

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO E SUA INFLUÊNCIA NO
DESEMPENHO: UM ESTUDO DE MULTICASO

IVANTUIL ANTUNES DOS SANTOS

CURITIBA
2009

IVANTUIL ANTUNES DOS SANTOS

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO E SUA INFLUÊNCIA NO
DESEMPENHO: UM ESTUDO DE MULTICASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

**CURITIBA
2009**

TERMO DE APROVAÇÃO

IVANTUIL ANTUNES DOS SANTOS

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO: UM ESTUDO DE MULTICASO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho
Presidente

Prof. Dr. Paulo de Paula Baptista
Membro

Prof. Dr. Ana Maria Machado Toaldo
Membro

Curitiba 31 de Março de 2009.

À minha esposa Rozilei, pelo companheirismo e compreensão em todos os momentos de nossa caminhada.

À minha filha Michele, que embora criança, soubera entender os momentos de privação familiar pelos quais passamos em decorrência do desenvolvimento do trabalho.

Aos meus pais, Vicente e Aparecida, que sempre foram elementos essenciais em minha vida profissional e acadêmica, por acreditarem em minha vitória e superação.

À minha avó, Maria Cunha, mulher dedicada, trabalhadora, serva de Deus, que recentemente foi recolhida e provavelmente se juntou a ele na paz eterna.

AGRADECIMENTOS

Ao nosso Deus, Grande Arquiteto do Universo, fonte fecunda de paz, amor e fraternidade, que nos proporcionou saúde, tolerância e muita energia – elementos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Zaki, professor nos créditos, orientador no trabalho e, principalmente, um grande amigo, que sempre esteve pronto quando solicitamos sua atenção, não medindo esforços para nos atender, transmitindo a todo momento uma energia positiva indicando que tínhamos condições de vencer, repassando seus conhecimentos, nos mostrando os caminhos corretos, os quais foram essenciais para alcançarmos o sucesso nesta empreitada.

Aos colegas do curso Geovane, Jussara, Marli, Joenice, Josenice, Edemilson, Moacir e Lindinalva que compartilharam desta trajetória desde o início com incentivo mútuo, colaboração, tolerância e compreensão durante essa árdua jornada. E aos demais colegas que, com certeza, contribuíram de forma relevante no desenvolvimento do trabalho.

Aos nossos colaboradores, clientes e familiares que direta ou indiretamente estiveram presentes, sempre acreditando que os obstáculos seriam vencidos.

Aos amigos que estiveram ao nosso lado, nos momentos bons e também nos apoiaram nos momentos difíceis, colaborando para que os obstáculos fossem superados.

Aos profissionais que auxiliaram de forma efetiva em entrevistas, editoração, revisão do material e outros, contribuindo com informações valiosas que foram imprescindíveis no decorrer deste estudo.

A todos que colaboraram com suas melhores intenções, visando à finalização com sucesso desta pesquisa.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo estudar a influência das estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter no desempenho empresarial. Para tanto foi realizado um estudo de multicaso, observando-se três cooperativas de crédito singulares, localizadas na região do Médio Paranapanema, Oeste do Estado de São Paulo. A base teórica empírica discorre sobre o cooperativismo, estratégia, estratégias competitivas, estratégias de marketing e desempenho empresarial. Quanto à metodologia utilizada, caracteriza-se por uma pesquisa do tipo qualitativa, exploratória, de corte transversal com base em três estudos de caso, envolvendo as Cooperativas Credicana, Crediassis e Credimota. Na coleta dos dados aplicou-se a técnica de entrevista que abordou, em um primeiro momento, questões abertas não estruturadas e em um segundo momento questões estruturadas e, por último, análise de documentos e fontes secundárias diversas. Os resultados contemplaram um estudo de caso individualizado de cada uma das três cooperativas em estudo, no intuito de identificar qual estratégia competitiva genérica (Liderança de custo, Diferenciação e Nicho) proposta por Michael Porter é utilizada por cada uma das cooperativas estudadas. A partir do estudo realizado, pode-se constatar que a Credicana e a Crediassis, aparentemente, praticam estratégia competitiva genérica Nicho, sendo que a Credicana possivelmente tem resultados positivos e a Crediassis tem resultados parcialmente positivos. Diante disso verificaram-se resultados diferentes, nesses dois casos em particular, criando a hipótese que a estratégia competitiva genérica Nicho não influencia diretamente no desempenho, sendo condicionadas a outros elementos e ações praticados pela administração. A Credimota aparentemente utiliza a estratégia competitiva genérica de Diferenciação, levantando-se a hipótese, nesse caso isolado, de que a estratégia competitiva genérica adotada influencia com resultados possivelmente positivos no desempenho dessa cooperativa em particular.

Palavras-chave: cooperativismo. cooperativas de crédito. estratégias. estratégia competitiva. desempenho.

ABSTRACT

The purpose of this research is the study of the influence of the generic competitive strategies proposed by Michael Porter on business performance. In this way, a multicase study was accomplished, having as the subject three singular credit cooperatives, located in the Middle lands of Paranapanema Valley, in the West of the State of São Paulo. The empiric theoretical basis talks about the co-op activity, strategy, competitive strategies, marketing strategies and business performance. The methodology applied on this study is characterized by a qualitative, exploratory research with transverse cut considering three different studies of cases, involving the following co-ops: Credicana, Crediassis and Credimota. To collect the data, it was applied the interview technique which was carried out through free structured questions at first and, then, in a second moment, structured questions and, finally, the analysis of documents and several secondary sources. The results contemplated a study of individualized case of each one of the three co-ops, intending to identify which generic competitive strategy (Cost Leadership, Differentiation and Niche) proposed by Michael Porter is performed by each one of these co-ops. Starting from the accomplished study, it can be said that Credicana and Crediassis seemingly practice strategy generic competitive Niche, and Credicana possibly has positive results and Crediassis possibly positive results partly. Therefore, it was verified different results, in those two cases in matter, creating the hypothesis that the generic competitive Niche strategy has not direct influence on their performance, being conditioned the other elements and actions practiced by the management. Credimota seemingly uses the generic competitive strategy of Differentiation, rising up the hypothesis, in that isolated case, that the generic competitive strategy has possibly influenced its performance in getting positive results. .

Word-key: co-op activity; credit co-op; strategies; competitive strategy; performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	- RESUMO DO ESTUDO	20
QUADRO 2	- PRECURSORES DO SISTEMA COOPERATIVISTA	24
FIGURA 1	- 5 FORÇAS	42
FIGURA 2	- AS TRÊS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER	46
QUADRO 3	- INDICADORES DE DESEMPENHO	65
FIGURA 3	- ESTRUTURA E VARIÁVEIS DE ESTUDO	72
MAPA 1	- MÉDIO PARANAPANEMA	77
TABELA 1	- ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO CREDICANA	82
QUADRO 4	- COMPOSIÇÃO ANUAL DOS ASSOCIADOS CREDICANA	84
TABELA 2	- INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO CREDIASSIS	88
QUADRO 5	- COMPOSIÇÃO ANUAL DE ASSOCIADOS DA CREDIASSIS	89
TABELA 3	- INDICADORES DE DESEMPENHO CREDIMOTA	94
QUADRO 6	- COMPOSIÇÃO ANUAL DOS ASSOCIADOS DA CREDIMOTA	95
QUADRO 7	- COMPARATIVO DAS ESTRATÉGIAS DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EM ESTUDO E INDICADORES DE DESEMPENHO	112
QUADRO 8	- ESTRATÉGIA ATUAL E TENDÊNCIA FUTURA	112

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	15
1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA	18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1 COOPERATIVISMO	21
2.1.2 O cooperativismo no Brasil	24
2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	27
2.2.1 Estrutura e constituição das cooperativas de crédito no Brasil	29
2.2.1.1 Assembléias Gerais	31
2.2.1.2 Assembléia Geral Ordinária (AGO)	32
2.2.1.3 Assembléia Geral Extraordinária (AGE)	32
2.2.1.4 Capital social das cooperativas de crédito	33
2.2.1.5 Quadro de associados	33
2.2.1.6 Autorização para funcionamento	34
2.2.1.7 Órgãos de administração	34
2.2.1.8 Empresas cooperativas no segmento financeiro	34
2.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	35
2.3.1 Breves conceitos sobre estratégia	35
2.3.2 Classificação das estratégias	39
2.4 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS SOBRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA	41
2.4.1 Estratégia competitiva proposta por Michael Porter	41
2.4.1.1 A vantagem competitiva e as estratégias genéricas	45
2.4.1.1.1 Estratégia competitiva genérica: Liderança de custo total	46
2.4.1.1.2 Estratégia competitiva genérica: Diferenciação	48
2.4.1.1.3 Estratégia competitiva genérica: Enfoque	50
2.4.1.1.4 Estratégia competitiva genérica: Meio termo	51
2.4.2 Estratégia competitiva proposta por George S. Day	52
2.4.2.1 Arena	53
2.4.2.2 Acesso	53
2.4.2.3 Vantagem	53
2.4.2.4 Atividades	54
2.4.3 Estratégia competitiva proposta por Treacy e Wieserma	54
2.5 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MARKETING	55

2.5.1 Mercado	56
2.5.2 Segmentação de mercado	58
2.5.3 Posicionamento	59
2.6 DESEMPENHO EMPRESARIAL	60
3 METODOLOGIA	66
3.1 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	66
3.1.1 A escolha dos casos	67
3.1.2 Instrumentos de coleta dos dados	68
3.1.2.1 Coleta de dados: caso Credicana	69
3.1.2.2 Coleta de dados: caso Crediassis	70
3.1.2.3 Coleta de dados: caso Credimota	71
3.1.3 Tratamento dos dados	71
3.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	72
3.2.1 Especificação do problema	72
3.2.2 Perguntas de pesquisa	72
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E DEFINIÇÃO OPERACIONAL	73
4 ESTUDO DE CASO	76
4.1 INFORMAÇÕES GERAIS DA REGIÃO ONDE ESTÃO LOCALIZADAS AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EM ESTUDO	76
4.2 CASO CREDICANA	78
4.2.1 Dados históricos	78
4.2.2 Identificação das Estratégias Competitivas Genéricas propostas por Michael Porter	80
4.2.3 Análise do desempenho financeiro	82
4.2.4 Análise do desempenho não-financeiro	83
4.3 CASO CREDIASSIS	84
4.3.1 Dados históricos	84
4.3.2 Identificação das Estratégias Competitivas Genéricas propostas por Michael Porter	86
4.3.3 Análise do desempenho financeiro	87
4.3.4 Desempenho não-financeiro	89
4.4 CASO CREDIMOTA	90
4.4.1 Dados históricos	90
4.4.2 Identificação das Estratégias Competitivas Genéricas propostas por Michael Porter	92
4.4.3 Análise do Desempenho Financeiro	93
4.4.4 Análise do Desempenho Não-financeiro	95
5 CONCLUSÕES	96
5.1 CONCLUSÕES EM RELAÇÃO ÀS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS	96

5.1.1 O processo de criação, implementação das estratégias competitivas genéricas e a influência na estratégia de marketing das cooperativas em estudo	96
5.1.2 Estratégias competitivas genéricas, propostas por Michael Porter, adotadas nas cooperativas de crédito do Médio Paranapanema	102
5.1.3 Indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas de crédito do Médio Paranapanema	104
5.1.4 Reflexos das estratégias competitivas genéricas no desempenho empresarial das cooperativas de crédito do Médio Paranapanema	106
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
5.2.1 Caso Credicana	108
5.2.2 Caso Crediassis	108
5.2.3 Caso Credimota	110
5.2.4 Conclusão geral dos casos	111
5.3 LIMITAÇÃO DA PESQUISA	114
5.4 PROPOSTAS PARA ESTUDOS FUTUROS	115
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICES	121

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica e social dos mercados mundiais é evidente a competição entre empresas – sejam elas nacionais multinacionais ou transnacionais, com ou sem fins lucrativos – na busca por mercados, clientes e melhores resultados.

Diante desse fato notório, é de extrema necessidade que as organizações tenham uma estratégia definida pela sua administração. Nesse sentido, Andrews (1971) adverte que os gerentes devem ficar atentos quanto a esse fato, visto que a estratégia empresarial se concentra em padrões de decisões que envolvem questões financeiras e não financeiras em uma organização.

No ambiente empresarial, Quinn (2006) comenta que a estratégia nem sempre se encontra registrada sob a forma escrita, muitas vezes toma forma abstrata, e mesmo que não seja transparente para os gestores que tomam decisões, deve ser clara para os observadores; além disso, seus objetivos devem ser compreendidos e claros no desenvolvimento das atividades operacionais de uma organização.

Porter (1989) destaca que para uma organização competir em um determinado mercado, deve deixar evidente sua estratégia competitiva, por isso propõe três estratégias genéricas – Liderança de Custo, Diferenciação e Enfoque – consideradas cruciais para a busca de rentabilidade e fidelização de clientes. O autor alerta, ainda, que deve ser utilizada somente uma delas, visto que as mesmas são excludentes.

Ao definir uma estratégia, o estrategista geralmente deve analisar quatro elementos primordiais, a saber: os pontos fortes e os fracos, as ameaças e as oportunidades. A partir destes aspectos, Michael Porter (1989), propõe as estratégias competitivas genéricas que devem ser utilizadas por qualquer tipo de empresa.

As estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter estão ligadas a inúmeros fatores cujo ponto inicial para a formatação da estratégia a ser utilizada está alicerçado na estrutura da empresa em relação aos seus concorrentes.

Destaca-se, então, que a competição sadia, própria de qualquer tipo de mercado, não está incrustada somente nas empresas capitalistas, pois em outras

categorias de empresas também existem tais posturas de competição, e especificamente neste trabalho será discorrido sobre o sistema cooperativista.

O cooperativismo surge para atender as necessidades de mercados e clientes que buscam a inclusão social e a regulação de um determinado nicho de mercado, cujo foco dos resultados positivos se concentra em atender a demanda de seus associados e não em remunerar o capital.

No entanto, esta pesquisa propõe um recorte no sistema cooperativista, no segmento financeiro; pois, além dos bancos, financeiras, corretoras de valores e outros, enquadram-se também as **cooperativas de crédito**, principal objeto do estudo em pauta, que são constituídas de acordo com as normas do Conselho Monetário Nacional, fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil, e seguem os princípios e determinações cooperativistas estabelecidos pela Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971).

Niyama e Gomes (2000) descrevem que as cooperativas de crédito (qualquer modalidade) são consideradas instituições financeiras por se enquadrarem como provedoras e intermediadoras de crédito e são compostas, em sua estrutura, por cooperativas singulares e centrais.

As cooperativas singulares dependem no mínimo de 20 cooperados para iniciar suas atividades, e são empresas que atendem diretamente os associados em suas demandas. No caso específico do segmento financeiro, essas cooperativas facilitam e desburocratizam o acesso ao crédito a grupos com recursos menores que, individualmente, não conseguiriam determinadas vantagens.

As cooperativas centrais, conforme Niyama e Gomes (2000), necessitam de no mínimo três cooperativas singulares para iniciarem suas atividades. Sua função no sistema cooperativista é dar suporte para as cooperativas singulares, no que tange à prestação de serviços, tais como, auditoria, assessoria jurídica, tecnologia, busca de recursos e outros, proporcionando uma melhor forma de atender as exigências do Banco Central do Brasil, como também, proporcionar um maior poder de competição no mercado financeiro à suas associadas.

As pessoas físicas ou jurídicas procuram uma cooperativa de crédito singular para obterem um melhor acesso ao crédito, reduzir custos em transações financeiras e outros. Por outro lado, as cooperativas singulares buscam uma cooperativa central de crédito para atender esses associados em suas

necessidades, na busca por uma melhor atuação no segmento financeiro em concorrência com os bancos privados e públicos.

Uma cooperativa singular não é obrigada a se filiar a uma cooperativa central, podendo permanecer como cooperativa solteira. Porém, deve tomar cuidado nessa decisão para não correr o risco de perder suas vantagens competitivas no mercado em que atua.

Por outro lado, as cooperativas singulares, ao perceberem que a filiação a uma cooperativa central lhes proporcionará uma posição sustentável na competição no mercado financeiro, buscam uma organização que seja atraente, por meio da qual consigam repassar os benefícios da filiação aos seus cooperados, projetando uma vantagem competitiva entre as organizações financeiras públicas e privadas, como também dentro do sistema cooperativista financeiro.

Desse modo, o foco desta pesquisa está voltado ao estudo de caso da competitividade de três cooperativas singulares, localizadas em um mesmo mercado geográfico, comparando suas estratégias competitivas genéricas, bem como analisando seu desempenho financeiro e não-financeiro.

Embora existam diversos autores renomados no campo da estratégia competitiva, o presente estudo embasou-se na teoria de Michael Porter (1989), denominada estratégias competitivas genéricas, visto que o autor menciona que a aplicação desta tipologia pode gerar uma sustentabilidade na competição destas empresas em longo prazo. Estas estratégias foram escolhidas, também, pelo fato de suas propostas resistirem ao longo do tempo e abordarem aspectos fundamentais na competição das empresas de forma independente.

Ressalta-se, ainda, que ao competir no mercado é necessário **conectar os fins** (posição da empresa no mercado) e os **meios competitivos** (elementos que possibilitam a obtenção dessa posição) não sendo apenas crucial, mas essencial. Essas estratégias competitivas genéricas (Liderança de custo, Diferenciação e Enfoque), serão comparadas com o desempenho financeiro e não-financeiro de ambas as organizações.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Devido ao crescimento do setor cooperativista no segmento de crédito, conforme aponta a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2007) e, principalmente, pela livre admissão de associados, autorizada pela resolução do Banco Central do Brasil nº3106/2003 que possibilita às cooperativas competirem no mercado, buscando cooperados de diversos segmentos que fazem parte deste sistema, como também, permite a admissão de outros clientes não cooperados vinculados a outras instituições financeiras públicas e privadas. Porter, em seu artigo “*Clusters and the new economics of competition*”, publicado em 1998, afirma que as vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais, com os quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir.

Diante disto, o fato de as cooperativas de crédito estarem em processo de crescimento, principalmente regional, motivou a elaboração deste estudo.

Assim, procurou-se identificar como essas cooperativas de crédito formulam e implementam suas estratégias competitivas e qual o reflexo das mesmas no desempenho empresarial que, segundo Porter, gera sustentabilidade competitiva a longo prazo.

Propõe-se, então, a seguinte questão - problema de pesquisa:

“Como as estratégias competitivas genéricas influenciam no desempenho das cooperativas de crédito?”

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

No intuito de responder ao problema da pesquisa, foram estabelecidos os objetivos descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar os reflexos das estratégias competitivas propostas por Michael Porter no desempenho empresarial de três cooperativas de crédito singulares, localizadas em um mesmo mercado geográfico.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar as estratégias competitivas propostas por Michael Porter, nas cooperativas de crédito em estudo.
- Descrever o processo de criação, implementação e manutenção das estratégias competitivas genéricas, propostas por Michael Porter, nas cooperativas de crédito em estudo.
- Identificar qual estratégia competitiva genérica, proposta por Porter, é aplicada em cada cooperativa de crédito.
- Avaliar os indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas de crédito estudadas.
- Analisar os reflexos das estratégias competitivas genéricas, propostas por Michael Porter, no desempenho empresarial das cooperativas de crédito em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Ao direcionar qualquer estudo sobre estratégias competitivas é de suma relevância buscar no universo dos autores clássicos da administração estratégica, estudos que permitam discussão, tanto na prática como dentro da academia, e que contribuam para o desenvolvimento de pesquisas em administração, área em que se destacam os trabalhos desenvolvidos por Mintzberg, Quinn, Andrews, Porter, Day,

Reibstein e outros. Neste estudo, foram privilegiadas as preposições das estratégias genéricas propostas por Michael Porter porque, ao aplicar esta tipologia, pode-se gerar uma sustentabilidade na competição destas empresas em longo prazo, e estas propostas além de resistirem ao longo do tempo são tratadas de forma independente em sua competição no mercado.

Hill (1988) destaca que Michael Porter tem grande projeção no campo de discussão das estratégias, aponta ainda que a discussão do modelo Porteriano sobre estratégias genéricas e sobre qual a forma mais apropriada de obter vantagem competitiva, é uma das discussões mais relevantes e pertinentes sobre o assunto.

Porter (1989) determina que as estratégias competitivas genéricas são Liderança de Custo, Diferenciação e Enfoque. Neste trabalho pretende-se, portanto, identificar quais dessas estratégias as cooperativas utilizam e, ainda, verificar se há influência no desempenho empresarial. Desse modo, os resultados apontados configurar-se-ão uma grande contribuição aos gestores, uma vez que será explanado que tipo de estratégia genérica mais se identifica com o modelo de gestão aplicado em cada empresa; além disso, contribui-se, também, para a academia por meio da discussão teórica sobre a competitividade das cooperativas de crédito sob o prisma das propostas deste autor.

Outro aspecto a ser considerado diz respeito à Lei nº 5.764/71, ao estabelecer que os associados de uma cooperativa de crédito têm participação nos resultados podendo ser sobras e perdas, torna-se essencial que os gestores tenham um norte sobre a aplicação das estratégias competitivas praticadas em sua gestão, com isso, possibilitará uma maior transparência aos associados na forma de competição da organização, corroborando com a afirmação de Treacy e Wiserma (1995) a respeito da intimidade que a organização deve ter com seus clientes, no caso da cooperativa seus associados.

O estudo das estratégias competitivas genéricas mostra uma visão geral aos gestores de qualquer tipo de organização, como competir em um mercado traçando um comportamento estratégico amplo e visionário com opções excludentes de competição que devem ser observadas e direcionadas para que a empresa mantenha uma rentabilidade em longo prazo, buscando a fidelização de clientes para continuidade das suas atividades empresariais.

Esta pesquisa se direciona, entretanto, no sentido de evidenciar a competitividade de três cooperativas de crédito singulares, que atuam em um mesmo mercado geográfico, com enfoque da influência das estratégias genéricas propostas por Michael Porter.

Devido ao crescimento no segmento de crédito cooperativista, conforme dados da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), divulgados em 12/2007 (OCB, 2007), o cooperativismo de crédito vem cada vez mais angariando cooperados que se unem com o mesmo propósito, no intuito de atender suas necessidades, não ficando extremamente vinculados ao sistema financeiro capitalista.

Porter (1986; 1989) menciona que quando uma empresa consegue agregar valor ao comprador, tem um poder de negociação sobre o comprador, nesse sentido Day e Reibstein (1999) ratificam que uma empresa consegue ter uma vantagem competitiva quando o cliente percebe criação de valor individual.

Esses clientes ou compradores de serviços de crédito, sejam eles investidores ou tomadores de crédito, tornam-se peças essenciais do sistema, entre as empresas do setor, iniciando assim uma competição na busca da atratividade e fidelidade dos mesmos, sendo que no sistema cooperativista os mesmos participam dos resultados gerados pela organização.

Nesse sentido, o presente estudo visa evidenciar como essas empresas, cooperativas de crédito, disputam este mercado e o reflexo das estratégias competitivas genéricas, propostas por Michael Porter no desempenho empresarial dessas cooperativas singulares.

Destarte, este trabalho oferece uma grande contribuição aos gestores, desse tipo de empresa, pois possibilitará aos mesmos enxergar uma posição administrativa mais coerente, com embasamento científico e profissional, reduzindo os riscos de decréscimo patrimonial provocados pela destruição de valores na empresa, delineando a forma pela qual a empresa compete no mercado em que atua. Além disso, transmite, aos associados, segurança, confiabilidade e fidelidade indispensáveis aos gestores de sociedades cooperativas, em especial dos que atuam no segmento de crédito.

Para o campo científico da estratégia, torna-se relevante a disseminação da aplicação destas propostas nos estudos cooperativistas e a sua empregabilidade no contexto atual.

Quinn (2001) menciona que apesar de a estratégia não se encontrar de forma escrita, ou seja, mesmo de maneira informal, as empresas traçam estratégias competitivas. Assim, neste trabalho, pretende-se demonstrar qual estratégia competitiva genérica proposta por Michael Porter é aplicada em cada cooperativa de crédito.

Desse modo gestores e associados podem, com segurança, tomar decisões mais confiáveis com informações fidedignas, sustentando com embasamentos teóricos eventuais questionamentos que possam surgir, principalmente em assembleias gerais, como no dia-a-dia, em relação à forma de competição que as cooperativas atuam no mercado financeiro.

Para o desenvolvimento cooperativo obter sucesso é necessário que os gestores tenham uma visão geral dos negócios ao longo do tempo, considerando o passado, o presente e o futuro e da forma como está ocorrendo a evolução ou a retração das atividades no mercado em que atuam.

Guiado pela luz da teoria da estratégia, este estudo permite um aprofundamento no campo acadêmico e científico, possibilitando posteriores estudos sobre a tipologia referente às estratégias genéricas de Porter, não só entre as cooperativas, como também em diversos outros segmentos, ressaltando a importância de se obter uma vantagem competitiva mais sólida e bem estruturada para a competição neste mercado globalizado.

1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

O setor cooperativista de crédito brasileiro, conforme dados fornecidos pela OCB (2007), atualmente domina uma parcela correspondente a 6% do PIB, envolvendo um montante de R\$ 30 bilhões de ativos, R\$ 6,2 bilhões de Patrimônio Líquido, R\$ 13,2 bilhões de Depósitos e R\$ 12,1 bilhões de Operações de Crédito, números que confirmam uma constante evolução nos últimos anos.

O cooperativismo de crédito tem como principal fator de atratividade a desoneração do custo crédito para seus clientes e a regulação do mercado, sendo um ponto de referência para o setor privado.

Nos últimos quatro anos, segundo a OCB (2007), o número de clientes que aderiram ao sistema cooperativista, apresentou um relevante crescimento saltando

de 1.890.713 para 2.851.426, e a competitividade desse setor foi impulsionada em 2003 pela Resolução nº 3.106 do Banco Central do Brasil (Bacen) (BANCO..., 2003) que autorizou o sistema a agregar associados microempresários e outros de livre admissão, resultando no crescimento de 50,83%, nesse período mencionado.

Contribuindo ainda de forma positiva, em 2007, a Resolução nº 3.442 do Bacen (BANCO..., 2007) permitiu a incorporação, em seu quadro de clientes, de empresários enquadrados na lei geral das micro e pequenas empresas que vislumbra um cenário positivo e impulsionador na captação de clientes no setor, solidificando a lei do ano de 2003, supra mencionada.

Com o crescimento do número de clientes, a empregabilidade do setor também esteve em alta saltando de 26.068 em 2004 para 37.266 em 2007, demonstrando um aumento de 42,96% no quadro de pessoal.

Deste modo, o estudo das cooperativas de crédito vem agregar aos gestores e cooperados um instrumento de extrema importância para a sustentabilidade e continuidade do segmento a médio e longo prazo.

Este trabalho contribuirá para a possibilidade de fortalecimento do sistema cooperativo, do qual os gestores têm grande responsabilidade, levando em consideração o retorno econômico e o bem-estar dos associados, contribuindo consideravelmente para a expansão da sociedade no contexto da economia.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para melhor apresentação e visualização do conteúdo proposto, a presente dissertação apresenta-se dividida em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, que trata da introdução, encontram-se o tema, o problema, os objetivos e as estratégias utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa, bem como a justificativa pela opção do trabalho no segmento de cooperativa de crédito.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico constituído de discussões a respeito dos conceitos teóricos sobre o cooperativismo e na seqüência trata-se dos surgimentos das cooperativas de crédito no Brasil, o seu desenvolvimento ao longo dos anos e a legalidade deste segmento junto ao sistema financeiro nacional; posteriormente, abordam-se os conceitos introdutórios sobre estratégias

competitivas, estratégias de marketing e desempenho empresarial, finalizando, assim, o referencial teórico.

No terceiro capítulo, apresenta-se o procedimento metodológico utilizado para a realização do trabalho composto pelos itens: especificação do problema, perguntas de pesquisa, definição constitutiva (DC) e definição operacional (DO) de termos e variáveis, delimitação e *design* da pesquisa, escolha dos casos, delineamento da pesquisa, coleta e tratamento dos dados.

No quarto capítulo, evidenciam-se os resultados encontrados e a análise construída de acordo com os objetivos do trabalho, a fundamentação teórica e a metodologia adotada.

No quinto capítulo encontram-se as conclusões com base nos resultados e a indicação para as possibilidades de ampliação dos estudos na área pesquisada, ressaltando-se algumas das aplicações verificadas como pertinentes para futuras contribuições de outras pesquisas.

O Quadro 1 permite uma visualização resumida da estrutura e a seqüência a ser desenvolvida na elaboração deste trabalho.

RESUMO DO ESTUDO	
Capítulo 1 - Introdução	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução, objeto de estudo, objetivos, justificativa e estrutura.
Capítulo 2 - Referencial teórico	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativismo e Cooperativismo de Crédito. • Estratégia, Estratégia Competitiva e Estratégia de Marketing. • Desempenho Empresarial.
Capítulo 3 - Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Delineamento do problema e caracterização do tipo de pesquisa. • Descrição da forma de coleta, tratamento e análise dos dados. • Elaboração de questionário da pesquisa de campo. • Coleta de dados de duas cooperativas centrais de crédito. • Validação e análise dos dados coletados.
Capítulo 4 - Estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do mercado geográfico das cooperativas em estudo. • Apresentação dos casos estudados e entrevistas. • Identificação das estratégias competitivas genéricas. • Análise dos reflexos da estratégia no desempenho empresarial.
Capítulo 5 - Considerações finais	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusões em relação às evidências empíricas. • Considerações finais. • Limitações da pesquisa. • Propostas para novos estudos.

QUADRO 1 - RESUMO DO ESTUDO

Fonte: O autor (2008)

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo trata da base teórica do trabalho. Inicialmente, serão abordados temas sobre o cooperativismo em linha gerais e, em seguida, sobre o cooperativismo de crédito. A seguir, será apresentada a fundamentação sobre a estratégia empresarial, utilizando-se como embasamento teórico os principais autores clássicos que discorrem sobre o assunto.

Após tratar sobre a estratégia empresarial, iniciar-se-á estudos sobre estratégia competitiva de marketing, envolvendo mercado, segmentação, posicionamento e composto de marketing de serviços, também fundamentados pelos principais autores clássicos, referenciados por diversos pesquisadores.

Finalizando este capítulo, são apresentadas teorias sobre o desempenho organizacional, no intuito de esclarecer o leitor sobre o conteúdo e contribuir para que o mesmo compreenda sem problemas os capítulos posteriores, nos quais se aprofunda no estudo de caso das cooperativas de crédito centrais.

2.1 COOPERATIVISMO

Nos ambientes hipercompetitivos da atualidade, em que as preocupações com o bem-estar financeiro, econômico e social de cada ser humano são ingredientes necessários para se alcançar os objetivos e os propósitos da vida, sob a perspectiva de um mundo capitalista, procura-se encontrar meios sociais para assegurar às pessoas a realização de suas metas. Um desses meios é o cooperativismo, sistema que possui características favoráveis para o crescimento econômico da sociedade, uma vez que, os indivíduos que dele fazem parte, se unem em favor de um mesmo propósito, ou seja, a busca do bem estar comum e a permanência no mercado com resultados positivos.

Juvêncio et al. (2000) afirma que as origens do cooperativismo começaram a ser difundidas a partir da Revolução Industrial, da qual se originaram vários problemas de ordem social dos tempos modernos. O surgimento de grandes

empresas trouxe uma crise aos artesãos e às pequenas propriedades rurais dessa época devido ao surgimento da máquina a vapor.

Com o desenvolvimento do sistema cooperativista houve a necessidade desse modelo se organizar profissionalmente e, de acordo com Hartung et al. (1996), os principais elementos que alicerçam esse sistema são os princípios cooperativos, pois neles estão dispostas todas as normas que orientam a conduta e direcionam seus valores para a prática.

As sociedades cooperativas são as que se destacam dentro do sistema cooperativista. Pinho (1984) relata que as primeiras cooperativas de que se tem conhecimento surgiram na Inglaterra e na França, no início do século XIX, apesar das tentativas de organização datarem do século anterior.

A primeira sociedade cooperativa que atuou no segmento de consumo começou a ser organizada em 1817, tendo como precursor o Dr. William King que, em 1820, se uniu a Robert Owen criando a “Liga para Propaganda da Cooperação”.

A cooperativa mais conhecida, identificada como uma das principais precursoras do sistema organizado formalmente, com todos os aspectos burocráticos da época, foi a dos tecelões de Rochdale, cidadezinha da Inglaterra na região de Manchester, no ano de 1844. Os trabalhadores eram obrigados a cumprir uma jornada de trabalho cansativa com aproximadamente 17 horas diárias, residiam em casas sem o mínimo de conforto e tinham um custo de vida muito alto no que diz respeito à alimentação e ao vestuário (BENATO, 1994).

Antes de chegar a essa situação descrita, os operários ingleses, especificamente os das tecelagens, passaram por um problema muito sério. À altura de 1830 (aproximadamente), introduziram a máquina a vapor, como um instrumento de tecnologia moderna. Cada máquina (tear mecânico) significava o desemprego de vários operários e, conseqüentemente, a falta do que comer e vestir. Assim, o que levou os operários a se unirem, foi o desejo de se protegerem contra o desemprego e se manterem vivos, através da organização de uma cooperativa que pudesse supri-los do básico para viver, até conseguirem novo emprego. A cooperativa ainda se propunha a cultivar uma área rural. Plantando alimentos necessários a essa sobrevivência, gerando empregos a serem preenchidos pelos companheiros excluídos do mercado de trabalho. (BENATO, 1994, p. 14).

A formação legal das cooperativas dentro do sistema cooperativista permitiu que ficassem sacramentados os princípios básicos do cooperativismo, implantados primeiramente na Inglaterra e na Escócia, embora já existissem sistemas similares em outras regiões da Europa. Seus membros buscaram a progressão dessas idéias

e aperfeiçoaram um sistema de reuniões denominado “Sala de Temperança” e, por meio desse primeiro passo, desenvolveram os princípios básicos do cooperativismo, adotados por várias cooperativas que surgiram em diversos lugares do mundo (HARTUNG, 1996).

Em 1895 foi constituída a ACI (Aliança Cooperativista Internacional), com a intenção de dar continuidade à obra dos Pioneiros de Rochdale. A ACI procurou definir os princípios básicos do cooperativismo por meio de um conjunto de regras consubstanciadas em conceitos éticos e morais para todos os integrantes dos grupos que criaram. Em 1937, foi aprovado um conjunto geral homogêneo de princípios para nortear qualquer outra associação similar no mundo. Estes princípios foram reformulados, em 1995, e Juvêncio et al. (2000, p. 35) os descrevem como:

- 1º Princípio: Adesão Livre e Voluntária;
- 2º Princípio: Controle Democrático pelos sócios;
- 3º Princípio: Participação Econômica dos sócios;
- 4º Princípio: Autonomia e Independência;
- 5º Princípio: Educação, treinamento e informação;
- 6º Princípio: Cooperação entre cooperativas;
- 7º Princípio: Preocupação com a Comunidade.

Observa-se que a sociedade cooperativa, para atingir sua essência na economia, deve seguir os princípios acima elencados, visto que, ferindo quaisquer desses, as cooperativas começam a perder sua identidade e função no meio social em que se encontram. Esses princípios, quando não seguidos, descaracterizam a formação de um sistema cooperativo, trazendo ruínas aos que estão envolvidos nesse processo, além de não gerar o bem-estar das pessoas, causando um obstáculo ao tratamento do bem-estar comum e à concentração de renda.

Este sistema, como já mencionado, vem de longa data, durante sua estruturação destacam-se alguns precursores e defensores desse caminho econômico em nível mundial, aos quais deve-se grande respeito e admiração quando se trata do assunto relacionado ao cooperativismo.

No Quadro 2, abaixo, encontram-se algumas particularidades sobre os principais precursores do sistema cooperativista, evidenciando o momento e a contribuição de cada um para o desenvolvimento do sistema.

PRECURSOR	DADOS HISTÓRICOS
Hohn Bellers (1654-1725)	Nascido na Inglaterra, tentou organizar cooperativas de trabalho para terminar com o lucro e as indústrias inúteis.
Charles Fourier (1772-1837)	Foi o idealizador das cooperativas integrais de produção, criando comunidades onde os cooperados tinham tudo em comum.
Robert Owen (1771-1858)	Nascido na Inglaterra, é considerado o pai do cooperativismo, investiu os seus bens para criar uma forma de substituir a competição e a ganância, pela cooperação.
William King (1786-1865)	Também inglês e amigo de Robert Owen, tornou-se um médico famoso e se dedicou ao cooperativismo de consumo. Engajou-se em prol de um sistema cooperativista internacional.
Felipe Buchez (1796-1865)	Nascido na Bélgica, buscou criar um cooperativismo autogestionado, independente do Governo ou da ajuda externa.
Louis Blanc (1812-1882)	Espanhol, viveu na França e foi um grande político. Ele se preocupou com o direito ao trabalho, defendendo a liberdade baseada na instrução geral e na formação moral da sociedade.

QUADRO 2 - PRECURSORES DO SISTEMA COOPERATIVISTA

Fonte: O autor (2008)

Dentre os precursores apresentados no quadro acima, destaca-se Robert Owen, considerado o pai do cooperativismo pelo seu grande esforço e batalha contra o sistema capitalista na época.

2.1.2 O cooperativismo no Brasil

No Brasil, a idéia de se implantar cooperativas teve seus primeiros passos no início do século XX, quando foi elaborado o primeiro decreto que trata sobre o cooperativismo no Brasil, implantado em 1903, permitindo que os sindicatos organizassem caixas rurais de créditos, cooperativas agropecuárias e de consumo (MACHADO, 2001).

Para Benato (1994), o grande marco que decisivamente consolidou o cooperativismo no país foi a promulgação do Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, considerado a primeira Lei orgânica do cooperativismo brasileiro.

Já Fleury (1983), relata que entre os séculos XIX e XX, encontra-se o ponto de partida para o início do processo de industrialização que ocasionou um aumento na população das cidades e, conseqüentemente, exigiu a obtenção de gêneros

alimentícios mais baratos para a sua subsistência, impedindo que os produtos passassem pelas mãos de atravessadores.

No final do século XIX começaram a surgir as primeiras cooperativas de consumo, numa tentativa da população urbana de combater a carestia dos gêneros de primeira necessidade. Em 1891, foi fundada a Associação Cooperativa dos Empregados da Cia. Telefônica, em Limeira; a Cooperativa Militar de Consumo, no Distrito Federal, em 1894; a Cooperativa de Consumo de Camaragibe, em 1895; e a Cooperativa dos Empregados da Cia. Paulista, em 1897.

As primeiras cooperativas rurais, fundadas nos centros onde havia a criação de gado, surgiram em 1906, e eram especializadas no setor de laticínios. Na década de 20 as cooperativas do setor agrícola apresentaram melhor desempenho do que as do setor de consumo e serviços, enquanto era alternativa mais forte para o abastecimento e o comércio de produtos.

Os ex-trabalhadores das fazendas de café procuraram uma união solidária, então, motivados pelas sucessivas crises pelas quais passou a cafeicultura brasileira, decidiram se unir, criando associações que romperam com os sistemas de intermediação da comercialização da época. Assim, ocorreu no Brasil a transição de uma população camponesa no setor de gêneros alimentícios para uma produção mercantil.

Segundo Machado (2001), a partir de 1966, com o Decreto-Lei nº 59 regulamentado pelo Decreto nº 60.597, de 1967, houve a imposição de uma centralização estatal que afetou o sistema, pois acarretou na perda de muitos incentivos fiscais e liberdades já conquistadas. Porém, a partir de 1971, o governo fortificou o sistema com a intenção de dar maior credibilidade ao modelo cooperativo e, em 16 de dezembro do mesmo ano, publicou a Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971), que rege todos os direitos e obrigações das sociedades cooperativas.

Kurtzman (1994) comenta que a Lei nº 5.764/71 define a Política Nacional do cooperativismo, instituindo o regime jurídico das sociedades cooperativas, estabelecendo regras, dentro das quais as pessoas associadas devem elaborar um contrato de sociedade cooperativa, em que as mesmas se obrigam reciprocamente a contribuir com bens ou serviços para o desempenho de uma atividade econômica, com proveito comum e sem objetivo de lucro.

O mesmo autor ainda relata que as cooperativas amparadas por essa legislação podem adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou

atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo a obrigação do uso da expressão “Cooperativa” em sua denominação.

Juvêncio et al. (2000) também comentam sobre a Lei nº 5.764/71, destacando as seguintes características que devem estar incorporadas nesse sistema:

1 – Juros módicos: Redigido no artigo 24, parágrafo 3 [...]

2 – Operações com não associados: Seus resultados devem ser levados à conta do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social e contabilizados separadamente de modo a permitir o cálculo para a incidência de tributos. [...]

3 – Ato cooperativo: O artigo 79 da Lei 5.764/71: [...] São atos entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aqueles e pelas cooperativas quando associados, para a consecução dos objetivos sociais. Parágrafo único: O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria [...]. (BRASIL, 1971).

Há de se ressaltar que quando se trata dessas características, principalmente do fato de evitar o lucro, devemos nos ater ao fato de que, segundo o Ministro de Estado e Agricultura, em conferência sobre o Novo Cooperativismo no Brasil, em 10 de julho de 2003, é impossível nos dias de hoje uma empresa do sistema cooperativo operar nos moldes das cooperativas antigas, como por exemplo a dos tecelões de Rochdale, pois devem gerar lucros sim, conhecidos no sistema como sobras, para assim atender às demandas de seus associados e permanecer no mercado de forma competitiva.

Dentre as atividades desenvolvidas pelas cooperativas no Sistema Cooperativo Brasileiro, tem-se, a partir de 1993, por intermédio da OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), 13 segmentos cooperativos:

- a) **Agropecuário:** referente às atividades desenvolvidas nos setores rurais, também conhecidas como cooperativas de produtores.
- b) **Consumo:** formado por cooperativas de abastecimento, também conhecidas como cooperativas de consumo.
- c) **Crédito:** relacionado às denominadas cooperativas de crédito rural ou cooperativas de economia e crédito mútuo.
- d) **Especial:** envolve as cooperativas dirigidas por um tutor, formadas por pessoas menores de idade ou incapazes; intitulam-se cooperativas de alunos de escola; cooperativas de deficientes mentais.

- e) **Produção:** formado por cooperativas que comercializam a produção de seus cooperados.
- f) **Educacional:** constituído por escolas agrícolas ou de pais de alunos que têm o objetivo de viabilizar, de forma racional, as atividades desenvolvidas pelos próprios estabelecimentos de ensino, fugindo dos gastos com educação, das vagas restritas e das práticas pedagógicas limitadas.
- g) **Habitacional:** relaciona-se às cooperativas que visam a construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para seus associados.
- h) **Trabalho:** esse modelo tem como objetivo social o combate ao desemprego, reunindo vários trabalhadores de setores diferenciados com o intuito de viabilizar o processo de terceirização sem a existência do vínculo empregatício.
- i) **Mineração:** objetiva fortalecer o setor gerando mais vantagens aos micro-mineradores, por meio da disseminação de técnicas mais racionais que, além de não provocar danos à natureza, trazem resultados satisfatórios para os cooperados.
- j) **Saúde:** modelo em grande expansão em nosso país, visa à associação de profissionais dessa área com o objetivo de reduzir os custos e gerar o bem-estar às pessoas e o acesso mais direcionado e eficaz às novas tecnologias e ao atendimento no que tange à saúde das pessoas.
- k) **Energização Rural e Telecomunicações:** modelo apoiado atualmente pelo Governo Federal para levar até às propriedades rurais a energia elétrica e a telefonia rural das quais atualmente poucos se beneficiam, e que a cada dia que passa são de essencial importância para as pessoas.

2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

No segmento de crédito, verifica-se a maior incidência no surgimento das cooperativas de crédito rural no ano de 1843, na cidade de Delitzsch (Alemanha), onde Schulze foi o precursor, tendo como política social o princípio básico da ajuda entre as pessoas, recusando o auxílio do Estado.

Benato (1994) menciona que nos anos de 1847 e 1848 foram organizadas cooperativas de crédito em outras cidades da Alemanha. Friedrich Wilhelm Raiffeisen, seu fundador, tinha por objetivo atender às necessidades dos agricultores e essas cooperativas, denominadas “raiffeiseanas”, as quais se fundamentavam nos princípios do “amor ao próximo” e do “auxílio mútuo”.

Relata, ainda, o autor, que no ano de 1864, Luigi Luzzatti, de origem italiana, iniciava as cooperativas de crédito, também conhecidas como bancos populares, modelo aplicado pelo alemão Schulze-Delitzsch, porém aceitava ajuda do Estado e o seu lema era “Ajuda-te, Deus e o Estado te Ajudarão”.

Ressalte-se que esse modelo de cooperativa de crédito está vetado pelo Banco do Central do Brasil, devido aos entraves ocorridos na forma de gestão dessas cooperativas; porém, a Resolução nº 3.106/2003 do Banco Central do Brasil de 25 de junho de 2003 (BANCO..., 2003), publicada no Diário Oficial da União em 26 de junho de 2003, permite um modelo parecido com os “luzzatti”, atualmente denominado cooperativa de crédito, com livre admissão de associados; contudo, deve-se observar as exigências solicitadas pelo Bacen para sua constituição.

Segundo Cazella e Búrigo (1996), os primeiros passos do cooperativismo, voltados para o crédito no Brasil, iniciaram-se em 1902, com a denominada Linha Imperial, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, sob a inspiração do padre jesuíta Theodor Amstadt, conhecedor da experiência alemã do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), que transplantou esse segmento para o Brasil, com enorme sucesso. Para os autores, esse modelo aplicava-se, preferencialmente, às pequenas comunidades rurais ou pequenas vilas e fundamentava-se na honestidade de seus cooperados, atuando basicamente junto aos pequenos produtores rurais.

O capital de seus cooperados não era relevante e os movimentos financeiros na época eram feitos por meio de depósitos que recebiam como uma pequena remuneração, admitindo-se que qualquer pessoa nele depositasse suas economias e com as sobras eventualmente apuradas, criavam-se reservas para enfrentar, com mais segurança os momentos de incerteza.

Já no final da década de 1980, início dos anos 90, principalmente no âmbito das cooperativas de produção existentes, cria-se uma nova concepção em torno do cooperativismo de crédito rural, já surgindo em alguns estados brasileiros. Em Santa Catarina, a partir do trabalho desenvolvido pelo Cepagro (Centro de Estudos e

Promoção da Agricultura de Grupo), este modelo diferente de cooperativismo de crédito começa a ganhar força na sociedade.

Surge, então, um novo modelo de cooperativas formado pelas cooperativas de crédito rurais “alternativas”, cujo objetivo é não repetir o modelo observado no cooperativismo de produção tradicional. Esta nova cooperativa se constitui de forma diferente, mais vinculada com sua base social, ou seja, ela investe nas pessoas da sua comunidade, buscando agregar e aplicar a renda gerada localmente. Além disso, está preocupada em buscar alternativas de desenvolvimento para sua região (CAZELLA; BÚRIGO, 1996).

2.2.1 Estrutura e constituição das cooperativas de crédito no Brasil

Como nos demais segmentos cooperativos, as sociedades cooperativas de crédito rural devem seguir as normas básicas de constituição e a forma de administração impostas pelo modelo cooperativista nacional, cumprindo as determinações das leis e das normas aplicadas ao sistema.

As cooperativas de crédito rural, assim como as demais atividades cooperativas têm uma estrutura que deve ser seguida no desempenho de sua administração, visando o bem-estar e o acompanhamento da gestão da cooperativa

A cooperativa de crédito é uma instituição financeira, uma sociedade de pessoas com forma e natureza jurídicas próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeita à falência, conforme as Leis nº 5.764/71, de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971) e nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 (BRASIL, 1964), os atos normativos baixados pelo Conselho Monetário e pelo Banco Central do Brasil, principalmente a Resolução nº 3.106 de 25 de junho de 2003 (BANCO..., 2003) e pelo respectivo Estatuto Social.

Conforme relatam Niyama e Gomes (2000), as cooperativas de crédito (de qualquer modalidade) são consideradas instituições financeiras por se enquadrarem como provedoras e intermediadoras de crédito.

Os mesmos autores descrevem que as cooperativas podem ser:

a) **Singulares**: formadas no mínimo por 20 cooperados.

b) **Centrais ou Federações:** constituídas no mínimo por três cooperativas singulares.

As cooperativas devem adotar obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Cooperativa", sendo vedada a utilização da palavra "Banco".

As cooperativas de crédito rural são aquelas formadas por pessoas que se unem para facilitar o acesso ao crédito e, de acordo com o capítulo II, artigo 6º da Resolução nº 3.106/2003 (BANCO..., 2003), para se enquadrarem como cooperativas singulares devem estabelecer no respectivo estatuto condições de admissão de associados, segundo um dos seguintes critérios:

I - empregados, servidores e pessoas físicas prestadoras de serviços em caráter não eventual, de uma ou mais pessoas jurídicas, públicas ou privadas, definidas no estatuto, cujas atividades sejam afins, complementares ou correlatas, ou pertencentes a um mesmo conglomerado econômico;

II - profissionais e trabalhadores dedicados a uma ou mais profissões e atividades, definidas no estatuto, cujos objetivos sejam afins, complementares ou correlatos;

III - pessoas que desenvolvam, na área de atuação da cooperativa, de forma efetiva e predominante, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado;

IV - pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços, incluídas as atividades da área rural objeto do inciso III, cuja receita bruta anual, por ocasião da associação, seja igual ou inferior ao limite estabelecido pelo art. 2º da Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, para as empresas de pequeno porte;

V - livre admissão de associados.

A estrutura de uma cooperativa deverá seguir os seguintes itens básicos para seu funcionamento e administração, de acordo com a Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971), que normatiza a política nacional do cooperativismo, a saber:

- a) Autorização para funcionamento.
- b) Estatuto Social.
- c) Assembléia Geral Ordinária.
- d) Assembléia Geral Extraordinária.
- e) Conselho de Administração.
- f) Conselho Fiscal.

Após a execução dos passos acima, a empresa cooperativa de crédito deverá solicitar, junto ao Banco Central do Brasil, autorização para o seu funcionamento em virtude de seu segmento pertencer ao mercado das Instituições Financeiras, seguindo o que solicita os artigos 1º e 2º do capítulo I da Resolução nº 3.106 de 25 de junho de 2003 (BANCO..., 2003).

2.2.1.1 Assembléias Gerais

A Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971) em seu capítulo IX, dispõe sobre a formação dos órgãos sociais, elucidados na seção I – artigo 38 relatando que:

A assembléia geral é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e zelar pelo desenvolvimento e defesa da cooperativa, sendo que suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Deverão ser observados, pelos interessados, os aspectos formais especificados na regulamentação em vigor para a convocação e realização das Assembléias Gerais (AGs), bem como para a transcrição das deliberações realizadas nestas assembléias gerais.

As assembléias gerais são classificadas em ordinárias ou extraordinárias, de acordo com suas características peculiares e são normalmente convocadas pelo presidente, podendo, entretanto, também serem convocadas por qualquer órgão da administração ou pelo Conselho Fiscal. Quando nenhum destes efetuar a convocação por solicitação dos associados, os próprios associados poderão convocá-la, desde que componham um número equivalente a no mínimo 1/5 (um quinto) dos cooperados em pleno gozo de seus direitos (Lei nº 5764/71, art. 38, inc. 2) (BRASIL, 1971).

2.2.1.2 Assembléia Geral Ordinária (AGO)

Conforme menciona a Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971) em seu artigo 44, a Assembléia Geral Ordinária (AGO) realiza-se anualmente, nos três primeiros meses seguintes ao término do exercício social, para deliberar sobre os assuntos a seguir relacionados:

- Prestação de contas, acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, contendo relatório de gestão, balanço e demonstrativos de sobras ou perdas.
- Destinação das sobras ou rateio das perdas.
- Eleição dos membros de órgãos estatutários.
- Fixação dos honorários, gratificações e cédulas de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal.
- Assuntos de interesse social, tais como relatório de auditoria, programas de utilização do FATES, etc. (que não sejam da competência das assembleias extraordinárias).

2.2.1.3 Assembléia Geral Extraordinária (AGE)

A Assembléia Geral Extraordinária (AGE) está embasada na Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971), descrita no artigo 44, o qual determina que a mesma se realiza sempre que necessário e pode deliberar sobre qualquer assunto de interesse social, desde que mencionado no edital de convocação, sendo de sua competência exclusiva os assuntos abaixo relacionados:

- Reforma estatutária.
- Fusão, incorporação ou desmembramento.
- Mudança do objeto da sociedade.
- Dissolução voluntária da sociedade e nomeação do liquidante.
- Prestação de contas do liquidante.

Desde que observadas as formalidades legais necessárias à realização da AGE, inclusive as regras especiais de "quorum" legal, admite-se a realização concomitante da AGO e da AGE.

As assembléias gerais podem ser suspensas, admitindo-se a continuidade em data posterior, sem necessidade de novos editais de convocação, desde que determinados a data, a hora e o local de prosseguimento da sessão, e que, tanto na abertura quanto no reinício, haja "quorum" legal, o qual deverá ser registrado na ata.

2.2.1.4 Capital social das cooperativas de crédito

As cooperativas de crédito tanto as singulares como também as centrais, devem constituir seu capital social de acordo, também, com as exigências do Banco Central do Brasil que determina normas para serem executadas e tem como função fiscalizar essas normas; e os limites mínimos em relação ao capital integralizado e ao patrimônio de referência constam no capítulo V, artigo 19 da Resolução nº 3.106/2003 (BANCO..., 2003).

Comparando com as demais sociedades percebe-se que, além da Lei nº 6.404/76 (BRASIL, 1976) e da Lei nº 4.595/64 (BRASIL, 1964) do Sistema Financeiro Nacional é preciso ficar atento às peculiaridades do segmento, para que os gestores não cometam equívocos que possam onerar a sociedade em um todo.

2.2.1.5 Quadro de associados

A associação nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar-se dos seus serviços, desde que façam adesão aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas na Resolução nº 3.106/2003 (BANCO..., 2003) editada pelo Banco Central do Brasil, cujo número de associados é ilimitado, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços.

Quanto aos associados das cooperativas de crédito singulares a Resolução nº 3.106/2003 nos seus artigos 6º e 7º estabelece os critérios e as condições para

admissão de seus associados, bem como determina os elementos que podem ser previstos no ingresso de pessoas físicas ou jurídicas a esse sistema.

2.2.1.6 Autorização para funcionamento

As cooperativas de Crédito Rural, por se tratarem de instituições financeiras, devem, também, obter autorização do Banco Central para o funcionamento legal da organização, conforme menciona o capítulo 1 da Resolução nº 3.106/2003.

2.2.1.7 Órgãos de administração

A administração das sociedades cooperativas poderá ser exercida por uma diretoria ou conselho de administração, composta exclusivamente de associados eleitos pela assembleia geral, com mandato nunca superior a quatro anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) dos membros do conselho de administração.

Contido nos artigos 47, parágrafo 2º, e 56 da Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971), o prazo de gestão dos administradores e conselheiros fiscais das cooperativas de crédito se estende até a investidura dos novos eleitos.

2.2.1.8 Empresas cooperativas no segmento financeiro

A atuação das cooperativas na área financeira exige que as mesmas tenham uma organização solidária, pois o poderio das instituições financeiras denominadas Bancos Múltiplos, que fazem praticamente todas as operações financeiras, é agressivo e de grande abrangência no mercado, portanto, se as cooperativas não se organizarem não conseguirão se manter perante a concorrência.

2.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estratégia Empresarial tornou-se um conceito que faz parte das rotinas empresariais na atualidade, devido à grande preocupação com o planejamento estratégico das empresas.

Os gerentes têm a difícil tarefa de tomar decisões que orientem consistentemente os seus negócios face às mudanças ambientais, ou seja, formular as estratégias é uma questão de sobrevivência, considerando principalmente as oscilações externas que ocorrem constantemente, situação que força as empresas a se adaptarem aos novos desafios, ameaças e oportunidades existentes no mercado (ANSOFF, 1990).

2.3.1 Breves conceitos sobre estratégia

O estudo do conceito de estratégia segue várias correntes que visam à boa, saudável e responsável administração. Nesse sentido, Andrews (1971) relata que a estratégia empresarial é o padrão de decisões que os gerentes devem acompanhar tendo como elementos os objetivos, as políticas, os planos, a organização, a escala de negócios, os fatos financeiros e não-financeiros, que devem contribuir de forma favorável aos acionistas (proprietários), funcionários, comunidade e toda sociedade para a qual a organização está instalada.

Mintzberg (2006) expõe que a essência da estratégia da empresa é um padrão de comportamento que se forma a partir das inúmeras decisões que a organização toma ao longo do tempo, na tentativa de adaptar-se ao ambiente. Durante essa trajetória, a empresa aprende com os seus erros e responde ao ambiente de uma maneira desestruturada e flexível, na maioria das vezes reativa, sem um curso de ação ou plano previamente formulado a ser seguido. Apenas uma idéia deu origem à outra até que um novo padrão se forma, assim, a ação precedeu a racionalidade e uma estratégia emergiu.

Do ponto de análise de Mintzberg (2006), a estratégia segue caminhos rotulados como os 5 Ps – plano, padrão de decisões, posição, perspectiva e pretexto

– e o gerente não deve seguir uma definição única, ou seja, seguir somente um ou dois Ps; é preciso analisar o cenário e aplicar a melhor opção interpolando os Ps nos momentos adequados. O autor define esses ingredientes estratégicos que se aplicam na seguinte formatação:

- a) A estratégia como um plano: são os procedimentos, caminhos seguidos pelos gestores na administração da estratégia como planos gerais, com início, meio e fim, cuja finalidade é atingir objetivos específicos predefinidos, como por exemplo dominar o mercado.
- b) A estratégia como padrão de decisões: nessa definição Mintzberg (2006) vem ao encontro das definições defendidas por Andrews (1971), em que a estratégia tem como um padrão consistente de comportamento estabelecido por várias decisões tomadas por uma organização, visualizando o comprometimento com o resultado, consistência em comportamento, porém apresentando um certo perigo ao não mudar e renovar em determinadas situações.
- c) A estratégia como posição: nesse sistema a atenção é voltada ao ambiente da organização, onde estratégia tem a função mediadora de harmonização das ações que acontecem influenciando diretamente a posição organizacional.
- d) A estratégia como perspectiva: partindo desse ponto a estratégia tem como parte principal o gerente, esse critério está bem voltado aos recursos humanos como fator de sucesso de estratégia.
- e) A estratégia como pretexto: Mintzberg trata essa vertente como se fosse uma trama, dentro do contexto ao qual se coloca a intenção de ludibriar e atingir um rival, principalmente o que não tem estratégia ao utilizar o artifício da cópia.

No entanto, ainda discorrendo sobre estratégia, Porter (1986) expõe que a estratégia, quando em momento de posição, conforme citado acima, embora seja um conceito já centrado, tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade, pois cada vez mais os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, somente uma situação momentânea.

Outro ponto de entendimento que o autor esclarece é quanto à incapacidade dos gerentes de diferenciarem eficácia operacional de estratégia, se confundindo em seus conceitos, ou seja, primeiramente, devem ter claros em sua mente tais definições, as quais se encontram abaixo evidenciadas:

- **Estratégia:** corresponde a caminhos determinados que visualizem dois pontos primordiais que se diferem da eficácia operacional; nesse conceito, a organização deve desempenhar no mercado atividades diferentes de seus concorrentes ou a mesma atividade de maneira diferente.
- **Eficácia Operacional:** refere-se à empresa que utilizar seus recursos no desempenho de atividades melhor que os rivais, como por exemplo, à redução dos defeitos nos produtos ou desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez.

Ainda estabelecendo-se um paralelo, a eficácia operacional tem como aspecto positivo, melhorar os serviços e praticar preços mais altos, como também agregar valores com custos mais baixos; e como ponto negativo, chega-se a um momento em que o gerente se depara com a situação de reduzir custos ou diferenciar-se, além disso, as técnicas operacionais são copiadas ou superadas rapidamente, e outro ponto principal está na observação de até quando se pode beneficiar cliente, fornecedor e vendedor de equipamentos e não se ater a pouca retenção de lucros (PORTER, 1986).

Porter (1986) enfatiza, também, que as bases de uma estratégia se concentram justamente na exclusividade das atividades, buscando novas posições. Nessa linha a empresa se protege contra a imitação sem perder seu foco.

Assim, conforme exposto anteriormente, Porter destaca que não se pode confundir estratégia com eficácia operacional, e na complexidade em definir estratégia Quinn (2006) alerta também, aos gerentes, quanto ao erro de se confundir estratégia com *objetivos, metas, política e programas*, como descreve a seguir:

- **Estratégia:** em sua perspectiva, é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente, considerando o ambiente inteiro e antecipando para o momento que

necessitar de mudanças e providências contingentes, realizadas por gerentes inteligentes.

- **Metas ou Objetivos:** trata-se de decisões norteiam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos; porém, todo ambiente organizacional complexo tem metas; e as principais que afetam a direção e a viabilidade total da entidade são chamadas de metas estratégicas.
- **Políticas:** nessa linha, são direcionadas regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras, por muitas vezes, podem tomar a forma de decisões contingentes para resolver conflitos entre os objetivos específicos.
- **Programas:** estabelecem a seqüência passo a passo das ações necessárias para que os gerentes atinjam os principais objetivos. Expressam como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política.

Após essa segregação de interpretações no intuito de melhor definir estratégia, Quinn (2006), ratifica ainda essa segregação de interpretações quanto às táticas, firmando que as mesmas também não podem ser confundidas com estratégia.

Ao conceituar estratégia, Quinn (2006) menciona que as mesmas, normalmente, existem em vários níveis e em qualquer organização, enquanto que as táticas são atitudes que podem ocorrer em qualquer nível hierárquico, são de curta duração, adaptáveis, com realinhamentos interativos de ação que as forças opostas usam para atingir objetivos limitados após seu contato inicial.

Nesse contexto, a estratégia define uma base contínua para ordenar essas adaptações no sentido de propósitos concebidos mais amplos.

No intuito de compreender com mais propriedade o conceito de estratégia empresarial, Mintzberg (2006) evidencia a questão da estratégia como um plano e como um padrão em dois extremos de um *continuum*, momento em que a estratégia de uma empresa situa-se em um ponto entre esses extremos, possuindo uma dimensão planejada e outra emergente.

Nesse sentido, as estratégias empresariais, por essência, estabelecem seu conceito para padrões de comportamento que se formam a partir de decisões ou

ações já realizadas pela organização. Ações que emergem sem um planejamento prévio, mas em função da mudança ambiental.

Essas decisões são frequentemente acompanhadas de uma dose de intenção, embora sejam bem mais flexíveis do que o curso de ação proposto pela estratégia como resultado de um planejamento. Estratégias, portanto, são planos para o futuro e também padrões do passado (MINTZBERG, 2006).

O desenvolvimento de uma estratégia tramita por uma série de decisões inter-relacionadas, que não são planejadas com antecedência, e podem representar respostas contingenciais de forças opostas ou amigáveis.

A estratégia de uma empresa pode ser referenciada como uma predisposição coletiva mais ou menos planejada da gerência superior em tomar decisões relativas à administração dos negócios e seu relacionamento com o ambiente.

2.3.2 Classificação das estratégias

A classificação de estratégias pode ser definida em dois tópicos – as planejadas e as emergentes – em função do nível que ocupa na estrutura organizacional em que são tomadas as decisões. Na dimensão planejada, as ações estratégicas consideram os padrões de comportamento que são formados a partir de decisões ou ações já realizadas pela organização dentro de um determinado plano de operações. E na dimensão emergente, as ações estratégicas emergem sem um planejamento antecipado, e são criadas em função de uma mudança ambiental.

Essa classificação, segundo Porter (1986) permite a divisão das estratégias em três possíveis níveis hierárquicos, a saber: a) estratégia corporativa; b) estratégia da unidade de negócios ou empresarial; e c) estratégia funcional.

A estratégia de nível corporativo refere-se a uma corporação ou conglomerado, e busca uma sinergia entre todas as suas unidades estratégicas de negócios.

A estratégia corporativa está relacionada a duas importantes questões: Em que negócios a corporação deveria atuar?; Como a corporação deveria administrar o conjunto de negócios? Desse modo, a estratégia corporativa permite que a

corporação seja considerada muito mais que a simples soma de suas unidades de negócios (PORTER, 1986).

A estratégia da unidade de negócio ou, dependendo da complexidade, a estratégia empresarial, define os limites de cada negócio e como a empresa poderá manter uma vantagem competitiva. A questão básica é determinar o que a empresa deve fazer para que os clientes prefiram os seus produtos. A solução dessa questão exige a identificação do *core business*, ou seja, do negócio essencial da empresa.

Porter (1986) destaca que existem três tipos de estratégias competitivas genéricas para a unidade de negócios ou para a empresa que é mutuamente exclusiva, são eles: Liderança de custo, Diferenciação e Enfoque; os quais serão abordados com mais profundidade em capítulo posterior. Por outro lado, autores como Day e Reibstein (1999) advogam que essas estratégias não são mutuamente exclusivas e que a estratégia competitiva genérica, nesse nível, é composta por três dimensões: a) ênfase no preço; b) ênfase no valor para o cliente; e c) ênfase no segmento de mercado.

A estratégia funcional, por sua vez, visa dar suporte à estratégia da empresa e apoiar as outras estratégias funcionais para a consecução dos objetivos empresariais. Os exemplos mais típicos de estratégias funcionais são: produção, marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos.

Observa-se, também, um número significativo de casos em que as estratégias da empresa são oriundas de um processo de planejamento, mas ao longo do tempo, contingências e mutações ambientais fazem com que inúmeras decisões incrementais sejam tomadas, emergindo uma nova estratégia (MINTZBERG, 2006).

Porter (1986) define estratégia como uma ferramenta na administração da empresa que possibilita estabelecer uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

No entanto, Quinn (2006) adverte que, na maioria das organizações sistêmicas, é muito complicado encontrar uma afirmação completa sobre estratégia, porém, a existência de uma estratégia (ou mudança de estratégia) pode ser clara para um observador objetivo, embora ainda não seja tão transparente para os gerentes que tomam decisões críticas, momento em que se deve considerar que a estratégia tem sentido abstrato, nem tudo está escrito; porém, alguns objetivos devem ser compreendidos, claros e decisivos.

2.4 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS SOBRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Ao programar uma estratégia competitiva em um determinado segmento de mercado, Porter (1986) lembra que tais estratégias devem estar explícitas, alinhando as metas e as políticas para sua realização que podem levar a empresa a obter uma posição favorável no mercado.

Corroborando com Porter (1986), Day (1990) defende a estratégia explícita e complementa que uma estratégia competitiva formal deve ser direcionada de forma geral, e não em planos que sejam segregados por uma determinada sequência.

De acordo com Porter (1986), quando uma empresa consegue uma posição competitiva favorável pode atingir o sucesso empresarial mantendo a rentabilidade a longo prazo, contudo, tais estratégias também podem direcionar a empresa para uma situação desfavorável conduzindo-a ao fracasso.

O autor afirma, ainda, que uma estratégia competitiva, deve conter mecanismos de defesa e ataque para que a empresa tenha condições de estar inserida na competição em um determinado mercado ou segmento.

Day e Reibstein (1999) consideram que a empresa deve estar orientada para o mercado acompanhando a satisfação do cliente comprador, fortalecendo as habilidades internas tangíveis e intangíveis para fortalecer ou buscar uma posição de vantagem competitiva.

Atualmente, com a grande concorrência latente, qualquer tipo de empresa, independentemente de porte ou cenário, se envolve em um ambiente competitivo, configurando uma estratégia competitiva deliberada ou expressa, formal ou informal. Porém, é certo que neste mesmo ambiente estará presente alguma mais refinada e outra mais precária. Desse modo, no segmento de crédito, as cooperativas, além de concorrerem entre si, também competem com o setor privado e público, nos quais encontram grandes potências, como, por exemplo, os bancos múltiplos.

2.4.1 Estratégia competitiva proposta por Michael Porter

Os pontos centrais da estratégia competitiva das empresas, segundo Porter (1986), estão diretamente relacionados à atratividade de clientes e à

rentabilidade a longo prazo; e a empresa deve-se adequar ao ambiente da indústria e tentar transformá-lo, alinhando-se com as políticas e direcionamentos propostos pela empresa em um mercado.

A principal essência de uma competição no mercado empresarial está no intuito de criar o maior valor possível para o cliente e obter a maior taxa de retorno superior ao custo do capital, adquirindo uma posição competitiva superior à de seus concorrentes (PORTER, 1986).

Antes do surgimento das teorias de competitividade propostas por Michael Porter, as estratégias em técnicas de competição tinham uma visão míope deste processo, constituindo-se apenas de ações integradas entre os departamentos, visando somente à organização como única célula.

Ao disseminar sua teoria de competitividade, Porter (1986) sugere uma nova técnica para análise de qualquer tipo de mercado, o qual é caracterizado pelo autor como indústria. Nesse caso se cria um modelo (Figura 1), com objetivo de aumentar a atratividade da indústria, denominado “5 forças”, a saber: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; rivalidade entre os concorrentes.

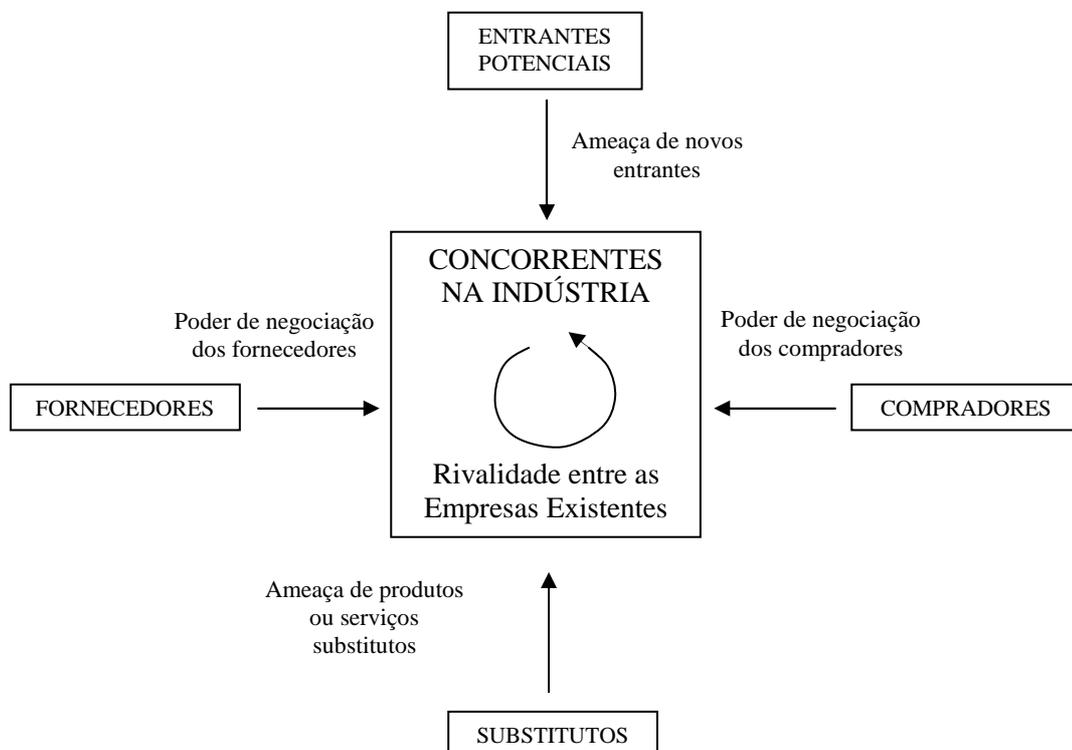


FIGURA 1 - 5 FORÇAS
FONTE: PORTER (1986 p.23)

Ameaça de Novos Entrantes: diante desse cenário competitivo e da grande imitação de produtos e procedimentos, a empresa deve inibir que novos concorrentes venham a compartilhar da fatia de mercado, pois tal fato viria, possivelmente, retroagir a rentabilidade a longo prazo.

Poder de negociação dos compradores: nesse ponto a empresa dentro do mercado deve identificar a necessidade dos compradores e atendê-los criando valor para os mesmos; porém, somente esta ação não garante o sucesso na indústria; pois, é preciso, também, atentar para o quanto o cliente dispõe para adquirir tais serviços ou produtos e quanto de rentabilidade a empresa deseja obter a longo prazo.

Poder de negociação dos fornecedores: deve-se criar uma situação favorável em que o fornecedor tenha a necessidade de vender para a indústria, se beneficiando nessa linha do poder de compra dos compradores, os quais a indústria vem atendendo com sucesso, incluindo a rentabilidade a longo prazo.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos: a empresa precisa estar sempre atenta a outros produtos que venham satisfazer o cliente, sendo assim deve oferecer novas opções, trazendo para o cliente benefícios e reduzindo seu desembolso financeiro. Nesse caso, às vezes, deve-se lançar um novo produto da própria empresa, utilizando a força da estrutura na indústria criando uma barreira na substituição de produtos pelos concorrentes, ressaltando que quando um produto gera valor ao comprador a estrutura torna-se importante, e quando o produto não agrega valor ao comprador a estrutura vem a ser irrelevante.

Rivalidade entre as empresas existentes: Em um mercado em que existe a necessidade de se suprir interesses de compradores, surgem outras empresas na busca de satisfazer tais necessidades e criar valor para os clientes. Nesse caso, a empresa deve se ater aos aumentos de custo em relação ao concorrente, analisando o foco de retalhar o concorrente potencial, como por exemplo, inviabilizando sua instalação, usando de forças determinantes como, estrutura instalada, solidificação da marca, diferença de produtos, crescimento da indústria, valor adicionado e outros, que forçaram a retirada ou retração da concorrência.

Ao tratar de rentabilidade, Porter (1986) relata sua dependência da estrutura da empresa no mercado, sendo um forte instrumento no relacionamento com clientes poderosos e mais exigentes, que oneram o desempenho empresarial na indústria.

Contudo, o autor menciona que, embora a indústria exija uma boa estrutura, a empresa não deve ser prisioneira nessa estrutura do mercado, devendo utilizar a referida para condicionar a indústria a seu benefício.

O fortalecimento da rentabilidade da empresa, dentro do mercado em que atua, não está condicionado à estratégia a curto prazo, pois tal estratégia tem grande chance de fracassar e, diante disso, Porter (1986) alerta que a escolha da estratégia competitiva deve contemplar o longo prazo.

O direcionamento de uma estratégia modifica a estrutura podendo levar ao sucesso ou ao fracasso. O autor menciona que empresas de segundo escalão, ao buscarem a atratividade dos clientes, não conseguem enxergar o longo prazo, o que prejudica sua gestão administrativa.

Essa deficiência, nestas empresas, está relacionada ao fato de não conterem uma estrutura administrativa que possibilite uma visão mais ampla, como por exemplo, um sistema de custos precário que prejudica a empresa no mercado em que atua, no qual o valor criado fica somente para os compradores. Assim, as empresas e, conseqüentemente, a indústria ou mercado de atuação arcam com pequena rentabilidade e até com prejuízos.

Ao visualizar os caminhos a longo prazo, é importante ressaltar nesse processo a energia criativa dos administradores para modificarem tal estrutura, a qual pode evoluir ou retroagir, dependendo do grau de refinamento das conseqüências observadas e avaliadas com o objetivo de obterem rentabilidade a longo prazo.

Grandes concorrentes de primeiro escalão, assim caracterizados por Porter (1986) não têm interesse em danificar a indústria ou o mercado em que atuam, concorrem com visão a longo prazo, tomando medidas de proteção, porém sem deixar de prever ações de competitividade, as quais, quando não observadas, geram malefícios para a indústria e, conseqüentemente, para a empresa.

Uma estratégia competitiva deve contemplar a tão discutida lei da oferta e da procura, que automaticamente está relacionada com a estrutura da indústria, que tem um grande poder de interferência quanto à rentabilidade podendo elevar ou

retroceder a atividade econômica quando houver um desequilíbrio dessas duas vertentes (oferta e procura).

Considerando que oferta e procura se modificam constantemente, em uma situação na qual a procura predomina, a estrutura de uma indústria irá beneficiar as empresas mais estruturadas, e assim haverá aumento da rentabilidade.

Em contrapartida, quando a oferta proporciona para a indústria uma capacidade excedente, desencadeia-se a guerra de preços e, conseqüentemente, acarretará em uma baixa rentabilidade para as empresas dentro da indústria, nesse caso as estruturas menores serão menos onerosas.

Outro detalhe observado por Porter (1986) diz respeito ao *boom*, em que as empresas com estruturas mais sofisticadas aproveitarão com maior sucesso esse momento, obtendo uma rentabilidade extraordinária e as empresas com estruturas menores acabarão não conseguindo aproveitar tal situação favorável.

2.4.1.1 A vantagem competitiva e as estratégias genéricas

Posicionar-se em um mercado competitivo e obter o sucesso desejado no que tange ao gerenciamento das cinco forças propostas por Porter (1989), descritas anteriormente, relaciona-se intimamente à intenção de uma empresa buscar uma participação relevante na indústria, objetivando a atratividade e a rentabilidade a longo prazo.

Porter (1989) assevera que uma empresa que não contempla em sua estratégia um desempenho acima da média de seus rivais na indústria, não tem nenhuma vantagem competitiva, pois não conseguirá uma sustentabilidade de mercado em relação aos seus concorrentes.

O mesmo autor complementa que para obter uma vantagem competitiva sustentável a empresa deve, dentro da indústria, ser líder de custos, promovendo preços baixos ou conquistar lealdade e fidelidade de compradores com produtos ou serviços únicos ou atributos singulares, denominados como diferenciação, conceitos conhecidos como estratégias competitivas genéricas.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

FIGURA 2 - AS TRÊS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER
Fonte: PORTER (1989, p. 10)

Contudo, para a empresa alcançar um desempenho acima da média a longo prazo e conquistar uma posição competitiva satisfatória com sustentabilidade, deve-se optar por uma das estratégias competitivas genéricas (Liderança de custo, Diferenciação e Enfoque), ou em melhor situação ainda, combiná-las, buscando superar os concorrentes rivais da indústria.

2.4.1.1.1 Estratégia competitiva genérica: Liderança de custo total

Ao seguir esse caminho estratégico, o ponto principal a ser observado está relacionado à redução de custo pela experiência, pois todo foco prioritário da gestão se direciona na contenção do custo, no sentido de oferecer o menor preço ao comprador e agregar-lhe o maior valor possível.

Nessa linha administrativa, a empresa não prioriza investimentos em P&D, publicidade, força de vendas e outros atrativos, em que a total atenção aos custos é a essência relevante de defesa contra as cinco forças de competição (PORTER, 1989).

Porter (1989) adverte que compradores poderosos ficam sem bases para negociação de preços, os quais já se encontram abaixo da linha dos concorrentes.

Quanto aos fornecedores proporciona uma maior flexibilidade em favor da empresa, devido ao volume de negociação, por outro lado, como fator positivo os produtos substitutos encontram barreira de entrada, em decorrência do baixo custo do líder que se encontra em melhor posição estratégica.

Para essa forma de solidificação na indústria, a empresa deve efetuar sempre investimentos de capital de forma consideravelmente relevante, dificultando a entrada de novos concorrentes.

Na competição com os possíveis concorrentes que desejam participar do mercado, a empresa dominadora busca baixar custo, com todo sacrifício, no intuito de eliminar os lucros dos concorrentes que desejam competir na indústria, porém, ressalta quanto aos prejuízos iniciais que podem decorrer dessa decisão. Entretanto, o foco é sempre a busca da vantagem competitiva, que cuidadosamente deve ser avaliada como uma posição de sustentabilidade.

Porter (1989) evidencia alguns riscos nesse direcionamento estratégico, tais como: tecnologias novas aniquilando o aprendizado adquirido anteriormente; imitação pelos concorrentes de produtos e procedimentos com custo mais reduzidos; não priorização da inovação de produtos e serviços, acarretando redução ao máximo do preço de venda, entrando na zona de prejuízos operacionais.

Alguns pesquisadores do campo da estratégia fazem uma análise crítica desta estratégia, Partridge e Perren (1994) afirmam que ser líder de custo não significa ser o fornecedor do menor preço cujos gestores empresariais associam erroneamente com concorrência em segmentos de preços baixos, segundo Faulkner e Bowman (1992).

Outros apresentam idéias de que a estratégia de custo baixo em paridade com preço e nos atributos do produto, não constitui uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que o cliente não percebe nenhuma diferença entre a oferta da empresa e outros produtos similares, cujos fabricantes apresentassem maiores custos de produção; como consequência, a empresa líder em custo não conseguiria obter a escala e a experiência suficientes para sustentar a sua vantagem de custos no longo prazo (COYNE, 1986; FAULKNER; BOWMAN, 1992; MINTZBERG, 1988). Esta afirmação é duvidosa, à medida que menores custos e paridade de preços e atributos resultariam em uma *margem* maior para o líder em custos; se não houver diferença nos demais fatores do ambiente competitivo, idêntica parcela com relação aos outros concorrentes, em suma lucros maiores. A questão está em determinar se o líder em custo poderia sustentar esta vantagem em caso de uma eventual mudança no ambiente competitivo. Sem dúvida, se ele tivesse sido capaz de traduzir seus menores custos em maior parcela de mercado (via preços mais baixos), ele poderia estar mais imune às forças do ambiente.

2.4.1.1.2 Estratégia competitiva genérica: Diferenciação

Ao buscar uma vantagem competitiva sustentável, utilizando essa estratégia genérica, Porter (1989) observa o primeiro ponto diferencial percebido por meio de atributos nos serviços ou produtos disponibilizados, aos quais devem estar acoplados com receitas superiores aos custos extras gerados que proporcionaram tal posicionamento.

Ao atingir a necessidade dos compradores singularmente, automaticamente constrói-se um isolamento contra a rivalidade, devido à lealdade dos clientes, adquiridas pelo motivo de não terem parâmetros de comparação, ficando a empresa em uma situação confortável no relacionamento com o comprador.

Outro ponto forte que surge está centrado na criação de uma barreira de entrada bem fortificada, gerando uma supremacia no nicho de mercado em que atua, agregando maior margem de rentabilidade, proporcionando, inclusive, um alto poder de negociação com fornecedores.

Devido à complexidade que exige em ser diferenciado, em buscar a satisfação e a lealdade dos compradores, o substituto fica praticamente sem poder de competição, deixando a empresa em uma vantagem competitiva sustentável favorável, pelo menos até que os atributos de seu produto ou serviços não sejam comuns entre seus concorrentes.

Ao escolher essa estratégia competitiva, a empresa terá somente participação em uma parcela de mercado, pois segundo Porter (1989), quando existe a exclusividade em fornecer produtos e serviços, contrapõe-se a participação com alta parcela de mercado.

O autor alerta, ainda, quanto à geração de altos custos para obter a Diferenciação, pois os mesmos se deslocam gravemente em tendência evolutiva, correndo o risco de excluir a empresa do mercado, mesmo com todos os atributos únicos, pois nessa situação certamente os preços estarão muito distantes dos da concorrência, aniquilando o poder de compra de seus clientes.

Além das observações acima, Porter (1989) elenca alguns outros riscos nessa posição estratégica, tais como: a imitação dos concorrentes; a queda na necessidade dos comparadores na busca por produtos mais sofisticados.

No que tange a Liderança de custo e Diferenciação na busca das vantagens competitivas, essas estratégias seguem por caminhos diferentes, na intenção de satisfazer as necessidades dos clientes.

Enquanto que na Liderança de custo é fornecido ao cliente a política de preços mais baixos e benefícios equivalentes aos concorrentes, na Diferenciação os preços são mais altos, porém os benefícios são diferentes e únicos em relação aos concorrentes.

Em outro prisma, quando se analisa somente a criação de valor aos compradores e a satisfação de suas necessidades, corre-se o risco da empresa não apresentar uma rentabilidade atraente, prejudicando assim o retorno da indústria.

Porter (1989) ratifica que a indústria deve satisfazer a necessidade do comprador e gerar lucros, ou seja, resultados positivos a curto, médio e, principalmente, longo prazo, ingrediente primordial da vantagem competitiva sustentável.

Em relação a esta estratégia, autores como Kim e Lin (1988), seguindo a proposta de Miller (1987) e Mintzberg (1988), criticam às propostas apresentadas por Porter evidenciando que esta estratégia sofre um detalhamento mais aprofundado.

Kim e Lin (1988) apresentam como detalhamento a diferenciação no **produto** (atributos específicos, qualidade) e a diferenciação por **marketing** (propaganda, nível de serviço). Miller (1992) propõe três tipos de diferenciação: por **qualidade**, por **inovação** e por **imagem**. Em 1992, o mesmo autor realizou uma pesquisa entre empresas não diversificadas e encontrou três tipos de diferenciação: por **qualidade** (*craftsmanship*), por **pioneirismo** (*pioneering*) e por **força de vendas** (*salesmanship*).

Destaca-se Mintzberg (1988) como o autor que mais tem criticado a insuficiência de detalhamento da estratégia de diferenciação de Porter (1980, 1986). Mintzberg (1988) propõe que o detalhamento deve ser por preço, imagem, suporte, qualidade e design (projeto) e a não-diferenciação.

Na diferenciação por preço, Mintzberg reitera sua posição contrária e relata que esta não tem o mesmo significado da minimização de custos porque somente se caracterizaria como vantagem competitiva caso se traduzisse em menor preço para o mercado, ou seja, caso fosse visível para o consumidor. Sustenta-se, portanto, na premissa de que custo mais baixo está associado a menor nível de serviço ou a pior

desempenho do produto, ignorando que diferentes tecnologias de produção e estruturas organizacionais apropriadas podem reduzir o custo total sem afetar outros atributos do produto.

A diferenciação por imagem, por sua vez, pode ser tratada como a apresentação e a embalagem do produto ou a inclusão de detalhes que melhorem o desempenho do produto, tornando-o mais atrativo para alguns clientes. Este tipo de diferenciação encontra-se estreitamente relacionado ao conceito de **sinalização de valor**, mencionado por Porter (1986), que enfatiza a importância dos detalhes quando os compradores não são capazes de discernir inteiramente as diferenças e as semelhanças entre produtos concorrentes.

Na diferenciação por qualidade, o próprio produto se difere pelos atributos inclusos em suas características, ao passo que no design, ele se difere por ser um projeto dos produtos concorrentes já existentes, trata-se de um conceito similar ao de diferenciação por inovação, conforme proposto por Miller (1987, 1988).

2.4.1.1.3 Estratégia competitiva genérica: Enfoque

Ao escolher essa posição a empresa visa focar especificamente um grupo de compradores, uma linha de produtos ou um mercado geográfico, podendo assumir a forma de Liderança de custo ou Diferenciação, no intuito de atender o objetivo de um alvo determinado.

Nessa posição, a empresa consegue obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, quando os mesmos atuam na indústria de forma mais ampla, não se atendo a alguns detalhes específicos, seja de redução de custos ou de diferenciação, desse modo, o concorrente, atuando em um alvo específico, consegue agir rapidamente a fim suprir as necessidades dos compradores.

Entretanto, Porter (1989), considera que essa linha estratégia proporciona uma limitação na fatia de mercado, mas caso seja eficaz em atingir o alvo desejado conseguirá aliar a rentabilidade com o volume de venda, o que é bem mais complexo nas estratégias de Liderança de custo e Diferenciação.

Quanto aos riscos nessa estratégia genérica, Porter (1989) evidencia que caso as empresas que atuam amplamente consigam competir baixando custos ou

sobressaindo na Diferenciação, poderá ocorrer um *“trade off”*, reduzindo a atratividade e, conseqüentemente, a rentabilidade a longo prazo da empresa que adotou a estratégia Enfoque.

2.4.1.1.4 Estratégia competitiva genérica: Meio termo

Quando uma empresa se posiciona na situação de meio termo, a empresa não tem Liderança de custo e também não possui Diferenciação, assim Porter (1989) aponta que a mesma estará em condições desfavoráveis no que tange à vantagem competitiva, o que provavelmente ocasionará uma destruição de rentabilidade dentro da indústria.

O autor menciona, ainda, que é comum as empresas que se encontram nessa situação de meio termo ficarem mudando de estratégia, ora Liderança de custo, ora Diferenciação, porém, em nenhum momento conseguem atingir o objetivo proposto, ficando distantes de seus concorrentes.

Essa situação, além de baixar ou aniquilar a rentabilidade, acaba desencadeando, também, um processo de problemas estruturais e culturais na gestão e continuidade da organização dentro do mercado em que atua.

Contudo, Porter (1989) ratifica que a empresa deverá adotar uma das estratégias e segui-la, estando ciente das barreiras que irá encontrar diante dessas situações, sejam elas de Liderança de custo, Diferenciação ou Enfoque; uma vez que o sucesso está na escolha de um modelo que seja de difícil imitação pelos concorrentes atuais e novos entrantes na indústria.

Sobre essa posição Wensley (2005) questiona Porter, alegando que em muitos casos o melhor lugar para se estar é no meio, visto que Porter nunca apresentou evidências para apoiar tal afirmação de exclusão dessa estratégia.

Minzberg (1988) comenta sobre a não-diferenciação, a qual apresenta características similares ao conceito de meio termo de Porter (1980), supra citado, porém destaca duas diferenças:

- a) a estratégia de não-diferenciação pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto Porter (1980) considera o meio-termo como uma alternativa de

estratégia equivocada, resultante da implementação inadequada ou ineficiente de uma das estratégias genéricas “puras”;

- b) ao contrário do que Porter (1980) supõe para o meio-termo, Mintzberg (1988) não “condena” a estratégia de não-diferenciação a um desempenho inferior ao das demais estratégias.

Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), estudando algumas tipologias consideradas concorrentes às de Porter (MINTZBERG, 1988; CHRISMAN; HOFER; BOULTON, 1988; MILLER; DESS, 1993), relataram que as mesmas não receberam validação empírica para que se possa julgá-las adequadas para a sua aplicabilidade como alternativa no campo de estratégia.

2.4.2 Estratégia competitiva proposta por George S. Day

Ao mencionar sobre estratégia competitiva Day (1990), relata que o crescimento de uma organização não está relacionado diretamente com a linha decisória que a empresa venha a escolher, mas sim, para ir ao encontro do sucesso, deverá sempre buscar a agregação de valor ao comprador satisfazendo suas necessidades, o que provavelmente permitirá uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Outro ponto crucial, apontado pelo autor supracitado, se refere ao fortalecimento das barreiras, combatendo a imitação, visto que os concorrentes, em determinado momento, irão imitar um produto ou serviço e, conseqüentemente, esse rival tentará melhorar a imitação buscando uma vantagem competitiva superior.

A estrutura física e intelectual de uma empresa, quando bem distribuída e utilizada, será um poderoso instrumento na disputa por uma vantagem competitiva sustentável e Day (1990), defende o posicionamento de Porter (1986), quanto à Diferenciação e à Liderança de custo, elencando quatro opções independentes para atingir o propósito de estar superior na competição no mercado ativo, são elas: arena, acesso, vantagem e atividades.

2.4.2.1 Arena

Essa opção se refere à atenção dos gestores sobre os mercados a serem atendidos e os clientes que serão atingidos, na busca de uma vantagem competitiva superior, porém Day e Reibstein (1999) mencionam que é preciso deixar bem claro as fronteiras e a estrutura da arena e ficar atento à simplificação exagerada que podem tornar um perigo, obscurecendo as mudanças ambientais que ocorrem e, com isso, perdendo poder de competição.

2.4.2.2 Acesso

Nessa opção, Day e Reibstein (1999) e Day (1990) evidenciam a importância dos canais de comunicação e distribuição, ou seja, o caminho que a empresa seguirá para atingir os clientes potenciais, demonstrando que seu produto ou serviço é superior aos dos concorrentes, dentro da arena competitiva estabelecida.

2.4.2.3 Vantagem

Um ambiente competitivo sofre mutações, que podem ocorrer mais lentamente ou mais rapidamente, podendo fortalecer a vantagem competitiva ou deixar a empresa fora da competição perdendo mercado (posicionamento buscando a superioridade).

A atenção dos gerentes no posicionamento de mercado é crucial, principalmente, considerando que as mudanças ocorrem rapidamente e os concorrentes buscam a penetração de mercado, de diversas formas, situação em que os gerentes devem sempre estar cuidando da barreira, tanto de entradas como de saídas, pois uma tática utilizada em determinado momento, que foi precisa para

aniquilar os concorrentes, pode ter sofrido erosão e, caso não sejam reformuladas, perdem sua eficácia comprometendo o posicionamento ora conquistado.

2.4.2.4 Atividades

Para esta opção, Day (1990) menciona a eficiência de converter insumos em produtos, compreendendo a escala e o escopo das atividades que serão desempenhadas, cuja eficiência se transformará em valor para os clientes, e os mesmos estarão dispostos a adquirir o produto final, podendo ser uma mercadoria ou um serviço.

Além das atividades citadas anteriormente, Day e Reibstein (1999) alertam quanto à adaptação e à renovação da estratégia atual, visando oportunidades e ameaças que possam contribuir para evolução da vantagem competitiva, ou seja, situação da empresa não acomodar com a estratégia atual buscando sua atualização, pois provavelmente é nessa vertente que os concorrentes potenciais estarão direcionando suas estratégias.

Tanto Day (1990) como Day e Reibstein (1999) destacam que a vantagem competitiva advém das habilidades superiores da organização frente aos concorrentes, e ao fazer um paralelo com Porter, percebe-se que o mesmo trata a competição ao nível de “mercado”, também denominado “indústria”.

2.4.3 Estratégia competitiva proposta por Treacy e Wieserma

Na busca de uma posição privilegiada dentro de um determinado mercado, um dos fatores mencionados Treacy e Wieserma (1995) consiste no fortalecimento da intimidade com o cliente, afirmando ser um ponto crucial no relacionamento, atributo que contribui para uma vantagem competitiva sustentável.

Um dos elos que fortificam a intimidade está centrado no pessoal de vendas, orientando a pesquisa e desenvolvimento, a engenharia e as operações no

desenvolvimento de soluções específicas em um modo pró-ativo, satisfazendo as necessidades dos clientes alvos.

Os autores citam como exemplo de sucesso na intimidade com o cliente o caso da Caterpillar, que desenvolve um forte relacionamento com os compradores. Para tal sucesso, as operações precisam dar respostas e ser flexíveis às necessidades dos clientes e não necessariamente atender a padrões de classe mundial. Precisa ser flexível para atender às demandas dos clientes da melhor maneira possível.

2.5 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MARKETING

A estratégia competitiva, conforme destacado em itens anteriores, busca direcionar a empresa para uma situação favorável no mercado, estando à frente dos concorrentes e ocupando, portanto, uma posição diferenciada. Contudo, a mesma deve estar sempre atenta às mudanças ambientais para que tal posicionamento competitivo se mantenha a longo prazo.

Existem vários caminhos para se desenvolver uma estratégia competitiva, e o Marketing é um deles, e pode contribuir de forma relevante para o sucesso organizacional.

Para Wensley (2005), a estratégia de marketing às vezes afirma ter a resposta para uma questão muito complexa nos mercados competitivos, no sentido de reconhecer e conquistar uma vantagem competitiva duradoura, mas nessa tentativa surgem variáveis que formam a dialética entre análise e ação ou, em termos mais técnicos, entre formulação de estratégia e implementação estratégica.

Ao aplicar o Marketing na estratégia competitiva Churchill e Peter (2000) relatam que a análise da posição competitiva e da força de mercado deve levar a criação de objetivos e estratégias para tirar vantagem de oportunidades no mercado. Para atingir esses objetivos os gerentes de marketing adotam quatro medidas:

- a) estabelecimento de objetivos de marketing;
- b) seleção dos mercados-alvo;

- c) desenvolvimento de composto de marketing para cada mercado e alvo;
- d) avaliação dos custos e benefícios financeiros.

Churchill e Peter (2000) advertem, ainda, que os objetivos de marketing, definidos pelos gerentes, devem ser coerentes com os objetivos organizacionais, e Kotler (2000) amplia esse conceito, mencionando que fica mais evidente a estratégia de marketing quando classificamos as empresas pelo papel que elas desempenham no mercado alvo, sendo ela: líder, desafiante, seguidora ou ocupante de nicho de mercado.

Portanto, a estratégia de marketing compreende o mercado alvo, o segmento de cliente, o posicionamento e os meios, em termos de elementos do composto de marketing a serem empregados, sendo uma indicação de como um desses elementos do composto de marketing serão usados para que os objetivos de marketing sejam atingidos.

2.5.1 Mercado

A palavra mercado, de uma maneira geral, engloba as seguintes definições: lugar onde se comercializam gêneros alimentícios e outras mercadorias; povoação, cidade ou país com grande movimento comercial; conjunto de atividades de compra e venda de determinado bem ou serviço, em certa região, onde se reúnem um conjunto de compradores e vendedores e sua interação na demanda por determinado bem ou serviço.

Ao trazer esse conceito para o Marketing, Curran e Goodfellow (1990), citados por Cooper e Argyris (2003), afirmam que existe uma total sintonia e grau de importância, que em sua bibliografia elucidam como a natureza dos mercados. Embora cada vez mais ocorra uma omissão nesse conceito, devido a muitas técnicas analíticas basearem-se em conceitos como participação de mercado e segmentação de mercado.

Considerando-se o conceito amplo de Marketing como estudo da natureza dos mercados, Kotler (2000), define o escopo de marketing como a tarefa de criar,

promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias, dentro de um determinado mercado.

Ao segregar mercado, Kotler (2000) estabelece quatro mercados onde ocorrem a demanda e a atuação do profissional de marketing, a saber: mercado consumidor, mercado empresarial, mercado global e mercado sem fins lucrativos.

No mercado consumidor, se encontram as empresas que comercializam produtos e serviços de consumo em massa, como refrigerantes, cremes dentais, aparelhos de televisão e passagens aéreas, investem grande parte do seu tempo tentando estabelecer uma imagem de marca superior.

Já no mercado empresarial, estão localizadas as empresas que vendem bens e serviços para outras empresas, consideradas atacadistas, onde deparam-se com profissionais de compras bem treinados e bem informados, que possuem técnicas para avaliar ofertas competitivas.

O terceiro mercado, Kotler caracteriza como mercado global ou mundial, onde estão concentradas as empresas que vendem seus produtos e serviços no mercado interno e externo, enfrentando decisões e desafios adicionais, como por exemplo decidir o país que deseja atuar, como entrar e adaptar seus bens ou serviços em uma nova nação sabendo que diversas variáveis aparecerão e deverão ser tratadas de forma especial, como o preço, a cultura, os subprodutos, a imitação, o poder político etc.

Por último, o mesmo autor caracteriza os mercados sem fins lucrativos, onde estão enquadradas as empresas que vendem seus produtos a organizações sem fins lucrativos, como igrejas, fundações, instituições de caridade ou órgãos públicos, precisam determinar seus preços com cautela, pois essas organizações têm poder de compra limitada.

No marketing contemporâneo, o termo mercado é mais comumente usado para referir-se ao grupo alvo de consumidores para um produto ou serviços específicos, e a visão que prevalece nos estudos é de que os mercados são unidades de análise claramente definidas.

2.5.2 Segmentação de mercado

Devido à complexidade dos mercados, Kotler (2000) alerta que uma empresa dificilmente conseguirá satisfazer a todos em um mercado, pois os gostos e sabores são subjetivos. Sendo assim, os profissionais de marketing começam o desempenho de seus trabalhos pela segmentação na busca de desenvolver um marketing de mercado alvo, em que as empresas vendedoras encontram os maiores segmentos de mercado, escolhem um ou mais desses segmentos e desenvolvem produtos, serviços e programas de marketing individualizados.

Churchill e Petter (2000) definem segmentação como a forma de segregar os mercados em grupos de clientes potenciais a serem atingidos, sendo que esses diversos grupos podem corresponder a um *feedback* semelhante a uma determinada estratégia de marketing.

A segmentação, do ponto de vista dos autores acima citados, quando focada para o setor empresarial com fins lucrativos visa mercados que proporcionam maior rentabilidade, e quando o foco se volta para instituições sem fins lucrativos, o objetivo é ser eficiente no alcance de suas metas propostas ao atendimento de um público.

A primeira definição de segmentação foi expressa por Smith (1956), que considerou como uma adequação racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do comprador; trata-se da visualização de um mercado heterogêneo, como vários mercados homogêneos menores (SMITH, 1956 apud COOPER; ARGYRIS, 2003).

Na mesma direção de Smith, Kotler (2000), define essa situação como Marketing de nicho, em que um grupo definido estritamente, não tem suas necessidades realizadas, então, os integrantes do nicho concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir tais necessidades.

Fortalecendo o conceito de segmentação, Evans (2005) comenta que deve-se considerar os clientes individuais e o conjunto de benefícios que lhes são importantes, e ratifica tal posição explicando que na psicologia do consumidor, as preferências dos indivíduos são fortes e estáveis.

Kotler (2000) reforça a teoria de segmentação por meio de nicho, relatando que tanto as pequenas como as grandes empresas podem usar o Marketing de nicho, que provavelmente atingirão seus objetivos propostos.

2.5.3 Posicionamento

A estratégia competitiva de marketing de uma empresa é mutável de acordo com as condições que são percebidas em seu ambiente, e um ponto dessa estratégia a ser observado é se o segmento escolhido pela empresa lhe proporciona um posicionamento favorável frente aos seus concorrentes.

Quando a organização consegue atingir uma vantagem competitiva dentro de um determinado mercado, existirá a grande tendência de a estratégia utilizada ser copiada pelos concorrentes. Portanto, a empresa deve se preocupar com a maneira como o cliente está percebendo seu diferencial e como a mesma se encontra posicionada no mercado em que atua, buscando sempre manter a sustentabilidade de tal vantagem adquirida (KOTLER, 2000).

Ao considerar que o cliente é o ser principal Ries e Trout (1982), citados por Akel Sobrinho (2001), mencionam que o posicionamento não é o que você faz para o produto e sim o que a estratégia competitiva, nesse caminho, consegue gravar na mente do consumidor, na busca de satisfazer suas necessidades almejadas.

Diante das considerações expostas, a Diferenciação, no que tange à busca de agregar valor ao cliente e satisfazer suas necessidades, está intrínseca. Nesse sentido, Mckenna (1989) alerta as empresas quanto às mudanças ambientais e, com isso, suas estratégias devem estar sólidas e em constante acompanhamento para que não sejam superadas pelos concorrentes.

Quanto aos serviços, Kotler (2000) evidencia alguns diferenciadores que poderão garantir um posicionamento favorável, como: facilidade de atender clientes; agilidade no pedido; pontualidade na entrega; apoio à instalação; preocupação com o treinamento do cliente e orientação ao cliente; rapidez na manutenção e reparo. O autor aponta as seguintes características de cada serviço:

- **Pedido:** está relacionado à facilidade de atendimento ao cliente, um exemplo do setor financeiro são os softwares do home-banking, que auxiliam os clientes a obter informações e a realizar transações de maneira mais eficiente.
- **Entrega:** neste item, se destaca a qualidade do serviço que é finalizado ao cliente, tendo como atributos a velocidade, a precisão, e a preocupação com o

processo de entrega. Como exemplo a Deluxe Check Printers Inc., que em 18 anos sempre atendeu prontamente seus clientes um dia após sua solicitação.

- **Instalação:** após a conclusão de uma venda, independente da qualidade do produto, a forma como inicia suas operações é fundamental para o cliente, principalmente quando os equipamentos são pesados ou o cliente é principiante ou até leigo em tecnologia, não admitindo falhas de instalação, por mais simples que seja para os profissionais.
- **Treinamento do Cliente:** essa etapa é a seqüência da instalação, que não pode ser quebrada, pois o cliente deve estar seguro nas operações do produto ou serviços adquiridos, um exemplo são os franqueados do McDonald's, que freqüentam a Universidade do Hambúrguer, em Oakbrook, Illinois, por duas semanas, para aprender como gerenciar sua franquia corretamente.
- **Orientação ao cliente:** esse procedimento deve ser desempenhado de forma esclarecedora ao comprador, dando suporte em todas as suas dúvidas em relação ao produto ou serviço.
- **Manutenção e Reparo:** ao desempenhar esse diferencial a empresa proporciona ao cliente uma segurança quanto às condições de funcionamento de seus equipamentos ou softwares, um exemplo de sucesso, é o da *Tandem Computers*, ao desenvolver tecnologia de atendimento remoto a seus clientes.

2.6 DESEMPENHO EMPRESARIAL

As empresas, em todos os seus segmentos, procuram estar atentas ao seu desempenho, seja ele financeiro ou não. Entretanto, é de suma importância que tenham alguma ferramenta capaz de medir ou evidenciar algum caminho sobre os rumos que estão seguindo em direção do sucesso.

Ao comentar sobre alguns tipos de desempenho Sink e Tuttle (1989), citados por Araújo (2001), mencionam que o desempenho de uma organização é função de uma complexa interação entre sete critérios: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade.

Já Wright e Pearce (1995), citados por Akel Sobrinho (2001), adotam a satisfação dos clientes como parâmetro para avaliar um desempenho superior aos dos concorrentes, apresentando 10 dimensões de análise, principalmente com indicadores financeiros. Dess e Robinson (1984), por sua vez, destacam que o desempenho proposto pelos gestores da empresa, são indicadores confiáveis e eficazes, porém o problema está na disponibilização para estudos, visto que procuram guardar segredo por motivos estratégicos.

Nessa ótica, Hooley, Lynch e Sheperd (1990 apud AKEL SOBRINHO, 2001), propuseram como indicadores financeiros os índices de Lucratividade e retorno sobre o investimento e não-financeiros, o volume de vendas e a participação de mercado.

Para Desphandé, Farley e Webster (1990 apud AKEL SOBRINHO, 2001), devem ser utilizados os indicadores de lucratividade, de tamanho e a taxa de crescimento.

Ao comentar sobre indicadores financeiros é necessário entender o conceito de estrutura de capital, o qual demonstra com eficiência e clareza, por meio de procedimentos contábeis, a evolução ou a retração financeira do patrimônio.

Entre diversos relatórios de análise do desempenho financeiro e econômico de uma empresa, o balanço patrimonial é um que se destaca pela gama de informações contidas e pelos diversos níveis de análises que são proporcionados.

Do lado esquerdo do balanço patrimonial localiza-se o ativo, que representa as aplicações de recursos, e do lado direito encontra-se o passivo e o patrimônio líquido que representam as origens de recursos (MARION, 2002). Percebe-se, ainda, que o capital próprio e o de terceiros da empresa estão evidenciados no lado direito do balanço patrimonial e o modo como este é aplicado está no lado esquerdo do mesmo.

O capital, na linguagem contábil financeira, é um fundo que está à disposição da empresa representado por valores econômicos e financeiros, com o intuito de gerar resultados econômicos para a continuidade da empresa (SÁ; SÁ, 1989 apud HOJI, 2004, p. 177).

De acordo com Groppelli e Nikbakht (1998, p. 205),

[...] estrutura de capital é a composição de financiamento de uma empresa posicionada do lado direito do balanço patrimonial e representa principalmente os fundos externos obtidos através de financiamentos. A estrutura da empresa consiste nas dívidas a longo prazo e em ação preferencial e ordinária.

A estrutura de capital de uma empresa se apresenta em boa forma quando há um equilíbrio entre os custos e os benefícios para suavizar o seu custo médio de capital investido pelos sócios (associados), e será avaliada quando ocorre o relacionamento entre o risco, o retorno e o valor (GITMAN, 1997, p. 430).

Segundo Gitman (1997), o termo capital representa os fundos a longo prazo, que se apresentam no lado do passivo do balanço patrimonial, com exclusão dos passivos circulantes, nos quais os financiamentos estão em dois grupos, os capitais de terceiros e os capitais próprios.

Capitais de Terceiros: Inclui qualquer tipo de fundo a longo prazo, obtido pela empresa via empréstimos [...]. O custo relativamente baixo do capital de terceiros deve ser atribuído basicamente ao fato de que os credores são os que têm menor risco que quaisquer outros fornecedores de capital a longo prazo. Seu risco é menor do que o risco dos outros porque eles têm o direito prioritário sobre os lucros ou ativos existentes para pagamentos; sob o ponto de vista legal eles podem exercer mais pressão que os acionistas preferenciais ou ordinários para receber o pagamento da empresa; o tratamento de pagamento de juros como despesa dedutível para fins de imposto de renda reduz o custo substancialmente.

Capital Próprio: consiste de fundos a longo prazo, fornecidos pelos proprietários da empresa, os acionistas. Diferentemente dos fundos tomados em empréstimos que precisam ser reembolsados numa data pré-determinada, espera-se que o capital próprio permaneça na empresa durante um período de tempo indefinido. As duas fontes básicas de capital próprio para a empresa são as ações preferências e as ações ordinárias, que incluem os lucros retidos [...]. (GITMAN, 1997, p. 431).

Percebe-se que o capital de terceiros não pertence à empresa, pois tem exigibilidade, criando, assim, um endividamento. E o capital próprio, que pertence aos sócios, acionistas ou associado (caso de cooperativas), não é exigível, fornecendo o suporte econômico para o crescimento real da empresa, gerando os recursos para o autofinanciamento.

A partir do momento em que a empresa obtém um recurso de terceiros, deve-se identificar como a empresa está aplicando esse capital e se a forma de aplicação está gerando resultados positivos tanto econômicos como financeiros. A administração financeira, então, fornece índices que auxiliam na análise e na tomada de decisão pelo gestor da organização.

Alerta-se quanto ao uso dos índices isoladamente, pois podem comprometer e trazer até mesmo um retrato falso da forma de utilização do capital; orienta-se, ainda, que seja utilizado em uma análise mais profunda da empresa um conjunto de

indicadores que possibilite uma visualização mais próxima possível da realidade da empresa (GITMAN, 1997, p. 101).

Segundo Gitman (1997, p. 588), o capital utilizado a curto prazo tem caráter operacional e o capital utilizado a longo prazo tem caráter estratégico, visando um futuro mais distante e com maior complexidade.

O endividamento da empresa na busca de capital de terceiros, pode ser aferido tanto pelo seu grau de endividamento como pela sua capacidade em pagar dívidas. Gitman (1997, p. 115-116) define este caso da seguinte forma:

A situação de endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado, na tentativa de gerar lucros. Em geral, o analista financeiro está mais interessado nas dívidas a longo prazo da empresa, uma vez que esses empréstimos comprometem a empresa com o pagamento de juros a longo prazo, assim como a devolução do principal. Já que os direitos dos credores da empresa precisam ser satisfeitos antes da distribuição dos lucros aos acionistas, os acionistas atuais e potenciais mantêm-se atentos ao grau de endividamento da empresa e à sua capacidade de pagamento das dívidas. Os credores também se preocupam com o grau de endividamento e a capacidade de pagamento da empresa, pois, quanto mais endividada ela estiver maior será a probabilidade de que não consiga satisfazer as obrigações com os seus credores. É claro que os administradores precisam preocupar-se com o endividamento, em reconhecimento à atenção que as outras partes dispersam a esse aspecto, além do interesse de manter a empresa solvente.

Os índices que demonstram a situação da estrutura do capital de uma empresa são calculados a partir das fontes de capitais entre si como, por exemplo, a imobilização de recursos utilizando capital de terceiro em relação ao patrimônio líquido; nesse caso demonstra a quantia de capital de terceiros que está sendo imobilizado, ou seja, quanto menor for esse índice melhor será para empresa (HOJI, 2004, p. 261).

Para Marion (2002), os gestores de uma empresa ou entidade, no momento de tomar uma decisão sobre a aplicação de um capital, principalmente de terceiros, devem analisar o endividamento de uma empresa, ficando atentos a dois itens importantes: a forma como a empresa está contraindo dívidas e a composição dessas dívidas.

Em se tratando da análise do endividamento das empresas em geral, é preciso dar atenção a dois momentos cruciais.

No primeiro momento, deve-se analisar o instante em que as empresas recorrem a dívidas como um complemento dos capitais próprios, para fomentar o ativo, pois são aplicações produtivas e irão gerar recursos para saldar o compromisso assumido. Trata-se do tipo de endividamento sadio, que faz bem para a empresa.

No segundo momento, verifica-se o instante em que as empresas recorrem a dívidas para pagar outras dívidas que estão vencendo, ou seja, não estão gerando recursos próprios para a quitação e passam a sujeitar-se a um eventual círculo vicioso, caso em que as empresas tornam-se candidatas à falência.

Na composição do endividamento de uma empresa, o gestor deve ficar atento à forma de aplicação do capital de terceiros a curto prazo, pois, se a administração da empresa tem como política investir essas origens no ativo permanente, corre sérios riscos de ficar impossibilitada de quitar as dívidas. Portanto, o correto é que esses investimentos sejam feitos com recursos de terceiros a longo prazo ou com recursos próprios.

Para Hoji (2004), esses índices relacionam o montante de capitais de terceiros (fornecedores, bancos, governo, funcionários), como os capitais próprios (capital social e lucros), medindo o grau de participação de cada capital nas aplicações dos recursos da empresa em bens e direitos.

Principalmente no setor financeiro, segmento desse trabalho, é de suma importância e de grande relevância evidenciar o endividamento ou a alavancagem no desempenho financeiro da empresa, visto que, pela característica da atividade, é comum um alto volume desses capitais utilizados na organização.

Contudo, Matarazzo (2003) aponta que quando a empresa tem um valor de capital de terceiro superior ao capital próprio (capital social e lucros), investido em seus ativos (bens e direitos), pode-se dizer que a empresa tem um alto grau de alavancagem, ou então, um alto índice de endividamento.

É importante ressaltar que, no desempenho empresarial, a empresa pode apresentar um alto nível de endividamento. Entretanto, essa evidência não significa que seu desempenho é ruim, deve-se analisar todo o contexto empresarial e outros indicadores de desempenho em conjunto, pois poderá ocorrer um alto endividamento e um ótimo desempenho empresarial em outros indicadores selecionados para a análise.

Nesse trabalho, optou-se pelos indicadores – lucratividade, participação de mercado, volume de vendas, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes e retorno

sobre os investimentos – baseados no modelo de Akel Sobrinho (2001), porém, com algumas nomenclaturas adaptadas para estudo do setor cooperativista de crédito, conforme demonstrado a seguir.

Modelo de Akel Sobrinho (2001)	Modelo adaptado pelo autor
Critérios de avaliação de Desempenho	Critérios de avaliação de Desempenho
Lucratividade	Sobras Acumuladas
Participação de Mercado	Número de cooperados
Retorno sobre Investimentos	Endividamento
Volume de Vendas	Operações de Crédito, Depósitos e Rendas
Satisfação dos clientes	Satisfação dos Clientes
Lealdade dos clientes	Lealdade dos Clientes
Satisfação dos funcionários	Satisfação dos Funcionários

QUADRO 3 - INDICADORES DE DESEMPENHO
 FONTE: O autor (2008)

Conforme acima comentado, a adaptação do modelo de Akel Sobrinho (2001) ocorreu devido ao trabalho estar voltado para o sistema cooperativista, porém, a essência não se altera, uma vez que as mudanças foram feitas somente nos termos técnicos, pois nesse segmento de cooperativas os resultados positivos visam atender a demanda de seus associados, enquanto que no setor privado esse resultado visa remunerar o capital investido.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será evidenciada a maneira como o pesquisador procedeu na delimitação e design da pesquisa, na formulação do problema e na caracterização da definição constitutiva e operacional, expondo os procedimentos metodológicos utilizados para atingir tais objetivos propostos no trabalho.

3.1 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

A delimitação de uma pesquisa, de acordo com Vieira (2004 apud DEBOÇÃ, 2006), requer a necessidade de evidenciar, por meio de uma descrição adequada, o delineamento ou desenho da pesquisa. Nesse caso devem ser incluídos itens como caracterização da pesquisa qualitativa, juntamente com as especificidades do método a ser utilizado, entre esses detalhes deve estar evidente o tipo de pesquisa, a abordagem, a população, o nível de análise e a unidade de análise.

O tipo de pesquisa se enquadra no modelo exploratório, e está centrado em uma situação particular, no caso desse trabalho, cooperativas de crédito singulares localizadas em um mesmo mercado geográfico. A seleção da população escolhida foi acompanhada por indicadores financeiros de 31/12/2006, 31/12/2007 e 30/09/2008, a fim de se balizar os números atuais.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, foi desenvolvida pelo método de estudo de caso o qual, do ponto de vista metodológico, segundo Yin (2005), enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triangulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Destaca-se, contudo, que o nível de análise neste estudo é organizacional, ou seja, abordará as cooperativas de crédito selecionadas.

A unidade de análise está estruturada de acordo com o conjunto de dirigentes, ou atores organizacionais, eleitos ou contratados, que desempenham (ou

desempenharam) funções ou atividades em níveis estratégico ou tático pertinentes ao fenômeno estudado, no que tange as estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter.

O método de estudo de caso aplicado nesta pesquisa, conforme afirma Godoy (2006), tem sido amplamente utilizado nos estudos organizacionais no Brasil.

Por se tratar de uma pesquisa que descreve uma situação-problema real, vivida dentro de uma corporação, Farina (1997 apud DEBOÇÃ, 2006) lembra que este tipo de estudo de caso exige decisões de cunho estratégico.

Nesse contexto, propõe-se a compreensão e a forma de aplicação das estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter (1989), na governança das três cooperativas em estudo e os reflexos no desempenho organizacional.

3.1.1 A escolha dos casos

A definição dos casos a serem estudados teve como premissa o foco do programa de mestrado no qual o pesquisador está inserido, levando-se em conta que as pesquisas deveriam ser temáticas em estudos regionais e, diante dessa circunstância, escolheu-se pesquisar cooperativas de crédito de uma determinada região.

Devido à crescente evolução do cooperativismo de crédito no Brasil, percebeu-se a necessidade de se estudar cooperativas de crédito, assim, as empresas escolhidas foram às cooperativas de crédito singulares que atuam no Vale do Médio Paranapanema, região oeste do Estado de São Paulo.

As cooperativas de crédito singulares são autorizadas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil, onde buscam atender seus cooperados, facilitar o crédito e prestar serviços bancários, com melhor qualidade e menor custo em relação aos Bancos Comerciais públicos e privados.

A partir do ano de 2003, esse tipo de cooperativa, além de atender um determinado nicho de mercado, também foi autorizado a atender cooperados de diversos segmentos, fato que contribuiu para a expansão dos negócios nesse segmento.

Contudo, optou-se por estudar e analisar três cooperativas que atuam em um mesmo mercado geográfico – Credicana, Crediassis e Credimota –, identificando qual o tipo de estratégia competitiva adotada pelas mesmas e quais os reflexos no desempenho empresarial, visto que uma das exigências do programa de Mestrado está voltado a pesquisas regionais.

3.1.2 Instrumentos de coleta dos dados

Ao coletar os dados, as fontes de dados primárias e secundárias foram consideradas em função da própria natureza do estudo proposto. A apresentação criteriosa dos dados, mencionadas por Yin (2005), permite maior confiabilidade a partir de triangulação de dados e informações, sendo de suma importância o uso de múltiplas fontes de evidência (TRIVIÑOS, 1994).

A triangulação foi feita da seguinte forma:

- a) No primeiro momento, os comentários da entrevista obtidos nos questionamentos sobre qual era a estratégia que a administração aplicava e como era medido o desempenho empresarial foram comparados com as respostas das perguntas estruturadas, apresentadas no Apêndice 3, eliminando-se os possíveis vieses que poderiam ter ocorrido.
- b) Em um segundo momento, depois de filtradas as informações, conforme procedimento acima, analisou-se documentos e relatou-se as observações diretas percebidas pelo entrevistador, elementos que contribuiriam para que os resultados fossem apresentados de forma a eliminar todas as distorções identificadas.

As entrevistas foram realizadas diretamente pelo pesquisador, junto aos diretores executivos e gerentes gerais das cooperativas de crédito em estudo. Sobre este aspecto, Triviños (1994) julga que a interação entre entrevistador e entrevistado é o principal destaque desses instrumentos de pesquisa.

A forma de escolher os diretores executivos e gerentes gerais como entrevistados, se deu pela sua importância nas tomadas de decisões na administração, considerando-se o primeiro escalão nas linhas decisórias, conforme exposto abaixo nos casos individualizados.

3.1.2.1 Coleta de dados: caso Credicana

Os dados foram coletados a partir de uma entrevista *in loco*, realizada pelo próprio pesquisador, nas dependências da cooperativa com acompanhamento dos diretores e do gerente geral.

Na data de 23 de outubro de 2008 foram entrevistados, em conjunto, os diretores executivos Silvio Ribeiro do Vale, Waldyr Max Junior e Paulo Antonio Bannwart.

Os diretores trabalham em uma única sala da diretoria, onde tomam decisões sempre em conjunto, dando expediente sempre na parte da manhã. Devido a essa característica de trabalho, optou-se pela entrevista em conjunto, o que não comprometeria a realização dos trabalhos.

Na primeira parte da pesquisa, apresentou-se um gráfico modelo pizza (Apêndice 4) com três divisões iguais, sendo **L** para expressar a Liderança de custo, **D** a Diferenciação e **E** para o Enfoque ou Nichos. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, com perguntas abertas não estruturadas, o pesquisador buscou identificar qual o tipo de estratégia genérica, proposta por Michael Porter, é praticado pela diretoria da empresa (procedimento repetido nos demais casos).

Na segunda parte, foi entregue um questionário de perguntas abertas estruturadas, sobre as estratégias competitivas genéricas, no intuito de ratificar as informações da primeira parte e eliminar vieses que poderiam ocorrer junto às respostas dos entrevistados (procedimento repetido nos demais casos).

Na terceira parte da entrevista, abordou-se sobre a questão do desempenho empresarial financeiro e não-financeiro, por meio da aplicação de um questionário de perguntas abertas não estruturadas, no intuito de identificar como a diretoria faz essas análises e quais os relatórios utilizados como padrão nas tomadas de decisões (procedimento repetido nos demais casos).

Na quarta e última parte, o entrevistador efetuou uma leitura das informações coletadas, afixou o cadastro da cooperativa e dos diretores e solicitou assinatura e rubrica nos papéis de trabalho para certificação e credibilidade da pesquisa. Cabe ressaltar que os diretores efetuaram tal procedimento e ainda sugeriu-se uma foto para que ficasse arquivada junto com dos demais materiais de coleta da pesquisa (procedimento repetido nos demais casos).

No segundo momento, em 31 de outubro de 2008, realizou-se uma pesquisa individual com a Gerente geral – Ilze Cristina Spitzer. A estruturação desta pesquisa seguiu todas as etapas da primeira até a quarta, conforme descrição exposta nos parágrafos anteriores.

Ambas as entrevistas (diretores e gerente) tiveram uma duração de aproximadamente uma hora e meia, tempo suficiente para coletar todas as informações necessárias para análise dos dados.

3.1.2.2 Coleta de dados: caso Crediassis

Os dados foram coletados a partir de uma entrevista *in loco*, realizada pelo próprio pesquisador, nas dependências da cooperativa, com o Vice-Diretor e o Gerente Geral.

Na data de 27 de outubro de 2008, realizou-se a entrevista com o Gerente Geral Oswaldo Bento Laurindo Filho, que desenvolve suas atividades em período integral na cooperativa. O gerente demonstrou total disposição e interesse na pesquisa, estando pronto para ajudar no que estivesse ao seu alcance.

Na data de 06 de novembro de 2008, foi realizada a pesquisa com o Diretor Vice-Presidente, Carlos Chadi, que atendeu pronta e atenciosamente, disponibilizando o tempo necessário para que a pesquisa transcorresse da melhor forma possível.

Ambas as entrevistas (diretor e gerente), tiveram uma duração de aproximadamente uma hora e meia, tempo suficiente para coletar todas as informações necessárias para a análise dos dados.

3.1.2.3 Coleta de dados: caso Credimota

Os dados foram coletados a partir de uma entrevista *in loco* nas dependências da cooperativa com os Diretores e o Gerente Geral, realizada pelo próprio pesquisador.

Na data de 13 de novembro de 2008, realizou-se uma entrevista individual com o Diretor Presidente Sonivaldo Grunguweig Pinto, em sua sala, para coleta das informações e respostas dos questionários.

Na mesma data, após entrevista com o Diretor Presidente, realizou-se entrevista individual com o Gerente Geral Mário Sérgio Gozzi, em separado da diretoria.

Ambas as entrevistas (diretor e gerente) tiveram uma duração aproximada de uma hora e meia, tempo suficiente para coletar todas as informações necessárias que foram utilizadas nas análises dos dados.

3.1.3 Tratamento dos dados

Este momento do trabalho exigiu uma rigorosa investigação no material coletado, por ser tratar de um estudo totalmente exploratório e qualitativo cujas técnicas e instrumentos aplicados deverão ser observados e analisados de forma criteriosa, pois todos os detalhes formarão um único instrumento.

Os procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo consistiram em examinar, categorizar, classificar tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências qualitativas para tratar as proposições iniciais deste estudo (YIN, 2005).

Corroborando com as propostas de estudo de Yin (2005), aplicou-se neste trabalho a estratégia baseada em proposições teóricas sobre cooperativismo, estratégias, estratégias competitivas, estratégias de marketing e desempenho empresarial, evidenciando os resultados apurados no estudo de caso que ocorrem na prática das cooperativas de crédito analisadas.

3.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Diante do que foi exposto na introdução, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

“Como as estratégias competitivas genéricas influenciam no desempenho das cooperativas de crédito?”

Tal questionamento pode ser observado a partir da Figura 3, que permite visualizar a estrutura e as variáveis suscitadas por este estudo.



FIGURA 3 - ESTRUTURA E VARIÁVEIS DE ESTUDO
FONTE: O autor (2008)

3.2.1 Especificação do problema

O problema evidenciado neste estudo – em consonância com os objetivos estabelecidos, a partir do referencial teórico consultado e com base na análise dos dados sobre as cooperativas em questão –, pretende responder as perguntas de pesquisa elencadas no item que se segue.

3.2.2 Perguntas de pesquisa

- a) Qual estratégia competitiva genérica influenciou mais fortemente as estratégias de marketing das cooperativas de crédito?

- b) Qual estratégia competitiva genérica, proposta por Porter, foi adotada em cada cooperativa de crédito em estudo?
- c) Quais são os indicadores de desempenho adotados por cada cooperativa estudada, para medir os resultados?
- d) Como as cooperativas de crédito avaliam seu desempenho, em relação às estratégias competitivas?

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E DEFINIÇÃO OPERACIONAL

As definições constitutiva (DC) e operacional (DO), segundo Vieira (2004), formam um elemento importante e definitivo para avaliação do rigor na pesquisa qualitativa. Ao passo que a definição constitutiva, refere-se à descrição conceitual da variável ou termo a ser analisado; enquanto a operacional representa como será medida, na realidade em estudo, esta variável ou este termo.

Liderança de custo

DC – Essa Estratégia genérica, definida por Porter (1986), tem como foco a competição em um mercado com baixos preços, ou seja, o preço é a determinante fundamental na vantagem competitiva, buscando uma alta parcela do mercado. Porém, o autor alerta que para esse caminho a empresa deve ter uma estrutura consideravelmente relevante, caso contrário não suportará as pressões dos concorrentes que possuem nesse mercado essa característica.

DO - Utilizando a técnica de entrevista com gestores das cooperativas de crédito, foi exposto cartão específico explicativo sobre a definição básica das estratégias genéricas e, na seqüência, aplicou-se um questionário estruturado, contendo perguntas abertas sobre a aplicação dessa estratégia. O questionário foi estruturado a partir da teoria de Porter (1986; 1989), permitindo o levantamento de questões sobre a teoria da estratégia a ser medida.

Diferenciação

DC – Estratégia caracterizada por Porter (1986) como um ponto de supremacia na vantagem competitiva sustentável. Quando a empresa consegue, diferencia-se, seja no produto ou serviço, e o comprador não tem outra opção com a mesma qualidade, fica em uma situação confortável. Porém, o autor alerta que a empresa não deve acomodar-se, pois existe o recurso da cópia utilizado pelos concorrentes e caso a empresa não esteja atenta poderá perder facilmente tal posição conquistada.

DO - Será utilizado o mesmo procedimento anterior, ou seja, entrevista com gestores das cooperativas de crédito, a fim de expor um cartão específico explicativo sobre a definição básica das estratégias genéricas e, na seqüência, será aplicado um questionário estruturado, contendo perguntas abertas sobre a aplicação dessa estratégia. O questionário foi estruturado a partir da teoria de Porter (1986; 1989), suscitando questões sobre a teoria da estratégia a ser medida.

Enfoque ou Nicho

DC - Ao escolher essa posição, a empresa visa focar especificamente um grupo de compradores, uma linha de produtos ou um mercado geográfico, podendo assumir a forma de Liderança de custo ou Diferenciação, no intuito de atender o objetivo de um alvo determinado (PORTER, 1986).

DO - Também será utilizada técnica de entrevista com gestores das cooperativas de crédito, com o intuito de expor um cartão específico explicativo sobre a definição básica das estratégias genéricas e, na seqüência, será aplicado um questionário estruturado, contendo perguntas abertas sobre a aplicação dessa estratégia. O questionário foi estruturado a partir da teoria de Porter (1986; 1989), suscitando questões sobre a teoria da estratégia a ser medida.

Desempenho empresarial

DC – Constituem-se de indicadores financeiros e não-financeiros que se interpolam entre si, evidenciando uma determinada posição da organização no mercado em

que atua, sinalizando positivamente ou negativamente. Como exemplo de alguns indicadores, entre os mais utilizados temos: lucratividade, participação de mercado, endividamento, volume de vendas, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes, satisfação dos funcionários (AKEL SOBRINHO, 2001; MATARAZZO, 2003; HOJI, 2004).

DO - Por meio de entrevistas, questionários, observação direta não participante e análise de registros internos das cooperativas pesquisadas, demonstrações financeiras e não financeiras.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada a contextualização dos casos selecionados, como ambiente geográfico das cooperativas de crédito em estudo e, em seguida, será exposta a pesquisa de campo exploratória. Ressalta-se que cada caso será observado individualmente, e contará com a forma de abordagem, o relato dos entrevistados, a identificação da estratégia competitiva genérica proposta por Porter de cada cooperativa em estudo e uma análise do desempenho não-financeiro e financeiro, apresentados em separado em cada cooperativa estudada.

4.1 INFORMAÇÕES GERAIS DA REGIÃO ONDE ESTÃO LOCALIZADAS AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EM ESTUDO

As cooperativas selecionadas para o estudo de caso neste trabalho foram Credicana, localizada na cidade de Assis/SP, Crediassis, também em Assis/SP e Credimota, instalada na cidade de Cândido Mota/SP.

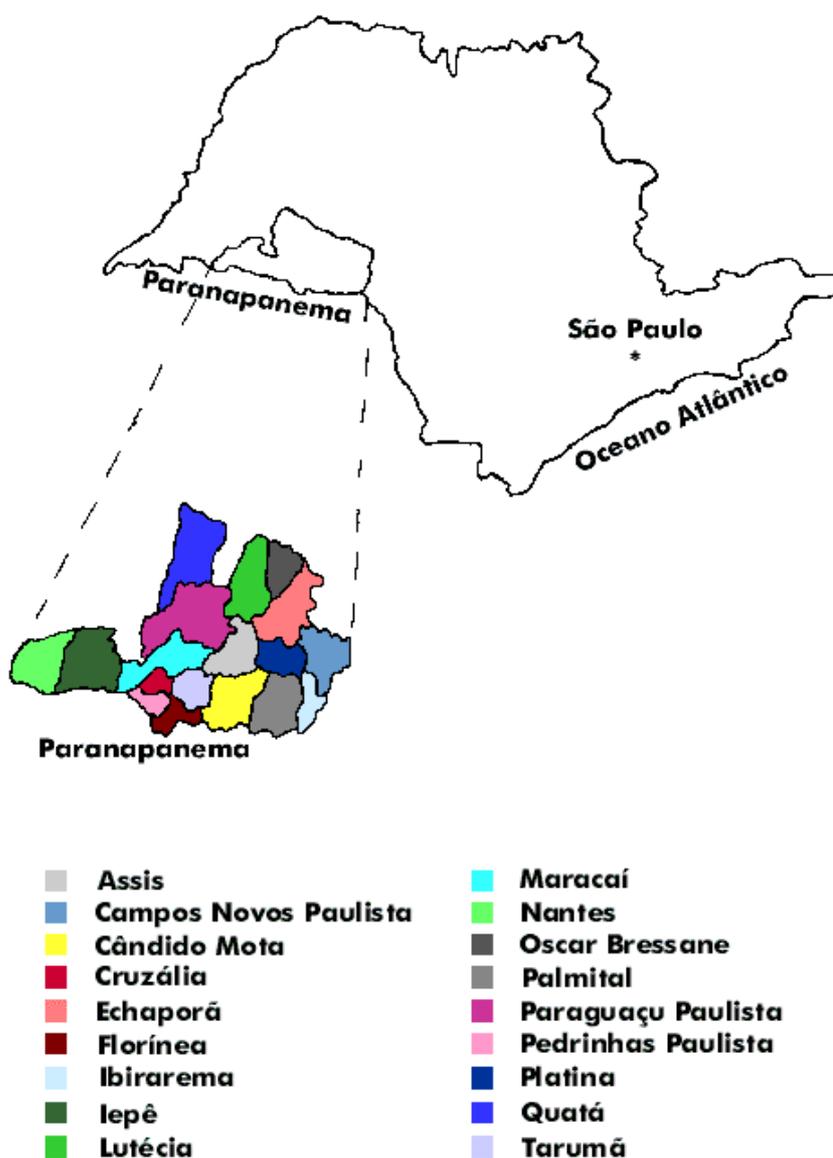
Essas cooperativas de crédito estão localizadas na região do Estado de São Paulo, denominada Médio Paranapanema, a qual abrange 17 municípios, a saber: Assis, Campos Novos Paulista, Cândido Mota, Cruzália, Echaporã, Florínea, Ibirarema, Iêpe, Lutécia, Maracaí, Nantes, Oscar Bressane, Palmital, Paraguaçu Paulista, Pedrinhas Paulista, Platina e Tarumã.

A principal base econômica regional é o setor agropecuário, o qual se encontra distribuído em cultura de soja, milho verão e safrinha, cana de açúcar e pecuária – principais atividades econômicas vinculadas ao setor rural.

A região do Médio Paranapanema segue a forte tendência de urbanização que, nas últimas décadas, tem caracterizado todo o Estado de São Paulo. Em 2004, sua população era de 254.737 habitantes, correspondente a 0,65% do total do Estado, e 91,06% habitam na zona urbana. Os municípios de Assis, Paraguaçu Paulista, Cândido Mota e Palmital apresentaram o percentual de 73,07% da população da região, cidades onde se localizam as matrizes e postos de atendimentos das cooperativas em estudo.

Dentre as cidades elencadas como centro urbano, a cidade de Assis é maior em número de habitantes, seguida de Paraguaçu Paulista e Cândido Mota, porém geograficamente o Médio Paranapanema também é conhecido como região de Assis, pelo fato de ser a cidade mais populosa e com um forte centro comercial.

Contudo, a expansão do cooperativismo de crédito nessa região surgiu recentemente, conforme dados históricos que serão apresentados mais adiante. Nota-se, ainda, que nem todas as cidades da região contam com Postos de Atendimentos, então, as cooperativas em estudo demonstram certa tendência de abrir esses locais, na busca de melhorar o atendimento e o relacionamento com seus cooperados.



MAPA 1 - MÉDIO PARANAPANEMA
 FONTE: ROCHA et al. (2005)

Essa região ocupa uma extensão territorial de 7.777,8 km², localizada no centro-oeste do Estado, compõe, parcialmente, as bacias dos rios Pari e Capivara.

Geograficamente, a região se beneficia de uma posição estratégica que permite a integração Sudeste, Centro-Oeste e Sul do país, constituindo importante entroncamento rodoferroviário para o escoamento da produção agropecuária, industrial e comercial regional.

Como canais de distribuição destacam-se as ferrovias administradas pela FERROBAN (Ferrovias Bandeirantes S.A.) e ALL (América Latina Logística), e a rodovia Raposo Tavares (SP-270). Essa região é também ponto de ligação para o tráfego proveniente de outras importantes rodovias, como a Castelo Branco (SP-280) e a Transbrasiliana (BR-153).

A região mantém, ainda hoje, como base econômica a agricultura e a pecuária. Apesar disso, os municípios da região apresentam taxas de urbanização acima de 70%, e apenas o município de Cruzália apresenta uma taxa inferior a esse percentual, em torno de 60%.

Contudo, nessa região, o cooperativismo de crédito vem ganhando força, e tem como principal elemento as cooperativas já citadas – Credicana, Crediassis e Credimota –, objeto de estudo deste trabalho.

4.2 CASO CREDICANA

Neste tópico será apresentado o relato do caso da Cooperativa Credicana, em que serão abordados os dados históricos, o momento da coleta de dados e entrevistas, a identificação da Estratégia Competitiva Genérica proposta por Michael Porter e Análise do Desempenho Empresarial.

4.2.1 Dados históricos

A Credicana (Cooperativa de Crédito Rural dos Produtores Agrícolas e Pecuários da Média Sorocabana), inscrita sob o CNPJ: 44373041/0001-07, foi

fundada em 10 de julho de 1969, tendo como origens cooperados plantadores e fornecedores de cana, vinculados a uma associação denominada ASSOCANA, a qual até os dias de hoje mantém estreitos laços de parceria em sua gestão.

O principal objetivo social da Credicana está em prestar, por meio da ajuda mútua, serviços financeiros diferenciados aos seus cooperados, principalmente os fornecedores e plantadores de cana do Médio Vale do Paranapanema, assim, desde sua fundação há quase 40 anos até nos dias atuais, atua nesse nicho de mercado.

O mercado de atuação da Credicana se concentra nas cidades do Médio Paranapanema, região Oeste do Estado de São Paulo. A Matriz da cooperativa localiza-se na cidade de Assis/SP, e foi implantado, também, um Posto de Atendimento ao Cooperado na cidade de Palmital/SP, para melhor atender seus cooperados localizados nessa região.

Além de atender com total qualidade e diferenciação cooperados fornecedores e plantadores de cana, atualmente, tem-se abertura para ingressos de cooperados que praticam atividades rurais agropecuárias em geral, no intuito de aumentar o número de cooperados. Entretanto, a qualidade no perfil e seleção desses novos cooperados é criteriosamente avaliada pela diretoria da cooperativa.

Com a abertura para os produtores agropecuários em geral, a Credicana buscou parcerias dentro do sistema cooperativista, visando ao fortalecimento de sua gestão, principalmente no apoio às atividades operacionais de rotina, em que tais parcerias se realizaram nas seguintes instituições:

- Sicoob (Sistema das Cooperativas Brasileiras);
- Cocecrer (Cooperativa Central do Estado de São Paulo);
- Bancoob S.A. (Banco Cooperativo do Brasil).

Essa grande mudança aconteceu em 06 de janeiro de 2000, quando a Credicana passou a integrar efetivamente o Sistema das Cooperativas de Crédito e com essa parceria seu crescimento e poder de alavancagem para benefício do produtor rural aumentaram progressivamente.

Em 01 de outubro de 2008, porém, essa parceira já não vinha mais surtindo efeitos positivos e os custos gerados desta comunhão eram cada vez mais

crescentes, fato que levou a diretoria da Credicana a tomar a decisão de romper tal relacionamento, visando a redução de custos, e tornando-se uma cooperativa “solteira”, assim conhecida no sistema. No entanto, a Credicana traçou, ao mesmo tempo, outra parceira, desta vez com o Banco do Brasil, a qual se mantém estável no momento.

Como se pôde notar, a cooperativa apresenta, desde sua fundação, um crescimento progressivo e cauteloso, buscando atender associados antigos e novos sócios, com um excelente atendimento diferenciado, evidenciando um trabalho sério e confiante, garantindo a satisfação e o reconhecimento dos associados.

4.2.2 Identificação das Estratégias Competitivas Genéricas propostas por Michael Porter

Durante a entrevista, os membros da diretoria da Credicana relataram que a estratégia competitiva genérica adotada pela administração é Enfoque ou Nicho de mercado.

Os diretores firmam tal postura, citando que um dos pontos principais de evidência que levaram a constatar esse tipo de estratégia vem desde a fundação da cooperativa, a qual estreita uma forte parceria com a Associação dos Plantadores de Cana do Vale do Paranapanema, denominada Assocana e, com isso, os principais clientes são os plantadores e fornecedores de cana e as usinas sucroalcooleiras, embora seu ramo de atuação se estenda aos demais produtores agropecuários.

A diretoria relata, ainda, que prima pelo atendimento aos cooperados, pois ao adentrarem na instituição transmitem o mesmo sentimento de como se estivessem em seus escritórios particulares, onde são atendidos prontamente por uma forte equipe de funcionários qualificados, em horários diferenciados e sem o incomodo de filas.

Além do atendimento diferenciado, a cooperativa busca também reduzir custos financeiros de manutenção de conta, taxas de empréstimos, mas deixa claro que essa política é praticada dentro de certo limite, desde que não prejudique o atendimento ou venha gerar resultados negativos, pelos quais os próprios cooperados são responsáveis.

Os diretores relataram também, que dentro desse nicho de mercado a admissão de novos cooperados não parte agressivamente da cooperativa. Na maioria das vezes são esses novos cooperados que procuram a instituição por indicação de cooperados já antigos que fazem parte da instituição, posteriormente, esses pretendentes são analisados dentro de critérios técnicos adotados pela administração.

Ainda em relação à redução de custos financeiros, os diretores comentaram sobre a dificuldade de atuar com esse tipo de estratégia, pois requer uma interferência na gestão particular dos cooperados, evitando-se que o mesmo venha a se endividar além de suas condições, o que poderá ser prejudicial para o mesmo, como também para o sistema cooperativo. Nesse sentido, a cooperativa fornece uma assessoria financeira, sem custo inclusive; mas caso o cooperado não tenha vontade de mudar seus procedimentos que possam prejudicar o sistema, será desligado da instituição.

Ao entrevistar a gerente geral, percebeu-se a sintonia entre Diretoria e Gerência, uma vez que a mesma ratificou as informações da diretoria, principalmente quanto à parceria com a Assocana, que auxilia de forma expressiva a gestão da cooperativa, colaborando com a solidez, a segurança e o menor risco aos cooperados, gerando, assim, maior credibilidade por parte dos mesmos, no sistema.

Um dos pontos fracos dessa estratégia, destacados pela gerente geral, consiste no crescimento lento das atividades, porém, mencionou que esse fator não prejudica os resultados da instituição e que por ora não tem motivos para sugerir à diretoria uma troca de estratégia, visto que esse modelo vem demonstrando resultados positivos há vários anos, especialmente na fidelização de clientes.

Um dos pontos fortes nessa estratégia está na relação diária de atendimento ao cooperado, momento em que a administração não mede esforços para fortalecer sua estrutura física, com equipamentos, sistemas atualizados, constante treinamento e qualificação dos funcionários.

Com base nas entrevistas, constatamos que a estratégia competitiva é o Nicho ou Enfoque, pois a cooperativa atende uma clientela exclusiva, não tem intenção de abrir novos ramos, que não sejam agropecuários e os custos, embora com controles permanentes pela administração, não predominam como fatores principais de tomadas de decisões.

4.2.3 Análise do desempenho financeiro

Ao entrevistar a Diretoria e a Gerência, ambos foram unânimes ao mencionarem que acompanham rotineiramente os números gerados pela administração da cooperativa e que o balanço patrimonial e a demonstração de resultado do exercício são os principais relatórios de análise, por meio dos quais são gerados outros auxiliares nas tomadas de decisões.

Para análise dos resultados financeiros, foram separados os seguintes indicadores, conforme a Tabela abaixo.

TABELA 1 - ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO CREDICANA

INDICADORES	31/12/2006	31/12/2007	30/09/2008
Liquidez Geral	1,22	1,26	NC
Liquidez Corrente	1,22	1,29	1,30
Endividamento	376,04%	336,27%	NC
Imobilização	17,50%	13,57%	13,30%
Operações de Crédito	6.716.043	8.783.250	12.390.932
Depósitos captados	15.234.218	15.982.678	10.813.035
Sobras Acumuladas	216.620	297.682	262.149
% Sobras Sobre o P.L.	5%	5%	5%
Sobras do Exercício	333.654	430.781	138.836
% sobras sobre as receitas	19%	18%	14%

FONTE: O autor (2008)

Ao analisar-se os indicadores financeiros acima selecionados, percebe-se que ao adotar a estratégia competitiva genérica Enfoque a empresa mantém índices de liquidez acima de 1,0, evidenciando uma solvência no que tange a esses indicadores específicos. O endividamento ou alavancagem representa quanto de capital de terceiros está aplicado na empresa em relação ao seu próprio capital, neste caso apresenta-se estável, pois, para cada 1,00 de capital próprio há 3,56 de capital de terceiro, índice não considerado elevado para o setor financeiro.

Outro indicador positivo está relacionado ao baixo índice de imobilização, que está abaixo de 100%, representando que a cooperativa somente imobiliza com recursos próprios, não comprometendo recursos de terceiros nesses investimentos.

Ao comparar os créditos (empréstimos e financiamentos) concedidos aos cooperados, percebe-se um aumento de 2006 para 2007 e uma redução nas captações, fato que não afeta os resultados de sobras positivas entre os exercícios analisados. As sobras acumuladas demonstram situação econômica favorável e estável, como também os resultados das sobras do exercício.

4.2.4 Análise do desempenho não-financeiro

Os diretores da empresa mencionaram que se preocupam demasiadamente com esses indicadores, embora tenham certa dificuldade em medir e avaliar tais procedimentos.

Dentre os recursos utilizados destacam-se uma urna por meio da qual os cooperados podem depositar suas opiniões sobre qualquer assunto; há também, atendimento diário; e ainda um trabalho de mediação em campanhas de ajuda a instituições de caridade e assistência social com contribuições voluntárias dos cooperados. Tais atividades vêm obtendo sucesso há vários anos, demonstrando a fidelização dos cooperados. Além desses recursos, há uma ouvidoria – exigida pelo Banco Central –, porém não utilizada pelos cooperados.

Outro ponto não-financeiro está voltado para a transparência da gestão dos diretores, cujo conselho de administração, além de dar expediente todas as manhãs, se reúne mensalmente para analisar as informações contábeis de gestão do mês anterior com participação do conselho fiscal.

Os membros do conselho fiscal, além de participarem das reuniões mensais, efetuam visitas periódicas sem prévio agendamento para analisar as tomadas de decisões do conselho de administração.

Observou-se, entretanto, que a cooperativa não apresenta indicadores técnicos científicos de avaliação da participação de mercado, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes e satisfação dos funcionários, mas possui um controle do número de cooperados ativos e funcionários, conforme Quadro a seguir.

NOMENCLATURAS	12/2006	12/2007	30/09/2008
Número de Cooperados	416	482	518
Número de Funcionários	06	08	13

QUADRO 4 - COMPOSIÇÃO ANUAL DOS ASSOCIADOS CREDICANA
 FONTE: O autor (2008)

Percebe-se que, ao adotar esse tipo de estratégia Nichos ou Enfoque, embora teoricamente apresente algumas limitações, a cooperativa consegue de 12/2006 a 09/2008, aumentar em 25% seu quadro de cooperados, evidenciando uma situação favorável nesse tipo de estratégia adotada.

Com sobras positivas e acréscimo de cooperados, verifica-se um expressivo aumento na quantidade de funcionários, que equivale a 117% de 12/2006 para 09/2008.

4.3 CASO CREDIASSIS

Neste tópico será apresentado o relato do caso da Cooperativa Crediassis, acompanhado de informações e análise sobre os dados históricos, o momento da coleta de dados e entrevistas, a identificação da Estratégia Competitiva Genérica proposta por Michael Porter e Análise do Desempenho Empresarial.

4.3.1 Dados históricos

A Crediassis iniciou suas atividades em 14 de abril de 1999, com a denominação de Unicred (Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos de Assis), com o intuito de atender somente a categoria de profissionais da Medicina, médicos associados da Unimed (Cooperativa de Trabalho Médico) de Assis; portanto, seu principal propósito era prestar serviços financeiros somente a esses cooperados que perfaziam um total de 180 médicos associados.

A cooperativa estabeleceu como diretrizes uma atuação de forma a ajudar seus cooperados com produtos financeiros, os quais ofereciam vantagens no sistema em relação às instituições privadas, ou seja, o spread da cooperativa era ínfimo, atuava com uma taxa maior para captar recursos e menor nas operações, em comparação às demais instituições do mercado, postura ainda presente na atual gestão.

Em 26 de julho de 2000, durante uma reunião da diretoria, percebeu-se que havia uma grande demanda de captação financeira e, por força desse fato, determinou-se como solução a busca de novos cooperados, que seriam médicos não vinculados a Unimed, no intuito de equilibrar suas atividades operacionais, alavancando as operações de crédito; desse modo, surgiu uma nova razão social denominada Alcred (Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo da Aliança dos Médicos de Assis).

Visando à expansão da Cooperativa, principalmente nas operações de crédito, em 23 de março de 2004, ocorre a filiação junto a uma cooperativa central, passando a utilizar sua marca e assessoria de gestão, fato justificado pelo forte conceito que a mesma ocupa no mercado nacional em cooperativas de crédito. Sua denominação social passou, então, para Sicred-Assis (Cooperativa de Crédito Mútuo dos Profissionais de Saúde de Assis e Região), ampliando o raio de atuação para todos os profissionais da saúde, como Dentistas, Fisioterapeutas, Laboratórios, Clínicas entre outros, todos pertencentes à região selecionada para estudo.

Contudo, devido aos altos custos de operação referentes ao vínculo com a Cooperativa Central e à limitação na autonomia de gestão operacional, em 31 de julho de 2008, ocorreu a desfiliação, passando, desta vez, a ser denominada Crediassis (Cooperativa de Crédito Mútuo dos Profissionais de Assis e Região). Nesse mesmo período a Crediassis se filia a uma outra Cooperativa Central, denominada Cecresp-SP (Central das Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo do Estado de São Paulo), que pertence ao sistema Sicoob (Sistema das Cooperativas Brasileiras).

Diante do exposto a atual diretoria tem como proposta futura, buscar cooperados que sejam de outros nichos de mercado, não somente profissionais ligados à área da saúde, oferecendo vantagens financeiras com menor custo em relação aos concorrentes que atuam no mercado financeiro da região.

4.3.2 Identificação das Estratégias Competitivas Genéricas propostas por Michael Porter

Ao entrevistar o Gerente Geral da Crediassis, o mesmo expôs que a estratégia competitiva genérica adotada, estava passando por uma transição de Enfoque para Liderança de custo.

A Gerência Geral relatou que a estratégia a ser utilizada seria a de Enfoque, pelo fato de ser fundada por médicos, tanto que existe uma parceria com a Unimed-Assis (Cooperativa de Trabalho Médico de Assis), além disso, a Crediassis efetua seus pagamentos e recebimentos por essa instituição; mas ressalta que em um passado próximo essa parceria era mais solidificada e com maior movimentação financeira.

Como esse Nicho de mercado não tem demonstrado volume satisfatório de cooperados, a cooperativa atualmente busca atrair novos cooperados e também novos nichos de mercado voltados para todos os profissionais da saúde estabelecidos na região, oferecendo menores custos em relação aos concorrentes e desburocratização nos processos, como por exemplo, abertura de contas, empréstimos, aplicações entre outros.

O intuito de aumentar o número de cooperados e parceiros também tem como foco a pulverização dos recursos, que provavelmente poderá reduzir os riscos aos associados, diminuindo problemas operacionais ocorridos no passado.

A cooperativa passa por uma severa reestruturação administrativa, cujo forte atrativo, segundo a gerência, consiste em menores custos do que os concorrentes, ponto forte que está sendo divulgado em novos nichos, como por exemplo, a Prefeitura Municipal, a Associação Comercial e Industrial e outros em estudo, que possam se tornar futuros cooperados da Crediassis.

No decorrer da entrevista, quando o entrevistador expôs os tipos de estratégias competitivas genéricas, o Vice-Presidente Carlos Chadi foi objetivo e categorizou a estratégia atual como Liderança de custo. E relatou, ainda, que para competir com essa estratégia foi necessário enxugar o quadro de funcionários e realizar mudanças bruscas no sistema de operação junto à cooperativa central, decisões que foram fundamentais para a manutenção de tal estratégia.

Em sua análise subjetiva, deixar de atuar em um nicho específico e buscar novos cooperados de outros nichos, com o atrativo de redução de custos, exigiu uma remodelagem interna, conforme citamos anteriormente, porém, essa atitude não gerou perda de qualidade no atendimento aos cooperados.

O objetivo de escolher a estratégia competitiva Liderança de custo e não o Enfoque deve-se à decisão da cooperativa de buscar novos clientes de outros segmentos, que não sejam da saúde e gerar maiores sobras (resultados positivos), e com isso reduzir a taxa de juros de empréstimos concedidos aos cooperados e, ao mesmo tempo, remunerar com uma taxa maior suas aplicações financeiras, frente aos concorrentes da praça.

Ao finalizar a entrevista o Vice-Presidente acrescentou que o vínculo com a área da saúde é muito forte, porém para sustentação e viabilidade econômica e financeira é necessário expandir para outros segmentos, como por exemplo, Prefeitura Municipal, Associação Comercial, fato observado também pelo gerente geral.

Com base nas entrevistas constatamos que a estratégia competitiva adotada pela administração atual está voltada para o Enfoque, tendo como seus cooperados profissionais da área da saúde. Dentro desse nicho de mercado a diretoria expõe que tem como meta a redução de custos internos e externos em todos os departamentos, buscando ter produtos de menores custos no mercado financeiro, atraindo, assim, em um futuro próximo, cooperados de vários segmentos.

4.3.3 Análise do desempenho financeiro

Na entrevista com a Diretoria, como também com a Gerência, os entrevistados foram unânimes em relatar que o balanço patrimonial e a demonstração de resultado do exercício são os principais relatórios de análise e que por meio desses são gerados outros auxiliares nas tomadas de decisões, principalmente o controle analítico das despesas operacionais e o nível de inadimplência dos cooperados.

O resultado negativo, evidenciado de maneira relevante no exercício de 2007, segundo os entrevistados, teve como origem a provisão para crédito de liquidação duvidosa que, por se tratar de uma instituição financeira fiscalizada pelo

Banco Central, necessitou operacionalmente de efetuar tal provisão. Porém, no exercício de 2008, a cooperativa se mostra eficiente nas atividades operacionais com sobras até o momento analisado, como também um valor relevante de reversão de créditos recebidos em 2008, provisionados em 2007.

Ao analisar os resultados financeiros, foram separados os seguintes indicadores conforme a Tabela 2, abaixo:

TABELA 2 - INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO CREDIASSIS

INDICADORES	31-12-2006	31-12-2007	30-09-2008
Liquidez Geral	N/C	N/C	N/C
Liquidez Corrente	0,82	0,81	0,91
Endividamento	739%	Passivo Descoberto	Passivo Descoberto
Imobilização	38%	Passivo Descoberto	Passivo Descoberto
Operações de Crédito	3.457.660	2.624.999	2.470.513
Depósitos captados	6.593.778	8.289.808	3.449.611
Sobras do Exercício	65.551	(1.369.022)	249.822
% Sobras sobre o P.L.	5%	Passivo Descoberto (81%)	Passivo Descoberto (22%)
Sobras do Exercício	65.551	(1.369.022)	249.822
% Sobras sobre as Receitas	5%	(81%)	N/C

FONTE: O autor (2008)

Ao analisar os indicadores financeiros acima selecionados, percebe-se que a alta provisão para crédito de liquidação duvidosa efetuada em 2007 corroborou fortemente para os resultados negativos, principalmente com alto endividamento, comprometendo todo o patrimônio líquido, o que forçou a diretoria da empresa a trabalhar com forte redução de custos em todos os setores.

Portanto, ao verificar as sobras do exercício de 2008, percebe-se que a cooperativa nesse exercício corrente, vem reduzindo resultados negativos com possibilidades claras de encerrar o exercício de 2008 com sobras líquidas, tendo como principal fator a recuperação de créditos provisionados com perdas no exercício de 2007, por exigência das normas do Banco Central do Brasil.

Os indicadores de imobilização e endividamento estão comprometidos devido ao passivo descoberto, indicando que a empresa deve reduzir ao máximo a imobilização e buscar resultados positivos com urgência para que não comprometa ainda mais o endividamento.

Ao comparar as operações de crédito aos cooperados, percebe-se uma redução de 2006 para 2008 (30/09/2008); ao analisar as captações verifica-se uma redução considerável, qual a diretoria relata que esse fato ocorreu devido reestruturação administrativa realizada na cooperativa.

4.3.4 Desempenho não-financeiro

A Diretoria e a Gerência da Crediassis mencionaram que não existe nenhuma ferramenta para medir esse indicador, tem-se como praxe quando recebe uma reclamação ou elogio de um determinado cooperado, divulgar para o grupo de trabalho no intuito de fortificar o relacionamento entre cooperado e cooperativa.

Diante do resultado negativo, já citado, decorrente da alta provisão de crédito de liquidação duvidosa, foi necessário requisitar aporte de recursos, o qual foi rateado entre os cooperados. Os entrevistados lembram que esse procedimento gerou certa insatisfação no ano de 2007, sentida ainda na presente data, fato percebido atualmente no momento do atendimento aos cooperados.

Contudo, a cooperativa não apresenta indicadores técnicos científicos de avaliação da participação de mercado, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes e satisfação dos funcionários, mas apresenta controle do número de cooperados ativos e do quadro funcional, conforme o Quadro 5 abaixo:

NOMENCLATURAS	31/12/2006	31/12/2007	30/09/2008
Número de Cooperados	808	999	999
Número de Funcionários	10	08	06

QUADRO 5 - COMPOSIÇÃO ANUAL DE ASSOCIADOS DA CREDIASSIS
 FONTE: O autor (2008)

Embora o número de cooperados se mantenha estável, a cooperativa demonstra uma elevada redução no quadro funcional. Segundo a diretoria da empresa, esse processo está condicionado à mudança de estratégia da empresa.

4.4 CASO CREDIMOTA

Neste tópico será apresentado o relato do caso da Cooperativa Credimota, no qual constam os dados históricos, o momento da coleta de dados e entrevistas, a identificação da Estratégia Competitiva Genérica proposta por Michael Porter e a Análise do Desempenho Empresarial.

4.4.1 Dados históricos

A cooperativa em pauta denomina-se Credimota (Cooperativa de Crédito Rural de Cândido Mota), sua matriz localiza-se na Av. Saudade nº 85, na cidade de Cândido Mota, Estado de São Paulo.

Atualmente, a Credimota atende cooperados de toda a região abrangida pela cidade de Cândido Mota, denominada Vale de Paranapanema. E, para melhor atender seus associados, conta com diversos Postos de Atendimento aos Cooperados, denominados PACs, localizados nas seguintes cidades:

- Palmital: Rua Manoel Leão Rego, 461 - PAC 01;
- Ibirarema: Rua Joaquim dos Santos, 152 - PAC 02;
- Campos Novos Paulista: Avenida José Teodoro de Souza, 804 - PAC 03;
- Ribeirão do Sul: Rua Angelo Avanzi, 161 - PAC 04;
- Assis: Rua Capitão Francisco Rodrigues Garcia, 291 - PAC 05;
- Paraguaçu Paulista: Rua 07 de Setembro, 817 - PAC 06.

A Credimota iniciou suas atividades em junho de 1991, fundada por cooperados vinculados a uma cooperativa agropecuária, denominada Coopermota – Cooperativa dos Cafeicultores da Média Sorocabana de Cândido Mota. A sede da Credimota foi estabelecida na cidade de Cândido Mota, onde se encontra, também, a matriz da Cooperativa Agropecuária Coopermota.

O objetivo da Credimota, inicialmente, estava voltado somente para o atendimento às necessidades dos produtores rurais, vinculados à Coopermota, de toda a região, na facilitação do crédito rural com rapidez e menos burocracia; visava, também, melhor atendimento e menor custo nas movimentações financeiras de contas correntes, diferente das outras instituições financeiras.

Com o passar dos anos a cooperativa foi crescendo e, no intuito de se expandir, criou Postos de Atendimentos aos Cooperados (PACs), em outras cidades da região, para melhor atender produtores rurais que não estavam localizados no município de Cândido Mota e demais produtores não vinculados a outras Cooperativas Agropecuárias.

Além de expandir sua estrutura física, a Credimota tem aumentado o Portfólio de seus produtos e serviços, tais como: descontos de títulos, cheque especial, poupança cooperada, transferência de valores, débito automático, empréstimo pessoal, cartões de crédito, aplicações, financiamentos de veículos, seguros em geral, operações com Linha do BNDES, intermediação na liberação de recursos para agricultura familiar via PRONAF, FUNCAFÉ e todas as demais linhas de custeio agrícola. Ainda presta serviços em recebimento de contas, como, por exemplo, água, IPTU, boletos etc.

A Credimota está classificada na categoria de cooperativa singular, atendendo diretamente o cooperado, e como suporte nas suas atividades estabeleceu um forte vínculo com uma Cooperativa Central de Crédito, para facilitar a busca de recursos financeiros junto a outras instituições, fortalecer o treinamento e qualificação dos diretores e quadro funcional, atender as normas estabelecidas pelo Banco Central e dispor de acompanhamento mediante Auditorias e Consultorias no desenvolvimento das atividades, buscando a transparência e solidez junto aos associados.

Com a estrutura atual, a Credimota é uma forte concorrente no mercado financeiro, já que busca equilibrar os custos financeiros e atender as necessidades

de seus cooperados/clientes, frente às demais instituições financeiras públicas e privadas estabelecidas na região em que desenvolve suas atividades.

4.4.2 Identificação das Estratégias Competitivas Genéricas propostas por Michael Porter

Após a exposição dos conceitos teóricos das estratégias competitivas genéricas ao Diretor Presidente da Credimota, o mesmo relatou que a estratégia competitiva genérica adotada pela administração é a Diferenciação, pois, ao ser comparada com os concorrentes, a cooperativa oferece todos os produtos, porém, com atendimento diferenciado e custos de movimentações financeiras menos onerosos aos cooperados.

O ponto forte dessa estratégia, conforme o Diretor Presidente, está centrado na relação cooperado/cooperativa, na qual o cooperado é o “próprio dono” e os resultados positivos são convertidos em prol dos mesmos. Contudo, menciona, também, que a dificuldade de implantar esse tipo de estratégia está em captar recursos junto a outras instituições, que acabam sendo concorrentes na busca pelos clientes.

Ao ser questionado pelo pesquisador se essa estratégia não era a Liderança de custo, o Diretor Presidente respondeu que não, e asseverou que a estratégia é a Diferenciação mesmo, pois os custos são preestabelecidos não fornecendo vantagens individuais com custos de serviços mais baixos, uma vez definida se mantém. Advertiu, entretanto, que a qualidade de atendimento, o horário diferenciado e o atendimento rápido sem filas, são os principais ingredientes para fidelizar clientes antigos e buscar novos cooperados.

O Diretor Presidente mencionou, também, que a cooperativa adota uma política de sempre buscar novos cooperados, e traz como principal atrativo a diferenciação entre os bancos privados e públicos que atuam no mercado, oferecendo serviços diferenciados, conforme citado acima.

Ratificou, ainda, que para gerir essa estratégia a cooperativa sempre está investindo em sistemas de tecnologia, treinamento e qualificação dos funcionários, constante melhoria na estrutura física, e não mede esforços, inclusive financeiros, para que a empresa permaneça forte; porém, a todo momento acompanha os resultados para que não se tornem negativos.

Na entrevista com o Gerente Geral, este também relatou, após a exposição dos conceitos das estratégias competitivas genéricas, que a estratégia Diferenciação é a que melhor se encaixa na atual gestão. Frizou, ainda, que a Credimota está em constante atenção no mercado, sendo assim, procura sempre aumentar os produtos oferecidos aos seus cooperados, como por exemplo, financiamentos, seguros, cartões e outros para que os mesmos não precisem ir aos concorrentes, pois teriam tudo de que necessitam na cooperativa.

Em relação às demais questões, o Gerente Geral ratificou pontos já comentados e citados pelo Diretor Presidente da cooperativa, e finalizou expondo que, embora tenham um rígido controle de custos, não são determinantes para conquistar e fidelizar seus cooperados.

Com base nas entrevistas, constatamos que a estratégia competitiva adotada pela Credimota é a Diferenciação, pois a cooperativa não atende um tipo de associado específico, sempre analisa os preços dos concorrentes para sua formação de custo, e apesar desse item não ser um fator determinante, a cooperativa procura fortalecer o atendimento diferencial aos cooperados com horário diferenciado e eliminação de filas. Busca, ainda, incorporar em seu *portfólio* novos produtos e serviços financeiros, satisfazendo cooperados atuais e atraindo novos para o sistema cooperativista, conscientizando-os de que, no cooperativismo de crédito, os resultados positivos são convertidos para o próprio cooperado, outro grande diferencial em relação aos bancos Públicos e Privados.

4.4.3 Análise do Desempenho Financeiro

Ao entrevistar a Diretoria e a Gerência, ambos relataram que, diariamente, acompanham a saúde financeira da cooperativa e utilizam um programa de software terceirizado denominado Risk Bank, além disso, analisam, com frequência, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Ao analisar os resultados financeiros, foram separados vários indicadores, os quais poder ser visualizados na Tabela 3, a seguir.

TABELA 3 - INDICADORES DE DESEMPENHO CREDIMOTA

INDICADORES	31-12-2006	31-12-2007	30-09-2008
Liquidez Geral	1,27	1,26	N/C
Liquidez Corrente	1,24	1,13	1,22
Endividamento	283,58%	303,29%	371,91%
Imobilização	22,38%	20,51%	19,29%
Operações de Crédito	12.704.615	11.472.255	25.536.613
Depósitos captados	8.225.401	10.576.920	13.415.585
Sobras do Exercício	385.075	64.125	902.752
% Sobras sobre o P.L.			
Sobras do Exercício	385.075	64.125	902.752
% sobras sobre as Receitas	8,92%	1,64%	0,96%

FONTE: O autor (2008)

Ao analisar os indicadores financeiros acima selecionados, percebe-se que, ao adotar a estratégia competitiva genérica Diferenciação, a empresa mantém índices de liquidez acima de 1,0, evidenciando uma solvência no que tange a esses indicadores específicos. O endividamento ou alavancagem representa quanto de capital de terceiros está aplicado na empresa em relação ao seu próprio capital, no caso da Credimota apresenta-se estável, no exercício corrente, para cada 1,00 de capital próprio tem-se a média de 3,72 de capital de terceiro, índice não considerado elevado para o setor financeiro.

Outro indicador positivo está relacionado ao baixo índice de imobilização, pois, abaixo de 100%, representa que a cooperativa somente imobiliza com recursos próprios, não comprometendo recursos de terceiros nesses investimentos. Ao comparar os créditos (empréstimos e financiamentos) concedidos aos cooperados, nota-se uma redução de 2006 para 2007 e um considerável aumento de 2007 até a data de 30/09/2008 do corrente exercício. Já as captações apresentaram uma evolução de 2006 para 2007 e 2008, porém, gradualmente.

As sobras acumuladas demonstram situação econômica aparentemente favorável e estável, como também os resultados das sobras do exercício, ao comparar os períodos de 2006 a 2008.

4.4.4 Análise do Desempenho Não-financeiro

O Diretor Presidente e o Gerente Geral da Credimota relataram que não existe nenhum medidor desse desempenho, porém o que eles utilizam para buscar informações e opiniões junto aos cooperados são reuniões mensais de bairros e perguntas durante os atendimentos rotineiros, a fim de identificar satisfação ou insatisfação dos cooperados no sistema.

Contudo, a cooperativa não apresenta indicadores técnicos científicos de avaliação da participação de mercado, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes e satisfação dos funcionários, há apenas um controle do número de cooperados ativos e funcionários, conforme o Quadro 6.

NOMENCLATURAS	31-12-2006	31-12-2007	30-09-2008
Número de Cooperados	1.960	2.093	2.027
Número de Funcionários	22	24	35

QUADRO 6 - COMPOSIÇÃO ANUAL DOS ASSOCIADOS DA CREDIMOTA
 FONTE: O autor (2008)

Com base no quadro acima, percebe-se que a Credimota, ao adotar a estratégia Diferenciação, aumentou o número de cooperados em 7% no quadro de 2006 para 2007, mas ao se comparar 2007 com 2008, verifica-se uma redução no quadro, que não interfere nos indicadores financeiros acima mencionados.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo serão abordadas as conclusões sobre este trabalho, estruturadas, em um primeiro momento, por comentários sobre as conclusões em relação às evidências empíricas; em um segundo momento, apresenta-se as considerações finais, seguidas pelas limitações dos estudos e, por último, encontra-se a proposta para novos estudos.

5.1 CONCLUSÕES EM RELAÇÃO ÀS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Serão comparadas neste subitem as principais conclusões em relação às evidências empíricas coletadas nas cooperativas de crédito em estudo, a partir dos fundamentos teóricos apresentados no capítulo 2 referentes à revisão de literatura.

5.1.1 O processo de criação, implementação das estratégias competitivas genéricas e a influência na estratégia de marketing das cooperativas em estudo

O estudo realizado com as cooperativas selecionadas permitiu concluir que todas buscam praticar os princípios cooperativistas expressos na Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971), a saber: Adesão livre e voluntária; Controle democrático pelos sócios; Participação econômica dos sócios; Autonomia e Independência; Educação; Treinamento e Informação; Cooperação entre Cooperativas; Preocupação com a Comunidade. Por esta razão, geram transparência na gestão e realmente desenvolvem a prática do cooperativismo na região.

No entanto, ao praticar os princípios cooperativistas, essas cooperativas se diferenciam das empresas capitalistas, principalmente no princípio da Participação econômica dos sócios, pois os resultados positivos no sistema capitalista visam remunerar o capital enquanto no sistema cooperativista visam atender à demanda dos associados.

Segundo Juvêncio et al. (2000), deve-se evitar a grande obtenção de lucros, tendo como base oferecer juros menores aos cooperados tomadores, contabilizar em separado operações que porventura ocorram com não associados e praticar o ato cooperativo, previsto no artigo 9º da Lei nº 5.764/1971 (BRASIL, 1971), que guia o cooperativismo nacional, discorrendo sobre a relação entre cooperado e cooperativa na consecução dos objetivos sociais.

Ressalta-se que a criação das estratégias competitivas das cooperativas em estudo (Credicana, Crediassis e Credimota), surge com base nas diretrizes cooperativistas, fundamentadas pela Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971), que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Dentre as regras estabelecidas pela referida Lei, destaca-se a determinação de que associado e cooperativa, reciprocamente, devem contribuir com bens ou serviços para o desempenho de uma atividade econômica com proveito comum e sem objetivo de lucro (KURTZMAN, 1994).

E as cooperativas de crédito, além de seguirem as diretrizes cooperativistas incorporadas pela Lei nº 5.764/1971 (BRASIL, 1971), estão também obrigadas a seguir a Lei nº 4.595/1964 (BRASIL, 1964) que norteia a estrutura do sistema financeiro nacional, visto que esse tipo de cooperativa está no segmento instituições financeiras as quais, por sua vez, são fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil. Tais instituições financeiras, segundo Niyama e Gomes (2000), são empresas provedoras e intermediadoras de crédito, contudo, verificou-se que as cooperativas estudadas se preocupam e traçam medidas operacionais para atenderem as solicitações contidas nas resoluções do Banco Central do Brasil.

As cooperativas estudadas, além de cumprir as determinações impostas pela legislação cooperativista e financeira, evidenciaram que possuem estratégias empresariais em sua gestão, porém nenhuma apresentou dados por escrito, pois essas estratégias são planos e padrões de comportamentos aplicados no dia-a-dia dos trabalhos.

Outro aspecto observado, quanto à criação das estratégias competitivas das cooperativas, se refere ao fato de nenhuma delas possuírem um departamento ou setor específico de projetos, marketing, pesquisa e desenvolvimento e outros, que operacionalize, em separado, os critérios e as formas de criação e implementação das estratégias, as quais são realizadas pela diretoria executiva das empresas, junto a outras tomadas de decisões rotineiras.

A Credicana cria suas estratégias competitivas com base nas tomadas de decisões de três diretores executivos que atuam diariamente nas cooperativas decidindo a criação, porém, o foco está voltado para os plantadores e fornecedores de cana da região.

Esses diretores criam as estratégias com o intuito de manter os cooperados e satisfazer suas necessidades, e quando essa decisão tem grande relevância, o assunto é encaminhado e apreciado em Assembléia Geral Anual Ordinária ou Extraordinária, conforme o nível de importância deste, cita-se como exemplo o recente desligamento da cooperativa central.

Na Crediassis, a forma de criação das estratégias competitivas é decidida pelo Diretor Presidente e pelo Vice-Presidente, apoiados pelo Conselho de Administração que, juntos, buscam alternativas para aumentar o nicho de mercado ao qual se inserem os profissionais da saúde, com maior participação, no momento, de médicos, mas em expansão, com ênfase para os demais profissionais da saúde como também para outros segmentos.

As principais tomadas de decisões rotineiras, como por exemplo, a forte redução de custos, no momento, está ligada diretamente a esses diretores; porém, quando o assunto tem grande relevância é apresentado, também, em Assembléia ordinária ou extraordinária, conforme o caso.

Na Credimota, a postura de criação das estratégias não é diferente das já apresentadas. Nesse caso, o Diretor Presidente é o principal tomador de decisões estratégicas na cooperativa, junto com o Conselho de Administração, está ligado diretamente ao controle das atividades operacionais e estratégicas e, como já exposto, quando a decisão é de grande relevância, é apresentada em Assembléia Geral Ordinária ou Extraordinária, como, por exemplo, a estratégia de abrir diversos Postos de Atendimento aos Cooperados na região.

Devido ao forte vínculo com Cooperativa Agropecuária, denominada Coopermota, seus clientes têm predominância em relação aos produtores de grãos da região do Médio Paranapanema, mas os gestores deixam explícito que a Credimota tem potencial para atender cooperados de outros segmentos, também, mantendo o diferencial de benefícios que esse perfil de cooperados conseguiu conquistar no passado.

Essa postura estratégica das cooperativas vem ao encontro de Mintzberg (2006), que relata estratégia como um plano e um padrão em dois extremos de um

continuum, momento em que a estratégia de uma empresa situa-se em um ponto entre esses extremos, possuindo uma dimensão planejada e outra emergente.

Na dimensão planejada, as ações estratégicas consideram os padrões de comportamento que são formados a partir de decisões ou ações já realizadas pela organização dentro de um determinado plano de operações. E na dimensão emergente, as ações estratégicas emergem sem um planejamento antecipado, e são criadas em função de uma mudança ambiental.

Em relação às cooperativas não possuem estratégia expressa (escrita), Quinn (2006) afirma que a estratégia tem um sentido abstrato, nem tudo está escrito, porém, alguns objetivos devem ser compreendidos, claros e decisivos.

Observou-se, também, que o modelo de estratégia aplicado nas cooperativas de crédito atuais, apresenta fortes vínculos com o surgimento do cooperativismo de crédito no Brasil, datado de 1902. Época que, segundo Cazella e Búrigo (1996), a primeira cooperativa de crédito denominada Linha Imperial, em Nova Petrópolis, atuava em pequenas comunidades rurais em apenas um segmento, em nichos de mercados específicos, não podendo abrir suas atividades para todo o mercado, como atuavam os bancos comerciais, pois contava com somente um foco específico de indivíduos para criar e implementar suas estratégias. Desse modo, suas estratégias eram voltadas apenas para um tipo de associado, característica que Porter (1989) classifica como nichos de mercados, fato que influencia, até hoje, na criação das estratégias das cooperativas em estudo.

Quanto à estratégia competitiva de marketing, Wensley (2005) comenta que enfrenta uma contínua oposição teórica entre a implementação de estratégia e a formulação de estratégia, quando se tem o intuito de reconhecer e buscar uma vantagem econômica duradoura, posição que as cooperativas de crédito devem buscar para se manterem competidoras no segmento em que atuam.

No entanto, a implementação das estratégias competitivas de marketing das três cooperativas está centrada na região do Médio Paranapanema, e nenhuma das cooperativas evidenciou intenção de implementar suas estratégias em outras regiões.

Com o advento das resoluções nº 3.106/2003 (BANCO..., 2003) e nº 3.442/2007 (BANCO..., 2007), que autorizam as cooperativas de crédito a atuar em vários nichos de mercados como também associados de livre admissão, forçou as cooperativas a reverem suas estratégias e implementá-las o mais breve possível.

A Credicana, embora tenha manifestado sua intenção de atuar em um nicho exclusivo de clientes, deixa claro que suas portas estão abertas para cooperados de outros segmentos, cuja lei supra citada beneficia, visto que também diversos plantadores e fornecedores de cana atuam em outros segmentos, como pecuária, grãos, empresários do ramo industrial, comércio e prestação de serviços.

A Crediassis aparece com forte voracidade, no intuito de recuperar seus resultados negativos de períodos anteriores e traz como ponto forte, na implementação de suas estratégias competitivas de marketing, a divulgação de seus produtos como de menores custos no mercado financeiro, em relação aos concorrentes e busca, em futuro próximo, angariar cooperados de novos nichos aumentando o quadro de associados, no intuito de maximizar as sobras acumuladas.

A Credimota, a seu turno, implementa suas estratégias no intuito de conquistar cooperados que são clientes das instituições capitalistas, como por exemplo Banco do Brasil, Bradesco, Nossa Caixa e outros. Disponibiliza um atendimento diferenciado o mais próximo possível do cooperado, inclusive com horários especiais; e também expõe aos cooperados diversos produtos financeiros como seguros, financiamentos, cartões e outros, além disso, procura oferecer tais produtos com menor custo possível para seus cooperados.

Nesse caso, verificou-se, portanto, que a Credicana, embora possa se beneficiar dessa abertura, prefere manter a estratégia de nicho, vindo ao encontro do conceito de Kotler (2000), quando este relata que a empresa que segmentar um mercado por meio de nicho, poderá atingir seus objetivos com maior sucesso.

Já a Crediassis e a Credimota demonstram suas intenções em buscar novos cooperados de outros segmentos, renovando suas estratégias, vindo ao encontro da posição de Day e Reibstein (1999), que relatam que a empresa deve sempre buscar a atualização de suas estratégias, para não cometer o erro do comodismo.

Ao alinhar estratégia com marketing, nessas cooperativas, firmou-se o conceito de Kotler (2000), o qual menciona que marketing é a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Com base neste conceito, verificou-se que, a partir de 2003, surge uma nova oportunidade para as cooperativas de crédito ampliar suas atividades em novos setores e angariar mais associados ao seu quadro, implementando uma estratégia competitiva de marketing.

Ao contextualizar essa situação no que tange à estratégia competitiva de marketing, Churchill e Peter (2000) consideram que, ao analisar a posição competitiva e a força de mercado, as organizações devem criar objetivos e estratégias que as possibilitem de tirar vantagem das oportunidades que surgem no mercado.

Porém, na contramão da expansão que a Resolução nº 3.106/2003 proporcionou às cooperativas de crédito, Kotler (2000) observa que uma organização dificilmente conseguirá satisfazer a todos em um mercado, devido à subjetividade de cada indivíduo, sendo assim, a válvula de escape desse problema seria optar pela segmentação de um ou mais mercados individualizados.

A Credicana mantém a segmentação de mercado com foco nos plantadores e fornecedores de cana da região, com abertura para outros produtores agropecuários e, segundo informações obtidas pela diretoria da empresa e gerência geral, não tem intenção de mudar tal estratégia por ocasião dos resultados positivos apreciados até o momento.

A Crediassis, em sua história, iniciou com segmentação somente na área de medicina, vinculada a uma cooperativa de trabalho, depois aos profissionais de medicina em geral da região; em seguida, a todos os profissionais vinculados à saúde da região; e atualmente, segundo informações dos entrevistados, busca outros nichos de mercado.

A cooperativa, ao buscar agregar mais cooperados de diversos nichos de um mesmo segmento, apresentou problemas – elucidados por Porter (1989) –, referentes à estratégia de Nicho que tem certa limitação na fatia de mercado, não apresentando um volume considerável nos negócios.

Por outro lado, Evans (2005) comenta que a segmentação deve considerar a individualidade de cada pessoa, juntamente com os benefícios que lhes são importantes. Tal posição é firmada pelo autor com base na psicologia do consumidor, cujas preferências dos indivíduos são fortes e estáveis.

A Credimota atualmente pratica a estratégia de Diferenciação, proposta por Porter (1989), por meio da qual busca atrair cooperados oferecendo diversas vantagens que não são oferecidas pelos concorrentes, principalmente no atendimento com horário diferenciado, atendimento personalizado e na conscientização que o cooperado também é o “proprietário” da cooperativa.

Essa cooperativa é a única que, no momento, está abrindo PACs (Postos de Atendimento ao Cooperado) em várias cidades da região do Médio Paranapanema, aumentando sua estrutura física e contratando novos profissionais qualificados, ratificando conceitos de Day (1990), quanto a estrutura física e intelectual bem distribuída e utilizada, que se torna uma poderosa ferramenta na busca de uma vantagem competitiva sustentável.

Tanto a Credimota quanto a Crediassis, demonstraram uma tendência de buscar a estratégia Liderança de custo, proposta por Michael Porter (1989), a qual estabelece que os produtos devem ter os menores custos em relação aos concorrentes. Posição também defendida por Day e Reibstein (1999), que alertam quanto à renovação e ao acompanhamento da estratégia atual, não podendo se acomodar, buscando a atualização e, assim, criando um poder maior de competição.

Em contrapartida, Porter (1989) destaca que, para competir com esse tipo de estratégia, a organização deve estar bem estruturada, pois seus concorrentes irão reduzir ao máximo os preços para agregar maior valor ao cliente e, com isso, caso a empresa não tenha uma forte estrutura física e intelectual, não poderá suportar as pressões, ocorrendo, assim, possíveis prejuízos operacionais.

As três cooperativas estudadas foram unânimes quanto à linha defendida por Treacy e Wieserma (1995), que enfatizam que o fortalecimento da intimidade com o cliente, é um grande ponto que pode gerar uma vantagem competitiva sustentável, principalmente no intuito de deixar bem explícito ao cooperado que ele é um dos sócios da cooperativa, além de ser um cliente.

5.1.2 Estratégias competitivas genéricas, propostas por Michael Porter, adotadas nas cooperativas de crédito do Médio Paranapanema

As entrevistas realizadas levaram a crer que a Credicana e Crediassis praticam a estratégia Enfoque ou Nicho de mercado, apresentadas por Porter (1989), e as empresas atuam somente em um segmento especial, então, podem oferecer a Diferenciação ou a Liderança de custo.

Já a Credimota, aparentemente, atua com a estratégia de Diferenciação, proposta por Porter (1989), busca clientes de outros nichos, oferece serviços

diferentes de seus concorrentes, principalmente em relação aos bancos públicos e privados localizados na região.

A Credicana apresenta intenção de manutenção dessa estratégia, reconhece problemas de crescimento lento e limitações que possam ocorrer no futuro, mas argumenta que até o presente momento não há necessidade de mudança, haja vista os resultados positivos apresentados até o momento.

A Crediassis expressa claramente a intenção de mudar, seguindo a Liderança de custo, também proposta por Porter (1989), vislumbrando uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes; mas, segundo a teoria de Porter (1989), a mesma corre um certo risco por não ter uma forte estrutura física em relação aos seus concorrentes potenciais.

A Credimota, por sua vez, tem atuado com abrangência em diversos nichos de mercados, configurando a estratégia de Diferenciação, oferecendo produtos financeiros diferenciados aos seus associados, tais como operações de crédito com juros subsidiados, atendimentos em horários diferenciados, fácil acesso do cooperado à diretoria, abertura de PACs (Postos de Atendimento aos Cooperados) em diversas cidades da região do Médio Paranapanema, para melhor atender o cooperado.

Essa cooperativa ainda agrega em seu portfólio diversos produtos oferecidos aos clientes, que seus concorrentes, principalmente os bancos privados e públicos também possuem, porém, a Credimota demonstra a intenção de fornecer tais produtos (cartões de crédito, seguros, financiamentos e etc.) com menor custo aos seus cooperados, em relação aos concorrentes citados. E a partir destas ações, surge a tendência de migração para a estratégia Liderança de custo.

Ao optar por este tipo de estratégia competitiva, Porter (1989) adverte que a empresa deve fortalecer sua estrutura para suportar as pressões de concorrentes, procedimento que a Credimota vem adotando ao expandir seu atendimento em outras cidades e agregar profissionais qualificados em seu quadro funcional.

5.1.3 Indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas de crédito do Médio Paranapanema

Em todas as cooperativas estudadas constatou-se que nenhuma delas apresenta indicadores de desempenho não-financeiro, científico ou expresso, exceto uma ouvidoria, por se tratar de norma do Banco Central do Brasil, mas não é explorada pelos associados, portanto, não foi possível efetuar qualquer tipo de análise.

Durante as entrevistas realizadas, as empresas expuseram que o atendimento dia a dia é uma forma de identificar a satisfação e a lealdade dos cooperados. E quando é detectado algum problema, as informações pertinentes são encaminhadas verbalmente à diretoria para que a mesma tome as providências cabíveis.

Em relação à satisfação dos funcionários, a Credicana está iniciando um trabalho de avaliação de desempenho, que por estar em andamento não foi possível analisar, a Credimota e a Crediassis, não apresentam nenhum tipo de avaliação de desempenho e satisfação dos funcionários.

A análise os indicadores financeiros das cooperativas permite vislumbrar que a Credicana e Credimota, apresentam uma possível situação favorável; enquanto a Crediassis demonstrou, em 2006 e 2007, uma provável situação desfavorável, a qual vem se recompondo no exercício de 2008.

Um dos pontos de grande atenção observado nos indicadores financeiros está centrado no endividamento ou grau de alavancagem que, conforme Matarazzo (2003), é evidenciado quando a empresa tem um valor de capital de terceiro superior ao capital próprio (capital social e sobras), investido em seus ativos (bens e direitos), nesse caso, pode-se dizer que a empresa apresenta alto grau de alavancagem, ou alto índice de endividamento.

Na atividade do setor financeiro é comum as empresas apresentarem um alto nível de endividamento devido à sua mercadoria ser o dinheiro, cuja captação se dá por meio de depósitos efetuados pelos associados nas cooperativas de crédito.

A Credimota e a Crediassis, apresentam um volume maior de capital de terceiros investido em seu patrimônio em comparação ao seu capital próprio, o que

não prejudica os demais indicadores utilizados para avaliar o desempenho empresarial.

A Crediassis, devido a uma provisão para crédito de liquidação duvidosa efetuada em 2007, de acordo com as normas do Banco Central do Brasil, acumulou perdas em seu patrimônio líquido, as quais superaram o capital social, apresentando uma posição conhecida contabilmente como passivo descoberto, ou seja, 100% de suas operações são financiadas por capital de terceiros.

No intuito de deixar mais claro o entendimento sobre capital de terceiro, nas cooperativas de crédito estudadas, pode-se firmar que o mesmo corresponde aos Depósitos à Vista e a Prazo, Fornecedores a pagar, Empréstimos e Financiamentos a Pagar e Demais contas a pagar.

De acordo com Marion (2002), os gestores de uma empresa ou entidade, no momento de tomar uma decisão sobre a aplicação de um capital, principalmente de terceiros, devem analisar o endividamento da empresa e estar atentos a dois itens importantes: a forma como a empresa está contraindo dívidas e a composição dessas dívidas.

Os índices de liquidez das cooperativas apresentam certa estabilidade. A Crediassis apresenta poucos dígitos abaixo de 1,0, devido ao alto grau de endividamento evidenciado nos demonstrativos.

Concluindo sobre os indicadores financeiros, percebe-se que a Credicana e a Credimota apresentam indicadores financeiros que revelam uma possível condição favorável, com sobras em todos os períodos analisados, embora tenham uma alavancagem financeira utilizando mais capital de terceiro do que capital próprio.

A Crediassis devido à alta Provisão de Crédito referente a Liquidação duvidosa no exercício de 2007, acumulou perdas consideráveis, o que aumentou relativamente seu endividamento.

Os demais indicadores financeiros estudados permanecem estáveis nos períodos analisados, no que tange ao caso da Crediassis.

Ao analisar indicadores financeiros, Gitman (1997) alerta quanto ao uso dos índices isoladamente, pois podem comprometer e trazer até mesmo um retrato falso da forma de utilização do capital. Para uma análise mais profunda da empresa orienta-se que seja utilizado um conjunto de indicadores que possibilitem uma visualização mais próxima possível da realidade da empresa.

5.1.4 Reflexos das estratégias competitivas genéricas no desempenho empresarial das cooperativas de crédito do Médio Paranapanema

Em relação às estratégias competitivas genéricas adotadas pelas cooperativas de crédito do Médio Paranapanema e seus reflexos no desempenho empresarial pode-se supor que:

- A Credicana, possivelmente, adota e opera com a estratégia competitiva Enfoque – citada por Porter (1989) – e consegue obter um bom desempenho empresarial, pois os resultados financeiros podem ser considerados satisfatórios e os não-financeiros apesar de não apresentarem relatórios expressos, verifica-se uma fidelidade de seus cooperados com base no aumento do número de associados, ratificando, também, a posição de Kotler (2000), que relata que uma empresa ao atuar em um determinado nicho de mercado, poderá obter resultados satisfatórios.
- A Crediassis, aparentemente, adota e opera com a estratégia competitiva Enfoque – citada por Porter (1989) –, e desde a sua fundação busca aumentar nichos de mercado, porém, seus resultados revelaram uma possível insatisfação, pois não consegue obter um bom desempenho empresarial, confirmando o alerta de Porter (1989) em relação a essa estratégia em que o nicho chega a uma determinada limitação, não sendo suficiente para desenvolver com sucesso as atividades empresariais.
- A Credimota, provavelmente, adota e opera com a Estratégia competitiva Diferenciação, busca vários nichos de mercados, oferece atendimentos e produtos diferenciados em relação aos seus concorrentes – especialmente os bancos públicos e privados. Busca o aumento de suas unidades na região, no intuito de atrair novos clientes oferece serviços e produtos bancários com menor preço que os concorrentes, vindo ao encontro da teoria de Day e Reibsten (1999), da não acomodação em uma estratégia, procurando sempre a atualização para conseguir uma vantagem competitiva sustentável.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar-se esse tópico, é importante deixar explícito as reflexões do pesquisador quanto ao conhecimento agregado ao desenvolver esses estudos. Os estudos realizados sobre as estratégias competitivas permitiram identificar vários nortes sobre a Administração de Empresas, principalmente no que tange a algumas tomadas de decisões que não estão totalmente expressas (registradas), além disso, considera-se necessário tomar tais decisões estratégicas, cujos elementos externos levam a determinada posição administrativa.

Verificar a forma de competição, conforme as estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter, contribuiu de forma relevante para o desenvolvimento deste trabalho, fortalecendo de maneira significativa a compreensão sobre tal assunto e mostrando um caminho para buscar uma vantagem competitiva sustentável, sobre a qual não se tinha conhecimento anteriormente, em que os *insights* e as experiências empíricas predominavam na formação do conceito.

Quanto aos casos analisados, felizmente, a pesquisa levou-nos a crer que acertamos quanto ao segmento e às empresas estudadas, haja vista a falta de trabalhos científicos envolvendo tal assunto em cooperativas de crédito interpolando multicasos, a qual vem a contribuir de forma relevante para a academia e os profissionais tomadores de decisões nessas empresas, como também para todos que desejam dar seqüência aos estudos apresentados.

A análise e o desenvolvimento da presente pesquisa permitiram-nos observar que as cooperativas de crédito, localizadas na região do Médio Paranapanema, iniciaram suas atividades com a estratégia de Nicho de Mercado, proposta por Porter (1989), devido à própria característica da atividade, porém das três cooperativas analisadas somente uma manteve esse tipo de estratégia como foco de gestão.

A Credimota que provavelmente compete com a estratégia de Diferenciação, também proposta por Porter (1989), segue aumentando sua estrutura física, demonstrando uma forte tendência futura de migrar para a estratégia Liderança de custo.

A Crediassis apresentou problemas operacionais ao competir com a estratégia Nicho de Mercado e atualmente está se reestruturando e compete ainda no Nicho; contudo, passa por um momento de reestruturação e expressa a intenção futura de passar a utilizar a estratégia Liderança de custo.

A seguir, nos subitens abaixo, encontram-se as análises individualizadas de cada caso estudado e, na sequência, a conclusão geral dos casos.

5.2.1 Caso Credicana

Ao analisar o caso Credicana, aponta-se a hipótese de que a estratégia competitiva genérica adotada se concentra em Nicho ou Enfoque, a qual pode estar gerando influência positiva no desempenho empresarial.

Quanto aos indicadores financeiros selecionados, todos evidenciaram um desempenho favorável na gestão da cooperativa, levando a crer que a influência da estratégia Enfoque pode estar sendo eficaz nos objetivos propostos pela diretoria. O alerta de Porter (1989), quanto a essa estratégia, está relacionado com demanda do Nicho que em determinado momento pode chegar a um teto máximo inibindo o crescimento das atividades operacionais.

Como a cooperativa não apresenta indicadores não-financeiros científicos, ao analisar os números de cooperados e funcionários, observou-se que a estratégia Enfoque pode estar contribuindo de forma evolutiva. Embora a cooperativa não tenha interesse em aumentar substancialmente sua carteira de cooperados, a mesma teve um crescimento, de 12/2006 a 09/2008, na ordem de 25%, e na sua equipe funcional registrou-se 117%, dados que ratificam a credibilidade e a confiança da cooperativa no nicho de mercado em que atua.

5.2.2 Caso Crediassis

No caso da Crediassis, levanta-se a hipótese de que a estratégia competitiva genérica adotada atualmente é a de Nicho de Mercado, e, embora os resultados

indicassem uma possível instabilidade, a diretoria procurou manter a qualidade de atendimento e benefícios aos cooperados, mas afirma que a redução de custos operacionais é o principal objetivo no momento.

A diretoria expõe a intenção de implantar a política de atração a novos clientes de outros setores, oferecendo como atrativo menores custos financeiros, vislumbrando futuramente incorporar a estratégia Liderança de custo, cuja pretensão é atuar de maneira geral no mercado financeiro.

A estratégia Enfoque, aparentemente, não gerou influência positiva no desempenho empresarial, demonstrando resultados financeiramente preocupantes, com perdas acumuladas apresentadas no balanço patrimonial do exercício de 2007, oriundos de procedimentos administrativos contábeis, referentes a provisão de créditos duvidosos, exigidos pelo Banco Central do Brasil.

No exercício de 2008, percebe-se uma possível influência positiva parcial, cujo principal elemento de receita foi a reversão da provisão de créditos duvidosos contabilizado no exercício anterior, como também a redução nos custos operacionais, sobretudo com relação ao desligamento da cooperativa central.

Um dos pontos observados quanto ao fato de a estratégia Enfoque não ter trazido resultados positivos se deu pela baixa demanda do nicho escolhido e pela concentração de recursos, pois estava restrito à área de medicina e, posteriormente, abriu-se para todos os profissionais da saúde, mas não conseguiu atingir os resultados desejados no exercício anterior a 2008.

Diante desse fato, a Diretoria expõe a intenção de, em um futuro próximo, buscar clientes de diversos nichos e competir com a estratégia Liderança de custo.

Porter (1989) alerta, entretanto, quanto à postura dos gestores em praticar a estratégia de Liderança de custo, que nesse segmento é essencial fortalecer a estrutura operacional para suportar as pressões dos concorrentes, visto que, após a entrada no mercado, buscando outros nichos de mercado, encontrará como rivais os bancos públicos e privados que possuem estruturas operacionais muito sofisticadas.

A Crediassis não apresenta indicadores não-financeiros científicos, mas, nos atendimentos individualizados, percebe-se que os cooperados que ingressaram na cooperativa, antes do ano 2008, transmitem certos descontentamentos devido à participação negativa nos resultados apresentados no término do exercício de 2007; contudo, até a data de 30/09/2008, tem demonstrado uma possível estabilidade no número de associados ativos.

Quanto à intenção da Diretoria da Crediassis, em um futuro, de migrar para a estratégia Liderança de custo, Porter (1989) menciona que é comum estar em determinados momentos entre dois tipos de estratégia, conhecidas como estratégia de meio, mas o mesmo não recomenda tal situação que poderá trazer mais resultados insatisfatórios a médio e longo prazo, portanto é melhor optar por um único tipo de estratégia na gestão.

Em oposição a Porter (1989), Wensley (2005) discorda desse posicionamento relatando que várias empresas obtiveram sucesso estando nessa mesma situação.

Day (1990), também se opõe a Porter (1989) e advoga que as estratégias genéricas não são mutuamente exclusivas, são compostas por três dimensões, a saber: a ênfase no preço, ênfase do valor para o cliente, e ênfase no segmento de mercado.

À vista do exposto, os gestores da Crediassis, portanto, devem ficar atentos quando resolverem mudar de estratégia, para que não ocorra a indecisão e prevaleça a teoria de Porter (1989), vindo a trazer mais resultados insatisfatórios a longo prazo.

5.2.3 Caso Credimota

Ao analisar essa cooperativa de crédito sugere-se que a estratégia competitiva genérica proposta por Porter (1989) adotada se concentra na Diferenciação, e que esse modelo estratégico gera influência positiva nos indicadores financeiros e não-financeiros selecionados.

A Credimota demonstra uma tendência futura em passar a utilizar a estratégia Liderança de custo em virtude da preocupação em abrir Postos de Atendimento em várias cidades da região e oferecer uma gama diversificada de produtos que antes eram oferecidos somente pelos bancos públicos e privados (tais como seguros, cartões, descontos, cobranças e outros). Esta pretensão de mudança vem ao encontro da posição de Day e Reibstein (1999), que consideram que a

estratégia deve ser sempre avaliada e atualizada para não entrar em comodismo. Na esteira dessa reflexão, Porter (1989) alerta que a empresa deve se decidir o mais breve possível para não se posicionar na estratégia de meio, pois poderá trazer resultados insatisfatórios a longo prazo.

A Credimota não apresenta indicadores não-financeiros científicos; entretanto, ao analisar o número de cooperados, percebe-se uma retração no exercício de 2008 até a data analisada, posição inversa ao seu objetivo no mercado em que atua.

Como a Credimota visa aumentar o número de cooperados e manter a qualidade no atendimento e na prestação de serviços aos seus associados, firma tal postura com a política de abertura de Postos de Atendimento aos Cooperados, em várias cidades da região, e com essa postura solidifica a tendência de migração futura para a estratégia Liderança de custo, devido à necessária competição com os bancos privados e públicos.

Quanto a essa postura atual da Credimota, Porter (1989) adverte que é comum entre as empresas esta situação de se posicionar entre a Liderança de custo e a Diferenciação, porém, deixa claro que essa condição prejudica os resultados da organização a longo prazo, portanto, a empresa deve optar por uma das posições e empenhar todos os seus esforços na busca pela vantagem competitiva frente aos concorrentes.

5.2.4 Conclusão geral dos casos

Diante do exposto, observou-se que as cooperativas de crédito do Médio Paranapanema adotam estratégias competitivas genéricas diferentes, como se pode observar, a seguir, no Quadro 7.

COOPERATIVA	ESTRATÉGIA	INDICADORES FINANCEIROS	INDICADORES NÃO-FINANCEIROS
Credicana	Enfoque	Liquidez, Imobilização, Endividamento, Operações de Crédito, Depósitos e Sobras (perdas)	Ouvidoria, Atendimento dia-a-dia, quadro de associados e funcionários (ausência de indicadores científicos)
Crediassis	Enfoque	Liquidez, Imobilização, Endividamento, Operações de Crédito, Depósitos e Sobras (perdas)	Ouvidoria, Atendimento dia-a-dia, quadro de associados e funcionários (ausência de indicadores científicos)
Credimota	Diferenciação	Liquidez, Imobilização, Endividamento, Operações de Crédito, Depósitos e Sobras (perdas)	Ouvidoria, Atendimento dia-a-dia, quadro de associados e funcionários (ausência de indicadores científicos)

QUADRO 7 - COMPARATIVO DAS ESTRATÉGIAS DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EM ESTUDO E INDICADORES DE DESEMPENHO

FONTE: O autor (2008)

COOPERATIVA	ESTRATÉGIA	TENDÊNCIA FUTURA
Credicana	Enfoque	Manter Estratégia
Crediassis	Enfoque	Liderança de custo
Credimota	Diferenciação	Liderança de custo

QUADRO 8 - ESTRATÉGIA ATUAL E TENDÊNCIA FUTURA

FONTE: O autor (2008)

A análise dos casos em conjunto leva a crer que há diferença na postura de gestão das cooperativas. A Credicana, que parece atuar no Nicho de mercado dos plantadores e fornecedores de cana do Vale do Paranapanema, com sede na cidade de Assis/SP, mantém apenas um Posto de Atendimento ao Cooperado na cidade de Palmital/SP. E enfatiza que, embora ciente das dificuldades de crescimento das atividades, continua utilizando tal estratégia e não tem projetos de migração para outro tipo de estratégia, devido aos resultados positivos financeiros e não-financeiros evidenciados até o momento.

A Crediassis, por sua vez, que aparentemente atua com a estratégia Nicho de mercado, não alcançou resultados financeiros totalmente satisfatórios, diante dos dados estudados até a data de 31/12/2007, o que, automaticamente, também afetou o resultado não-financeiro. No exercício de 2008, a diretoria pratica a política de redução de custos, mas ainda continua atuando com a estratégia Nicho; e até a data de 30/09/2008, conseguiu obter resultados positivos, embora ainda não sejam suficientes para cobrir as perdas acumuladas no exercício anterior.

Essa cooperativa, segundo informações de sua diretoria, não apresenta redução no quadro de associados; porém, para se tornar competitiva na estratégia Enfoque ou Nicho e vislumbrar mudança para Liderança de custo abrangendo outros setores, deverá efetuar investimentos em estrutura, implementar novos produtos financeiros e criar parcerias com outros nichos de mercado, para que possa obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Nesses dois casos apontados acima, foi possível verificar que a estratégia competitiva Nicho ou Enfoque, a qual possivelmente adotam, não interfere diretamente no desempenho, pois, nos achados, a Credicana aparentemente vislumbra indicadores financeiros positivos e a Crediassis negativos. Diante desse fato, pode-se perceber que outros elementos interferem na relação entre estratégia e desempenho como, por exemplo, o tamanho do nicho a ser escolhido.

Diante da hipótese que a Credimota, atualmente, utiliza a estratégia de Diferenciação com tendência futura para Liderança de custo, tem fortalecido o quadro funcional e inaugurou, recentemente, diversos Postos de Atendimento aos Cooperados (PACs) em várias cidades da Região. Com essa postura, entretanto, é provável que sua estratégia sedimentará a Liderança de custo, visto que, com a abertura de vários PACs é preciso, também, aumentar o número de cooperados, situação que até o momento não foi atingida, além disso, seus concorrentes diretos são os bancos públicos e privados, de onde a cooperativa busca atrair novos cooperados oferecendo os mesmos produtos por custos menores.

Contudo, no caso da Credimota em particular, estabelece-se a hipótese de que a Estratégia Diferenciação influencia positivamente no desempenho empresarial, nesse caso isolado.

5.3 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

As principais limitações deste trabalho devem ficar explícitas para a correta interpretação de seus resultados e para uma melhor utilização das conclusões e recomendações aqui propostas. Essas recomendações servem, também, para que trabalhos posteriores possam aprimorar os métodos de pesquisa e abordar aspectos que eventualmente mereçam maior expansão. Salieta-se que se procurou amenizar, sempre que possível, essas limitações.

Ressalta-se, também, que os resultados mostrados neste trabalho devem ser interpretados dentro dos parâmetros das estratégias genéricas propostas por Michael Porter (1989) (Liderança de custo, Diferenciação, Nichos).

Outro aspecto a ser destacado é que os resultados não podem ser considerados conclusivos, devido à própria natureza exploratória desta pesquisa.

Desse modo, encontram-se elencadas a seguir as limitações encontradas, decorrentes da natureza desta pesquisa.

- O estudo compreendeu apenas cooperativas localizadas na Região do Médio Paranapanema, podendo em outras regiões apresentar outra caracterização dos objetos estudados.
- As estratégias competitivas abordadas nas pesquisas exploratórias foram especificamente as estratégias propostas por Michel Porter, visto que não foram realizados estudos aprofundados sobre a visão de outros autores.
- A identificação das estratégias competitivas, propostas por Porter, junto à administração da cooperativa, se deu em um estudo transversal, permitindo, assim, que outros pesquisadores possam realizar a aplicação de uma pesquisa de caráter longitudinal para verificar tais resultados.
- As entrevistas ocorreram somente com diretores e gerentes, portanto, outros funcionários e cooperados não participaram do nível de análise, principalmente no que tange aos resultados não-financeiros apresentados e identificados pelo pesquisador.

5.4 PROPOSTAS PARA ESTUDOS FUTUROS

O segmento do cooperativismo de crédito é um assunto que permite a realização de estudos com enfoques variados. No caso específico deste trabalho, há várias propostas de continuidade de estudos que podem ser contempladas, dentre as quais destacamos: estudo comparativo entre as cooperativas dessa região e de outras regiões; pesquisas exploratórias e quantitativas com cooperados do sistema de cooperativismo de crédito para análise de sua fidelidade e satisfação, estudo comparado entre estratégia e desempenho das cooperativas de crédito e os bancos públicos e privados, pois, com a expansão do cooperativismo de crédito, serão concorrentes disputando a mesma clientela.

REFERÊNCIAS

AKEL SOBRINHO, Z. **Orientação para o mercado**: Uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro. 142 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate strategy**. Homewood, Illinois: Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros sob o enfoque da gestão estratégica**. 160p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução n. 2193**. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito. Brasília, DF, 31 ago. 1995. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=095174231&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 12/5/2008.

_____. **Resolução n. 2771**. Aprova Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Brasília, DF, 30 ago. 2000. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=100168982&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 12/5/2008.

_____. **Resolução n. 3106**. Dispõe sobre os requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito. Brasília, DF, 25 jun. 2003. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=103087623&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 12/5/2008.

_____. **Resolução n. 3442**. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Brasília, DF, 28 fev. 2007. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=107067218&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 12/5/2008.

BENATO, J. V. A. **O ABC do Cooperativismo**. São Paulo: ICA, 1994. 131p.

BRASIL. **Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964.** Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Brasília, DF, 31 dez. 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm>. Acesso em: 12/5/2008.

_____. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 12/5/2008.

_____. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF, 15 dez. 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm>. Acesso em: 12/5/2008.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez.1997.

CAZELLA, A. A.; BÚRIGO, F. L. (Orgs.). **Crédito Rural Cooperativo – perspectivas e desafios.** Florianópolis: CCA; UFSC, 1996.

CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a system for classifying business strategies. **Journal Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 413-428, 1988.

CHURCHILL, G. A. Jr; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** Tradução de: BARTALOTTI, C. C.; KNIPEL, M. São Paulo: Saraiva, 2000.

COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. **Dicionário de administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

DAY, G. S. **Estratégia voltada para o Mercado.** Market Driven strategy: Processos para criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1990. 432 p.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A Dinâmica da estratégia competitiva.** Tradução de: RODRIGUES, A. B.; PRISCILA, M. C. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEBOÇÃ, D. B. **Estratégias mercadológicas em cooperativas Agroindustriais: Um estudo de caso no Paraná.** 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

EVANS, M. Segmentação de Mercado. In: BAKER, M. J. **Administração de marketing.** Tradução de: MARQUES, S. M. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 174-200.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **G & P Gestão e Produção**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, M. T. L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-143.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, H. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HARTUNG, A. P. et al. **O Cooperativismo ao alcance de todos**. Florianópolis: OCESC, 1996.

HILL, C. W. L. Differentiation versus Low cost or Differentiation and Low Cost: a contingency Framework. **Academy of management Review**, v. 13, n. 3, p. 401-412, July, 1988.

HOJI, M. **Administração Financeira: Uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

JUVÊNCIO, F. de C. et al. **Cooperativismo ao alcance de todos**. São Paulo: OCESP, 2000. 120p.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v. 31, p. 802-827, 1988.

KOTLER, P. **Administração de marketing: edição do novo milênio**. Tradução de: Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KURTZMAN, J. **A Morte do Dinheiro**. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO, M. D. de S. O Cooperativismo no Brasil. **Trevisan**, São Paulo, n. 158, p. 6-11, 2001.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 514p.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**: Abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980): model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 553-585, July 1993.

MILLER, D. Generic strategies: classification, combination and context. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1992. v. 8. p. 391-408.

_____. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 2, p. 280-308, 1988

_____. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 55-76, 1987.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v. 5. p. 1-67.

_____. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo estratégia**: contextos e casos selecionados. Tradução de: ROCHA, L. de O. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 27-31.

NIYAMA, J. K.; GOMES, A. L. O. **Contabilidade de Instituições Financeiras**. São Paulo: Atlas, 2000.

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. Relatório publicado em 12/2007. Disponível em: <<http://www.portaldocooperativismo.com.br>>. Acesso em: 10/3/2008.

PINHO, D. B. (Org.). **Tipologia Cooperativa** – manual de cooperativismo. São Paulo: CNPq, 1984. 4v.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de: BRAGA, E. M. de P. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

QUINN, J. B. estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H. et al **O processo estratégico: contextos e casos selecionados**. Tradução de: ROCHA, L. de O. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 21-26.

ROCHA, M. B. et al. **Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Vale do Médio Paranapanema: Estratégia de desenvolvimento**. São Paulo, 2005.

TREACY, M.; WIESERMA, F. **The Discipline of Market Leaders**. Addison Wesley, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Citações e Notas de Rodapé**. 2. ed. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 3).

_____. Sistema de Bibliotecas. **Redação e Editoração**. 2. ed. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 9).

_____. Sistema de Bibliotecas. **Referências**. 2. ed. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 4).

_____. Sistema de Bibliotecas. **Teses, Dissertações, Monografias e outros Trabalhos Acadêmicos**. 2. ed. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 2).

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WENSLEY, R. Os Conceitos Básicos da Estratégia de Marketing. In: BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Tradução de: MARQUES, S. M. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p.38-59.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de: GRASSI, D. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APENDICE 1 - CARTÃO EXPLICATIVO SOBRE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PROPOSTAS POR MICHAEL PORTER	122
APENDICE 2 - CARTÃO EXPLICATIVO SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO EMPRESARIAL	124
APENDICE 3 - QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DE PERGUNTAS ABERTAS SOBRE ESTRATÉGIA GENÉRICA - BASE DA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	125
APÊNDICE 4 - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	127

APÊNDICE 1 – CARTÃO EXPLICATIVO SOBRE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PROPOSTAS POR MICHAEL PORTER

Liderança de custo

Estratégia genérica definida por Porter (1986), na qual a empresa compete em um mercado com baixos preços, ou seja, o preço é o determinante fundamental na vantagem competitiva, busca uma alta parcela do mercado. Porter alerta, porém, que para esse caminho a empresa deve ter uma estrutura consideravelmente relevante, caso contrário não suportará as pressões dos concorrentes que possuem nesse mercado essa característica.

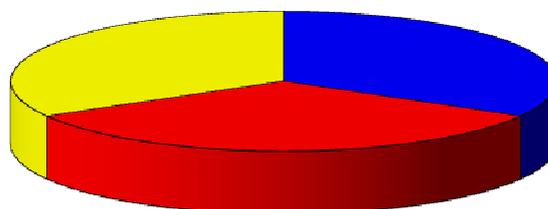
Diferenciação

Quanto a essa estratégia Porter (1986) a caracteriza como um ponto de supremacia na vantagem competitiva sustentável, quando a empresa consegue diferenciar-se, seja no produto seja no serviço, e o comprador não tem outra opção com a mesma qualidade, fica em uma situação confortável. O autor alerta, entretanto, que a empresa não deve acomodar-se, pois existe a imitação por parte dos concorrentes e caso a empresa não esteja atenta poderá perder facilmente tal posição conquistada.

Enfoque ou Nichos

DC - Ao escolher essa posição, a empresa pretende focalizar, especificamente, um grupo de compradores, uma linha de produtos ou um mercado geográfico, podendo assumir a forma de Liderança de custo ou Diferenciação, no intuito de atender o objetivo de um alvo determinado (PORTER, 1986).

Nota explicativa sobre a utilização do gráfico modelo “Pizza”.



■ **Enfoque** ■ **Liderança de custo** ■ **Diferenciação**

Nesse momento, o entrevistador apresentou este gráfico ao entrevistado, explicando resumidamente o conceito de cada estratégia competitiva genérica proposta por Michael Porter, momento em que o mesmo foi questionado abertamente sobre qual dessas estratégias melhor se encaixariam em sua forma de gestão.

APÊNDICE 2 – CARTÃO EXPLICATIVO SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

A) Lucratividade

Evidencia o resultado positivo ou negativo apurado pela cooperativa;

B) Participação de mercado

Qual a fatia de mercado que a cooperativa consegue atender;

C) Endividamento

O nível de utilização de capital de terceiro em seus investimentos;

D) Volume de Vendas

O montante de serviços e sua aceitação pelos clientes

E) Lealdade dos clientes

**APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DE PERGUNTAS ABERTAS,
SOBRE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E DESEMPENHO
EMPRESARIAL**

- 1 A cooperativa sempre procura oferecer taxas e serviços abaixo do preço da concorrência?
- 2 A cooperativa tem a composição de taxas e custos dos serviços independentemente da concorrência?
- 3 A cooperativa tem política constante de redução de custos como uma de suas características principais?
- 4 A cooperativa tem políticas de redução de custos, porém não é uma de suas características principais?
- 5 A cooperativa tem como objetivo possuir serviços diferentes de seus concorrentes, atraindo singulares?
- 6 A cooperativa tem uma marca de forte identificação no mercado que atrai cooperados?
- 7 A cooperativa fornece todos os recursos necessários às pessoas para desenvolver novos serviços?
- 8 A cooperativa não necessita de criar novos produtos, porém o importante é reduzir os custos dos atuais?
- 9 A cooperativa visa especializar-se em um determinado segmento com preços mais elevados?
- 10 A cooperativa busca atender somente um mercado estabelecido geograficamente?
- 11 A cooperativa busca produzir serviços específicos somente para um ramo de cooperativas singulares?
- 12 Quais os indicadores de desempenho empresarial exposto que sua cooperativa utiliza? Utiliza outro? Qual?
- 13 Como é medido e analisado o Resultado positivo da cooperativa?

- 14 Como é medida e analisada a Participação de mercado da cooperativa?
- 15 Como é medido e analisado o Endividamento da cooperativa?
- 16 Como é medido e analisado o Volume de empréstimos da cooperativa?
- 17 Como é medida e analisada a Lealdade dos clientes da cooperativa?
- 18 Como é medida e analisada a satisfação dos clientes nos serviços prestados pela cooperativa
- 19 Como é medida e analisada a satisfação dos clientes nos serviços prestados pela cooperativa?
- 20 Qual estratégia competitiva genérica é utilizada pela cooperativa de crédito?

NOTAS EXPLICATIVAS SOBRE A ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A elaboração do questionário estruturado partiu dos conceitos teóricos de Porter (1986-1989), momento em que o autor constituiu questões referentes às estratégias competitivas genéricas (Liderança de Custo, Diferenciação e Enfoque). Na composição das questões teóricas foram separados itens que caracterizam essas estratégias, os quais foram repetidos em alguns momentos para certificar que os resultados fossem alcançados na melhor forma possível, eliminando-se os vieses de pesquisa que poderiam ter ocorrido.

Nas questões sobre desempenho empresarial, elaborou-se uma pergunta aberta para cada item a ser avaliado, conforme quadro adaptado do modelo de Akel Sobrinho (2001), para a atividade de cooperativa, com a intenção de identificar se existe alguma medição, controle ou análise e, caso exista, como é feito tal trabalho.

APÊNDICE 4 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Este projeto trata-se de um estudo de caso, o qual é parte integrante de uma dissertação de mestrado na área de Administração, que tem como foco a linha de pesquisa “Estratégias e Teoria das Organizações”, do Programa de Pós Graduação Stricto Senso – Minter e Administração, da Universidade Federal do Paraná (UFPR), para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Diante das considerações anteriormente apresentadas, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

“Como as estratégias competitivas genéricas influenciam no desempenho das cooperativas de crédito?”

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

No intuito de responder o problema de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.3 OBJETIVO GERAL

Estudar as estratégias competitivas propostas por Michael Porter e verificar os seus reflexos no desempenho empresarial de duas cooperativas centrais de crédito.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o processo de criação, implementação e manutenção das estratégias competitivas genéricas, propostas por Michael Porter, nas cooperativas de crédito centrais em estudo;

- b) Identificar qual estratégia competitiva genérica, propostas por Porter, é aplicada em cada cooperativa de crédito.
- c) Avaliar os indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas de crédito estudadas;
- d) Analisar os reflexos das estratégias competitivas, propostas por Michael Porter, no desempenho empresarial das cooperativas de crédito em estudo.

2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO

2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa a ser desenvolvido se enquadra no modelo exploratório, por meio do qual serão centradas, em uma situação particular, no caso desse trabalho, cooperativas de créditos singulares, tendo como unidade de análise dos casos, diretores responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa.

2.2 FONTE DE EVIDÊNCIA

Entrevista pessoal e individual ocorrerá com diretores da empresa e análise de documentação fidedigna.

2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Apresentação de cartão explicativo sobre as estratégias competitivas genéricas e entrevista com roteiro não-estruturado. Em seguida apresentação de questões estruturadas abertas sobre estratégias competitivas genéricas e indicadores de desempenho.

2.4 SEGMENTO

Pesquisa realizada no segmento de Instituições Financeiras como foco nas Cooperativas de Crédito.

2.5 PESQUISADOR /ENTREVISTADOR

Ivantuil Antunes dos Santos, autor do trabalho.

2.6 MODELO DA COLETA DE INFORMAÇÕES

Primeiro Passo: serão apresentadas ao entrevistado as definições conceituais de estratégias competitivas genéricas, utilizando-se um gráfico modelo pizza para que o mesmo faça opção pela estratégia que mais se adequar a sua forma de gestão.

Segundo Passo: após a definição da estratégia, por parte do gestor, efetuar perguntas abertas não-estruturadas, para dar sustentação à estratégia escolhida pelo entrevistado.

Terceiro Passo: nesse momento será aplicado um questionário estruturado de perguntas abertas, com a intenção de eliminar os vieses da pesquisa.

Quarto Passo: Questões abertas não-estruturadas sobre indicadores de desempenho empresarial utilizados pelo entrevistado na sua gestão.

Quinto Passo: Solicitação de documentos que possam complementar e ratificar as informações verbais, tornando-as o mais confiável possível. Ex.: Relatórios anuais de gestão, Relatório de Auditorias, planos, estudos formais ou informais, avaliações, propostas, pesquisas, projetos, organogramas, fluxogramas, demonstrativos, relatórios gerenciais, modelos, procedimentos ou rotinas, comunicações internas ou externas, peças publicitárias, reportagens, *newsletters*, matérias de associações de classe, ou sindicatos e outras publicações especializadas.

5 QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

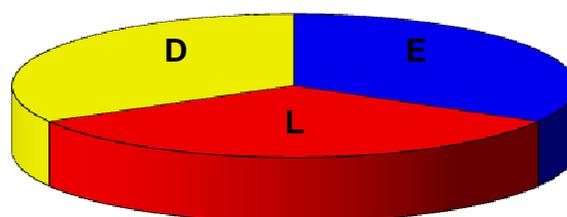
As informações abaixo se referem ao caso da Cooperativa de Crédito _____,
localizada na cidade de _____, Região _____
do Estado de _____.

Os dados abaixo colhidos serão utilizados, exclusivamente, para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa em pauta, o qual está sendo realizado pelo autor Ivantuil Antunes dos Santos a ser defendido na Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de mestre em administração de empresas.

5.4 CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome Completo	
Departamento	
Cargo	
Tempo na função	
Formação do entrevistado	
Trajetória profissional	
Tel. Contato – comercial – Celular	
E-mail	
Local de trabalho	
Data da entrevista	
Horário	
Local	
Tempo da entrevista	
Comentários Gerais do entrevistador	

5.5 QUESTÕES DO ROTEIRO DA ENTREVISTA COM PERGUNTAS ABERTAS NÃO-ESTRUTURADAS SOBRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA. (APLICAÇÃO DO GRÁFICO DE PIZZA).



■ **Enfoque** ■ **Liderança de custo** ■ **Diferenciação**

Perguntas sugestivas:

- 5.5.2 Diante do Gráfico apresentado, qual estratégia genérica adotada pela cooperativa?
- 5.5.3 Como se dá o processo de formulação (criação) da estratégia competitiva escolhida?
- 5.5.4 Por que a cooperativa utiliza esse tipo de estratégia genérica?
- 5.5.5 Qual a importância da estratégia competitiva genérica para a cooperativa?
- 5.5.6 Como a estratégia competitiva da empresa é implementada e operacionalizada?
- 5.5.7 O que mais dificulta a implantação desse tipo de estratégia?
- 5.5.8 Outras perguntas específicas da estratégia escolhida pelo entrevistado.

5.6 QUESTÕES DO ROTEIRO DA ENTREVISTA COM PERGUNTAS ABERTAS ESTRUTURADAS SOBRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA

- 5.6.2 A cooperativa sempre procura oferecer taxas e serviços abaixo do preço da concorrência? Como é medida é avaliada tal postura administrativa?
- 5.6.3 A cooperativa tem a composição de taxas e custos dos serviços independentemente da concorrência? Por que é utilizada essa postura administrativa?
- 5.6.4 A cooperativa tem política constante de redução de custos como uma de suas características principais? Por quê?
- 5.6.5 A cooperativa tem políticas de redução de custos, porém não é uma de suas características principais?
- 5.6.6 A cooperativa tem como objetivo ter serviços diferentes de seus concorrentes, atraindo cooperados? A cooperativa procura um novo cliente/cooperado ou um cooperado que procura a cooperativa?
- 5.6.7 A cooperativa tem uma marca de forte identificação no mercado que atrai cooperados?

- 5.6.8 A cooperativa fornece todos os recursos necessários às pessoas para desenvolver novos serviços? Quais os principais utilizados pela administração?
- 5.6.9 A cooperativa não necessita de criar novos produtos, porém o importante é reduzir os custos dos atuais?
- 5.6.10 A cooperativa busca especializar-se em um determinado segmento com preços mais elevados?
- 5.6.11 A cooperativa busca atender somente um mercado estabelecido geograficamente?
- 5.6.12 A cooperativa busca produzir serviços específicos somente para um segmento específico de cooperados?

5.7 QUESTÕES DO ROTEIRO DA ENTREVISTA COM PERGUNTAS ABERTAS NÃO-ESTRUTURADAS SOBRE DESEMPENHO EMPRESARIAL (APRESENTAÇÃO DE ALGUNS INDICADORES DE DESEMPENHO)

- 5.7.2 Quais os indicadores de desempenho empresarial expostos, que sua cooperativa utiliza? Utiliza outro? Qual?
- 5.7.3 Como é medido e analisado o desempenho financeiro da cooperativa? Qual o indicador mais utilizado? Qual você gosta de analisar com mais detalhes?
- 5.7.4 Como é medido e analisado o desempenho não-financeiro da cooperativa? Qual indicador mais utilizado? Qual você gosta de analisar com mais detalhes?
- 5.7.5 Faça um breve comentário, em linhas gerais, sobre o passado, presente e futuro da cooperativa de crédito?