



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.**

JÉSSICA ELAINE SANGÜINO

**ESTUDO DA ESTRATÉGIA ADOTADA POR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
CONSIDERANDO OS FATORES DE ANÁLISE INTERNA E EXTERNA**

**DOURADOS/MS
2021**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

JÉSSICA ELAINE SANGÜINO

**ESTUDO DA ESTRATÉGIA ADOTADA POR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
CONSIDERANDO OS FATORES DE ANÁLISE INTERNA E EXTERNA**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Paulo Sérgio Vasconcelos

Dourados/MS

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S225e Sanguino, Jessica Elaine

ESTUDO DA ESTRATÉGIA ADOTADA POR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
CONSIDERANDO OS FATORES DE ANÁLISE INTERNA E EXTERNA [recurso eletrônico] /
Jessica Elaine Sanguino. -- 2021.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Paulo Sergio Vasconcelos.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2021.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Estratégia. 2. Cooperativa. 3. Fatores externos e internos.. I. Vasconcelos, Paulo Sergio. II.
Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE
GRADUAÇÃO II, SEMESTRE LETIVO 2021.1, RAEMF

**ESTUDO DA ESTRATÉGIA ADOTADA POR INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA CONSIDERANDO OS FATORES DE ANÁLISE
INTERNA E EXTERNA**

JESSICA ELAINE SANGUINO

Esta monografia, realizada via webconferência (Google Meet), foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Paulo Sergio Vasconcelos
(Presidente)

Profa. Dra. Jane Correa Alves Mendonça
(Avaliadora 1)

Profa. Dra. Vera Luci de Almeida
(Avaliadora 2)

DOURADOS-MS, 22 de novembro de 2021.

REGISTRO:
AB - 37/2021

AGRADECIMENTOS

É difícil agradecer todas as pessoas que de algum modo, nos momentos serenos e ou apreensivos, fizeram ou fazem parte da minha vida, por isso primeiramente agradeço a todos de coração, agradeço a Deus, pois sem ele eu não teria traçado o meu caminho e feito a minha escolha pela Administração.

Aos meus pais que doaram seu tempo para que se tornasse possível a minha formação, sem eles nada disso seria possível, eles foram a peça fundamental para a concretização do meu trabalho, a vocês Lourdes e Valdir expesso o meu maior agradecimento pelo apoio dado a mim durante todo o processo da graduação

Ao professor Paulo Sérgio Vasconcelos por exigir de mim muito mais do que eu supunha ser capaz de fazer, sou grata por me transmitir seus conhecimentos e por fazer da minha monografia uma experiência positiva e por ter confiado em mim, sempre estando ali me orientando e dedicando parte do seu tempo a mim.

RESUMO

Estratégias são ações planejadas pelas organizações públicas e privadas, com e sem fins lucrativos que podem ser tomadas ou não, e tem o intuito de conseguir a chamada vantagem competitiva. As cooperativas, assim como outras organizações, necessitam planejar e implantar estratégias devido a mudanças nos ambientes que ocorrem constantemente. Há várias formas destas serem formuladas. O mercado passa por constantes mudanças que influenciam a organização com a exposição a diversos fatores externos e internos. Pela complexidade e abrangência tais fatores são dificultadores para a construção de estratégias pelas organizações, inclusive as instituições financeiras. Este trabalho de conclusão de curso analisou a situação de uma cooperativa de crédito de atuação nacional, porém somente em relação à agência de Dourados e região, considerando sua estratégia de expansão. O resultado obtido indica que a instituição de Dourados tem atualmente como foco principal, o cooperado e a disseminação da cultura cooperativista e como objetivo a alavancagem da cooperativa e o crescimento dentro da área de atuação da cooperativa mantendo sempre o diferenciado e ágil atendimento. No processo de análise externa desta cooperativa foi percebido que os fatores que mais impactam atualmente na formulação são os fatores econômicos e sociais e no processo de análise interna os fatores que mais impactam na formulação são a capacitação com treinamento e capacitação nos produtos e serviços.

Palavras-chave: Estratégia; Cooperativa; Fatores externos e internos.

ABSTRACT

Strategies are actions planned by public and private organizations, with and without profit that can be taken or not, and are intended to achieve the so-called competitive advantage. Cooperatives, like other organizations, need to plan and implement strategies due to changes in environments that constantly occur. There are several ways these can be formulated. The market undergoes constant changes that influence the organization with exposure to various external and internal factors. Due to their complexity and scope, these factors make it difficult for organizations to build strategies, including financial institutions. This course conclusion work analyzed the situation of a credit cooperative operating nationwide, but only in relation to the branch in Dourados and region, considering its expansion strategy. The result obtained indicates that the institution in Dourados currently has as its main focus, the cooperative and the dissemination of the cooperative culture, with the objective of leveraging the cooperative and growth within the cooperative's area of operation, always maintaining a differentiated and agile service. In the process of external analysis of this cooperative, it was noticed that the factors that currently impact the most on the formulation are economic and social factors, and in the internal analysis process the factors that most impact on the formulation are training with training and qualification in products and services.

Key words: Strategy; Cooperative; External and internal factors.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Justificativa	10
2 REVISÃO TEÓRICA	11
2.1 O QUE É ESTRATÉGIA PARA A ADMINISTRAÇÃO	11
2.2 ANÁLISE EXTERNA	11
2.2.1 Segmento demográfico	12
2.2.2 Segmento econômico	12
2.2.3 Segmento político/jurídico	13
2.2.4 Segmento sociocultural	13
2.2.5 Segmento tecnológico	14
2.2.6 Segmento global	14
2.3 ANÁLISE INTERNA	15
2.3.1 Criação de valor	15
2.3.2 Recursos	16
2.3.3 Capacitações	16
2.3.4 Competências essenciais	16
2.3.5 Estratégia competitiva	17
2.3.6 Estratégia adaptativa	17
2.3.7 Estratégia do Oceano Azul	17
3. METODOLOGIA	18
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	18
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA	18
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	19
3.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	19
4. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
4.1 RESULTADOS	19
4.1.1 Cooperativa	19
4.1.2 Análise externa e interna	20
4.1.3 Estratégia competitiva e Oceano Azul	22
4.2 Considerações Finais	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século passado, instituições brasileiras estabeleceram parcerias com instituições financeiras internacionais com o intuito de expandir e se fortalecer para ganhar novos mercados, a Instituição Banco do Brasil é um exemplo que adotou esta prática. No mercado nacional já existia o movimento de abertura para instituições financeiras estrangeiras, já que elas estão relacionadas à estabilidade, facilidade de acesso e atração de capitais, e a busca desses objetivos que estas instituições iniciaram este movimento de buscar novas parcerias. O conceito básico considerado foi de que multinacionais bancárias dispunham de mais capacidade para suprir a demanda com eficiência esperada pelos correntistas (COSTA; SANTOS, 2014). Dentre os estudos conduzidos com o objetivo de identificar fatores que têm relacionamento direto com a internacionalização de instituições financeiras, Costa e Santos (2014) apontam que resultados indicam fatores como busca por lucro e expansão de mercados são determinantes.

Conforme definido pelo Banco Central do Brasil - BACEN (2019), cooperativas de crédito são instituições financeiras, cujo diferencial em relação aos bancos comerciais, prestam serviços financeiros aos seus associados que são participantes estatutários da cooperativa, com direito a voto nas assembleias, bem como com a participação em decisões. Como associados, estes indivíduos participam do rateio dos resultados positivos, bem como de eventuais perdas, de forma similar aos bancos comerciais de varejo, os cooperados podem abrir contas correntes, poupança, aplicações, cartões de crédito e de débito, empréstimos e financiamentos.

Estratégias são ações planejadas pelas organizações públicas e privadas, com e sem fins lucrativos que podem ser tomadas ou não, e tem o intuito de conseguir a chamada vantagem competitiva a qual se trata de ações que fazem o produto ou serviço ter maior valor para o consumidor e seus competidores se tornam incapazes de copiar ou obter uma proposta melhor por um período indeterminado, “Estratégia é a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia (MINTZBERG et. al., 2007, p. 36)”.

As cooperativas, assim como outras organizações, necessitam planejar e implantar estratégias devido a mudanças nos ambientes externos que ocorrem constantemente. É possível utilizar de várias técnicas para serem formuladas as estratégias, como considerando análises externas (no mercado) e internas (na organização) para definir as oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes da organização, sempre com foco na missão, valores e objetivos. O

exercício estratégico deve ser sempre um processo contínuo praticado pelas organizações, haja vista que o mercado está sempre em constante mudança e evolução permanente (HITT, 2014).

Objetivou-se com esse trabalho entender como esses fatores são percebidos pelos gestores de uma cooperativa de crédito, e qual o impacto destes sobre as decisões estratégicas. Sendo desenvolvida com o uso de estudo exploratório, bibliográfico, com base em literatura especializada através da consulta de livros, artigos científicos selecionados nas principais bases nacionais e internacionais, políticas e melhores práticas do mercado.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O mercado passa por constantes mudanças que influenciam a organização, pois constantemente é exposto a diversos fatores externos como fator demográfico, econômico, político e jurídico, sociocultural, tecnológico e global. A organização também deve se preocupar com os fatores internos que impactam diretamente a empresa, para a criação de valor, recursos, capacitações e competências essenciais, considerando sua complexidade e abrangência, podem ser considerados como fatores dificultam-te para a construção de estratégias pelas organizações, inclusive para as instituições financeiras. Neste sentido, o presente trabalho procura responder à questão: Quais fatores são mais importantes e o que mais impactam na criação e execução da estratégia?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores considerados importantes e relevantes pela cooperativa de crédito na confecção e execução de suas estratégias de negócio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os fatores que afetaram diretamente a expansão da cooperativa.
- Descrever e analisar os fatores positivos para a expansão da cooperativa.
- Analisar a estratégia escolhida para realizar a expansão.

1.3 Justificativa

Esta pesquisa auxiliará desde acadêmicos até mesmo possíveis empreendedores no entendimento a respeito dos fatores que compõem a análise externa (macroambiente) e análise interna (microambiente) e o quanto estes impactam na criação e execução de estratégias para seu crescimento empresarial e competição no mercado.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 O QUE É ESTRATÉGIA PARA A ADMINISTRAÇÃO

Segundo Mintzberg et. al. (2006) estratégias são modelos de decisões a serem tomadas, cujos objetivos são definidos em conjunto com metas, propósitos, processos e políticas para a devida implementação. A natureza e o tipo de empreendimento que a organização pretende vir a se tornar, são parte da definição da estratégia, como um processo inseparável da estrutura, cultura e comportamento da organização.

De acordo com Perengue (2000) não há posição e ação ideal. Se elas existissem as buscas por vantagem seriam simples buscas por descobri-las e executá-las. Porém, para conseguir criar um posicionamento estratégico que se adapte às necessidades da organização é preciso escolher ações que diferem de seus concorrentes, mas que mantenham o público que a organização já conquistou (clientes e associados) e atraiam novos clientes e associados, que formam seu público em potencial (alvo).

Estratégia também é o plano (ou ação) administrativo escolhido pelos gestores da organização baseadas em elementos que diferem de estratégias de concorrentes, que pode ou não ser implantado com intuito de conseguir crescimento empresarial, fortalecer sua posição, competição de mercado, melhorar o desempenho financeiro, atrair e satisfazer os associados clientes ou criar vantagem competitiva (THOMPSON, 2008).

Os gestores identificam o que afeta sua concorrência e influencia seu público, tanto positiva como negativamente e assim conseguem parâmetros a serem usados nas posturas e ações que precisam ser tomadas para realizar o objetivo da organização (MINTZBERG et. al., 2007).

Neste sentido, a estratégia é considerada unificadora e liga áreas funcionais e atividades com ambientes externos à organização; seu desenvolvimento está ligado aos pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças existentes nos ambientes interno e externo (MONTGOMERY, 1998).

2.2 ANÁLISE EXTERNA

As organizações são constantemente afetadas pelo chamado macroambiente que consiste em fatores relacionados à sociedade em geral, como demográficos, econômicos, político/jurídico, tecnológico, sociocultural, físico e global. Estes fatores afetam as decisões tomadas pelos gestores e causam impacto nas estratégias da organização. Tais impactos podem influenciar a estratégia da organização a curto ou a longo prazo e podem ser de pequena ou grande escala, porém, mesmo que o impacto seja quase insignificante é preciso ter cuidado e atenção e adaptar sua estratégia para o novo cenário (THOMPSON, 2008).

Segundo Costa (2007) a análise do ambiente externo deve orientar o gestor no planejamento para a tomada de decisão e na formulação da estratégia, para que consiga aproveitamento das oportunidades ou até mesmo evitar consequências negativas de ameaças, ressaltando que os mesmos fatores podem ser considerados ameaças para algumas empresas e oportunidades para outras.

Esta análise deve se basear na missão, visão e objetivo da organização pois a partir desta análise é possível identificar oportunidades e ameaças, posicionamento da empresa e assim descobrir se as competências consideradas pela organização, são realmente válidas, podem criar impacto (positivo ou negativo) e se foram tomadas no momento propício, de forma objetiva e realista, questionando as decisões e suposições tomadas pelos gestores (TAVARES, 2008).

2.2.1 Segmento demográfico

Conforme definido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021) o segmento demográfico é composto por grupos populacionais específicos que compreendem estatísticas desenvolvidas a partir de informações de segmentos específicos de população, considerando faixas etárias como crianças, adolescentes, idosos e adultos em fase produtiva, grupos étnicos ou regionais bem como pessoas com deficiência, juntamente com informações de mercado de trabalho como ocupação, desocupação, horas trabalhadas, características da organização e segurança no trabalho. Outros aspectos importantes são educação, incluindo alfabetização, rede e área de ensino, grau de instrução e gestão de educação. Dados referentes à habitação, com informações de domicílio, infraestrutura, urbanização, ocupação, posses, entre outros também são considerados.

O seguimento demográfico envolve o tamanho da população, procurando em um período analisar o crescimento e a velocidade em que ocorre, juntamente com a estrutura etária cujo próprio nome revela sua funcionalidade. Esta analisa a faixa etária que predomina ou não ao período estudado. Isto auxilia na busca e entendimento em que o público-alvo da organização estará em tendência crescente. A distribuição geográfica mostrará as diferentes áreas e localizações onde se concentra a população que deve ser analisada tanto para auxiliar na escolha do público a ser atingido, quanto quem poderá consumir o produto para assim alcançá-lo (HITT, 2014).

2.2.2 Segmento econômico

O segmento econômico compreende informações econômico-financeiras de comércio, produção, bens e serviços, emprego, além de informações específicas de atividades de comércio, bem como variação de preços dos produtos e serviços fornecidos na economia

com índices nacionais e internacionais referentes ao consumidor e produtor, mensurando o poder de compra em vários níveis. Auxilia o gestor na tomada de decisão ao mostrar onde o mercado fornece mais oportunidades, bem como os parâmetros de preços dos concorrentes, oferecendo uma base para precificação e ainda ganho de mercado (IBGE, 2021).

O fator de segmento econômico se baseia em monitorar a economia do país em que a organização está ou deseja estar inserida, acompanhando acontecimentos e mudanças na economia para formular estratégias que contribuam com a empresa, pois de acordo com o setor em que esta atua pode ser afetada diretamente, como empresas cujo resultado esperado é relacionado ao dólar (HITT, 2014), neste caso, considerando importação de insumos, bem como exportação de produtos.

2.2.3 Segmento político/jurídico

O fator de seguimento político/jurídico está relacionado diretamente com as estratégias aplicadas pelas organizações que podem influenciar o governo e como estas influências, neste caso, a organização tenta conseguir atenção e influenciar na decisão de leis relacionadas à comercialização e interação tanto nacionais quanto internacionais (HITT, 2014).

De acordo com Fernandes et al. (2012) a busca por vantagem competitiva com recursos políticos é uma estratégia não mercadológica considerada muito importante na tentativa de obter negócios internacionais, pois estas funcionam sob diversos regimes políticos, e cada vez mais a sociedade vem exigindo das organizações que elas tenham envolvimento político e que seus objetivos não sejam voltados somente a maximização de lucros, mas também para o crescimento econômico do país.

2.2.4 Segmento sociocultural

O segmento sociocultural é relacionado com a forma como a sociedade constrói suas relações sociais e abrange vários indicadores como ocupação, educação, marginalização, criminalidade, nível de empregabilidade, desemprego e outros. Esta construção também está ligada a qualquer mudança que ocorra na mesma, como por exemplo, pessoas economicamente ativas que podem acarretar mudanças na política de previdência, conseqüentemente alterando a idade de aposentadoria e ainda o estímulo ao trabalho dos estudantes universitários e do trabalho feminino que vem ganhando espaço no mercado (TAVARES, 2008).

De acordo com Almeida (2007), valores morais, - comportamentos sociais, condutas individuais e reações dependem de contextos socioculturais, estando incluídos conhecimentos, crenças, leis e costumes e outros hábitos adquiridos na sociedade -, são como conjuntos de ferramentas que podem ser usadas para lidar com diversos problemas. Cada pessoa carrega um sistema mental construído ao longo de sua trajetória na família, escola e todos seu

envolvimento na sociedade, e esta pode e é usada tanto para conviver em sociedade como nas organizações onde trabalhar (ALMEIDA, 2007).

2.2.5 Segmento tecnológico

Este segmento está ligado a organizações envolvidas na criação e transformação de conhecimento em novos produtos. A tecnologia que auxilia nesta criação passa por mudanças constantemente e por este motivo as empresas precisam estudar sempre essas disrupções e suas causas, pois o uso eficaz da tecnologia traz muitas oportunidades e o primeiro que a utilizar terá brevemente uma vantagem competitiva (HITT, 2014).

Ao procurar por novas formas de saciar as necessidades dos clientes encontram práticas e tecnologias como padronização, personalização sob medida, a qual o produto é personalizado conforme projeto e vontade do cliente, passando pela fabricação, montagem e distribuição quantas vezes for necessário. Outra prática que vem tendo bastante destaque é a personalização pura, a qual passa pelos processos do produto quantas vezes for preciso para alcançar o desejo e a expectativa do cliente, inclusive durante o desenvolvimento do projeto.

Por mais que se busque personalizar processos e criar tecnologias abertas, há tendência em padronizar os conceitos e processos com intenção de facilitar e tornar o processo mais rápido e fácil. Porém, a personalização deles com os ajustes para atender plenamente a necessidade é considerada um dos segredos da administração bem-sucedida. Assim se cria uma linha tênue entre ambos, dificultando o processo de criação de tecnologias mais eficientes (MINTZBERG et. al., 2007).

2.2.6 Segmento global

Este segmento considera os mercados que cada vez mais estão se tornando globais, com a ampliação do conhecimento geral dos consumidores e, assim, se tornando propensos a aceitar e realizar compras do exterior. O segmento global lida com mudanças e acontecimentos mundiais e assim pode criar riscos, mas também grandes oportunidades para organizações que se arriscam neste ambiente (HITT, 2014).

Mintzberg et al. (2007) informam que os setores podem ser bons e diversos aspectos que orientam a globalização - não todos -, entretanto, estes aspectos não são determinantes, pois a alavancagem da estratégia é o que gera vantagem competitiva com a busca da prosperidade internacional.

Finalmente, fatores como estrutura da organização, processos administrativos, pessoas e cultura afetam a maneira como uma estratégia global pode ser implementada. Diferenças organizacionais entre empresas no mesmo segmento podem, ou devem, evitar a adoção da mesma estratégia global (MINTZBERG et. al., 2007, p.247).

2.3 ANÁLISE INTERNA

Costa (2007, p.111) defende que uma organização deve conhecer a si mesma e assim conseguir um bom plano estratégico para ela, pois as estratégias precisam ser elaboradas sobre pontos fortes internos, protegendo os pontos fracos, os quais ainda assim precisam ser estudados para que o gestor tenha cautela em ações futuras. Por mais que sejam protegidos, é possível que em algum momento a organização precise realizar ações justamente sobre estes pontos, para torná-los alicerces para o que a empresa pretende no momento, o que pode transformar ponto fraco em um ponto forte.

A análise interna de uma organização consiste em fatores internos que influenciam diretamente a empresa e sua situação. É preciso que os gestores estudem todo o portfólio de recursos da empresa os quais criam as competências da mesma que outros concorrentes podem ou não ter e conseqüentemente criam a vantagem competitiva. Este estudo precisa ser realizado cautelosamente, pois decisões baseadas na análise interna trazem implicações éticas se tratando de como os recursos da organização serão aplicados. Podem ser realizados ao estudar erros e sucessos passados e são afetados por três condições, ou seja, incertezas, complexidade e conflitos organizacionais (HITT, 2014).

A estratégia também deve ser baseada na missão, visão e objetivo da empresa, pois assim é que se encontram as competências e habilidades postos à prova na análise externa. Esta consiste na análise de três níveis, o diretivo, responsável por criar a arquitetura organizacional da organização na qual é possível identificar as oportunidades e ameaças; o técnico, que analisa mais a fundo a organização em si com foco nos níveis operacional e administrativo, procurando visões de futuro; e por fim o nível social com foco nos relacionamentos e capital intelectual voltados à maximização da capacidade em cumprir os objetivos da organização (TAVARES, 2008).

2.3.1 Criação de valor

Este fator está relacionado ao valor percebido pelo cliente em relação a sua expectativa sobre o produto. As organizações estão constantemente atuando para criar este valor através de abordagens e alavancagem, pois o valor criado é o que traz retorno acima da média, também afeta na escolha de estratégias e na formação da estrutura organizacional (HITT, 2014).

Kim e Mauborgne (2019) dizem que a estratégia de inovação em valores consegue aumentar muito o valor criando riquezas ao invés de por meio das básicas estratégias de concorrentes e mercado, conseguindo criar condições para que a soma dos ganhos e perdas não seja zero e crie grande valor.

2.3.2 Recursos

Os recursos dão origem às capacidades e podem ser divididos em tangíveis, que podem ser equipamentos, centros de distribuição e tudo que pode ser visto e quantificado; enquanto os intangíveis são encontrados no histórico da organização e se acumularam ao longo do tempo, estes têm grande dificuldade de serem encontrados, pois se trata de confiança, conhecimento, habilidades, entre outros (HITT, 2014).

Burlamaqui e Proença (2003) indagam que grandes organizações são lucrativas, pois têm altíssimos rendimentos conquistados por recursos específicos da empresa, afirmam que estratégias bem-sucedidas não são rapidamente copiadas e/ou sofrem perda de eficiência, pois os recursos singulares são o centro da vantagem competitiva.

2.3.3 Capacitações

A capacitação como dito anteriormente é originada da junção dos recursos tangíveis e intangíveis e esta é a base para as competências essenciais, é formada pelo desenvolvimento dos colaboradores, utilizada para cumprir tarefas e metas na fabricação do produto ou serviço com intenção de criar valor ao mesmo (HITT, 2014).

De acordo com Fleury (2000) os mercados nacionais e internacionais estão cada vez mais exigentes a respeito de qualidade e inovação e isto mostra cada vez mais que para trabalhar nestes mercados as organizações necessitam que suas capacitações sejam aperfeiçoadas desde a ponta até a gerência.

2.3.4 Competências essenciais

As competências essenciais são resultadas das capacitações adquiridas ao longo do tempo ao acumular conhecimento e aprendizado, tanto na distribuição de recursos como em treinamentos para desenvolvimento de pessoal, assim esta reflete as características da organização, por este motivo podem ser usadas como vantagem competitiva, pois o público-alvo consegue ver nitidamente se a organização e seus produtos estão alinhados com seu interesse e necessidade (HITT, 2014).

De acordo com Ponchirolli e Fialho (2005), visando resultados, desempenhos e a competitividade mercadológica a gestão de competências se trata de processo de capital humano organizacional, portanto tendo foco em gestão de pessoas, alinhando os perfis destes às necessidades estratégicas, através de preceitos e objetivos da organização.

2.3.5 Estratégia competitiva

Porter (1989) discute a estratégia competitiva e enumera três principais estratégias, consideradas por ele como fundamentais, para assegurar um planejamento efetivo. São elas: competição por custo, competição por diferenciação e competição por foco.

De acordo com Walter et al. (2015), estratégia competitiva é a forma como as empresas competem em segmentos em busca da construção de características que as deixem em situações de superioridade e/ou condições favoráveis para competir em relação a seus concorrentes, este pode ser através de aspectos externos com capacidade de flexibilidade ao se adaptar a mudanças ou aspectos internos com diferenciação de custos e produtos.

2.3.6 Estratégia adaptativa

Magaldi e Salibi Neto (2020) apresentam elementos essenciais da chamada estratégia adaptativa, considerando o entendimento de um processo de ruptura e transformação frente ao modelo tradicional de desenvolvimento e implementação de uma estratégia organizacional. Consideram a evolução da estratégia no tempo, a influência de Porter e o conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel. E, a partir daí, apresentam as bases para um novo tratado estratégico para as organizações. Nesse tratado, Magaldi e Salibi Neto (2020) trazem sempre o cliente no centro da jornada de criação de valor, a gestão da estratégia baseada em dados e a importância da cultura organizacional para a adoção da estratégia adaptativa. Consideram também espaço à prática atual de agilização de uma execução eficaz, enumerando práticas tais como Agile, Scrum e outras.

2.3.7 Estratégia do Oceano Azul

Kim e Mauborgne (2019) desenvolveram um modelo de criação de estratégia denominado Estratégia do Oceano Azul, no qual foi articulada uma visão do universo de mercado considerando dois tipos de oceanos: azul e vermelho.

Oceanos azuis são todos os setores que ainda podem vir a ser criados, de onde as organizações poderão auferir cada vez mais lucros e crescimento, considerando a ausência ou mesmo a escassez de concorrência momentânea. No oceano azul, existem os movimentos de criação de mercado, o que torna os possíveis concorrentes irrelevantes. Já o oceano vermelho engloba todos os setores já existentes e nos quais as organizações atuam, em uma competição inglória, pois a concorrência é ampla e as inovações não são suficientes para diferenciar competitivamente cada organização. No oceano vermelho acontecem os movimentos de competição no mercado (KIM; MAUBORGNE, 2019).

3. METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa explicativa foi o método utilizado no desenvolvimento deste trabalho, pois apesar da complexidade e delicadeza do tema, a presente pesquisa se aproxima mais da realidade dos resultados. Este tipo de pesquisa é feito ao determinar um objeto de estudo e identificar fatores que determinam, influenciam ou contribuem para o acontecimento deste objetivo. A pesquisa identifica os fatores determinantes que auxiliam para a ocorrência de fenômenos, isto torna a pesquisa mais aprofundada no conhecimento da realidade, pois explica a razão das coisas (GIL, 2002, p. 2).

Será utilizada também a pesquisa qualitativa. Esta costuma ser direcionada com foco em dados descritivos, sob contato direto do pesquisador, com o objeto de estudo. Consiste em um corte temporal por parte do pesquisador e tem por objetivo traduzir e reduzir o espaço entre indicadores, teorias e dados. Considera procedimentos racionais e intuitivos que contribuem no entendimento da pesquisa e tem como características o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Considera também o caráter descritivo, o enfoque indutivo e o significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida como preocupação do pesquisador (NEVES, 1996).

Para tal, foram realizadas previamente buscas de informações no site da organização, análise e estudo do planejamento estratégico formulado pela instituição e foi realizada a observação pessoal que podem fornecer informações relevantes a fim de descobrir quais dos fatores apresentados anteriormente no trabalho mais impactam na escolha da estratégia da empresa para que esta realize a expansão pela região centro-sul.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

O trabalho tem como objeto de estudo uma cooperativa de crédito, considerando em especial os fatores demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico, global e físico, e o impacto desses fatores para a tomada de decisão em relação ao seu crescimento. Para esse trabalho, a instituição financeira foi identificada como "Cooperativa". A instituição analisada foi uma agência situada em Dourados e foi escolhida, não só pela proximidade, mas também porque nessa são tomadas as decisões referentes à estratégia de expansão da instituição na região centro-sul MS. Essa cooperativa foi escolhida considerando também a quantidade de três agências já existentes no estado de Mato Grosso do Sul, conforme identificação disponível no site da mesma.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

No período de 12 meses percorrendo o ano de 2020 até 2021, onde foi realizado o levantamento de dados junto aos google acadêmico, Periódicos CAPES, livros e ainda houve coleta de dados, utilizando-se de documentos da instituição financeira objeto de estudo desta pesquisa como por exemplo o Planejamento estratégico e dados coletados a partir da observação na instituição.

3.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após a análise qualitativas dos estudos, foram selecionados o total de 20 materiais bibliográficos para apoio a pesquisa, bem como os materiais cedidos pela cooperativa dos quais foi feita a triagem de informações e dados com base também na observação realizada na organização, isto tendo em vista o que era relevante ao tema e objetivo da pesquisa.

4. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Cooperativa

Até junho de 2021 a Cooperativa nacionalmente estava presente em 1.952 municípios e é a única instituição financeira em 326 destes, possuía 5,3 milhões de cooperados, 360 cooperativas singulares (agências), 16 cooperativas centrais, 3.563 redes de atendimento.

Em comparação a junho de 2020 obteve-se a variação de 4% na quantidade de pontos de atendimentos, 9,6% em cooperados pessoa física e 14,2% em cooperados pessoa jurídica, o que gerou um aumento em operações de crédito de 42,9%, e 35,8% em depósitos totais. Se encontra em 2º lugar no Ranking do Sistema Financeiro Nacional em relação a quantidade de postos de atendimento, 7º lugar em operações de crédito e 6º lugar em depósitos totais.

A Cooperativa em Dourados tem como propósito - “conectar pessoas para promover justiça financeira”, missão - “promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação”, visão - “ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade” e como valores - “respeito e valorização das pessoas, cooperativismo e sustentabilidade, ética e integridade, excelência e eficiência, liderança responsável e inovação e simplicidade”.

Atualmente está tem como concorrentes outras cooperativas de crédito e instituições financeiras, além do crescimento dos bancos digitais e fintechs com propostas atrativas, porém estas não contêm muito suporte humanizado que hoje torna-se mais relevante, considerando o quadro de pandemia em que a sociedade se encontra, sendo mesmo um diferencial, principalmente levando em conta que os cooperados são “muito parceiros” e anseiam pelo crescimento da cooperativa.

Esta tem como objetivo estratégico para os próximos 2 anos (2021-2022):

Cidadania e Sustentabilidade - Estabelecer ações e estratégias com uma agenda da cooperativa para promover educação cooperativista e financeira, aproveitando os segmentos locais e buscando uma comunicação local para mobilizar o público.

Associados e Mercado - Aumentar a base de associados e trabalhar a cultura cooperativista com quem já está na base e com quem entra para a cooperativa, superando a meta de 25% ao ano.

Arquitetura Organizacional - Aperfeiçoar os processos, procedimentos, políticas e estruturas organizacionais para dar agilidade, segurança e melhores resultados para o cooperado e cooperativa.

Resultados e Eficiência Operacional - Atingir as MCI's¹ recursos totais e sobras líquidas, mantendo o INAD 90² até 3,5% e demais índices de enquadramento do rating Bancoob³.

Cultura e Pessoas - Atrair, contratar, integrar, capacitar as pessoas com perfil cooperativista e alinhados ao propósito da Cooperativa

E como projetos estratégicos para os próximos 2 anos (2021-2022):

Para a cooperativa em geral os projetos são de ampliar as publicações nas mídias sobre o cooperativismo e parcerias estratégicas, campanhas de captação de novos cooperados, gestão de talentos e projeto de atendimento digital.

Para a agência de Maracaju foram formulados projetos de voluntariado, para a agência de Rio Brillante foram formulados a organização de espaço para treinamento e análise de documentos para abertura de contas e para a agência de Dourados foram criadas parcerias com universidades e feiras acadêmicas. A prioridade de desenvolvimento dos projetos é iniciar na captação de associados e dando atendimento de acordo com a necessidade e desejo do cooperado, assim fazendo com que tornem a cooperativa sua principal instituição financeira. Os objetivos não foram concluídos visto que o período para cumprimento dos mesmos é final de 2022, porém estão progredindo de forma concisa e sempre disponibilizando aos colaboradores e cooperados todas as informações necessárias para realização da estratégia.

4.1.2 Análise externa e interna

A formulação da estratégia se dá através de análises da situação das agências e quais os objetivos a serem alcançados, buscando a alavancagem da cooperativa, crescimento dentro da área de atuação, mantendo sempre o bom atendimento de forma ágil e assertiva. A formulação se inicia com o Conselho de Administração, juntamente com a Diretoria executiva que tem o papel de execução e entrega dos objetivos da Cooperativa no final do exercício, sempre direcionado pelo Conselho de Administração em conjunto, verificando a melhor forma de condução dos processos e também é direcionador dos gerentes das agências considerados como campeões da agência que realizam a efetivação dos objetivos traçados, de forma a conduzir e executar de forma correta e eficaz, em todos os âmbitos direcionados ao atendimento do cooperado e em seguida com todos os colaboradores, os quais são de extrema importância na operacionalização dos processos, uma vez que para ter efetividade no atendimento depende do comprometimento e envolvimento destes nas execuções, por isso a participação no traçado

¹ MCI's: Metas Crucialmente Importantes;

² INAD 90: Índice de inadimplência acima dos 90 dias;

³ Rating Bancoob: Classificação de risco de crédito do Bancoob no mercado;

da estratégia, para que conheçam e tenham, também, direcionamento de onde a cooperativa quer chegar.

Considerando a análise externa para formulação da estratégia a Cooperativa teve muitos debates a respeito do desenvolvimento de nichos de oportunidades. Tendo em vista a pandemia iniciada em 2020, houve a necessidade de direcionar novos focos para se estar mais presente e ativo na comunidade em que as agências estão inseridas, com o intuito da disseminação do cooperativismo na comunidade. Grande parte dos membros da comunidade não conhecem os benefícios das cooperativas. Com o diferencial do atendimento, consequentemente mais cooperados apareceram, sempre visando ter um melhor atendimento e demonstração dos produtos ofertados de acordo com cada necessidade, os funcionários e gerentes que se relacionam com o público procuram entender o que o cooperado precisa, almeja e o que melhor a cooperativa pode oferecer. Com esse princípio foi iniciado o trabalho junto ao agronegócio, através da oferta de linhas de crédito. O retorno obtido demonstra o sucesso do trabalho. Outra oportunidade enfatizada foi o uso de plataformas digitais, que compõem a nova forma de relacionamento bancário que vem crescendo cada dia mais.

Das análises internas junto a Cooperativa, foi observado que os cooperados conseguem perceber que há acesso fácil seja aos gerentes, funcionários, alta gestão pois eles estão sempre presentes e em busca de melhorias para seus cooperados. Atuam como consultores naquilo que almejam e solucionadores das questões problemáticas que envolvem desde "transtornos" a soluções financeiras adequadas ao ramo que o cooperado pertencer. Tendo isto em mente, os consultores de negócio da Cooperativa realizam estratégias de campanhas definidas pela central e oriundas da CCS⁴. Essas estratégias envolvem todos os setores para alavancar os números e cumprir os objetivos, como para captação de cooperados, captação de recursos (poupança e aplicações) entre outras, sempre visando o melhor benefício ao cooperado e retorno esperado para a cooperativa.

4.1.3 Estratégia competitiva e Oceano Azul

A Cooperativa atualmente está competindo de igual dentre as maiores instituições financeiras com taxas e produtos



Fonte: Autora Estudo

⁴ CCS: Centro Cooperativo Sicoob.

competitivos atrativos para atendimento de todos. Busca sempre estar no mercado com as melhores taxas e condições de atendimento aos seus cooperados, obviamente obtendo resultados. A estratégia competitiva se torna cada vez mais saudável, pois mostra aos cooperados o impacto causado pela taxa de juros, por tarifas, pelo atendimento, por soluções financeiras adequadas ao seu negócio e, conseqüentemente, o retorno financeiro que terá ao final de cada exercício. O cooperado participa dos resultados obtidos pela cooperativa no final de cada exercício financeiro, além de participar das decisões nas assembleias anuais.

Quanto a prática da estratégia do Oceano Azul, considerando o segmento de instituição financeira e cooperativista, a Cooperativa não executa a plenitude da realização do oceano azul, mesmo com o diferencial aplicado, ainda não obteve a vantagem competitiva esperada pela inovação que caracteriza as ações da estratégia do oceano azul. A cooperativa tem forte atuação com a criação de estratégias e táticas de captação de cooperados (público-alvo) através de promoções dos produtos com taxas e condições diferenciadas, ofertadas aos cooperados.

4.2 Considerações Finais

Ao analisar as informações obtidas durante o trabalho e com base no Planejamento Estratégico foi entendido que a instituição tem atualmente como foco principal o cooperado e a disseminação da cultura cooperativista. Como objetivo a alavancagem da cooperativa e o crescimento dentro da área de atuação da cooperativa, mantendo sempre o diferenciado e ágil atendimento. Como resultado, obtém-se a ampliação do quadro de cooperados. Ações de novos investimentos na cooperativa para tornar a cooperativa uma referência do mercado, e, finalmente, tornar-se a principal instituição financeira dos cooperados.

Embora a formulação seja feita pela diretoria e corpo gerencial, toda a cooperativa tem envolvimento em sua execução, o que torna ainda mais importante a disseminação da cultura cooperativista, tanto interna como externamente. Sabe-se que, para que uma estratégia seja executada com sucesso é preciso que todos os colaboradores entendam e acolham os objetivos da instituição. Dedicção máxima dos colaboradores ao atingimento dos objetivos estratégicos e táticos transparente aos cooperados é um fator de diferenciação no atendimento. Também buscam a compreensão da importância e os benefícios que o cooperativismo trará não só aos cooperados, mas a sociedade.

No processo de análise externa, considerando seus objetivos e foco, a Cooperativa considera que os fatores que mais a impactam atualmente na formulação são os fatores econômicos e sociais resultantes da pandemia, que mudou totalmente a estrutura e forma de trabalho em geral, dando espaço para o atendimento digital e remoto, que já vem sendo

implantado O fator sociocultural devido ao desafio em fazer com que o cooperado entenda a cultura cooperativista, agrega resultados ao negócio, além de sugerir melhorias de vida do cooperado, que passa a ser "dono/sócio". Ao ajudar a alavancar a cooperativa, obviamente o cooperado passa a obter melhor retorno, seja com melhores taxas, bem como na distribuição do rendimento anual. Em relação ao fator demográfico, atualmente a cooperativa não se encontra com muito impacto, pois o planejamento de implantação de novas agências será iniciado somente em 2022.

Já no processo de análise interna, os fatores que mais impactam na formulação são a capacitação, com treinamento e capacitação nos produtos e serviços. Como citado anteriormente é importante para a execução das estratégias que os colaboradores se sintam parte integrante do processo e executem os objetivos da cooperativa, para disseminar a cultura cooperativista e buscar excelência no atendimento, atender as necessidades dos cooperados e enfatizar o fator de criação de valor para que tanto os colaboradores e os cooperados entendam o real valor de ser “cooperativa”: Os benefícios que ele traz para ambos os lados, inclusive para a sociedade.

As análises e estudos em relação a cooperativa foram um tanto prejudicadas devido ao estado de pandemia em que nos encontramos e, portanto, não foi possível realizar a coleta de dados quantitativos a respeito da cooperativa, assim, fica aberta a possibilidade de uma pesquisa futura que envolva não só o aspecto qualitativo das análises interna e externa como a complementação com dados quantitativos da evolução e/ou situação da empresa durante o uso da estratégia abordada atualmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. J. R. **Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais**. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 3, Curitiba July/Sept. 2007.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. **Inovação, Recursos e Comprometimento**: em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma. Revista Brasileira de Inovação, v. 2, n. 1, 2003.

COSTA, A. J. D.; SANTOS, E. R. S. **Indústria bancária brasileira: evidência da formação de instituições financeiras multinacionais**. Revista de Economia Contemporânea, v. 18, n. 2, 2014.

Estatística. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao.html>. Acesso em 09 mai. 2021.

FERNANDES, Carla M. A. et. al. **O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas**: o caso da Energia de Portugal (EDP) no Brasil. v.10, n. 2, 2012.

FLEURY, Afonso. **Capacitação Competitiva da Indústria de Transformação de Plástico**. Polímeros: Ciência e Tecnologia, v. 10, n. 3, 2000.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. **Administração Estratégica**. 3. ed. São Paulo : Cengage Learning, 2014.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, Renee. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra e Christiane Simyss.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Estratégia Adptativa: as regras da competição mudaram, você está preparado?** São Paulo: Editora Gente, 2020, 304 p.

MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. 04. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E.. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 p. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

O que é cooperativa de crédito?. Banco Central do Brasil. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidade/financeira/cooperativacredito>. Acesso em: 12 set. 2019.
PERENGUE, Gircia. **O que é estratégia?** Harvard Business Review. Reimpressão 96608 novembro-dezembro 1996.

PONCHIROLI, Osmar; FIALHO, Francisco A. P.. **Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial.** Revista da FAE, v. 8, n. 1. 2005.

PORTER, Michael E., **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** São Paulo: Elsevier Editora, 1989. 512 p.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A. et al. **Administração Estratégica.** 15. ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill, 2008. 668 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 440 p.

WALTER, C. E.; LEITE, R.; CRAVEIRO, L. **Equilíbrio, estratégia competitiva e inovação:** um estudo descritivo de casos. Gestão e Desenvolvimento, n. 23, p. 49-66, 1 jan. 2015.