade de reforma); Criação de um fluxo de trabalho para validação dos projetos e layouts; Levantamento de informações técnicas; Entrevistas; Validação dos layouts com a Central da Cooperativa com base na vistoria, entrevista e documentos fornecidos; Entrega do material; em arquivo em formato DWG para “software” CAD, (com indicação das áreas, medidas, metragem quadrada e demais informações); Orçamento e prospecção de contatos; Tratamento cauteloso do escopo; Reuniões para manter a comunicação; Comunicação feita através de grupos de mensageria instantânea; Autogestão e auto organização, conforme a metodologia ágil; Decisões em conjunto com a equipe; Aceitação de novas ideias; Programa de contratação e gestão de execução de obras na implementação de novas agências; Auditar e aplicar checklists nas obras piloto; Atualização de EAP do Projeto; Prática da melhoria contínua.	Silva et al. (2018)
Escopo Partes Interessadas Liderança Aquisições	Controle das atividades realizadas pela equipe; Definição de escopo com os usuários chave; Administração das Aquisições; Alinhamento com partes interessadas; Inteligência emocional; Adoção do estilo de liderança; Capacidade de motivar as pessoas; Engajamento com a equipe; Inovação e adaptação.	Santos e Martins (2019)

Fonte: Autoria própria (2024)

3. MÉTODO DE PESQUISA E APLICAÇÃO DO MÉTODO

Neste trabalho será utilizado o método estudo de caso. Foi selecionada uma cooperativa de crédito para análise sobre as melhores práticas utilizadas nesta empresa no gerenciamento de projetos de expansão. Desta forma, as melhores práticas levantadas na literatura neste contexto, serão comparadas com o que é feito na prática da cooperativa. Assim, Yin (2001) demonstra o passo a passo de como um estudo de caso é elaborado, conforme ilustra a Figura 1.

FIGURA 1 - Passo a passo de estudo de caso único



Fonte: Adaptado de Yin (2001)

A Figura 1 indica que a etapa inicial ao se projetar o estudo, consiste no desenvolvimento da teoria e, em seguida, demonstra que a seleção do caso e a definição das medidas específicas são etapas importantes para o processo de planejamento e coleta de dados. Nas etapas seguintes, deve-se procurar provas convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso. Além disso, o relatório deve indicar como e por que se demonstrou (ou não) uma proposição em especial. Por fim, passa-se para a parte de análise e conclusão, na qual se decide se serão desenvolvidas implicações políticas, caso sim deve-se modificar a teoria, caso contrário se conclui com aquilo que foi explorado (YIN, 2001).

3.1 Definição e planejamento

Na etapa de desenvolvimento da teoria, ela pode ser vista no referencial teórico (seção dois), o qual apresenta os artigos analisados e as informações sobre as melhores práticas em cooperativas de crédito. Na seleção do caso de estudo, este trabalho foi realizado em uma cooperativa de crédito que possui 52 colaboradores distribuídos em três Pontos de Atendimento (PAs) em Minas Gerais e 3 PAs no estado do Pará.

Devido a importância de gerar valor para a sociedade em que está inserida, a instituição tem focado em projetos inovadores. Assim, para a realização do estudo, delimitou-se o escopo na escolha do departamento de projetos e inovação, mais especificamente é o setor responsável por acompanhar e controlar os projetos de expansão.

3.2 Preparação, coleta e análise

Na etapa de coleta de dados, foram obtidas informações sobre a empresa, como funciona o gerenciamento de projetos e as melhores práticas utilizadas. O Quadro 4 apresenta as formas de coleta de dados utilizadas.

QUADRO 4 - Formas de coleta de dados

Fonte da informação	Tipo de informação coletada
Entrevista com a Assistente de Projetos e Inovação	- Entendimento sobre a empresa e do Setor de Projetos e Inovação; - Informações sobre o escopo de projetos da empresa. - Dados sobre as melhores práticas em termos de área do conhecimento e ciclo de vida do PMBOK®.
Acesso ao site da empresa	- Informações sobre a empresa de modo geral.
Acesso a documentos	- Identificação do escopo de projetos da empresa; - Informações a respeito do controle voltado para abertura de novas agências.
Aplicação de Formulário	- Dados sobre as melhores práticas em termos de aspectos mais gerais da literatura; - Melhores práticas voltadas para abertura de novas agências.

Fonte: Autoria própria (2024)

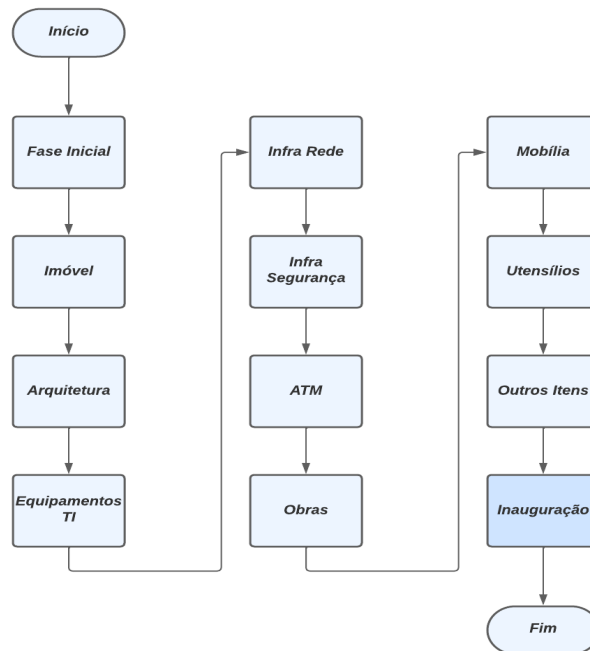
O trabalho de identificação das melhores práticas iniciou-se com a carta de autorização institucional assinada pela Gerência Administrativa da empresa viabilizando o início da pesquisa. Foi realizada uma reunião de alinhamento com a Assistente de Projetos e Inovação da Cooperativa, na qual foram discutidos pontos fundamentais em relação ao funcionamento da empresa no geral, do setor de Projetos, e de como opera o Gerenciamento de Projetos dentro da empresa. Também foram realizadas entrevistas com a Assistente de Projetos e Inovação para coleta das informações voltadas às boas práticas de projetos dentro da empresa, com enfoque no ciclo de vida dos projetos.

Do mesmo modo, ao longo da pesquisa, foram coletadas informações importantes por meio de documentos fornecidos pela empresa, consultas ao *site*, além de outros dados sobre a prática de gerenciamento de projetos. As informações foram incrementadas à pesquisa, para trazer maior clareza e cooperar com a análise de dados.

4. ANÁLISE COMPARATIVA PARA PROJETOS DE EXPANSÃO

Nesta seção será apresentada a análise das boas práticas relacionadas aos projetos de expansão, que se destinam em aberturas de novos Pontos de Atendimentos (PAs). Dessa forma, ao se tratar especificamente do planejamento e documentação desses projetos, eles são feitos por meio de uma documentação única que envolve a transcrição de todas as etapas desde a fase inicial até a inauguração, seguindo um fluxograma de processos. Logo, o fluxograma de processos para o planejamento dos projetos de expansão da Cooperativa pode ser observado na Figura 2.

FIGURA 2 - Fluxograma dos processos (Projeto de Expansão)



Fonte: Adaptado de Documento fornecido pela empresa (2024)

Em vista disso, segue-se para identificação das melhores práticas no planejamento dos projetos de expansão, conforme se observa no Quadro 5.

QUADRO 5 - boas práticas voltadas para abertura de novas agências

Etapas	Boas Práticas do planejamento dos projetos de expansão
Fase Inicial	- Definição da data de inauguração; - Definição da cidade e estado do PA; - Escrita do Projeto para ser enviado ao Conselho; - Validação do projeto escrito; - Apresentação do projeto ao Conselho; - Reunião de alinhamento com a equipe da matriz da Cooperativa; - Criação do CNPJ; - Solicitação da Ficha Cadastral do PA da cidade junto ao Conselho;
Imóvel	- Definição do melhor local da agência - Pesquisa de imobiliárias na cidade - Agendamento de visitas nos possíveis locais - Reserva e compra de passagens - Verificação do imóvel: água e energia elétrica - Negociação com a imobiliária - Elaboração de contrato - Assinatura do contrato eletronicamente - Pagamentos conforme combinado
	- Pesquisa de arquitetos(as) na cidade - Cotação com o mínimo 3 prestadores de serviço - Reunião com Diretoria para apresentar os orçamentos - Definição do prestador do serviço de arquitetura - Elaboração do contrato

Etapas	Boas Práticas do planejamento dos projetos de expansão
Arquitetura	- Assinatura de contrato eletronicamente - Reunião para apresentação da planta e 3D - Verificação de pontos de melhoria na planta/3D - Correções na planta e 3D corrigidos - Validação da planta 3D - Pagamento conforme combinado
Equipamentos TI	- Definição dos itens a serem comprados - Solicitação da compra dos itens definidos
Infra Rede	- Definição dos itens a serem comprados - Solicitação da compra dos itens definidos
Infra Segurança	- Definição dos itens a serem comprados - Solicitação da compra dos itens definidos
ATM (Caixas eletrônicos)	- Buscas por empresas de segurança e proteção (Brinks, Protege, etc) e por fornecedores de ATM - Cotação com no mínimo 3 prestadores de serviço - Reunião com Diretoria para apresentar os orçamentos - Definição das empresas - Elaboração dos contratos - Assinatura dos contratos eletronicamente - Agendamento das entregas na agência - Acompanhamento das entregas na agência - Agendamento de viagem com colaborador do TI para instalação do ATM - Comprar passagem de ida/volta para colaborador do TI - Verificação das entregas de forma presencial - Envio de nota fiscal (NF) e descrição do serviço para o e-mail do Contas a Pagar - Pagamentos conforme acordado
Obras	- Pesquisa de empresas de Engenharia na cidade - Cotação com no mínimo 3 prestadores de serviço - Reunião com Diretoria para apresentar os orçamentos - Definição do prestador de serviço para obra - Reunião para definir cronograma da obra - Envio de fotos e/ou vídeos com os avanços da obra - Elaboração do contrato - Assinatura de contrato eletronicamente - Envio da nota fiscal (NF) e descrição do serviço para o e-mail do Contas a Pagar. - Reunião para apresentação da conclusão da obra - Pagamentos conforme conclusão das etapas
Mobília	- Definição dos móveis necessários para a nova agência conforme projeto de arquitetura - Pesquisa de fornecedores na região - Cotação dos móveis selecionados com no mínimo 3 fornecedores - Reunião com Diretoria para apresentar os orçamentos - Definição do fornecedor - Definição do prazo de entrega - Negociação com o fornecedor - Elaboração do contrato - Assinatura do contrato eletronicamente - Acompanhamento e controle das entregas dos móveis - Envio de nota fiscal (NF) e descrição do serviço para o e-mail do Contas a Pagar - Pagamentos conforme acordado

Etapas	Boas Práticas do planejamento dos projetos de expansão
Identificação Visual	- Pesquisa de empresas de Comunicação visual na Cidade - Envio de materiais de estudo sobre a marca da Cooperativa para as empresas contratadas - Cotação com no mínimo 3 prestadores de serviço - Reunião com Diretoria para apresentar os orçamentos - Definição do prestador de serviço - Reunião para apresentar a planta/3D da Agência para a empresa escolhida - Elaboração do contrato - Assinatura do contrato eletronicamente - Verificação das entregas de forma presencial - Envio de nota fiscal (NF) e descrição do serviço para o e-mail de contas à Pagar - Pagamentos conforme acordado
Utensílios	- Definição dos itens a serem comprados - Solicitação da compra dos itens definidos
Outros itens	- Definição dos itens a serem comprados [Categorias: Material de Escritório, Material para cozinha Material para limpeza, Material de Segurança] - Solicitação da compra dos itens definidos
Inauguração	- Verificar com a Diretoria os convidados para a inauguração - Solicitar a equipe de Comunicação a elaboração do convite para a inauguração - Enviar o convite para os convidados - Solicitar a Comunicação o orçamento de no mínimo três empresas distintas do <i>buffet</i> de inauguração - Contratar <i>buffet</i> para data de inauguração - Verificar quem será o responsável por fazer a transmissão online do evento - Solicitar a Comunicação o link para a transmissão online - Compartilhar o link da transmissão para os interessados, via e-mail ou whatsapp

Fonte: Adaptado de documento fornecido pela Cooperativa (2024)

Ademais, foram validadas algumas práticas conforme a literatura, no intuito de identificar quais práticas são ou não seguidas. Nesse sentido, no Quadro 6, é possível constatar essa validação.

QUADRO 6 - Validação das Melhores Práticas pela literatura

Melhores práticas pela literatura X Melhores Práticas da Cooperativa
Boa Comunicação; Integração; Espírito de equipe dos membros participantes dos projetos; Espírito de equipe para Líderes dos projetos; Utilização do Método <i>Delphi</i>; Utilização do <i>Brainstorming</i>; Importância da Gestão Emocional; Garantia de um ambiente amigável e cooperativo; Consideração de nível de Confiança dos Líderes; Valorização do Pensamento Analítico; Assegurar a facilitação do trabalho por parte dos Gerentes; Assegurar a solução de problemas por parte dos Gerentes; Abordagem de custo-meta; Treinamento com a equipe de projetos; Utilização de <i>Dashboards</i> para relatórios dos projetos;

Melhores práticas pela literatura X Melhores Práticas da Cooperativa
Utilização de uma Matriz de Habilidades; Atualização dos dados no acompanhamento dos projetos; Apoio da alta Gestão; Capacitação para os colaboradores; Utilização de Sistemas Informatizados de Gestão Capacitação para os Líderes; Nível de Padronização; Incentivo à Inovação; Busca em atender às expectativas dos clientes; Controle de Folga nos Cronogramas; Reservas para provisões para contingência; Boas Práticas voltadas para abertura de novas agências.

Fonte: Autoria própria (2024)

Em relação às cinco etapas do ciclo de vida de um projeto (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento), foram identificadas algumas diferenças que podem ser observadas no Quadro 7.

QUADRO 7 - Diferenças encontradas entre teoria e prática para projetos de expansão

Etapa	Boas Práticas da Literatura	Diferenças
Iniciação	- Valorização da Qualidade, cronograma e custo. - Equipe Multidisciplinar e especializada composta por colaboradores da Cooperativa - Utilização de Metodologia (“Turn Key”) - Responsabilidade das equipes em adotar as políticas do seu departamento - Critérios para escolha das agências (distância, boas condições financeiras, necessidade de reforma)	- A Cooperativa conta equipe técnica dedicada exclusivamente para o desenvolvimento de projetos
Planejamento	- Criação de um fluxo de trabalho para validação dos projetos e layouts - Levantamento de informações técnicas - Entrevistas - Validação dos layouts com a Central da Cooperativa com base na vistoria, entrevista e documentos fornecidos - Entrega do material em arquivo em formato DWG para “software” CAD, (com indicação das áreas, medidas, metragem quadrada e demais informações) - Orçamento e prospecção de contatos	- Realizado Conforme Quadro 6
Execução	- Tratamento cauteloso do escopo - Reuniões para manter a comunicação - Comunicação feita através de grupos de mensageria instantânea - Autogestão e auto organização, conforme a metodologia ágil - Decisões em conjunto com a equipe - Aceitação de novas ideias	#
Encerramento do projeto	- Programa de contratação e gestão de execução de obras na implementação de novas agências - Auditar e aplicar <i>checklists</i> nas obras piloto - Atualização de EAP do projeto - Prática da melhoria contínua	#

Fonte: Autoria própria (2024)

Vale ressaltar que a Cooperativa não faz uso de metodologias citadas pela literatura, como PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) ou Matriz de Habilidades. Em relação às semelhanças com a literatura, têm-se:

A Cooperativa utiliza-se de boas práticas de *Benchmarking* e intercooperação, para análise de viabilização e implementação de novas ideias para os projetos de expansão. Um exemplo que pode ser elencado diz respeito a mudança dos ATM's (caixas eletrônicos) da cidade do Leste de Minas, onde foi observado que em outras agências estavam sendo utilizadas modelo diferente, denominado “caixa reciclador”, que realiza a reciclagem do dinheiro através da utilização dos depósitos. Entretanto, nem sempre é feito um estudo prévio com outras cooperativas para levantamento de informações de obras realizadas anteriormente, pelo fato de a Cooperativa também já possuir experiência em projetos de expansão e esse conhecimento é utilizado para execução de novos projetos.

Em termos do ciclo de vida, para a etapa de iniciação têm-se:

- Valorização da qualidade, cronograma e custo.
- Equipe multidisciplinar e especializada composta por colaboradores da Cooperativa.
- Critérios para escolha das agências.

Para Planejamento:

- Orçamento e Prospecção de Contratos.

Para execução:

- Tratamento cauteloso do escopo.
- Reuniões para manter a comunicação.
- Comunicação feita através de grupos de mensageria instantânea.
- Decisões em conjunto com a equipe.
- Aceitação de novas ideias.

Para o encerramento:

- Auditoria e aplicação de *checklists* nas obras piloto.
- Atualização de EAP do projeto.
- Prática da melhoria contínua.

Em relação a algumas características individuais, têm-se:

- Na etapa de iniciação é realizada uma reunião para entender os principais objetivos do projeto, bem como definir as partes interessadas e a equipe do projeto, além das expectativas iniciais dos participantes. Geralmente nesta etapa o projeto já está analisado em relação a viabilidade.

Em relação ao planejamento são considerados aspectos fundamentais:

- Determinar as pessoas que vão executar o projeto.
- Desenvolver cronograma e escopo do projeto.
- Desenvolver o documento de projeto padrão da Cooperativa.
- Elaborar EAP do projeto.

Em relação à execução deve-se:

- Executar as tarefas e atividades conforme definido.
- Fazer os orçamentos necessários, no mínimo 3 para cada compra ou serviço contratado.
- Fazer reuniões com as equipes e fornecedores.
- Em caso de mudanças no projeto, comunicar a equipe e registrar em documento do projeto.

Em relação às comunicações, considera-se:

- Reuniões presenciais e *on-line*.

Em relação ao controle e monitoramento identifica-se:

- Nos projetos de expansão são feitas inspeções nas obras de forma presencial e online. Além de reuniões de status para revisar o status do projeto.
- A melhoria contínua é aplicada em projetos de expansão, verificando os erros e acertos da obra anterior para que na próxima seja algo mais assertivo. Principalmente em termos de custo, escopo e qualidade.

Por fim, em relação ao encerramento do projeto, têm-se:

- Os documentos dos projetos são atualizados assim que o projeto finaliza, com a adição dos resultados alcançados.
- Existe uma planilha com as lições aprendidas dos projetos de expansão, caso existam novas lições, pode-se adicionar no documento.

Assim, fica evidente que a Cooperativa utiliza uma abordagem para o ciclo de vida para os projetos de expansão bastante eficaz.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo conduzir um estudo de caso sobre as melhores práticas de gestão de projetos de expansão em uma Cooperativa de Crédito. Assim, foi possível cumprir com o objetivo da pesquisa, por meio da aplicação do método proposto por Yin (2001). Dessa forma, foi conduzido o passo a passo proposto pelo autor, que consistiu no desenvolvimento

teórico, diagnóstico da utilização das melhores práticas, coleta de dados e análise comparativa com a literatura.

Nesse sentido, foi selecionado para análise o setor de Projetos e Inovação por ser um setor novo e, portanto, está em constante adaptação e evolução, se tratando do gerenciamento de projetos. Este setor é responsável pela expansão de postos de atendimento e carece de um auxílio na gestão destes projetos.

Após a coleta de dados, foi possível reunir as melhores práticas de projetos de expansão realizadas pela empresa, bem como as melhores práticas em gestão de projetos em cooperativas de crédito. Assim, pôde-se perceber uma busca pela Cooperativa na criação de um planejamento que seja acessível, não somente para o próprio setor, mas também para outros departamentos que queiram fazer a utilização da documentação para realização de projetos de expansão na Cooperativa. Ficou evidente também que a Cooperativa utiliza uma abordagem para o ciclo de vida dos projetos de expansão bastante eficaz, estando bem relacionado com o que a literatura apontou.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, propõem-se que seja contínua a investigação de boas práticas em gerenciamento de projetos para Cooperativas de crédito, a fim de disseminar as boas práticas deste segmento, gerar ideias e inovação, além de implementar de forma prática para alavancar os resultados. Aspira-se também a realização de estudos nesta área que abarque outros setores do Cooperativismo, como Agropecuária, Trabalho, Serviço, Educação, entre outros.

Além disso, recomenda-se a promoção do estudo e investigações de temas que promovam mudanças positivas no cooperativismo e no mercado de forma geral, como busca de sucesso nos negócios, satisfação dos clientes, gestão de pessoas e de projetos, entre outros temas, para enfrentamento de problemas e desafios. Assim, deve-se investir cada vez mais na evolução, não só em aspectos financeiros e organizacionais, mas no potencial humano, ético e de responsabilidade social.

AGRADECIMENTOS

Os autores gostariam de agradecer a CAPES, CNPq e FAPEMIG pelo auxílio fornecido a esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

CLELAND, D. I. e L. R. Ireland. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores. 2002.

ILHA, Fabian Dalla Possa. **Gerenciamento de projetos em empresas públicas: as boas práticas do PMBOK**. Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação-Unisul Virtual, 2019.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 4.ed. Bookman editora, 2018.

MEINEN, Ênio. **Cooperativismo financeiro: problemas e desafios comuns ao setor na América Latina**. Portal do Cooperativismo Financeiro, 2014. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/2014/10/cooperativismo-financeiro-problemas-e-desafios-comuns-ao-setor-na-america-latina-por-enio-meinen/>>.

RODRIGUES, Joyce Ferreira; LOPES, Ana Lucia Magri. Obstáculos e desafios da prática da intercooperação na percepção dos gestores de uma cooperativa de crédito de livre admissão, em Arcos-Minas Gerais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 14, p. 33-46, 2020.

ROSA; SILVA, SAMANDA. As Cooperativas de Crédito frente à mudança de comportamento dos Consumidores. **Administração de Empresas em Revista**, v. 28, n. 2, 2022.

SANTOS, Ariane; KIRSTEN, Tadeu ; SCHERER, Leandro José. Possíveis falhas em gestão de projeto: um estudo sobre uma empresa de prestação de serviços. In: **Anais do IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP)** – São Paulo (SP) – Brasil – 08, 09 e 10/11/2015. 10. p. Disponível em: <<https://www.singep.org.br/4singep/resultado/628.pdf>>.

SILVA, Diogo Gomes; PEIXOTO, Cecilia Sosa Arias. **Gestão de Projetos aplicada a reformas e abertura de agências de uma Cooperativa de Crédito**. 2018.

SANTOS, Henrique Soares; MARTINS, André Dias. O Papel da Liderança nos Projetos de TI: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito. **DIVERSITÄ: Revista Multidisciplinar do Centro Universitário Cidade Verde**, v. 5, n. 1, p. 55-72, 2019.

THIELMANN, Ricardo; SILVA, MSC. A Importância da Gestão de Projetos para Inovação em Empresas: O Caso do Setor de Energia. In: **Anais do X SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**. Resende-Rio de Janeiro-Brasil, 2013.

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