

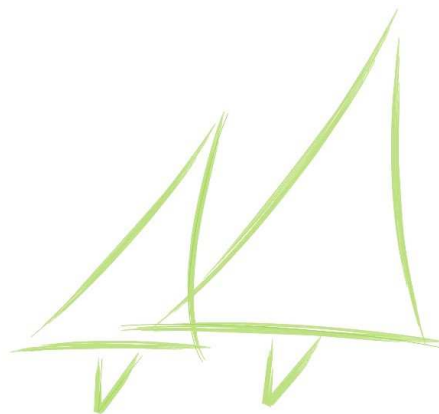
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÉ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



70 - O PLANEJAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NO ESTADO DE MINAS GERAIS, BRASIL

Eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências na
integração cooperativa

Danilo de Oliveira Sampaio
danilosampaio@ufv.br

Carla Lelis Dias

Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Resumo

Este trabalho teve como objetivo o estudo da gestão da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde de Viçosa e Região – Unicred Viçosa, como forma de gerar uma melhoria nos negócios e assim ampliar o quadro social da cooperativa. Utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva e qualitativa através do estudo de caso, o que possibilitou pesquisar com profundidade a organização. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram a abordagem participativa e o questionário dirigido aos 430 cooperados da Unicred Viçosa (tamanho da amostra finita). O referencial teórico abordou bibliografia de marketing e estratégia, destacando a análise da matriz SWOT, a qual foi eleita como a mais adequada ferramenta de gestão para o caso da cooperativa. Foram verificados os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e as oportunidades da cooperativa, segundo a visão dos seus cooperados. Concluiu-se com o estudo que a cooperativa Unicred Viçosa teria que estabelecer critérios mais eficazes para a comunicação de seus objetivos e metas aos cooperados. Foi sugerido à cooperativa a elaboração de um planejamento de marketing adequado às necessidades da organização, incluindo a descrição de estratégias de marketing como forma de trazer maior envolvimento dos cooperados atuais e incentivar a entrada de novos cooperados ao quadro social.

Palavras-chave: planejamento de marketing, estratégias, cooperativa.

Abstract

This work had as objective the study of the administration of the Co-operative of Economy and Mutual Credit of the Professionals of the Health of Viçosa - Viçosa Unicred, as form of generating an improvement in the businesses and like this to enlarge the social picture of the co-operative. It was used as methodology the descriptive and qualitative research through the case study. The research instruments used they were the interactive approach and the questionnaire driven from Viçosa Unicred to the co-operatives members 430 (size of the finite sample). The strong and weak points were verified, as well as the threats and the opportunities of the co-operative (analysis SWOT). It was concluded that the Viçosa Unicred would have to establish more effective criteria for the communication of your objectives to those co-operatives members. It was suggested to the co-operative the elaboration of a planning of appropriate marketing to the needs of the organization, including the description of marketing strategies as form of bringing larger involvement of the co-operatives members current and to motivate the entrance of new co-operatives members to the social picture.

Key-words: planning of marketing, strategies, Co-operative.

1. Introdução

O marketing é de fundamental importância a qualquer organização que pretende atingir seus clientes de forma a satisfazer suas necessidades e desejos, bem como atrair novos clientes, oferecendo-lhes valor superior e manter os clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação. A estratégia é um conjunto de compromissos e ações que possui como função explorar todas as competências da organização de modo que esta possa alcançar seus objetivos de forma satisfatória. Este artigo surge com o propósito de relacionar a importância da aplicação do marketing e da formulação de estratégias em uma organização cooperativa, como forma de estabelecer critérios mais eficazes para a comunicação de seus objetivos e metas aos cooperados, assim conseguir um maior envolvimento por parte dos cooperados atuais e incentivar a entrada de novos cooperados ao quadro social.

O artigo em questão trata especificamente de uma cooperativa de crédito, situada na cidade de Viçosa – Minas Gerais e como esta trabalha a questão da utilização das funções do marketing, agregando valor aos serviços prestados aos seus cooperados e como define suas estratégias de acordo com seus objetivos, metas, normas e planos. Sabe-se que as cooperativas de crédito possuem fortes concorrentes, sendo estes os bancos comerciais que oferecem inúmeros serviços e vantagens aos seus clientes, assim cabe a estas cooperativas se utilizarem de métodos eficazes e cada vez mais acompanhar as constantes mudanças que ocorrem no mercado, para poderem se destacar e possuir uma participação consideravelmente relevante no setor financeiro.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras, constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objetivo a prestação de serviços financeiros aos associados, onde estes serviços devem ser diferenciados, como

taxas e encargos financeiros mais baixos que as dos bancos comerciais, sendo estas algumas das formas de atrair maior número de associados.

As cooperativas de crédito tiveram seu surgimento no século XIX, logo após o surgimento da cooperativa de consumo, fundada por 28 tecelões, na cidade de *Rochdale*, na Inglaterra. Assim paralelamente enquanto surgiam cooperativas de consumo e produção na Europa, tem-se início a criação das primeiras cooperativas de crédito da história. Dentre elas estão o Sistema *Hermann Schulse-Delitzsch*, na Alemanha, sendo este sistema o pioneiro nas cooperativas de crédito urbanas. Distribuía as sobras aos seus cooperados, proporcionalmente ao capital, como forma de retorno. Na mesma época surgia o Sistema *Friedrich Wilhelm Raiffeisen*, também na Alemanha, que deu início ao movimento cooperativista de crédito rural.

No rastro da formação de cooperativas de crédito destinadas a preservar o bem-estar social dos trabalhadores urbanos e rurais, surgiu o Sistema *Luigi Luzzatti*, na Itália, reunindo cooperados das mais diversas atividades econômicas. Já na América, a primeira cooperativa de crédito surgiu no Canadá, o Sistema *Desjardins*, surge engajado no combate à exploração da classe operária, no qual este sistema não considera as cooperativas apenas meras instituições econômicas, levando em consideração seu aspecto social.

No Brasil o marco histórico do cooperativismo de crédito se dá em 1902, em Nova Petrópolis – RS, com a fundação da primeira Caixa de Crédito Rural Raiffeisen. Atualmente o sistema cooperativista de crédito no Brasil é organizado em três grandes sistemas principais, Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo), Sicoob (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil) e Unicred (Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Área da Saúde), e outros sistemas menores, como Cresol (Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária) e Ecosol (Sistema Nacional de Cooperativas de Economia e Crédito Solidário). O cooperativismo de crédito no Brasil iniciou um processo de grande expansão e um aumento da sua importância para a economia do país.

Neste artigo optou-se em observar e estudar através de um estudo de caso o comportamento em específico de uma cooperativa da área de crédito. Foi verificado como são estruturadas suas estratégias com base nos recursos disponíveis e se estão de acordo com a realidade do mercado e se as funções do marketing estão sendo bem aproveitadas como forma de atrair novos cooperados e manter os cooperados antigos, com bom relacionamento e envolvimento do mesmo com a cooperativa.

2. Metodologia

O objetivo principal deste artigo é verificar estratégias de marketing que possam colaborar para o bom desenvolvimento da entidade onde fora realizado o estudo, Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde de Viçosa e Região Ltda (Unicred Viçosa), analisando inclusive o seu posto de atendimento ao cooperado, que se encontra na cidade de Ponte Nova - MG.

Nos objetivos secundários buscou-se verificar a importância do envolvimento por parte dos funcionários na elaboração de estratégias de marketing para o bom desenvolvimento da cooperativa, conseqüentemente a manutenção dos atuais cooperados e aumento do quadro social.

O artigo foi estruturado da seguinte forma: apresentação de dados e informações sobre a realidade da cooperativa em questão, Unicred – Viçosa, as

abordagens de alguns autores sobre marketing e estratégia, apresentação dos dados colhidos durante a realização do estudo de caso na cooperativa, e para finalizar apresentação e análise dos dados do estudo em relação à teoria abordada.

As hipóteses levantadas neste artigo são:

- ✓ As cooperativas não dão a devida importância ao desenvolvimento de estratégias para alcançar seus objetivos.
- ✓ As cooperativas não levam em consideração a importância do desenvolvimento do marketing para alcançar de forma satisfatória seus cooperados.
- ✓ Existe um baixo envolvimento dos cooperados em relação a assuntos que dizem respeito à cooperativa.

A metodologia deste trabalho quanto aos fins será baseada na pesquisa descritiva e qualitativa. Segundo Vergara (1998, p. 45) estes tipos de pesquisas estabelecem correlações entre variáveis e define a natureza destas. A pesquisa descritiva apresenta as características de determinado fenômeno, que no caso deste trabalho é a estruturação de estratégias de marketing para que ocorra o aumento do quadro social desta cooperativa, através da análise dos dados do questionário aplicado aos cooperados e das informações retiradas pela utilização da análise de SWOT (strengths = forças – weaknesses = fraquezas – opportunities = oportunidades – threats = ameaças). Também está sustentado em metodologias participativas, uma vez que, a participação e o envolvimento, nessa perspectiva, são essenciais, porque significam que todos os participantes deverão compartilhar seus conhecimentos sobre a organização com intuito de facilitar o trabalho.

Quanto aos meios, a metodologia pautou-se pela pesquisa de campo e pela pesquisa de observação no local que ocorreu o evento, ou seja, aos cooperados que fazem parte desta instituição e que se encontram nas proximidades da cidade de Viçosa e Ponte Nova. Na pesquisa de campo foi elaborado um questionário como instrumento de pesquisa e coleta de dados, destinado para o cooperado.

Quanto à observação, destacam-se a verificação da importância dada pela criação de estratégias e utilização do marketing como ferramentas para aumentar o quadro social e manter os cooperados atuais, pelos gestores e funcionários. Foi também utilizada a pesquisa bibliográfica, através de livros, sites especializados e artigos referentes ao tema. Quanto à amostra, foi escolhido de forma aleatória por meio de sorteio um total de oitenta e um cooperados para responderem o questionário, sendo este número consequência do cálculo do tamanho da amostra de populações finitas. A pesquisa de campo (estudo de caso – Unicred Viçosa) foi aplicada durante os meses de junho, julho e agosto do ano de 2007.

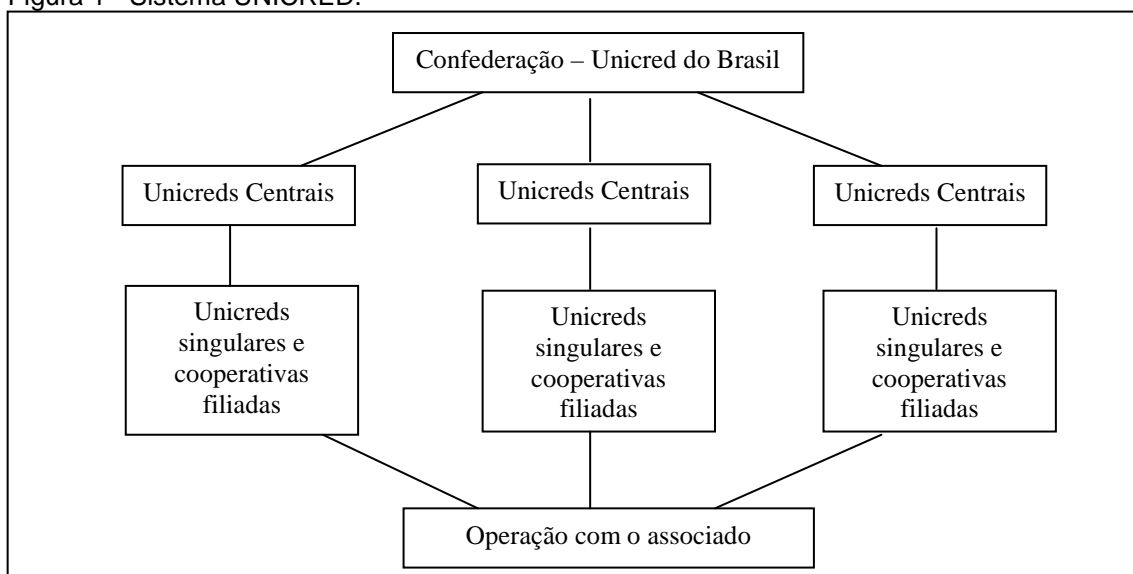
3. A Unicred – Viçosa

A Unicred Viçosa, pertence ao Sistema Unicred, formado pela Unicred do Brasil, Unicreds Centrais e Unicreds Singulares. O Sistema Unicred atualmente é sistema sólido, com atuação nacional e não é só uma cooperativa isolada. Hoje a Unicred é referência nacional na área, tendo alcançado inclusive o respeito de órgãos reguladores.

O Sistema Unicred é o maior sistema cooperativista de crédito na área de saúde e prima pela assessoria e consultoria ao associado. Na Figura 1 é possível

verificar a formação do Sistema Unicred e sua interrelação com as Unicreds Centrais e Unicreds Singulares.

Figura 1 - Sistema UNICRED.



Fonte: www.unicred.com.br (acesso em 05 de Nov. de 2007).

Dentro do Sistema Unicred está incluída na categoria singular. As Unicreds Singulares objetivam atrair e incentivar os associados a participarem das atividades das Unicreds, oferecendo produtos e serviços com qualidade, satisfazendo suas necessidades econômicas e sociais. Como atribuições deve ser a principal instituição do cooperado, prestar assessoria, informação, atendimento personalizado e produtos e serviços.

O Sistema Unicred conta hoje com 137 Unicreds Singulares e 14 Cooperativas filiadas em 24 estados da Federação, 09 Unicreds Centrais ou Regionais e a Confederação Nacional, com sede em São Paulo.

A Unicred Viçosa – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde de Viçosa e Região Ltda., constituiu-se em Assembléia Geral em 09 de dezembro do ano de 1993. Surgiu do almejo comum entre alguns médicos em formar um grupo que tivesse as mesmas idéias e juntos conseguissem um fortalecimento para a classe. É uma instituição financeira fiscalizada pelo Banco Central do Brasil, administrada pelos próprios associados, com Diretoria Executiva, Conselhos de Administração e Fiscal, cujos membros são eleitos em Assembléia Geral, democraticamente.

Atualmente recebe todos os profissionais da área da saúde, com um quadro de 428 associados e sua área de atuação encontra-se nas seguintes cidades próximas: Araponga, Abre Campo, Acaiaca, Amparo do Serra, Barra Longa, Canaã, Cajurí, Caputira, Coimbra, Diogo de Vasconcelos, Divinésia, Dom Silvério, Ervália, Guaraciaba, Jequerí, Matipó, Paula Cândido, Pedra do Anta, Piedade de Ponte Nova, Porto Firme, Ponte Nova, Raul Soares, Rio Casca, Rio Doce, São Miguel do Anta, Santa Cruz do Escalvado, Santo Antônio do Grama, São José do Goiabal, São Pedro dos Ferros, Sem Peixe, Teixeiras e Urucânia.

A Unicred é exclusiva para profissionais e organizações da área de saúde, sendo estes: médicos, veterinários, fonoaudiólogos, farmacêuticos, odontólogos, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionistas, enfermeiros, biólogos, terapeutas ocupacionais, profissionais de educação física, cônjuges, pais e filhos dependentes,

peças jurídicas da área da saúde; cooperativas de trabalho e entidades sem fins lucrativos. Para melhor atender aos associados, foi inaugurada em 23 de outubro de 1997 uma agência de atendimento na cidade de Ponte Nova – MG, visto que uma agência de atendimento nesta cidade resultaria em uma maior proximidade com os cooperados que residem em localidades próximas a Ponte Nova, concedendo uma maior facilidade e comodidade aos seus associados.

A UNICRED Viçosa possui como objetivo social e finalidade, a prática de operações e exercício das atividades na área do crédito mútuo e por finalidade:

- ✓ Proporcionar, através da mutualidade, assistência financeira aos associados em suas atividades específicas, com a finalidade de fomentar a produção e a produtividade dos associados;
- ✓ A formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo, através da ajuda mútua, da economia sistemática e do uso adequado do crédito, bem como da difusão de informações técnicas que visem o aprimoramento da produção e da qualidade de vida;
- ✓ Praticar nos termos dos normativos vigentes, as seguintes operações dentre outras: captação de recursos, concessão de créditos, prestação de serviços, formalização de convênios com outras instituições financeiras, bem como aplicações de recursos no mercado financeiro, inclusive depósitos a prazo com ou sem emissão de certificado, visando preservar o poder de compra da moeda e rentabilizar os recursos.

4. Marketing

Como o objetivo principal deste artigo é verificar estratégias de marketing que possam colaborar para o bom desenvolvimento da cooperativa em questão, é de suma importância delimitar de forma clara as principais ferramentas do marketing para a formulação de estratégias competitivas desta organização. O marketing está por toda parte, formal ou informalmente, com um departamento próprio e bem desenvolvido ou praticado de forma informal ou acidental. O marketing praticado de forma eficaz está se tornando cada vez mais imprescindível para o sucesso dos negócios das organizações.

O marketing possui como função básica ter o cliente, neste caso o cooperado, como foco de suas ações, tendo este que estar no centro de todas as suas decisões, uma vez que, o interesse é manter um relacionamento de longa duração com seus clientes, pois cada vez mais fica oneroso atrair novos clientes. Segundo a American Marketing Association (2007):

“O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. A administração de marketing esta relacionada com a escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.”

Desta forma, fica explícito o quanto é importante o relacionamento duradouro com os clientes de uma empresa e como é fundamental a preocupação por parte dos administradores ligados a esta área desenvolver estratégias de marketing, que satisfaça as necessidades e desejos dos seus clientes. Para Kotler e Armstrong (2004), a função do marketing é lidar com os clientes, é entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação.

Figura 2 – Os principais participantes e forças em um sistema de marketing



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2004).

No marketing sempre a preocupação maior será com o consumidor final, sendo este a parte mais importante de uma organização. Cada parte deste sistema agrega valor para o nível seguinte, sendo assim, imprescindível o bom entendimento de todas as partes envolvidas. O desenvolvimento das estratégias de marketing inicia-se com o relacionamento com seus fornecedores, que também fornece insumos para seus concorrentes, tendo a empresa que realizar um trabalho melhor que dos seus concorrentes, de forma que forneça de maneira mais satisfatória seus produtos ou serviços a seus clientes, atendendo suas necessidades e desejos. A partir daí inicia-se o trabalho dos profissionais de marketing para que se consiga entregar valor a seus consumidores finais.

Para Kotler e Keller (2006) a tarefa do profissional de marketing é delinear atividades de marketing e montar programas de marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores. Uma vez traçadas as estratégias de marketing, a organização pode iniciar o planejamento do mix de marketing, que nada mais é, do que um conjunto de ferramentas do marketing de que a empresa se utiliza para obter respostas do mercado em que atua. O mix de marketing deve ser incluído dentro do planejamento de marketing da organização.

O mix ou composto de marketing é formado pelos chamados Quatro P's: Produto (características, qualidade, design, embalagem, marca), Preço (descontos, condições de financiamento, prazo de pagamento, preço psicológico), Praça (canais de distribuição, transporte, armazenagem), Promoção (comunicação com o mercado através de: venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, publicidade). Assim, um programa de marketing bem desenvolvido, possui a capacidade de coordenar todas as suas atividades e entregar valor à parte mais interessada, o cliente.

5. Estratégia

Para iniciar a discussão sobre estratégia é necessário que os administradores de uma organização levem em consideração algumas variáveis importantes, para que ocorra um bom desenvolvimento de estratégias para que se alcancem os objetivos desejados.

Os administradores que estão envolvidos na formulação das estratégias devem conhecer a fundo a organização em que trabalham e devem saber como a organização esta estruturada e de que modo variáveis como liderança, cultura organizacional e poder. Além destas variáveis, compreender de forma clara sua missão e visão é fundamental, pois ter uma declaração do propósito da organização irá orientar as pessoas que nela estão inseridas, transformando em objetivos estratégicos. Entender estas variáveis é fundamental para possibilitar a motivação dos funcionários de uma organização para que estes possam se unir e trabalhar em busca da viabilização dos planos estratégicos. Assim a estratégia é o início da visão do futuro da empresa, que implica a definição de forma clara do seu campo de atuação, para que direcione para seu crescimento. Para Andrews (1996, p. 47) apresenta a estratégia como o que caracteriza a organização:

“A estratégia é o padrão das decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para realizar aquelas metas e define os limites de negócio a ser seguido pela empresa, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza de contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende trazer para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade”

Com a elaboração de um plano estratégico, ocorre uma economia de forças e comunicação, uma vez que através deste plano com as estratégias assim traçadas, o caminho a ser seguido já se encontra delimitado, guiando todas as ações. Desta forma, consegue-se tirar o máximo proveito dos recursos disponíveis diminuindo seus gastos, uma vez que todos os recursos disponíveis já se encontram alocados, aumentando as suas dimensões de ação. Além da economia de forças, também permite uma maior liberdade de ação, pois quanto mais o plano estratégico dispõe de um número considerado bom de alternativas estratégicas, maiores serão suas ações para a busca dos seus objetivos. O intuito de se construir estratégias concentra na teoria de se ter o mínimo para se obter o máximo, economizando forças e diminuindo o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos almejados.

Outro assunto que anda lado a lado às estratégias, são as constantes mudanças que ocorrem no mercado e que acabam por afetar de forma direta as organizações, tendo estas que acompanhá-las, para que possa continuar a se desenvolver. Desta forma, para que a empresa possa continuar na competição por um espaço no mercado as estratégias devem estar relacionadas com a análise das oportunidades e ameaças que cercam a organização, sendo esta um estudo do ambiente externo. Trata-se de verificar aquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos,

sociais, tecnológicos, sindicais, legais. As empresas que percebem as mudanças que estão ocorrendo no mercado e se adaptarem de forma ágil, são aquelas que melhor se aproveitaram das oportunidades e sofrerão menos danos em relação às ameaças, sendo estas empresas proativas, que se antecedem aos acontecimentos, tornam as tendências de mercado algo real em suas estratégias, deixando de ser uma empresa reativa, ou seja, que espera as mudanças acontecer para tomar alguma decisão, o que resulta em desvantagem em relação a outras empresas que se anteciparam às mudanças que são altamente mutáveis no mercado competitivo.

É suma importância a análise dos pontos fortes e pontos fracos das organizações, que se dá através do estudo detalhado do ambiente interno da mesma, pois quando é percebido um ponto forte este deve ser ressaltado, de modo que, quando é percebido um ponto fraco este deve ser corrigido ou pelo menos diminuído seus efeitos negativos à organização. Após esta análise deve-se criar uma escala onde cada um destes pontos será avaliado em relação aos objetivos da mesma. Desta forma, devem ser priorizadas as fraquezas importantes e forças importantes para que se possam traçar as estratégias de forma eficaz e assim, atender as expectativas da empresa.

Segundo Porter (1991) existe cinco forças competitivas, entre elas: a rivalidade entre concorrentes; ameaça de novos entrantes; ameaças de produtos substitutos; poder de barganha dos clientes; e poder de barganha dos fornecedores. Esta é uma análise da competição entre as organizações e que devem ser estudadas de forma cautelosa para que seja viável criar estratégias eficientes e eficazes. As cinco forças competitivas de Porter (1991) são envolvidas pelo micro e macroambiente, os quais possuem variáveis como recursos humanos, recursos materiais, concorrentes, governo, entre outros. Todas estas variáveis afetam a gestão da organização de forma que o administrador deva estar necessariamente com um planejamento eficiente para atender a resolução destas variáveis.

A formulação de boas estratégias pode gerar vantagens competitivas em relação a outras empresas no mercado. Para Porter (1985) “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial.” As organizações em geral podem adotar três tipos de estratégia competitiva segundo Porter (1980):

- ✓ Estratégia de liderança em custos.
- ✓ Estratégia de diferenciação.
- ✓ Estratégia de foco.

A estratégia de liderança em custos visa a criação de produtos e serviços a custos mais baixos em relação aos seus concorrentes, e para isto pode ser fundamental a produção em escala. A estratégia de diferenciação está relacionada com a criação de outros produtos ou serviços que possuem apelo de segmentação de marketing no que tange ao valor agregado do produto. A Estratégia de foco objetiva a criação de novos produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um mercado mais específico e segmentado.

A estratégia competitiva esta relacionada aos objetivos de longo prazo, onde são acumuladas experiências da organização para melhor formulação destas, e assim, devido a um maior conhecimento de todas as variáveis que envolvem a organização fundamentarão em vantagens competitivas.

6. Análise da Pesquisa de Campo: estudo de caso

A pesquisa de campo foi realizada nas cidades de Viçosa, Ponte Nova e Teixeiras, sendo que as outras cidades em que a cooperativa atua não foram sorteadas cooperados devido ao número pouco expressivo destes que residem nestas cidades.

A apresentação e sistematização dos dados da pesquisa estão a seguir sob o formato de perguntas e respectivas análises (é importante ressaltar que foram escolhidas questões chaves da pesquisa, sendo que as demais foram analisadas de forma geral nas conclusões deste trabalho).

A primeira pergunta analisada foi: Há quanto tempo é associado da Unicred?

Observa-se na Tabela 1 que a maioria dos cooperados que responderam ao questionário possui um tempo considerável como associado da Unicred, o que a princípio dá maior credibilidade com relação à aplicação do questionário.

Tabela 1 – P1: A quanto tempo é associado a Unicred?

Até um ano	0%
Entre 2 a 4 anos	22,22%
Entre 5 a 7 anos	43,2%
Entre 8 a 10 anos	7,4%
Entre 11 a 14 anos	27,18%

Fonte: dados da pesquisa de campo.

Na segunda pergunta: Além da conta na Unicred, possui conta em outros bancos?

Essa pergunta possui o intuito de mostrar a grande concorrência do setor financeiro, sendo que se não houver grande empenho por parte das cooperativas de créditos, estas serão engolidas pelos bancos comerciais.

Gráfico 1 – P 2: Além da conta na Unicred possui conta em outros bancos?



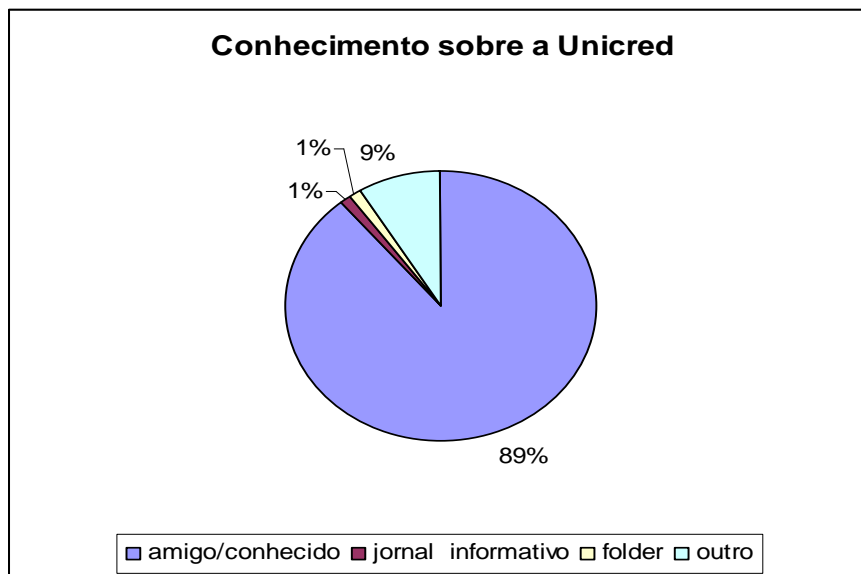
Fonte: dados da pesquisa de campo.

A terceira pergunta: Como ficou sabendo da Unicred?

Essa pergunta visa explorar qual das técnicas de comunicação que são utilizadas pela cooperativa enquanto ferramenta de atração, contato e

relacionamento desta com o mercado. A análise das respostas demonstra que a melhor forma de atração de novos associados é o “boca-a-boca”.

Gráfico 2 – P 3: Como ficou sabendo da Unicred?



Fonte: dados da pesquisa de campo.

A informação “outro” corresponde aos cooperados que são os sócios fundadores e os que obtiveram conhecimento durante a sua inauguração. Nota-se que praticamente todos os cooperados ganharam conhecimento sobre a Unicred através de terceiros, o que prova a sua ineficiência em divulgar a cooperativa à comunidade que presta serviços. Mas por outro lado mostra que se há uma boa divulgação por terceiros, isso significa uma boa prestação dos seus serviços.

A quarta pergunta: Qual seu nível de satisfação em relação aos serviços prestados pela Unicred?

Quanto ao nível de satisfação do cooperado, este envolve a perspectiva de como a cooperativa trabalha e exerce suas atividades em relação ao associado no que se refere às necessidades e desejos deste.

Gráfico 3 – P 4: Qual é o seu nível de satisfação em relação aos serviços da Unicred?

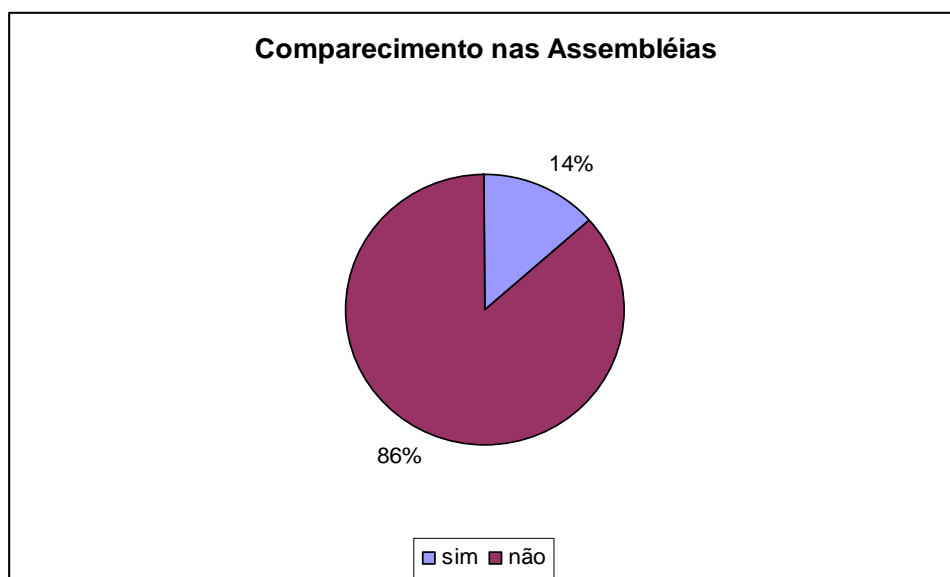


Fonte: dados da pesquisa de campo.

A quinta pergunta: É assíduo nas assembleias da UNICRED?

Está relacionada ao grau de envolvimento do cooperado com a cooperativa e se esta se utiliza das estratégias corretas para ter maior participação. Nota-se um pequeno comparecimento por parte dos cooperados nas assembleias. Este é um fator negativo, uma vez que o associado possui “voz de comando” para colocar questões de seu interesse e de interesses alheios de seus pares. Muitos não sabem a real importância de ser assíduo, pois é nesta ocasião que sabem do andamento da cooperativa. Cabe a cooperativa apresentar a real importância e incentivar que compareçam.

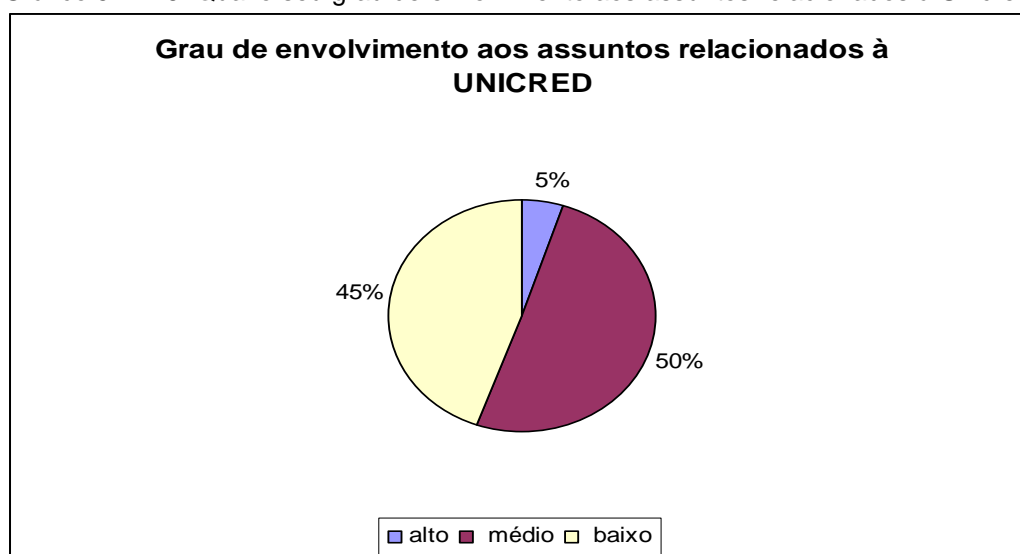
Gráfico 4 – P 5: É assíduo nas assembleias da UNICRED?



Fonte: dados da pesquisa de campo.

Para complementar a pergunta anterior pretende-se descobrir o grau de envolvimento do cooperado com a cooperativa sendo a sexta pergunta: Qual o seu grau de envolvimento aos assuntos relacionados à Unicred?

Gráfico 5 – P 6: Qual o seu grau de envolvimento aos assuntos relacionados à Unicred?



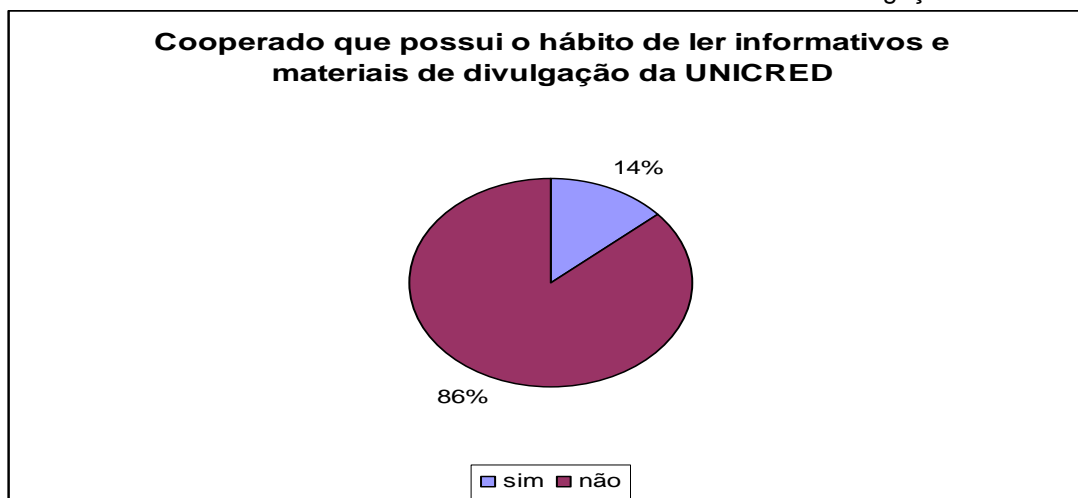
Fonte: dados da pesquisa de campo.

Verifica-se que apenas 5% dos associados possuem forte envolvimento com a cooperativa. Este é um problema que merece muita atenção dos diretores da Unicred Viçosa. Os associados também são donos desta instituição, contudo, poucos conhecem seus direitos e deveres perante a organização.

A sétima pergunta: Você tem o hábito de ler os informativos, materiais de divulgação da Unicred?

Continua demonstrando que a cooperativa deve se utilizar de forma mais eficaz das técnicas de marketing e estratégias internas e externas, que façam com que o cooperado compreenda de forma mais clara da importância do seu envolvimento com os assuntos relacionados à cooperativa.

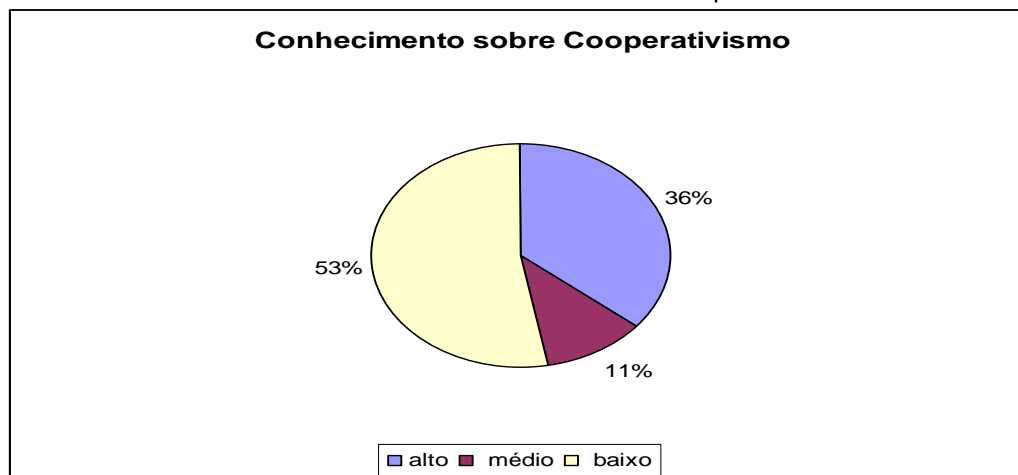
Gráfico 6 – P 7: Você tem o hábito de ler os informativos/materiais de divulgação da Unicred?



Fonte: dados da pesquisa de campo.

O gráfico 7 ilustra de forma clara o porquê do pouco envolvimento dos associados aos assuntos relacionados à cooperativa. Isto ocorre muitas vezes devido ao baixo conhecimento do sistema cooperativista, onde os cooperados desconhecem seus direitos e deveres, e que em muitas ocasiões essa falta de conhecimento vem para prejudicar todo o trabalho da cooperativa. A oitava pergunta: Qual seu nível de conhecimento sobre cooperativismo?

Gráfico 7 – P 8: Qual seu nível de conhecimento sobre cooperativismo?



Fonte: dados da pesquisa de campo.

6.1. Análise da Matriz SWOT

6.1.1. Análise do Ambiente Externo

A Matriz **SWOT** (strengths = forças; weaknesses = fraquezas; opportunities = oportunidades; threats = ameaças) se propõe ao estudo do ambiente interno e externo da organização. Analisa de forma que se possa identificar e classificar as variáveis ou forças ambientais que interferem ou possam a vir a interferir de forma positiva ou negativa no desempenho da organização.

A Matriz **SWOT** avalia os públicos relevantes e suas forças competitivas, bem como analisar o nível de qualidade das relações estabelecidas, podendo fazer, assim, um estudo verificando o grau de competitividade.

O ambiente interno se refere aos funcionários, departamentos, recursos, enfim, a toda a estrutura interna organizacional. O ambiente externo de uma organização é representado pela concorrência, governo, efeitos naturais e demais fatores que estão fora do alcance organizacional.

Seguem algumas ameaças e oportunidades interpretadas pelos pesquisadores neste trabalho em relação à cooperativa Unicred – Viçosa.

Ameaças:

- ✓ Aos bancos de sociedade mercantil que possui uma variedade de serviços oferecidos aos seus clientes os quais a Unicred não possui.
- ✓ Ao sistema de informação que é imposto pela Central, não podendo ser modificados para atender as necessidades da cooperativa, tendo seus funcionários dificuldades de operá-lo.
- ✓ Na cidade de Ponte Nova, ocorre um grave problema, que é a associação da marca Unicred, à marca Unimed, onde esta última passa por problemas financeiros.
- ✓ Concorrência de outras cooperativas de crédito.
- ✓ A pouca divulgação da cooperativa, com um ineficiente sistema de marketing, sendo prejudicial, uma vez que outras instituições financeiras investem maciçamente em técnicas cada vez mais agressivas para conquistar novos clientes.
- ✓ O pouco envolvimento dos cooperados aos assuntos relacionados à Unicred, podendo ser convencidos mais facilmente por outras instituições financeiras.

Oportunidades:

- ✓ O fato de ser, na região – que abrange cidades próximas a Viçosa e Ponte Nova, a única cooperativa de crédito na área de saúde.
- ✓ Convênios com entidades interessadas em parcerias para oferecerem descontos, concessão de créditos, entre outros benefícios, aos associados da cooperativa.
- ✓ A busca por cooperados nas cidades de atuação da Unicred.
- ✓ A Universidade Federal de Viçosa como mercado potencial.

6.1.2. Análise do Ambiente Interno

Esta análise abrange os subsistemas diretivo, técnico e social da organização, e com ela pretende-se listar os pontos fortes e pontos fracos da empresa.

Através da aplicação da análise de **SWOT**, deve se realizar um diagnóstico organizacional, onde serão listados os problemas que existem na cooperativa, onde serão priorizados os problemas, com identificação das suas causas e efeitos, e a partir daí elaborar ações para alcançar melhorias. Os pontos fortes listados serem diagnosticados para mantê-los como forma de manter a cooperativa competitiva frente ao mercado em que atua. O público alvo para a realização desta técnica se resumirá nos funcionários da cooperativa. Além do método observacional pelas envolvidas no trabalho.

Pontos Fracos:

- ✓ O autoritarismo por parte da diretoria, contradizendo os princípios cooperativistas, não havendo uma gestão participativa;
- ✓ Falta o diálogo entre os funcionários, diretoria e cooperados;
- ✓ Problema de comunicação entre os funcionários, acarretando em uma ausência de cooperação entre os mesmos;
- ✓ Não há uma política de motivação, capacitação interna e descrição de cargos e salários, bem como plano de carreira;
- ✓ Ausência de cursos de capacitação e treinamentos oferecidos aos funcionários;
- ✓ Deficiência no sistema de segurança;
- ✓ Através da observação dos funcionários na rotina de trabalho, há uma insatisfação dos cooperados com relação a pouca distribuição de brindes.
- ✓ Marketing deficiente.

Pontos Fortes:

- ✓ Maior facilidade na obtenção de financiamentos com melhores taxas, integralização de capital e isenção de algumas tarifas, através de análises comparativas com outros bancos;
- ✓ Benefícios concedidos aos funcionários como o plano de saúde, vale-transporte, entre outros;
- ✓ Produtos e serviços personalizados;
- ✓ Flexibilidade por parte da gerência em termos de relações interpessoais;
- ✓ Ajuda de custo no financiamento da educação dos funcionários em relação a formação em cursos superiores;

- ✓ A credibilidade através da imagem frente aos cooperados, bem como ao mercado pela confiabilidade em suas atividades;
- ✓ Uma imagem positiva de gestão frente à Central e as demais Singulares;
- ✓ Distribuição de sobras ao final do exercício.

6.2. Análise do Aspecto Social

Outra forma de análise foi através de agrupamentos realizados mediante a catalogação dos profissionais por profissão, cidade e associados por agência, permitindo um maior conhecimento sobre o quadro social desta cooperativa. Estes dados podem direcionar ações de marketing de modo que se possa segmentar tais ações por cidades, profissões e agrupamentos.

Observou-se que muitos associados não possuem conhecimento do que realmente seja uma cooperativa e quais são os serviços e os benefícios deste tipo de organização. As Tabelas 1,2 e 3 mostram o número de associados, as profissões destes e o agrupamento de associados por cidade.

Tabela 2 – Associados por Agência 2007

Agências	Número de cooperados
Viçosa	328
Ponte Nova	100

Fonte: dados da pesquisa de campo

Vale ressaltar que em Ponte Nova a Unicred é uma filial de Viçosa, desta forma Ponte Nova se configura como um posto da cooperativa sede.

Tabela 3 – Agrupamento dos cooperados por profissão

Profissão	Número de cooperados
Médicos	141
Médicos Veterinários	3
Assistentes Sociais	3
Biólogos	1
Enfermeiros	9
Farmacêuticos/Bioquímicos	23
Fisioterapeutas	17
Fonoaudiólogos	0
Nutricionistas	4
Odontólogos	78
Psicólogos	11
Professor de Educação Física	14
Terapeutas Ocupacionais	3
Zootecnistas	0
Instituições	66
Outras Profissões/Sócios dependentes	77

Fonte: dados da pesquisa de campo

Médicos (141) e odontólogos (78) são as profissões que mais estão presentes na Unicred – Viçosa, contudo, farmacêuticos (23) e professores de Educação Física (14) merecem destaque nas ações de marketing direto.

Percebe-se na Tabela 4 que exceto as cidades de Viçosa e Ponte Nova, a Unicred está com fraca penetração na região, o que mostra oportunidades de

melhoria no aumento do quadro social nestas localidades através de políticas de marketing mais agressivas.

Tabela 4 – Agrupamento de cooperados por cidade

Cidades	Número de cooperados
Araponga	1
Abre Campo	1
Acaiáca	0
Amparo do Serra	0
Barra Longa	0
Canaã	0
Cajurí	2
Caputira	0
Coimbra	2
Diogo de Vasconcelos	0
Divinésia	0
Dom Silvério	1
Ervália	0
Guaraciaba	0
Jequerí	1
Matipó	0
Paula Cândido	5
Pedra do Anta	2
Piedade de Ponte Nova	0
Porto Firme	0
Ponte Nova	80
Raul Soares	1
Rio Casca	6
Rio Doce	0
São Miguel do Anta	3
Santa Cruz do Escalvado	2
Santo Antônio do Grama	0
São José do Goiabal	0
São Pedro dos Ferros	2
Sem Peixe	0
Teixeiras	8
Urucânia	0
Viçosa	296

Fonte: dados da pesquisa de campo

7. Conclusões

Após a pesquisa de campo, da análise da matriz **SWOT** e da análise do aspecto social, e com relação ao conteúdo teórico apresentado, foi possível verificar como as hipóteses foram percebidas.

Com relação à primeira hipótese (as cooperativas não dão a devida importância ao desenvolvimento de estratégias para alcançar seus objetivos), observou-se que o objetivo que a cooperativa em questão deseja alcançar com maior urgência é o aumento do seu quadro social, mas percebe-se que a mesma não possui um planejamento estratégico para alcançar este objetivo, não aproveitando os recursos que possui, para alcançá-lo. Este fato é preocupante para

o bom desenvolvimento da organização, uma vez que esta depende de boas estratégias para conquistar uma fatia do mercado, que cada vez se torna mais competitivo. Isso é notado através da análise da matriz **SWOT**, que mostra como a Unicred possui várias possibilidades de desenvolver estratégias para que se tornem um guia, para a formulação de planos de ação para que possa desenvolver uma vantagem competitiva, como por exemplo, o fato de ser na região com proximidades a Viçosa e Ponte Nova a única cooperativa de crédito na área de saúde, a Universidade Federal de Viçosa como mercado potencial, uma vez que várias das profissões que podem fazer parte do quadro da cooperativa, estão relacionadas aos cursos oferecidos pela universidade, não existe nenhuma forma de estratégia traçada que vise alcançar estes possíveis novos cooperados.

Com relação à segunda hipótese (as cooperativas não levam em consideração a importância do desenvolvimento do marketing para alcançar de forma satisfatória seus cooperados), nota-se claramente esta deficiência durante a análise do aspecto social da cooperativa. Na tabela 3 onde estão agrupados os cooperados por profissões, percebe-se a grande concentração de cooperados das áreas médica e odontológica, o que mostra que a cooperativa não sabe aproveitar as ferramentas de marketing disponíveis para divulgá-la aos possíveis e potenciais cooperados, deixando passar uma imagem de uma organização voltada para médicos e dentistas. Outra observação na tabela 3 e que ilustra sua área de atuação, onde apresenta uma grande inexpressividade nas cidades em que atua, exceto as cidades de Viçosa onde esta sediada, e em Ponte Nova, onde se encontra seu posto de atendimento ao cooperado, demonstra uma baixa eficácia em termos de uso estratégico do composto mercadológico. É percebido que estratégias de marketing devem ser elaboradas para suprir essas deficiências e atingir de forma mais agressiva seus possíveis e potenciais novos cooperados, uma vez que, o objetivo em curto prazo da cooperativa é o aumento do seu quadro social. Dentre algumas estratégias de marketing podem ser citadas:

- ✓ Desenvolver campanhas de divulgação nas cidades que possuem um número inexpressivo de cooperados, por meio de mala direta, folders, cartazes de divulgação da marca Unicred.
- ✓ Manutenção do site na internet, pois é um meio de fácil acesso e foi colocado como um ponto fraco, encontra-se informações defasadas em relação a atualidade da cooperativa, tornando mais interativo para o associado. Com a apresentação de artigos onde aborde assuntos de interesse do cooperado.
- ✓ Desenvolvimento de uma campanha de divulgação na Universidade Federal de Viçosa, sendo esta um mercado potencial para angariar novos cooperados.

Para finalizar a terceira hipótese (existe um baixo envolvimento dos cooperados em relação a assuntos que dizem respeito à cooperativa), é percebida de forma clara pela apresentação dos gráficos que existe um baixo grau de envolvimento por parte dos cooperados em relação à cooperativa, o que é muito preocupante, uma vez que estes, que se sentem pouco interessados são os donos desta organização e suas decisões, interesse pela cooperativa, envolvimento, são de extrema importância para a formulação de estratégias, bem como, para seu bom desempenho em relação a seus concorrentes. Mas foi observado durante a pesquisa de campo, com o contato direto com os cooperados que a grande maioria possui um baixo conhecimento sobre cooperativismo, fazendo parte do quadro

social da cooperativa, achando que ela nada mais é do que um banco de sociedade mercantil, não percebe que uma cooperativa possui suas especificidades que a difere de um banco comercial.

Concluiu-se que a Unicred Viçosa é uma cooperativa que possui pontos fortes muito importantes para o seu bom desenvolvimento, mas o mais importante é mantê-los e sempre buscar pela sua constante melhoria. Quanto aos pontos fracos devem ser analisados de forma cautelosa para que encontre alternativas de corrigi-los, para assim se manter de forma competitiva frente ao mercado das instituições financeiras, que cada vez mais investem pesada e maciçamente em estratégias de marketing, publicidade e propaganda, para conquistar novos clientes. Para que se obtenha sucesso na implementação das estratégias de marketing desenvolvidas, de acordo com os dados revelados pelas pesquisas, é necessário que seja criado um plano estratégico de marketing, onde esteja explícito de forma bem clara qual são os objetivos da cooperativa, dividindo-os em curto, médio e longo prazo, desenvolvendo suas ações e estratégias, com posterior avaliação e controle e caso ocorra algum tipo de problema sofra ações corretivas, para que se possa alcançar os objetivos pretendidos. Assim, a estratégia de marketing mostrará onde a Unicred se encontra e onde pretende chegar, traçando os caminhos necessários para essa conquista.

8. Referências Bibliográficas

- American Marketing Association.** Home Page AMA. Disponível em <http://marketingpower.com/>. Acesso em 11 de novembro de 2007.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy.** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases.** 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2002.
- BEEMER, C. B. e SHOOK R. L. **Marketing estratégico: tudo o que mega e micro empresários devem saber para conquistar novos clientes.** São Paulo: Futura, 1998.
- CRÚZIO, H. de O. **Marketing Social e ético nas Cooperativas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. (Coleção FGV Negócios).
- GIL, A. C. **Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- GHOSHAL, S. e TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso – estudos de casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- KOTLER, P. e KELLER, L. K. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do milênio.** 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing – edição compacta.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1

MENEGHETTI, S. B. **Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil.** São Paulo: Global, 2001.

MICHAEL, A. H., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PORTER, M. E.; (1985). **Competitive advantage.** New York: Free

PORTER, M. E.; (1980). **Competitive strategy.** New York: The Free Press.

ROCHA, Angela da. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, T. e REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.