

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CINTIA DOS SANTOS PIVA

**ESTRATÉGIAS PARA AMPLIAÇÃO DA CARTEIRA DE PRODUTOS E SERVIÇOS
COM A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ BCG: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA
DE CRÉDITO**

CRICIÚMA

2017

CINTIA DOS SANTOS PIVA

**ESTRATÉGIAS PARA AMPLIAÇÃO DA CARTEIRA DE PRODUTOS E SERVIÇOS
COM A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ BCG: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA
DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Esp. Realdo de Oliveira da Silva

CRICIÚMA

2017

CINTIA DOS SANTOS PIVA

**ESTRATÉGIAS PARA AMPLIAÇÃO DA CARTEIRA DE PRODUTOS E SERVIÇOS
COM A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ BCG: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA
DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 04 de Julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Realdo de Oliveira da Silva- Especialista - (UNESC) - Orientador

Cleyton de Oliveira Ritta - Mestre - (UNESC)

Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato - Mestre - (UNESC)

Dedico este trabalho para meus pais, Deize e Wagner e também ao meu noivo, Guilherme, por sempre me apoiarem durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que é o maior mestre e consentiu que tudo isso ocorresse ao longo de minha vida.

À UNESCO, pelo ambiente criativo e amigável que proporcionou durante a jornada através de professores excelentes e ótima estrutura.

Ao meu orientador, Realdo, pela paciência e tempo empenhado no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, Deize e Wagner, que nunca mediram esforços para minha boa qualidade de vida, que me ensinaram os bons caminhos e sempre lutaram pelo meu sucesso.

Aos meus irmãos, Suélen e Felipe, pela incessante paciência em me escutar nos momentos difíceis.

Ao meu noivo Guilherme, que luta ao meu lado em todas as esferas de minha vida, grande conselheiro e amigo. Que pensa sempre positivo e me conforta nas dificuldades.

As minhas colegas, Patricia e Ane Caroline, por terem me ajudado nesses quatro anos e meio com muita paciência. Sentirei muita saudade de todas as discussões e risos auferidos nessa jornada.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, aqui explano minha gratidão.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

Charles Chaplin



ESTRATÉGIAS PARA AMPLIAÇÃO DA CARTEIRA DE PRODUTOS E SERVIÇOS COM A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ BCG: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Cintia dos Santos Piva¹

Realdo de Oliveira da Silva²

RESUMO: A presente pesquisa apresenta a Matriz BCG como uma ferramenta de gestão para a organização, com o objetivo de conhecer melhor a posição de seus produtos para poder tomar decisões que os mantenham competitivos. O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar quais as melhorias e quais os produtos mais rentáveis que devem ser ofertados em uma cooperativa de crédito do extremo sul catarinense. A pesquisa se deu por meio de um estudo de caso, com a abordagem do problema quali-quantitativa e objetivo descritivo. Foram analisados os números da cooperativa juntamente com entrevista aos gerentes e responsáveis de setor com o intuito de entender os motivos que levam a pouca rentabilidade na carteira, tendo em vista que existem associados, mas não atuam de forma presente na compra de produtos e serviços. Foi possível identificar que apesar de existirem produtos com vantagens aos associados, a cooperativa possui apenas 11% de participação no produto Seguro, no Cartão de Crédito esse índice sobe para 23%, dois produtos que possuem uma enorme participação no mercado em geral. Nos demais foi possível perceber que os índices são ainda mais baixos. Constata-se que existe um vasto mercado dentro de suas próprias agências, sem a necessidade de buscar novos associados. O presente estudo serviu para confirmar que a cooperativa está no caminho certo e que os principais problemas são em decorrência da própria cultura da organização, que aos poucos está sendo alterada para pode alavancar seu crescimento.

PALAVRAS – CHAVE: Gestão de Portfólio. Matriz BCG. Cooperativa de Crédito.

ÁREA TEMÁTICA: Tema 06 - Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

Em uma cooperativa de crédito existem vantagens em associar-se devido ao atendimento humanizado, taxas de juros acessíveis, participação nos resultados, além de todos os princípios fundamentados no cooperativismo, esses apontamentos fazem com que a oferta de produtos e serviços tenha vantagem em relação aos bancos comerciais.

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Especialista, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



Em análise aos números da cooperativa em estudo, é possível identificar no ano de 2016, que dos 32.000 associados, em torno de 35% estava atuando de forma presente com algum tipo de produto ou serviço. Essa informação deve ser utilizada para demonstrar que a cooperativa pode rentabilizar ainda mais a sua carteira, não sendo necessário buscar novos associados e sim oferecer os produtos e serviços para quem já está dentro dela, sem ter mais despesas com manutenção de contas com pouco movimento.

Diante do exposto destaca-se a seguinte problemática: Quais as melhorias e quais os produtos mais rentáveis que devem ser ofertados em uma cooperativa de crédito do extremo sul catarinense?

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar quais as melhorias e quais os produtos mais rentáveis que devem ser ofertados em uma cooperativa de crédito do extremo sul catarinense. Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos: a) Identificar os produtos e serviços disponíveis aos cooperados; b) Identificar as principais deficiências quanto à oferta e efetivação de vendas de produtos e serviços e elaboração de estratégias corretivas; c) Aplicar a matriz BCG para posicionamento e identificação dos melhores produtos e serviços a serem ofertados.

A relevância da pesquisa está baseada em oportunidade de crescimento para a cooperativa. Como contribuição social, destaca-se a relevância do tema quando permite ao leitor conhecer um pouco mais sobre as cooperativas de crédito, que se apresentam como alternativa aos tradicionais bancos comerciais.

Em nível acadêmico espera-se que a presente pesquisa desperte o interesse por essa área, visto que se trata de um assunto original e pouco abordado.

Como contribuição pessoal, esta pesquisa leva a compreender a importância da rentabilização da carteira para a cooperativa, visto que será analisado o porquê do interesse no aumento desses números.

A pesquisa se deu por meio de referências bibliográficas encontradas em livros, artigos, teses, dissertações ou outros tipos de documentos que convier para realização de um trabalho completo. Também foi possível ter acesso a informações da cooperativa em estudo podendo comparar a pesquisa bibliográfica com a prática aplicada na cooperativa, por isso o presente trabalho é exequível.

Concluído o capítulo introdutório, o trabalho está estruturado de acordo com as seguintes divisões: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados práticos; e considerações finais. Na revisão de estudos teóricos e práticos será apresentado o tema da pesquisa, abordando o cooperativismo de crédito. Após esta fase são propostos os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Logo em seguida discutidos os resultados e suas relações com outros estudos práticos. Ao final, são deduzidas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2017) conceitua cooperativa como uma “organização de pessoas que se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.” Trazendo associados preocupados com a ética, honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação para com o próximo.

De acordo com a Lei 5.764/71 em seu art. 3º, uma cooperativa é formada por pessoas que colaboram com bens ou serviços para o exercício da atividade econômica, de conveniência comum, sem objetivo de lucro.

O cooperativismo é avaliado como uma das raras teorias econômicas que surgem inteiramente da prática de trabalhadores, e não do exercício de pensamento de intelectuais. (CARVALHO, 2011)

É fiscalizada pelo Banco Central do Brasil, tendo por finalidade propiciar crédito e prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso para seus associados. (FIORINI, ZAMPAR, 2015)

É notável a diferença no tratamento das empresas mercantis para as sociedades cooperativistas, como pode-se perceber na Figura 1:

Figura 1 – Sociedade cooperativa x Empresa Mercantil

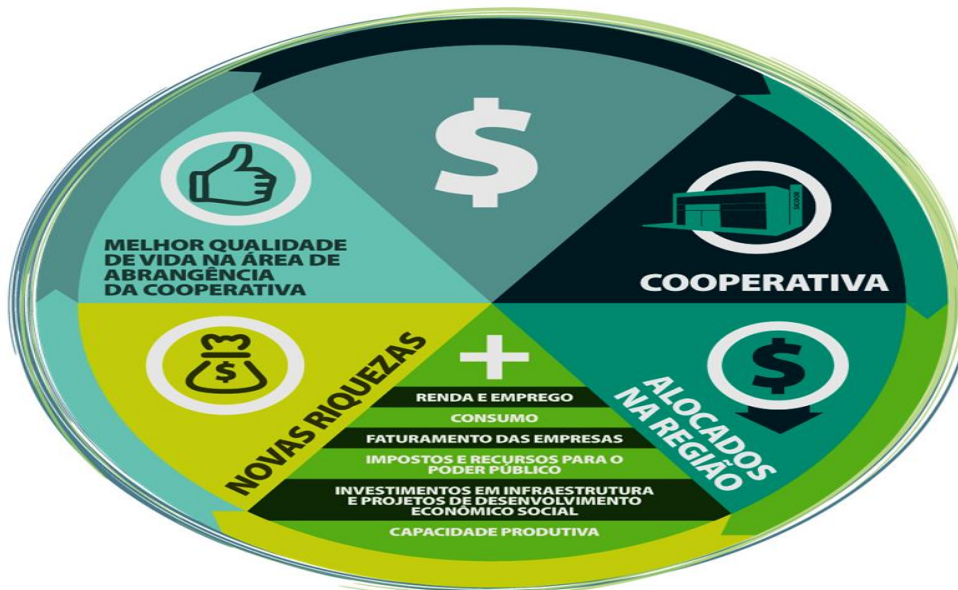
Sociedade cooperativa	Empresa mercantil
Sociedade de pessoas.	Sociedade de capital.
Visa às sobras que são divididas entre cooperados.	Visa o lucro aos proprietários.
Número ilimitado de cooperados.	Número limitado de acionistas.
Controle democrático e livre.	Controle centralizado no proprietário.
Realização de assembleias para tomada de decisão.	Tomada de decisão centralizada no proprietário.
Vedação da transferência de capital.	Permissão à transferência das ações a terceiros.
Sobras distribuídas proporcionalmente ao número de cooperados.	Dividendos distribuídos proporcionalmente ao valor das ações.
Diretrizes de administração por assembleias gerais.	Diretrizes e ordens dos acionistas majoritários.
Decisões e objetivos por votos.	Decisões e objetivos impostos.
Educação cooperativista para desenvolver a visão dos cooperados como donos de negócio.	Educação e treinamento para tarefas dos empregados.
Os administradores-líderes são do meio (associados).	Os administradores são terceiros (homens do mercado).
A atividade mercantil não é cogitada.	Têm propósitos mercantilistas.

Fonte: Adaptado de Meinen e Port (2014).

De todas as características apresentadas na Figura 1, pode-se mencionar como destaque o que citam Meinen e Port (2014), na cooperativa prevalece o interesse do associado, enquanto que em uma instituição financeira comum o único interesse é do dono do capital. Ou seja, tanto na origem quanto no propósito, uma das partes do sistema financeiro se distingue inteiramente da outra, embora as regras para ambos sejam ditadas pelo mesmo órgão regulador e fiscalizador.

Ao investir em uma cooperativa de crédito, o associado estará movimentando a comunidade em que está inserida, pois os recursos adquiridos serão sempre reinvestidos no mesmo local de atuação, conforme a Figura 2 existe um círculo virtuoso que rege o cooperativismo financeiro:

Figura 2 – Círculo virtuoso do cooperativismo financeiro



Fonte: Meinen e Port (2014, P. 53).

Meinen e Port (2014) descrevem que se os investimentos forem destinados às cooperativas, estas os realocam na mesma região; redistribuídos, geram renda e aumentam o poder aquisitivo da população, que passa a consumir mais; em decorrência, há incremento no faturamento das empresas; vendendo mais, as empresas abrem novas vagas de trabalho; o aumento nas vendas também repercute na arrecadação de impostos; com mais recursos, o poder público pode investir em infraestrutura e outros projetos de desenvolvimento econômico e social, o que faz ampliar a capacidade produtiva, gerando novas riquezas. O resultado final é a melhora da qualidade de vida na área de abrangência da cooperativa.

De acordo com o SEBRAE (2017), as cooperativas de crédito são regulamentadas pelo Conselho Monetário Nacional e Banco Central do Brasil.



2.1.1 Origem

O cooperativismo surgiu na Revolução Industrial, momento em que os trabalhadores estavam se sentindo prejudicados com a forma de trabalho estipulado pelas empresas, devido aos baixos salários e a longa jornada laboral. Com o intuito de conseguirem meios mais humanos de trabalho, em 1844 surgiu na Inglaterra a primeira cooperativa chamada de Sociedade dos Probos Pioneiros de *Rochdale*. Os cooperados perceberam que desde que fossem respeitados os valores e praticadas as regras, normas e princípios era possível superar as dificuldades. Nesse momento foram criados os princípios morais e a conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico. (MEINEN, PORT, 2014)

Carvalho (2011) cita que após o surgimento da Sociedade dos Probos Pioneiros de *Rochdale*, o princípio cooperativista se difundiu em vários outros segmentos e países, chegando ao Brasil por volta do ano de 1932, tendo sido consolidado pelo Decreto Federal nº 22.232/32. Depois disso se modificou várias vezes até que em 1971 promulgou-se a lei nº 5.674 que disciplina a formação de cooperativas, sejam quais forem.

Junto com a formação da Sociedade dos Probos Pioneiros de *Rochdale*, surgiram os princípios do cooperativismo que até hoje vem de base para o funcionamento do sistema, conforme demonstra a Figura 3:

Figura 3 – Princípios do Cooperativismo

Adesão livre e voluntária	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
Participação econômica	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
Educação, formação e informação	As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
Intercooperação	As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
Interesse pela comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras (2017)



É possível identificar que todas as cooperativas seguem a risca esses princípios determinando sua missão, visão e valores com base nesses itens para buscar excelente atendimento a seus associados, melhoria da qualidade de vida, entre outros aspectos.

2.1.2 Participação de mercado

O Banco Central do Brasil – BACEN divulgou que existem 1.073 cooperativas de crédito operantes no Brasil, sendo 1.036 cooperativas singulares que contam com 37 centrais. Além disso, o sistema cooperativo conta com 2 confederações e 2 bancos cooperativos. (MEINEN, PORT, 2014)

As cooperativas de crédito possuem mais de 8,9 milhões de associados, tendo como frente de atuação o agronegócio. No Sicredi e Sicoob, em torno de 40% da carteira de crédito de cada cooperativa está financiando o agronegócio. O restante está dividido nos demais ramos em que as cooperativas operam. (ASSAF NETO, 2015)

O BACEN classifica o sistema financeiro em cinco tipos, conforme Figura 4:

Figura 4: O tamanho do Sistema Financeiro Nacional

Tipo	Enquadramento das instituições	Ativo Total - Set./2016	%	Ativo Total - Set./2015	%
Consolidado bancário I	Banco comercial, múltiplo com carteira comercial ou caixa econômica	R\$7.036.471.658	84%	R\$7.022.082.740	84%
Consolidado bancário II	Banco múltiplo sem carteira comercial e banco de investimento	R\$112.985.580	1%	R\$130.697.004	2%
Consolidado bancário III	Cooperativas Centrais, Confederações de Crédito e Cooperativas singulares	R\$215.582.949	3%	R\$180.250.176	2%
Consolidado bancário IV	Banco de desenvolvimento	R\$979.922.637	12%	R\$960.984.596	12%
Consolidado não bancário	Não bancário crédito e mercado de capitais	R\$54.711.549	1%	R\$51.675.108	1%
Total Sistema Financeiro		R\$8.399.674.373	100%	R\$8.345.689.624	100%

Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (2016).

A Figura 4 demonstra uma análise entre os anos de 2015 e 2016 para efeitos de comparação de crescimento em ativos totais de cada consolidado bancário. É possível identificar que apenas o consolidado III, que se trata do sistema cooperativo conseguiu um aumento de R\$ 35.332.773,00, que equivale a 1% de crescimento, enquanto que na mesma análise pode-se verificar que todos os outros consolidados permaneceram com seus percentuais, inclusive o consolidado II decaiu um ponto percentual.



2.1.3 Produtos e Serviços

Analisando os três maiores sistemas de cooperativas de crédito, Sicredi, Sicoob e Unicred, pode-se perceber que atuam com uma ampla gama de produtos e serviços financeiros para ofertar aos associados, sempre com melhores taxas e condições do mercado. Pode-se citar: Conta corrente, Cartões de crédito e débito, Crédito, Investimentos, Previdência, Seguros, Consórcios, Serviços, Recebimentos, Câmbio, dentre outros.

No produto Conta Corrente, o associado pode utilizar dos serviços de depósito, saque, pagamentos, transferências, investimentos e crédito. Com taxas de juros diferenciadas e crédito disponível para suprir as necessidades. (FORTUNA, 2014)

As cooperativas possuem abrangentes linhas de crédito disponíveis, como as três estudadas estão no enquadramento de Livre Admissão, possuem créditos para diferentes tipos de pessoas físicas ou jurídicas, podendo citar as linhas de Crédito Consignado, Crédito Rural, Crédito Pessoal e Financiamento. (ASSAF NETO, 2015)

No segmento de cartões, as principais bandeiras comercializadas são MasterCard, Visa e Cabal. Os associados podem contar com anuidade e juros mais baixos em comparação ao mercado, possuem programas de pontuação que recompensam com mais percentual que os bancos comerciais. Atuam com dois limites, sendo um para compras à vista e outro para parceladas. Possuem programa de Vantagem Progressiva para quanto mais usar o cartão, maior será o desconto na anuidade. (FORTUNA, 2014)

No ramo de Investimentos, trabalham com Fundos de Investimentos, Poupança e RDC, dentre outros, contam com um Fundo Garantidor de até R\$250.000,00. Com isso o associado tem garantia de que não perderá seu dinheiro, um grande diferencial que possibilita a tranquilidade no momento do investimento. (MEINEN, PORT, 2014)

Ambas as cooperativas trabalham com fundo de Previdência Privada, que se comparam aos bancos comerciais, podendo o associado escolher qual o tipo de contratação contando com incentivo fiscal e coberturas de pensão, renda por invalidez e pecúlio. (ASSAF NETO, 2015)

No ramo de Seguros buscam trabalhar com companhias seguradoras renomadas no mercado, com o intuito de oferecer o amparo diferenciado à seus cooperados, trabalham com ramos do tipo Vida, Automóvel, Patrimonial e Prestamista. (MEINEN, PORT, 2014)

Para o produto Consórcio, principal diferencial são as taxas de administração mais baixas que os bancos comerciais, isso porque não existe o interesse de grandes retornos à instituição já que não visa lucro. Existem uma gama de linhas que podem ser contratadas, seja para Automóveis, Imóveis, Motocicletas e até Máquinas e Suplementos Agrícolas. (MEINEN, PORT, 2014)

As cooperativas buscam atendimento diferenciado e humanizado à seus associados, por isso criam Serviços que facilitam a vida dos cooperados, podendo



citar como diferencial o Saque sem Cartão, Débito Direto Autorizado, Débito Automático, *Internet Banking* e até Recarga de Celular.

No ramo de Recebimentos, as cooperativas trabalham com máquinas de cartão de crédito e débito, custódia de cheques, emissão de boletos bancários, dentre outros serviços. (FORTUNA, 2014)

Para os associados que viajam ao exterior, contam com papel moeda de vários países para realizar troca do Real. Trabalham com cartões pré-pagos para compras e também trabalham com Remessa em Moeda Estrangeira. (ASSAF NETO, 2015)

Pode-se perceber que ao optar por uma cooperativa de crédito, o cooperado não terá dificuldades de sanar suas necessidades e com o atendimento diferenciado e humanizado poderá realizar suas operações financeiras com tranquilidade.

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Níveis Estratégicos

No intuito de melhorar a gestão da empresa, surge à necessidade de fazer divisões em diferentes níveis estratégicos. Cabe à própria organização decidir se irá acatar um ou mais níveis, porém é notável que quanto maior a empresa, maior será a necessidade de se distinguir estes níveis. (ANDRADE, 2012)

A diferenciação de níveis ocorre em função de apresentar hierarquicamente o grau de responsabilidade no processo decisório, sendo dividido em nível estratégico, tático e operacional. É possível entender a estrutura mediante Figura 5:

Figura 5: Níveis Estratégicos



Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 13).



No nível estratégico está localizado o ponto mais alto da organização o que significa que é neste nível que são tomadas as principais decisões. Para este nível é utilizado o planejamento estratégico como ferramenta de tomada de decisão, nesse planejamento contém decisões da instituição como um todo, não existem detalhes específicos de cada departamento. (ANDRADE, 2012)

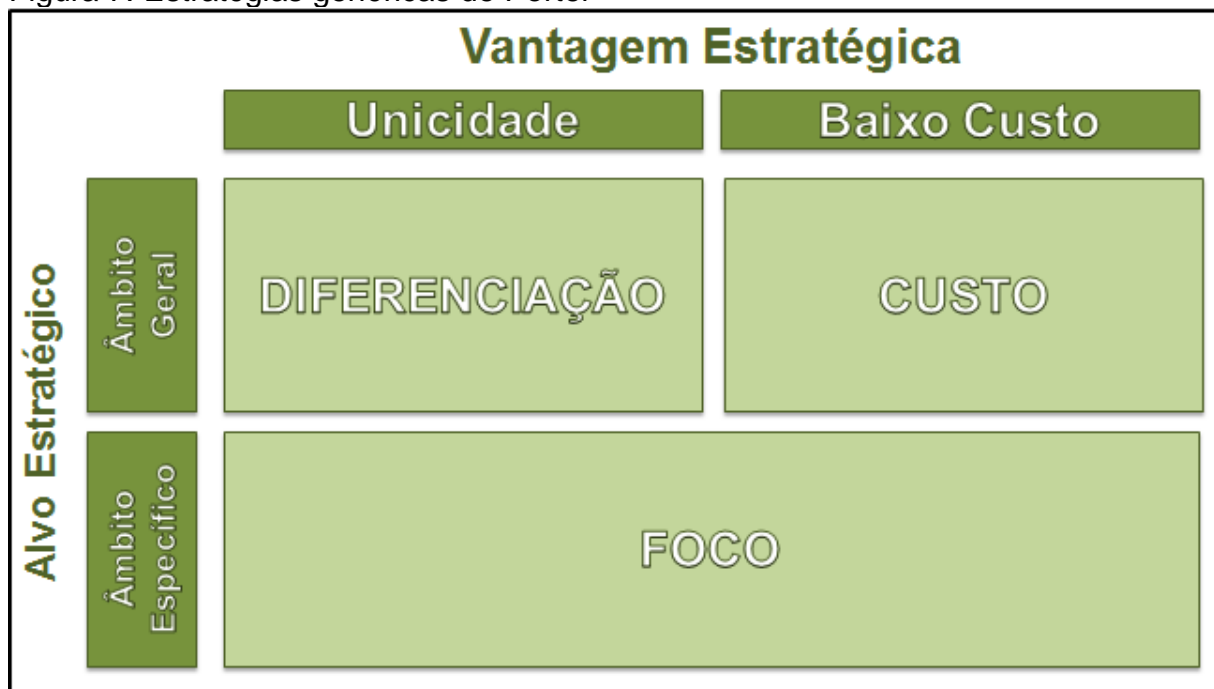
As pessoas que respondem ao nível tático estão subordinadas ao nível estratégico, é onde são formadas as estratégias funcionais. Para esse nível é adotado o planejamento tático que irá abranger cada um dos departamentos da empresa, possui médio prazo e mais detalhes do que o planejamento estratégico. (ANDRADE, 2012)

No nível operacional estão as pessoas que fazem as tarefas rotineiras da empresa, e respondem hierarquicamente ao nível tático. Para esse nível é adotado o planejamento operacional que para cada grupo existe tarefas que necessitam ser executadas, é bem detalhado e possui curto prazo. (ANDRADE, 2012)

2.2.2 Vantagem competitiva e estratégias genéricas de Porter

Mota (2009) relata que no intuito de buscar uma forma de atuação competitiva, as empresas se posicionam no mercado de formas diferentes. Existem várias estratégias que podem ser utilizadas para atingir o objetivo da organização, sendo que, Michael Porter criou três estratégias genéricas para diferenciar a forma de atuação, conforme figura a seguir:

Figura 7: Estratégias genéricas de Porter



Fonte: Adaptado de Mota (2009).



Em relação à Figura 7, verifica-se que as organizações voltadas à estratégia de liderança de custos, são altamente eficientes na sua gestão de custos, pois procuram atuar com um grande âmbito de compradores, sem perder a qualidade no produto, mas conseguem se tornarem competitivas com seus concorrentes, muitas vezes não só possuem um preço abaixo do mercado, como também trabalham com uma margem de contribuição maior. (ANDRADE, 2012)

Nessa estratégia, existem dois riscos para uma empresa ser líder em custo, o primeiro é o risco de sempre ter seus custos batidos, o que força a buscar continuamente a redução dos mesmos, o segundo empecilho é que no intuito de reduzir demais os custos acabe comprometendo o produto ofertado, sendo por montá-lo com peças inferiores ou então ofertar um serviço de menor qualidade. (PENG, 2008)

Na estratégia de diferenciação, Maximiano (2011) descreve que são empresas que buscam atender o máximo de pessoas, com produtos diferenciados do mercado, ou seja, eles não vendem preço baixo, mas sim produtos exclusivos, que atinja um grande número de usuários por ser único.

Existem dois empecilhos que a empresa terá de risco, sendo o primeiro o risco de seus clientes se questionarem o quanto vale a pena pagar mais caro por produtos diferenciados, enquanto que existem produtos mais baratos que são parecidos. Como segundo empecilho, ele cita a busca por enfrentar as imitações de seus competidores e acrescenta que os diferenciadores não podem tabelar seus produtos com preços que não sejam de mercado. (PENG, 2008)

Quando se opta pela estratégia de foco, Andrade (2012) descreve que a empresa poderá trabalhar com produtos diferenciados ou liderar no custo, a diferença é que só irá atuar com um único segmento com o objetivo de servir com mais eficácia que seus concorrentes.

2.2.3 Visão empresarial

A visão empresarial se refere à fixação de uma posição futura almejada em longo prazo que se define como uma meta ambiciosa, e que possa convir como direção tanto para a fixação de objetivos como para a concretização da missão institucional. (ANDRADE, 2012)

Muller (2014 p. 29) complementa que “criar uma visão de futuro é construir uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, a equipe e o acionista, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual”.

No intuito de controlar para onde vai a empresa, querer sempre mais, questionando o atual estado, tentar obter solução para os problemas atuais, promover um sonho comum a todos os envolvidos e coordenar trabalho em equipe são alguns dos motivos que levam a empresa ao desenvolvimento de uma visão empresarial. (MULLER, 2014)



2.3 FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

2.3.1 Matriz SWOT

A palavra de língua inglesa, SWOT, é a abreviação das palavras forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e vem sendo uma importante ferramenta que auxilia na estratégia de empresas, foi criada por Albert Humphrey na década de 1960. Tem por objetivo analisar a empresa e o ambiente em que está inserida, pois com ela é feita uma análise interna e externa da empresa. (LUCCA, 2013)

Na análise do ambiente externo é identificado as oportunidades e as ameaças, se trata de um ambiente que a empresa não controla, porém, sofre os impactos dos setores político, econômico, social e tecnológico. No ambiente interno, identificam-se os pontos fortes e fracos da empresa. Nesse ambiente, a organização possui controle, podendo identificar suas potencialidades, fortalezas, e aprendendo a lidar com suas limitações. (SEBRAE, 2017)

É possível entender melhor o significado com a Figura 8:

Figura 8: Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Lobato et al. (2009).

Com relação à Figura 8, Andrade (2012), cita que por força, pode-se entender que são características internas da organização que implicam em vantagens sobre as demais. Na fraqueza, são listadas características internas da entidade que se convertem em desvantagens se comparadas com outras empresas. As oportunidades se tratam de fatores externos à organização que, se



adequadamente aproveitados, podem se converter em ganhos de diversas espécies. As ameaças são conjuntos de elementos externos à entidade que, se não forem meticulosamente monitorados, oferecem riscos ao seu desempenho.

2.3.2 Matriz BCG

É uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana *Boston Consulting Group* em 1970. Lucca (2013) cita que seu objetivo é suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio, com base em dois fatores: a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa neste mercado, conforme a Figura 9:

Figura 9: Matriz BCG



Fonte: Adaptado de Lucca (2013).

Em análise a Figura 9, Andrade (2012) descreve que dentro da matriz existe quatro quadrantes e os produtos ou serviços da empresa devem ser enquadrados de acordo com o crescimento de mercado e a participação relativa de mercado.

Os produtos do quadrante abacaxi possuem pequena participação de mercado cuja taxa de crescimento e rentabilidade são baixas, o desafio é tentar conquistar uma posição dominante, caso não dê certo o ideal é retirá-los do mercado, conforme cita Andrade (2012).

Os produtos do quadrante ponto de interrogação possuem baixa participação de mercado, porém estão em ascensão, o que gera um clima de incerteza, pois necessitam de altos investimentos para poderem alcançar o quadrante estrela ou então cairão para o abacaxi, cabe à empresa analisar a melhor



situação, podendo correr o risco de investir e mesmo assim não conseguirem uma melhor posição, ou às vezes ser um produto promissor e não ter dado a devida atenção vindo a decair e se tornar um problema dentro do quadrante abacaxi. (LUCCA, 2013)

Quanto aos produtos denominados de estrela, possuem alta participação de mercado e estão em ascensão, geralmente os produtos desse quadrante são referência naquele mercado e lucrativos, porém exigem altos investimentos para manter esse posicionamento. O ideal é garantir os investimentos para que o produto não perca sua participação no mercado, pois quando a potencialidade de crescimento perder sua força com o tempo, ele pode se tornar uma vaca leiteira, relata Lucca (2013).

No quadrante vaca leiteira, estão os produtos com alta participação de mercado, porém com baixo crescimento, são os que sustentam a empresa, pois trazem a maior rentabilidade e não precisam de tanto investimento, já que se vendem sozinhos, descreve Andrade (2012).

2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Diz respeito ao que a empresa quer alcançar em termos mercadológicos e de participação de mercado. Lobato et al. (2009, p. 182) descreve que:

Caracterizam-se por resultados quantitativos e qualitativos que a organização precisa alcançar em prazo determinado, devendo estar alinhados pelos principais referenciais estratégicos da organização: a filosofia estratégica, a análise ambiental e o estudo de cenários.

Andrade (2012) complementa que podem ser definidos como uma condição futura almejada em que devem ser dirigidos os esforços. É indispensável avaliar que na maioria das vezes possuem vários objetivos, os quais são determinados como resposta às forças externas e internas.

Mintzberg et al. (2006) destaca que toda a equipe deve estar engajada para atingir os objetivos, pegando para si o desafio global. Empresas que estabelecem desafios à seus colaboradores descobrem que para engajar toda a organização é necessário adotar o que consta na Figura 10.



Figura 10: Como alcançar os objetivos estratégicos

<p>Criar um senso de urgência, tentando demonstrar no ambiente pontos fracos que a empresa possui, no intuito de não deixá-la decair, permitindo que a falta de ação precipite uma crise real.</p>
<p>Desenvolver foco competitivo em todos os níveis por meio do uso generalizado de inteligência competitiva, ou seja, cada funcionário deve adquirir o desafio para si próprio, de forma que se torne pessoal.</p>
<p>Fornecer aos funcionários as habilidades de que eles precisam para trabalhar efetivamente, seja por treinamento em ferramentas estratégicas, solução de problemas e demais necessidades que os colaboradores necessitem sanar.</p>
<p>Dar tempo à organização para digerir um desafio antes de lançar outro, quando a empresa muda de prioridade bruscatamente acaba destruindo a confiabilidade dos desafios corporativos.</p>
<p>Estabelecer marcos claros e revisar mecanismos para acompanhar o avanço e certificar que prestígio interno e gratificações reforcem o desempenho almejado.</p>

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2006).

Os objetivos estratégicos são influenciados por vários fatores internos e externos, partindo do interesse de proprietários, membros do conselho de administração, administradores, funcionários, fornecedores, credores, distribuidores, e clientes, sendo que cada um vê a organização de um ponto de vista diferente. (ANDRADE, 2012)

2.5 PLANOS DE AÇÃO

Dentro do planejamento estratégico existem os objetivos de longo prazo, mas para se tornarem realidade, é necessário desdobrá-los em planos de ação, que serão mais detalhados, lidando com questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazo que trazem em uma linguagem mais concreta, capaz de ser entendida por todos os membros da empresa. (ANDRADE, 2012).

Um plano de ação é formado por vários objetivos gerais que são moldados em volta da missão e desdobrados em estratégias. Para cada estratégia é estipulado como o objetivo deve ser atingido, qual o prazo de início e término, o responsável pela execução e quais os recursos necessários para a implantação. (LOBATO et al., 2009)

Na Figura 11, Andrade (2012), propõe um modelo de plano de ação a ser adotado em qualquer tipo de empresa:



Figura 11: Plano de ação

ÁREA						
OBJETIVO ESTRATÉGICO						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO		RECURSOS NECESSÁRIOS
				INÍCIO	FIM	

Fonte: Andrade (2012, p. 101).

No campo “Área” deve ser descrito à qual área pertence o objetivo estratégico. No “Objetivo estratégico” será detalhado qual o interesse a ser melhorado. Para as “Metas” serão fixados os resultados pretendidos em médio e curto prazo. No campo “Estratégias de ação” serão designadas quais as necessidades que a empresa deverá sanar para obter o resultado. Para o campo “Responsável”, será indicada uma pessoa para responder pela ação. Sempre é necessário estipular o prazo de início e fim da ação para uma meta se cumprir, por isso da existência da quinta coluna. Por fim, deverá ser estipulado o montante de recursos financeiros necessários para o desenvolvimento do plano de ação. (ANDRADE, 2012)

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Neste capítulo, inicialmente, é apresentado enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, são apontados os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Por último, destacam-se as limitações da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo está fundamentado quanto à abordagem do problema, na pesquisa quali-quantitativa, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 30), o enfoque quantitativo “utiliza a coleta de dados para testar hipóteses, baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias”. Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 33) acrescentam que o enfoque qualitativo “utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação”. O presente estudo foi elaborado nos dois enfoques visto que foram levantados os dados na cooperativa objeto de estudo e após isso foram analisados esses dados para entender os possíveis problemas da cooperativa.

Quanto ao objetivo da pesquisa é classificado como descritivo, Andrade (2010, p. 112) descreve que “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. A pesquisa é classificada como descritiva, porque após o levantamento de dados houve uma análise, sem interferência nos mesmos.



3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi elaborada por meio de um estudo de caso em uma cooperativa de crédito, de acordo com Alexandre, Freitas e Souza (2014 p. 36), este tipo de estudo “estimula novas descobertas porque o pesquisador se mantém atento durante o processo, está voltado para múltiplas dimensões do problema e os procedimentos durante a coleta de dados é bastante criteriosa”.

Realizou-se também entrevista semiestruturada com gerentes e responsáveis de setor com o intuito de identificar as falhas operacionais e comerciais que norteiam a cooperativa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a caracterização do objeto de estudo, seu histórico, produtos e serviços ofertados à seus associados e clientes, mercado de atuação e as etapas utilizadas para o desenvolvimento do presente estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Histórico

O objeto desta pesquisa se trata de uma cooperativa financeira tendo sua sede instalada no extremo sul de Santa Catarina, é integrante do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICCOOB), autorizada e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil (BACEN), soma a maior rede de cooperativas de crédito do Brasil.

Surgiu da necessidade dos homens do campo em obter crédito com taxas mais justas para custear suas lavouras, além de oferecer maior proximidade com o trabalho realizado em cada cultura. Fundada no ano de 1992 por um grupo de agricultores, a cooperativa iniciou suas atividades com apenas dois funcionários e 64 associados.

Além de disponibilizar serviços e produtos financeiros, segue os princípios cooperativistas, instituídos em *Rochdale*, na Inglaterra. O desenvolvimento de ações sociais, projetos ambientais e o apoio a formação e educação de jovens e crianças são alguns dos exemplos que trazem consigo a essência do cooperativismo e o seu compromisso de caminhar junto com as comunidades onde atua.

De modo sustentável e delineado, segue acompanhando as novidades do segmento, procurando oferecer o melhor para seus associados, investindo em projetos de capacitação dos colaboradores e promovendo ações que contribuam de maneira efetiva com todos os envolvidos.

4.1.2 Serviços Fornecidos

Como o intuito da cooperativa é oferecer serviços de melhor qualidade para seus associados, trabalha com uma ampla gama de produtos e serviços financeiros que estão disponíveis também em bancos comerciais, o diferencial é que preza por



trabalhar com taxas de juros menores e produtos diferenciados, além de que possui um atendimento humanizado e direto. A cooperativa oferece serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, dentre outros.

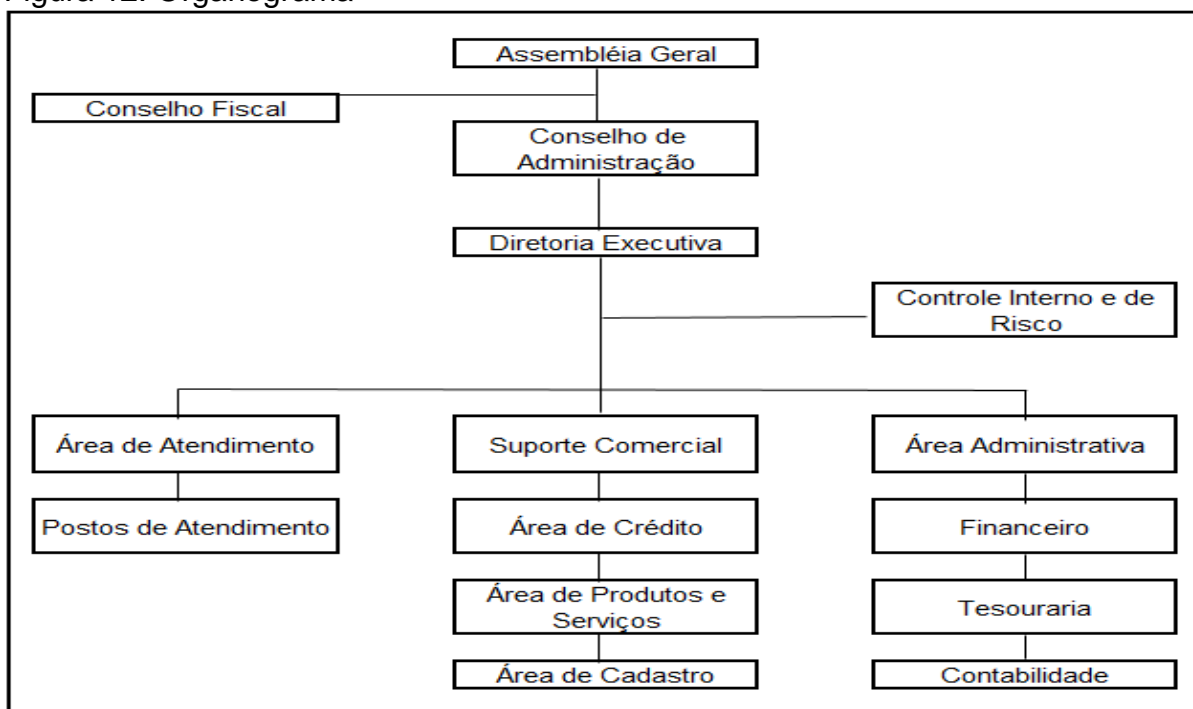
4.1.3 Mercado de Atuação

Com uma área de atuação que compreende 11 municípios, conta com 12 agências e duas extensões espalhadas em Santa Catarina e Rio Grande do Sul, aproximadamente 200 funcionários e com mais de 32 mil associados.

4.1.4 Organograma

A estrutura organizacional da cooperativa contém toda a departamentalização necessária para que o negócio funcione bem e consequentemente gere um maior retorno à seus associados. É possível observar na Figura 12:

Figura 12: Organograma



Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira parte do organograma apresenta a Assembleia Geral Ordinária, representada por todos os associados da Cooperativa. Estes associados elegem o Conselho de Administração da Cooperativa, órgão este composto por um Presidente e um Vice-Presidente. A cooperativa também conta com o Conselho Fiscal, formado



por associados que serão responsáveis por acompanhar de perto a adoção das boas práticas de governança e de gestão da cooperativa.

Para a parte de execução de todas as obrigações perante o Banco Central do Brasil e também perante a Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Conselho de Administração, é formada uma Diretoria Executiva, órgão este instituído na Resolução 3.859/2010 e eleita pelo Conselho de Administração.

A Assembleia Geral é subsidiada pelas informações fornecidas pelas auditorias internas e externas feitas pela área de Controles Internos e de Riscos, responsáveis pela análise das demonstrações financeiras e pela verificação da adoção das políticas e normativos existentes.

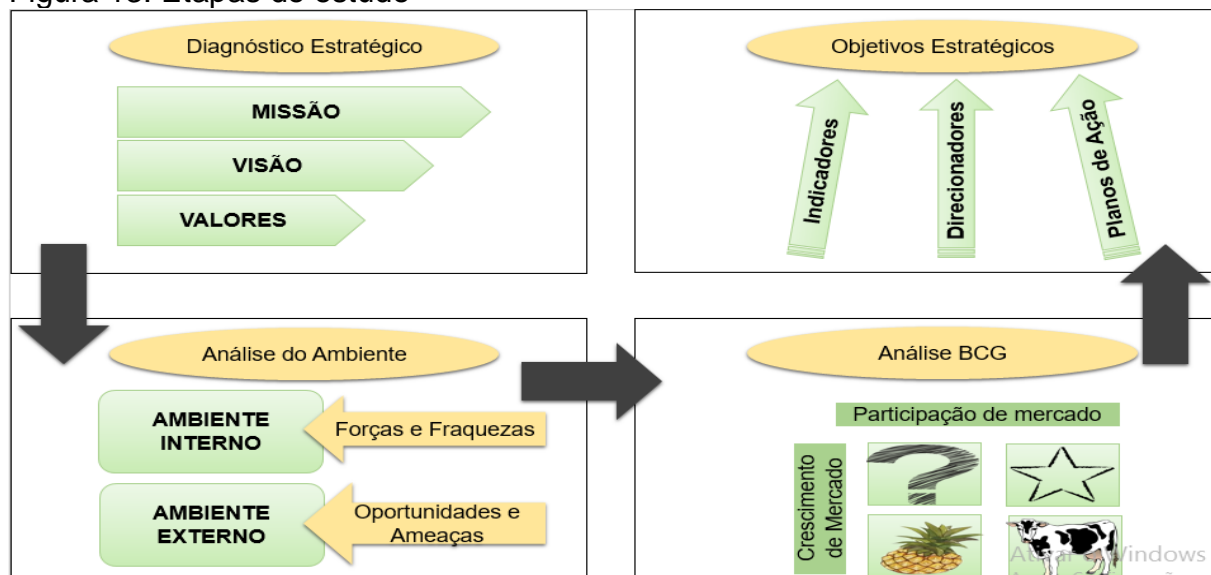
Dentro do organograma, após a Diretoria Executiva, encontra-se as áreas operacionais e de atendimento, dentro da Sede da cooperativa, existe a área Administrativa que monitora e executa as atividades necessárias para o bom funcionamento, neste local também existe o Suporte Comercial, que conta com as áreas de Crédito, Produtos e Serviços e Cadastro, responsáveis por dar apoio aos Postos de Atendimento.

4.2 ETAPAS DO ESTUDO

A presente pesquisa compreendeu os dados do ano de 2016, a qual foram realizadas entrevistas com os chefes de setor, bem como os gerentes das agências para o entendimento de seus argumentos quanto aos problemas que impossibilitam a rentabilização da carteira de produtos e serviços.

Foram elaboradas as etapas para o estudo, a fim de alcançar o objetivo geral. Após todas as etapas realizadas foi de fácil entendimento os esclarecimentos de melhorias necessárias. A seguir, estão demonstradas em forma de figura as etapas desse estudo.

Figura 13: Etapas do estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

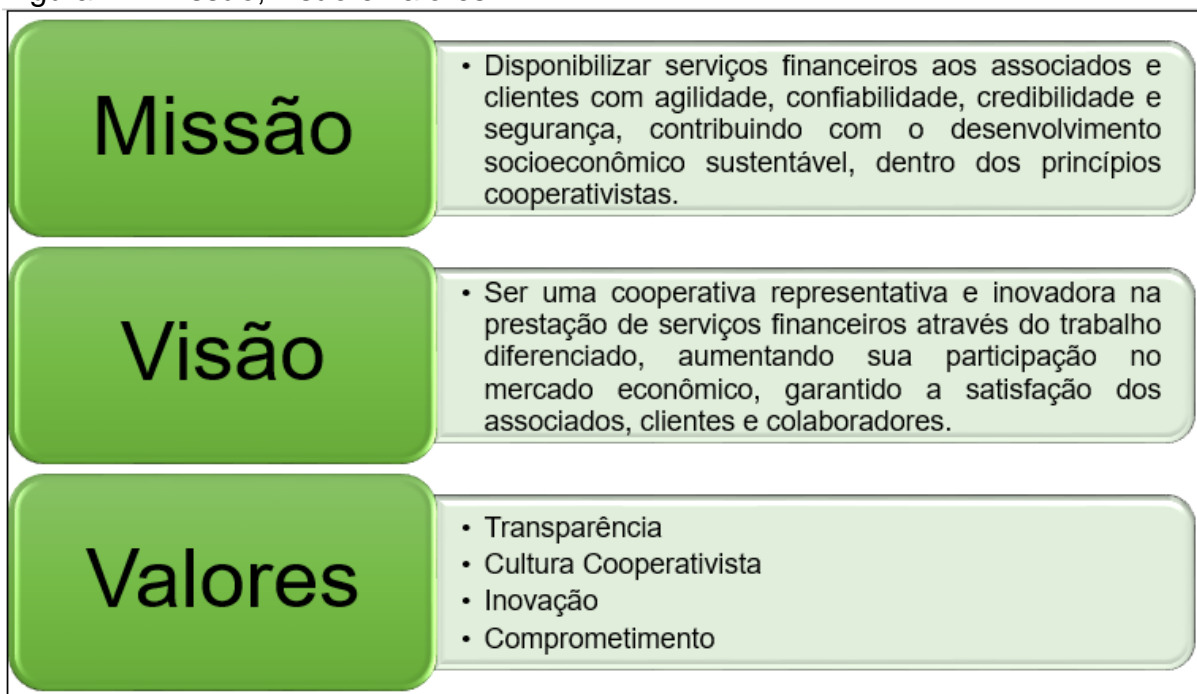


Com relação à figura 13, o presente estudo se iniciou pelo diagnóstico estratégico que consiste em identificar a missão, visão e valores da cooperativa. Após, seguiu com a análise do ambiente, através da Matriz SWOT com o intuito de conhecer as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ao continuar a análise da empresa, foi elaborada a Matriz BCG a fim de conseguir atingir o objetivo geral de verificar quais os produtos mais rentáveis. Por fim, foram elaborados os objetivos estratégicos elencando indicadores, direcionadores e planos de ação para que os problemas observados fossem sanados.

4.2.1 Diagnóstico estratégico

Dentro do diagnóstico estratégico, a organização deverá observar onde está e quais são seus objetivos, por isso se faz necessário formular sua missão, visão e valores, o qual no presente objeto de estudo já foram analisados e fixados, conforme segue:

Figura 14: Missão, visão e valores



Fonte: Cooperativa objeto de estudo.

Após saber o que a empresa almeja ser e alicerçar os valores necessários para uma boa convivência entre colaboradores, associados e comunidade, foi necessário realizar uma análise interna e externa de onde está situada para que com suas forças e oportunidades consiga dirimir suas fraquezas e ameaças.

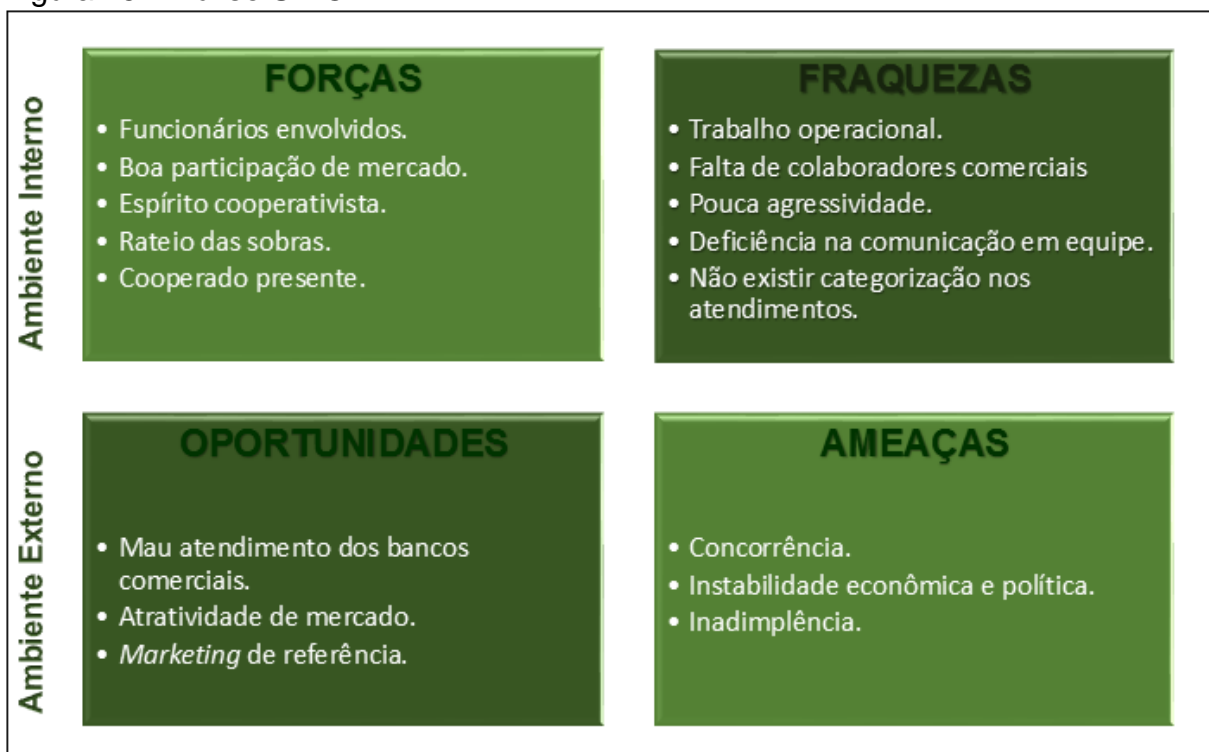


4.2.2 Análise do ambiente

Conforme o estudo teórico, a empresa deve se conhecer para conseguir atingir seus objetivos, para isso precisa tentar sanar suas fraquezas, entender suas forças e analisar o ambiente externo da organização no intuito de considerar todas as oportunidades existentes e encontrar meios para diminuir suas ameaças.

Com a ajuda dos entrevistados, foi feita a análise SWOT da cooperativa para conseguir entender quais os motivos que levam a rentabilização da carteira ser tão baixa, conforme consta na Figura 15:

Figura 15: Análise SWOT



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2.1 AMBIENTE INTERNO

No ambiente interno devem ser elencadas as forças e fraquezas da organização. Após o estudo foi identificado como forças:

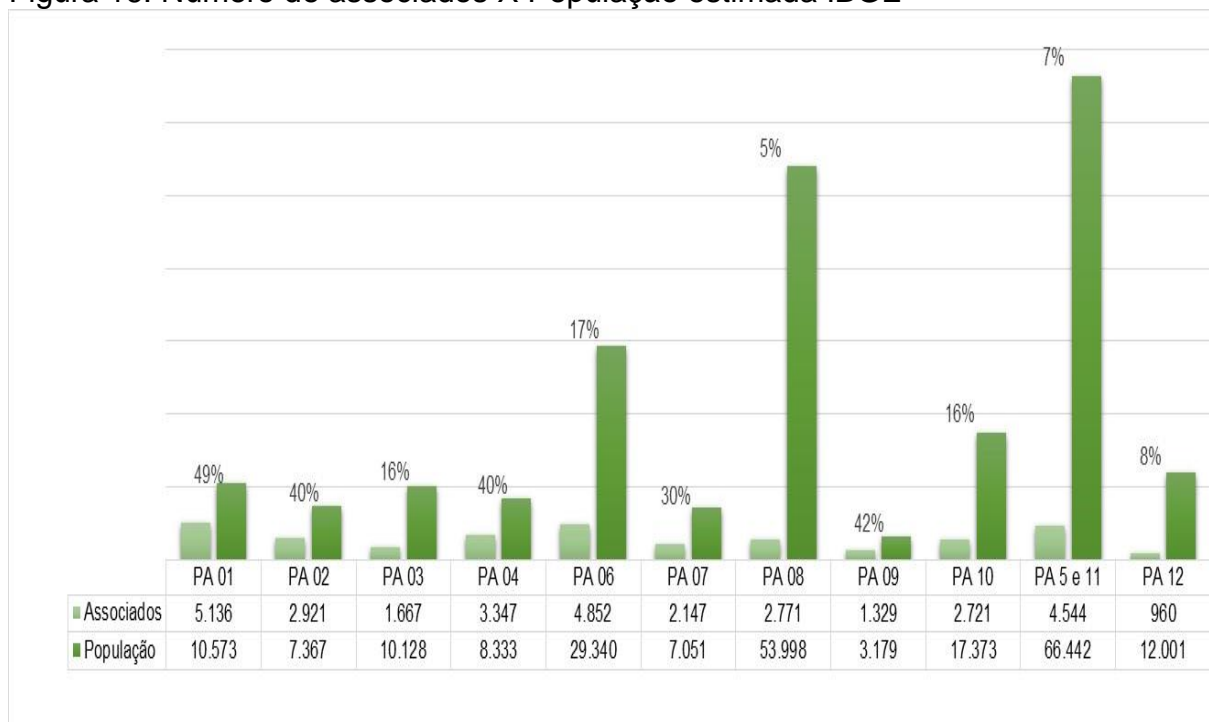
• **Funcionários envolvidos:** Atualmente a cooperativa conta com um número expressivo de funcionários que na sua grande maioria possuem formação superior e pós graduação, além disso são disponibilizados vários cursos e treinamentos, tanto a respeito de conhecimentos cooperativistas para o bom atendimento aos associados, quanto para aprendizagem dos próprios produtos. Outro ponto importante, a Sede Administrativa conta com profissionais especializados em cada área que vão até as agências para dar suporte aos



colaboradores, seja com treinamentos, reciclagens em grupo ou com colaboradores específicos. O sistema possui uma plataforma virtual que disponibiliza explicações por meio de vídeos-aula sobre todos os assuntos envolvidos na atividade, o setor de Recursos Humanos controla periodicamente para que todos os envolvidos estejam com seu conhecimento em dia sendo aplicadas provas ao final de cada curso.

• **Boa participação de mercado:** Conforme a Figura 16 é possível identificar que a cooperativa possui força nos municípios em que atua. No entanto ainda necessita de mais alavancagem de associados, mas neste estudo já pode-se perceber que existe um *déficit* de rentabilização dos produtos e serviços dentro da própria carteira, ou seja, nessa participação de mercado já existe muita possibilidade de crescimento.

Figura 16: Número de associados X População estimada IBGE



Fonte: Elaborado pela autora

Para elaboração da figura 16 foram confrontadas as informações do número de associados, com a população estimada do IBGE no ano de 2016. Das doze agências, quatro possuem uma participação de mercado igual ou superior a 40%, a explicação é com relação a cooperativa iniciar seus trabalhos com enfoque exclusivo no ramo rural, essas agências se destacaram pelo fato da maioria de seus associados serem agricultores, após a abertura para livre admissão outras agências estão ganhando mercado, como pode ser verificado, as agências três, seis, sete e dez já possuem uma boa abrangência.

• **Espírito cooperativista:** É possível identificar que os colaboradores possuem orgulho de fazer parte do sistema cooperativo. Isso faz com que passem credibilidade e confiança aos associados, já que disseminam os diferenciais e



demonstram que os cooperados só tendem a ganhar. A cooperativa conta com projetos externos em escolas e núcleos de mulheres que tem como objetivo incluir a comunidade no meio cooperativo. Nesse projeto são realizadas capacitações com professores e também com mulheres associadas para que a própria comunidade difunda os princípios cooperativistas.

- **Rateio das sobras:** Trata-se de uma técnica que institui elevada importância para o associado e se transforma em um excelente diferencial competitivo, contribuindo para aproximar clientes que após entender sobre a cooperativa se tornam novos associados.

- **Cooperado presente:** Em decorrência do atendimento humanizado, os cooperados estão sempre presentes dentro da agência, o que facilita para uma abordagem e possível efetivação de vendas.

Após a concretização das forças, foram elencadas as fraquezas internas. Como já foi objeto de estudo, sabemos que no ambiente interno a organização pode controlar, então cabe a este trabalho buscar formas de sanar as fraquezas para que se atinja o objetivo geral. Abaixo será detalhado as fraquezas encontradas:

- **Trabalho operacional:** Em decorrência do grande aumento de associados dentro do sistema em nível nacional, foram inseridos muitos controles que dificultam o trabalho dos colaboradores. Em decorrência do alto volume de trabalho operacional, deixam de alavancar as vendas para cumprir prazos de entrega de documentos operacionais, se tornando uma burocracia em todos os setores da cooperativa.

- **Falta de colaboradores comerciais:** Apesar de existir profissionais capacitados que entendem dos produtos que a cooperativa oferece, os mesmos se acañam em oferecer aos associados. Seja por grande volume de trabalho operacional, seja por medo dos questionamentos que virão e até mesmo por falta de cobrança no que diz respeito às metas impostas. Atualmente a cooperativa trabalha com uma meta geral anual, nela estão inclusas metas por agência e também metas para a cooperativa inteira. Ao final do ano o colaborador recebe uma gratificação que pode chegar a 100% do seu salário, variando conforme a meta atingida. Apesar de existir a meta, a cobrança não é muito assídua e acarreta em uma certa acomodação dos colaboradores. Durante o ano são realizados desafios de vendas para tentar incrementar a meta geral. Esses desafios são feitos por produto e variam de prêmios em dinheiro e também em produtos, como por exemplo celulares e *tablets*. O que se percebe é que com o lançamento desses desafios o índice de vendas supera quase sempre as expectativas, mas ao findar o índice de vendas despenca.

- **Pouca agressividade:** A cooperativa busca se distinguir dos bancos comerciais pelo atendimento diferenciado. Com isso, tenta maximizar as diferenças entre ambos, sendo por taxas mais atrativas, produtos e serviços mais arrojados e também por não querer passar a imagem de perseguição para o fechamento de negócios. Muitas vezes por existir esse cuidado o colaborador oferece o produto, mas se sente inseguro até que ponto pode insistir no fechamento. Outro fato é que o



colaborador não possui uma visão macro do associado, ele tenta resolver o problema o qual trouxe o associado até a agência, mas não analisa a situação no todo para saber qual o produto estaria condizente com a atual situação do associado, deixando de ofertar algo, que caso não fosse fechado na hora mas em um futuro poderia levar a contratação.

- **Deficiência na comunicação em equipe:** Apesar da equipe ser unida e buscar a ascensão da cooperativa, em algumas agências percebe-se a falta de conversa entre os colaboradores. Dessa forma passa ao associado uma imagem de insegurança quanto ao modo do atendimento, sendo que em alguns casos mais de uma pessoa atende o mesmo associado em horários distintos e passa informações diferentes.

- **Não existir categorização nos atendimentos:** Atualmente a cooperativa atende associados e não associados de forma igual, por exemplo, a fila do caixa é por ordem de chegada. Muitos clientes que precisam de instituições financeiras apenas para quitar os boletos habituais do início do mês não se associam por não ver diferenciação no atendimento. Outro ponto importante é a divisão do atendimento para associados pessoa física e jurídica, atualmente a única distinção ocorre nos caixas, porém quando precisam de atendimento para cadastro, crédito e oferta de produtos e serviços existe apenas uma fila. Geralmente o atendimento à pessoas jurídicas é mais demorado o que acarreta em uma espera muito grande das pessoas físicas, além de que o próprio colaborador precisa atender de forma diferenciada.

4.2.2.2 AMBIENTE EXTERNO

No ambiente externo foram elencadas as oportunidades e ameaças. Sabe-se que nesse âmbito a cooperativa não possui força para modificá-las, mas precisa conhecê-las para tentar driblar as ameaças e aproveitar as oportunidades que estão disponíveis. Após o estudo foram identificadas como oportunidades:

- **Mau atendimento dos bancos comerciais:** A cooperativa opera com um grande número de associados que não se sentem seguros em fazer suas transações via *internet* e até mesmo via caixa eletrônico, eles veem o atendimento pessoal como a melhor maneira de resolver suas necessidades. Existem cidades de atuação da cooperativa que hoje não possui bancos comerciais, os que tinham foram fechados e os clientes atualmente só fazem movimentação *online*, e quando precisam de atendimento pessoal necessitam se deslocar para outras cidades. Essa é uma grande oportunidade da cooperativa ver quais são os clientes potenciais e tentar conquistá-los, após associarem-se e conhecerem a cooperativa vão aos poucos trazendo toda a movimentação financeira e conseqüentemente os produtos e serviços.

- **Atratividade de mercado:** Pode-se perceber que as cooperativas de todos os ramos estão em ascensão, e dentro de um mercado capitalista as pessoas buscam maneiras de se sentirem mais recompensadas e encontram dentro das cooperativas. Atualmente é visível o crescimento ano a ano de novos associados,



não só dentro da cooperativa objeto de estudo mas no mundo todo, então sabe-se que existe mercado para trabalhar, basta utilizar boas estratégias para atingir o público desejado.

- **Marketing de referência:** A cooperativa vê como uma grande oportunidade a própria propaganda que os associados fazem, basta que sejam bem atendidos e que a cooperativa supra a necessidade deles. Existem vários exemplos de pessoas que chegaram na agência e disseram que foi por indicação de outros associados.

Após identificar as oportunidades foram elencadas as ameaças que norteiam a cooperativa, conforme seguem:

- **Concorrência:** Dentro do rol de produtos e serviços, sente-se certa concorrência por parte de bancos comerciais, cooperativas de outros sistemas, mas principalmente os profissionais do tipo corretores de seguros e associações de proteção veicular. A cooperativa busca ofertar produtos de qualidade, porém com a poluição do mercado com relação a preços desleais existe um entendimento entre associados de que o produto da cooperativa é sempre mais caro, apesar de todos os diferenciais e a busca por explicá-los, alguns não se convencem e também não entendem que dentro da cooperativa existem mais do que apenas um produto e se forem à busca fora, terão que investir em mais de um local, é importante fazê-los entender que quanto mais presente o associado for mais beneficiado será.

- **Inestabilidade econômica e política:** Sabe-se que em tempos de crise as instituições financeiras crescem, mas o presente trabalho tem por objetivo analisar exclusivamente os produtos e serviços, excluindo o crédito, que é o principal beneficiado pela crise. Com isso, o jogo muda, pois os associados que possuem dinheiro, preferem guardar ao invés de adquirir um produto ou serviço, para os associados que buscam o crédito, já significa na maioria das vezes que estão com problemas financeiros e se sentem inseguros de contrair mais um gasto.

- **Inadimplência:** Uma ameaça à cooperativa é o índice de inadimplência da carteira de crédito que vem sendo controlado. Porém, sabe-se que é um produto que gera muito risco à cooperativa apesar de ser a atividade principal da mesma. A ideia do presente trabalho em aumentar a rentabilidade da carteira de produtos e serviços é utilizar as receitas auferidas para quitar a folha de pagamento, já que o risco desses produtos é menor e mais preciso.

4.2.3 Análise BCG

Sabe-se que um produto possui um ciclo de vida que se inicia, passa pelo crescimento, maturidade e por fim vem ao declínio. Dentro da matriz BCG é possível identificar em quais quadrantes os produtos se encontram e alinhar as estratégias necessárias para ascensão do mesmo. Foram selecionados quatro produtos que ganham mais destaque dentro da cooperativa e realizado o estudo por meio dos números do ano de 2016 que abaixo seguem elencados:

Figura 17: Matriz BCG



Fonte: Elaborado pela autora.

A iniciar-se o estudo pela previdência privada, foi elencada para o quadrante ponto de interrogação, pela baixa participação e alto crescimento de mercado. Isso porque a previdência privada desta cooperativa ocupa o terceiro lugar de maior retorno dos produtos selecionados para análise neste trabalho. Então existe um baixo retorno, mas sabe-se que logo os associados podem sentir a necessidade de adquiri-la, o fato se dá em decorrência do atual cenário brasileiro onde será necessária uma reforma na previdência social e que muitos serão prejudicados, além da instabilidade econômica e política que deixa a população receosa quanto ao futuro que o País irá tomar. Essa colocação pode ser tanto um ponto positivo quanto negativo, já que na incerteza o associado não investe. Cabe a cooperativa alavancar as estratégias de *marketing* para esse produto a fim de que se torne um produto Estrela.

Para o produto Estrela foi elencado o Seguro, que possui uma alta participação e crescimento de mercado, já que a preocupação com o patrimônio tem aumentado atualmente em decorrência de catástrofes, baixa segurança, saúde de má qualidade. Esse produto deve possuir um alto investimento em *Marketing*, portanto a cooperativa precisa deixar em evidência as preocupações do associado e apresentar a solução para os mesmos. Tanto o cartão de crédito quanto o seguro geram um bom retorno à cooperativa, porém no ano de 2016 a carteira de seguros fechou com 3.597 apólices e com retorno de R\$547.000,00 em comissão. Já o cartão de crédito possui uma carteira com 7.592 cartões ativos com retorno de R\$698.000,00. Esses dados demonstram que o seguro mesmo com menos mercado dá uma rentabilidade bem próxima do cartão e por isso foi considerado o produto Estrela.

No quadrante Vaca Leiteira foi estabelecido o Cartão de Crédito em decorrência de ser um produto já disseminado, que se vende sozinho e por isso não



precisa de muito investimento em *Marketing*, além de que dentre os quatro elencados é o que gera mais receita podendo subsidiar os investimentos necessários para elevar a Previdência e concretizar o Seguro, por exemplo.

Para o quadrante abacaxi, após a análise dos dados foi selecionado o produto Consórcio, já que atualmente está com baixo crescimento de mercado e participação. O perfil dos associados é de adquirir financiamentos para obtenção de bens, já que muitas vezes pagam o consórcio que possui taxas de administração sem o interesse de adquirir os bens, apenas como forma de poupar, mas eles já viram que estão pagando para que seu dinheiro fique guardado. Diante disso, o Consórcio que já passou por todo o ciclo de vida natural hoje chegou ao declínio. Nesse caso, a cooperativa irá continuar atuando com o produto, porém sem investimentos, à medida que não seja mais procurado e conseqüentemente será extinto.

4.2.4 Objetivos Estratégicos

Após identificar as forças e fraquezas por meio da Matriz SWOT é necessário criar objetivos para evidenciar as forças e oportunidades a fim de que aumentem sempre e buscar soluções para as fraquezas e ameaças com o intuito de findá-las ou reduzi-las ao máximo.

Para desenvolver os objetivos estratégicos foram confrontadas as informações positivas contra as negativas a fim de entender os motivos que levam a rentabilidade da carteira ser baixa. Conforme figura 18, foram elencadas as perspectivas, objetivos e estratégias adotadas:

Figura 18: Objetivos Estratégicos

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Financeira	Aumento da rentabilidade da carteira de produtos e serviços.	Definir um planejamento estratégico.
Comercial	Alavancar as vendas os produtos elencados na Matriz BCG.	Instigar o interesse dos associados em conhecer os produtos e
		Realizar atendimento diferenciado para associados e clientes.
		Estimular o interesse dos colaboradores na área comercial.
		Incentivar os associados a adesão de mais de um produto.
Processos Internos	Gestão de tempo.	Reduzir o trabalho operacional.
	Prospecção de associados potenciais.	Desenvolver marketing de relacionamento eficiente.
	Reavaliar descrição de cargos.	Redefinir competências.

Fonte: Elaborado pela autora

Após identificar as estratégias necessárias para atingir os objetivos propostos, faz-se necessário elaborar um plano de ação para que a teoria se torne prática.

4.2.5 Plano de Ação

O plano de ação demonstra a estratificação de tarefas, onde cada estratégia de ação deve ter um responsável com prazo estipulado para colocá-la em prática. Na presente pesquisa foram elaborados três planos de ação separando as áreas financeira, comercial e processos internos, conforme estão elencados na Figura 19:

Figura 19: Plano de ação – Área Financeira

ÁREA: Financeira						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumento da rentabilidade da carteira de produtos e serviços						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO		RECURSOS
				INÍCIO	FIM	NECESSÁRIOS
	Definir um planejamento estratégico.	Reunir os responsáveis dos produtos da Matriz BCG juntamente com a diretoria.	Responsáveis de setor, gerentes e diretoria.	jun/17	dez/17	R\$ -
		Definir metas e objetivos almejados pela cooperativa		jun/17	dez/17	R\$ -
		Criar o planejamento estratégico		jun/17	dez/17	R\$ -
		Realizar feedback para verificar se o planejamento estratégico está sendo seguido.		jun/17	dez/17	R\$ -

Fonte: Elaborado pela autora.

O objetivo estratégico para a área financeira foi de aumentar a rentabilidade da carteira de produtos e serviços, a meta determinada foi a necessidade de definir um planejamento estratégico, pois a cooperativa precisa saber as metas que deseja atingir, disseminar para todos os colaboradores e acompanhar a realização. Para atingir essa meta foram estipuladas quatro estratégias de ação.

Após identificar as estratégias de ação para a área financeira, foi necessário apontar as necessidades da área comercial, conforme está explicitado na Figura 20.



Figura 20: Plano de ação – Área Comercial

ÁREA: Comercial						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Alavancar as vendas dos produtos elencados na Matriz BCG						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO		RECURSOS NECESSÁRIOS
				INÍCIO	FIM	
	Instigar o interesse dos associados em conhecer os produtos e serviços	Criar um software de análise e gestão de perfil dos associados.	Tecnologia da Informação	jun/17	dez/17	R\$ -
		Incentivar os colaboradores a ofertar os produtos de acordo com o perfil e histórico do associado.	Gerentes	jun/17	dez/17	R\$ -
		A cada atendimento ofertar um produto diferente	Colaboradores	jun/17	dez/17	R\$ -
	Realizar atendimento diferenciado para associados e clientes	Possibilitar atendimento prioritário para associados no momento de retirada da senha.	Tecnologia da Informação	jun/17	dez/17	R\$ -
	Estimular o interesse dos colaboradores na área comercial.	Construir plano de metas mensais com premiações individuais.	Diretoria	jun/17	dez/17	R\$ -
		Realizar treinamentos para especializar colaboradores.	Sede Administrativa	jun/17	dez/17	R\$ -
		Realizar reuniões mensais de Feedback entre o gerente e colaboradores.	Gerentes	jun/17	dez/17	R\$ -
	Incentivar os associados a adesão de mais de um produto.	Trabalhar com valores diferenciados para quem possuir mais de um produto.	Diretoria	jun/17	dez/17	R\$ -
	Investir em marketing para promover os produtos elencados na matriz BCG.	Definir qual canal de comunicação mais assertivo para atingir o público alvo.	Marketing	jun/17	dez/17	R\$ -
		Promover os produtos de maior rentabilidade e interesse para a cooperativa.		jun/17	dez/17	R\$ -
		Avaliar se o retorno sobre investimento em marketing está conquistando os resultados almejados.		jun/17	dez/17	R\$ -

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o objetivo estratégico da área comercial de alavancar as vendas dos produtos elencados na Matriz BCG, foram elencadas cinco metas e suas respectivas estratégias de ação. Este é o plano mais amplo, já que a área comercial é o foco dessa pesquisa.



Figura 21: Plano de ação – Área de Processos Internos

ÁREA: Processos Internos						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Gestão de tempo						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO		RECURSOS NECESSÁRIOS
				INÍCIO	FIM	
	Reduzir o trabalho operacional.	Reavaliar os processos operacionais nas agências, para diagnosticar se tudo que é feito realmente é necessário.	Gerentes e colaboradores	jun/17	dez/17	R\$ -
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Prospecção de associados potenciais						
	Desenvolver marketing de relacionamento eficiente.	Definir e especializar colaboradores para desempenhar a função de vendas externas.	Sede Administrativa	jun/17	dez/17	R\$ -
		Identificar quais são o associados potenciais.	Vendas Externas	jun/17	dez/17	R\$ -
		Agendar e realizar visitas.	Vendas Externas	jun/17	dez/17	R\$ -
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reavaliar descrição de cargos						
	Redefinir competências.	Definir um responsável dentro da agência para gerir o trabalho operacional e outro o comercial.	Gerentes	jun/17	dez/17	R\$ -
		Criar um termo de ciência da função de cada colaborador a ser elaborado pelos envolvidos no processo.	Gerentes e RH	jun/17	dez/17	R\$ -

Fonte: Elaborada pela autora.

Na área de processos internos foram elencados três objetivos estratégicos e suas respectivas estratégias de ação com o intuito de redefinir o leiaute do atendimento a fim de que os colaboradores fiquem mais disponíveis para realizar vendas.

Com a identificação das estratégias necessárias para cada área elencada, foi possível identificar que as melhorias em grande parte são de caráter organizacional, provando a necessidade de uma rentabilidade maior da carteira de produtos e serviços já que as melhorias são internas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao observar todos os passos deste estudo foi possível identificar que até nas mais organizadas instituições existem desafios que necessitam serem solucionados a fim de que a organização continue prosperando e melhorando seus resultados. Esses desafios podem ser sanados com um bom planejamento e envolvimento dos colaboradores em geral. Neste estudo foram utilizadas apenas algumas das técnicas disponíveis para auxiliar na gestão das organizações, e que ainda existem outros procedimentos que podem enriquecer o planejamento.

O objetivo principal deste trabalho consistia em identificar quais as melhorias e quais os produtos mais rentáveis que devem ser ofertados em uma cooperativa de



crédito do extremo sul catarinense. Na medida em que o estudo foi sendo desenvolvido percebeu-se que o objetivo foi respondido, isso porque foram elencados três objetivos específicos para apreciação da análise do objetivo geral.

O primeiro objetivo foi alcançado ainda no capítulo 2 quando ocorreu a descrição dos principais produtos e serviços, embasada em fundamentação teórica, que são aplicados dentro de uma cooperativa com o intuito do leitor entender a importância de cada um, não só para alavancagem de vendas, mas também para confirmar que são produtos de grande importância para a vida dos associados em geral.

O segundo objetivo foi alcançado na análise da matriz SWOT, ferramenta indispensável para o planejamento, já que permite identificar os potenciais a fim de buscar estratégias que o fortaleçam, bem como apontar as dificuldades e impedimentos da organização, no intuito de conhecer onde está situada e prever quais os resultados antes mesmo de adotar uma estratégia.

Por fim o terceiro objetivo foi alcançado com a elaboração da matriz BCG, objetivos estratégicos e plano de ação que permitiram elucidar, com ajuda de entrevistas realizadas com os responsáveis de setor, bem como com os gerentes de agência, quais os principais problemas que desestimulam a rentabilidade da carteira de produtos e serviços. Esses problemas podem ser resolvidos com as estratégias elencadas e também pelas que atualmente estão sendo utilizadas. O presente estudo serviu para confirmar que a cooperativa está no caminho certo e que os principais problemas são em decorrência da própria cultura da organização, que aos poucos está sendo alterada para pode alavancar seu crescimento.

Ao fim deste trabalho sugerem-se novos estudos com a finalidade de aprofundar a pesquisa e identificar metodologias que englobem as peculiaridades analisadas.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Agripa Faria; FREITAS, Jair Orandes; SOUZA, Márcio Vieira de. **Metodologia Científica e da Pesquisa**. Criciúma: Unesc, 2014.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. São Paulo: Atlas, 2015.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **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, Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 20 fev. 2017

CARVALHO, ADRIANO DIAS DE. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo, Baraúna, 2011.

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

FIORINI, Carlos Gustavo; ZAMPAR, Antônio Carlos. **Cooperativismo e Empreendedorismo**. Carapicuíba: Pandorga Editora e Produtora, 2015.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confedbras, 2014.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTA, Anderson. **Estratégia Empresarial**. Curitiba: Iesde Brasil S.a., 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: 2009

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **História**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

PENG, Mike W.. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.



SEBRAE. **Conheça a legislação para as cooperativas de crédito.** Disponível em:
< <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-a-legislacao-para-as-cooperativas-de-credito,dbf9634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>.
Acesso em: 28 fev. 2017.

_____. **Três ferramentas para auxiliar no planejamento estratégico do negócio.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-ferramentas-para-auxiliar-no-planejamento-estrategico-do-negocio,c55b6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 02 fev. 2017.