

# ESTRATÉGIAS DE MARKETING: UM ESTUDO PRÁTICO

MARKETING STRATEGIES: A PRACTICAL STUDY

---

**DANILO OLIVEIRA SAMPAIO**  
**ANDRÉ FRANCISCO ALCÂNTARA FAGUNDES**

---

---

## Resumo

---

Este trabalho objetivou 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 por meio de estudo de caso. Os métodos de pesquisa utilizados foram a abordagem participativa e o questionário dirigido aos 430 cooperados da Unicred Viçosa – tamanho de 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. 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, e que a matriz SWOT se mostrou eficiente no que tange ao suporte à tomada de decisão.

### PALAVRAS-CHAVE

Planejamento. Marketing. Estratégia. Cooperativa. SWOT.

## Abstract

---

This work aimed at the study of the administration of the Cooperative of Economy and Mutual Credit of the Professionals of the Health of Viçosa and Area - Viçosa Unicred, as form of generating an improvement in the businesses and like this to enlarge the social picture of the cooperative. It was used as methodology the descriptive and qualitative research through case study. The research methods used they were the participative approach and the questionnaire driven from Viçosa Unicred to the cooperated 430 (size of finite sample). The theoretical study approached marketing bibliography and strategy, detaching the analysis of the SWOT matrix. It was concluded that the cooperative Viçosa Unicred would have to establish more effective criteria for the communication of your objectives and goals to those cooperated, and that the SWOT matrix was shown efficient in what it plays to the support to the making of decision.

### KEYWORDS

Planning. Marketing. Strategy. Co-operative. SWOT.

---

## Introdução

---

Para propor um estudo prático de estratégias de marketing em uma cooperativa, é interessante comentar sobre a interligação entre estratégia e marketing. O marketing é de fundamental importância para qualquer organização que pretende atingir seus clientes de forma a satisfazer suas necessidades e desejos, atrair novos clientes, oferecendo-lhes valor superior e manter os

clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação (PETER; CHURCHILL, 2003). Já a estratégia é um conceito multidimensional e situacional, de acordo com Hambrick (1980), que envolve um amplo campo de estudos. Para realizar estratégias, são tomadas decisões em diferentes áreas do conhecimento, sendo uma destas áreas justamente o marketing.

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, buscando conquistar um maior envolvimento por parte destes e incentivar a entrada de novos cooperados ao quadro social.

A pesquisa trata especificamente de uma cooperativa de crédito, situada na cidade de Viçosa - Minas Gerais, analisando como ela trabalha as funções do marketing na busca de agregar 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, entre estes os bancos comerciais que oferecem diversos serviços e vantagens aos seus clientes. Assim, cabe às 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, que devem ser diferenciados, com taxas e encargos financeiros mais baixos que os dos bancos comerciais, sendo estas algumas das formas de atrair maior número de associados (FENACREDI, 2009). Ainda segundo esta instituição, as cooperativas de crédito foram estabelecidas no século XIX, logo após o surgimento da cooperativa de consumo, fundada por 28 tecelões, na cidade de Rochdale, na Inglaterra. Assim, enquanto surgiam cooperativas de consumo e produção na Europa, tem-se início a criação das primeiras cooperativas de crédito da história. Dentre elas está o Sistema *Hermann Schulze-Delitzsch*, na Alemanha, sendo este o pioneiro nas cooperativas de crédito urbanas: ele 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 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* (FENACREDI, 2009). 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 – 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, nas últimas décadas, iniciou um processo de grande expansão e um aumento da sua importância para a economia do país (OCB, 2009).

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 elas estão de acordo com a realidade do mercado. Também se analisou se as funções de marketing estão sendo bem aproveitadas, como forma de atrair novos cooperados e manter os cooperados antigos.

---

## Aspectos Metodológicos

---

A metodologia deste trabalho foi baseada na pesquisa descritiva e qualitativa, por meio do método de estudo de caso que, de acordo com Bruyne *et al.* (1991), permite o estudo de fenômenos em profundidade, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

As ferramentas de análise dos dados foram o questionário aplicado aos cooperados e as informações coletadas pela utilização da análise de SWOT. O artigo foi também 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. A pesquisa de campo foi realizada nas cidades de Viçosa e Ponte Nova, no Estado de Minas Gerais.

As hipóteses levantadas neste artigo são: (H-1) as cooperativas não dão a devida importância ao desenvolvimento de estratégias para alcançar seus objetivos; (H-2) as cooperativas não levam em consideração a

importância do desenvolvimento do marketing para alcançar de forma satisfatória seus cooperados; e (H-3) existe um baixo envolvimento dos cooperados em relação a assuntos que dizem respeito à cooperativa.

Quanto à amostra, foram escolhidos 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 foi aplicada durante os meses de junho, julho e agosto do ano de 2008.

## Caracterização da Organização Cooperativa: Unicred Viçosa

A Unicred Viçosa pertence ao Sistema Unicred, formado pela Unicred do Brasil, Unicreds Centrais e Unicreds Singulares. O Sistema Unicred, atualmente, é considerado sólido e possui atuação nacional, sendo referência nacional na área. 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: Unicred do Brasil, 2008.

Dentro do Sistema Unicred, a Unicred Viçosa 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. 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, 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 Assembleia Geral, em 09 de dezembro do ano de 1993. Surgiu do desejo comum, entre alguns médicos, em formar um grupo que tivesse as mesmas ideias 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 Assembleia Geral.

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 e profissionais de educação física, além dos seus cônjuges, pais e filhos dependentes.

Para melhor atender aos 428 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, proporcionando uma maior facilidade e comodidade aos seus associados.

---

## Marketing

---

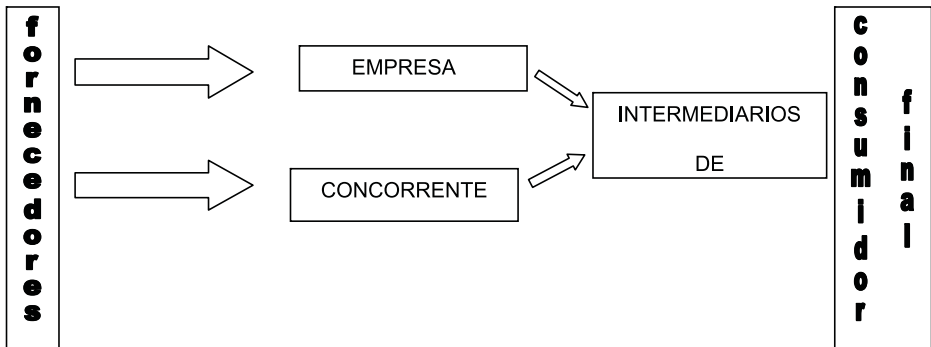
Como o objetivo principal deste artigo é verificar estratégias de marketing que possam colaborar para o bom desenvolvimento da cooperativa em questão, torna-se importante delimitar de forma clara as principais ferramentas do marketing para a formulação de estratégias competitivas.

O marketing possui como função básica ter o cliente, neste caso o cooperado, como foco de suas ações, uma vez que o interesse é manter um relacionamento de longa duração com os seus clientes, pois cada vez mais torna-se 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 explícita a importância do 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 satisfaçam as necessidades e desejos dos seus clientes. Para Kotler e Armstrong (2004), a função do marketing é lidar com os clientes, 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 todos os envolvidos. 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, para fornecer, de maneira mais satisfatória, seus produtos ou serviços a seus clientes, atendendo suas necessidades e desejos. Assim, inicia-se o trabalho dos profissionais de marketing para que se consiga entregar valor aos seus consumidores finais.

Para Kotler e Keller (2006), a tarefa do profissional de marketing é delinear atividades de marketing e montar programas 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

mercadológicas de que a empresa se utiliza para obter respostas do mercado em que atua.

O mix, ou composto de marketing é formado pelos chamados quatro P's: Produto (características, qualidade, design, embalagem e marca); Preço (descontos, condições de financiamento, prazo de pagamento e preço psicológico); Praça (canais de distribuição, transporte e armazenagem); e Promoção (comunicação com o mercado através de venda pessoal, propaganda, promoção de vendas e publicidade).

---

### **Estratégia**

---

Alguns autores aceitam conceituar estratégia, enquanto outros preferem deixar em aberto o conceito. Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 45) discorrem sobre o contexto para definir estratégia, relatando uma definição mais simples e básica de estratégia como "a direção de longo prazo de uma organização". Segundo Mintzberg *et al.* (1996) não há uma definição universal aceita para estratégia; contudo, os autores afirmam que os gestores que estão envolvidos no processo de formulação das estratégias devem conhecer a fundo a organização, descobrindo como ela está estruturada e de



que modo variáveis como liderança, cultura organizacional e poder são observadas. 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. Entender estas variáveis é básico para possibilitar a motivação dos funcionários de uma organização, possibilitando a união deles em busca da viabilização dos planos estratégicos (ANDREWS, 1996). Assim, a estratégia é o início da visão do futuro da empresa, que implica a definição de forma clara do seu campo de atuação.

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 (ANDREWS, 1996, p. 47).

Com a elaboração de um plano estratégico, ocorre uma economia de forças e comunicação, uma vez que, através deste plano, o caminho a ser

seguido torna-se delimitado, guiando todas as ações. Dessa 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, o planejamento estratégico 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 se 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 está relacionado à estratégia são as constantes mudanças que ocorrem no mercado e que acabam por afetar as organizações, tendo estas que acompanhá-las para que possam continuar a se desenvolver. Assim, 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 este um estudo do ambiente externo. Trata-se de analisar as variáveis que estão fora do controle das organizações, mas que são importantes de se conhecer e monitorar. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais e legais (ANDREWS, 1996).

As organizações que percebem as mudanças que estão ocorrendo no mercado, e se adaptam de forma ágil, são aquelas que melhor se aproveitaram das oportunidades e que sofrerão menos danos em relação às ameaças. Estas são empresas proativas, que se antecedem aos acontecimentos, tornam as tendências de mercado algo real em suas estratégias, deixando de ser empresas reativa, ou seja, que esperam as mudanças acontecerem para tomar alguma decisão, o que resulta em desvantagem em relação as outras empresas que se anteciparam às mudanças que são altamente mutáveis no mercado competitivo.

É de suma importância a análise dos pontos fortes e pontos fracos das organizações, o que se dá através do estudo detalhado

do ambiente interno da mesma, pois quando é percebido um ponto forte este deve ser ressaltado e, quando se percebe um ponto fraco, este deve ser corrigido ou, pelo menos, ter seus efeitos negativos, para a organização, minimizados. Após esta análise, deve-se criar uma escala onde cada um destes pontos será avaliado em relação aos objetivos da mesma. Assim, devem ser priorizadas as fraquezas e forças importantes para que se possam traçar as estratégias de forma eficaz e, assim, atender as expectativas da empresa.

Segundo Porter (1991), existem cinco forças competitivas, sendo: 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 deve ser estudada de forma cautelosa para que seja viável criar estratégias eficientes e eficazes. As cinco forças competitivas de Porter 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 deve estar com um planejamento eficiente para atender a resolução destas variáveis.

A formulação de 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 perante as forças competitivas inseridas dentro do setor. As organizações podem adotar três tipos de estratégia competitiva, segundo Porter (1980): (1) estratégia de liderança em custos; (2) estratégia de diferenciação; e (3) 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. 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 ou com menores custos ou pela diferenciação dos mesmos, mas

em um mercado mais específico e segmentado.

---

### **Análise da Pesquisa de Campo**

---

A pesquisa de campo foi realizada nas cidades de Viçosa, Ponte Nova e Teixeiras, todas em Minas Gerais, sendo que nas outras cidades em que a cooperativa atua não foram sorteadas cooperados devido ao número pouco expressivo de moradores cooperados.

Quando perguntados há quanto tempo são associados à Unicred, observou-se uma boa fidelidade, pois o maior percentual foi de 27,18% dos cooperados, associados por mais de onze anos. Contudo, 97% dos associados possuem contas em bancos comerciais. Em uma cooperativa de crédito, existem serviços básicos de movimentação financeira e outros serviços bancários, mas os associados preferem movimentar seu capital em mais de um banco.

Quando indagados como conheceram a Unicred, 89% dos associados disseram que o contato direto com amigos foi a maior influência, demonstrando que, na cooperativa, o boca-a-boca pode ser uma boa ação mercadológica. A comunicação com o mercado da Unicred

mostrou-se incipiente para atrair novos associados por meio de jornal informativo, folder ou outros tipos de mídia – com apenas 11% de respostas positivas dos associados.

Ao considerar o nível de satisfação em relação aos serviços prestados pela Unicred, 57% dos associados dizem ser ótimo o serviço, 32% muito bom e 11% bom. Quanto ao nível de satisfação do cooperado, este considerou a perspectiva de como a cooperativa trabalha e exerce suas atividades em relação ao associado, no que se refere às necessidades e desejos deste. Observa-se que podem ser realizadas ações estratégicas de relacionamento que levem os associados da Unicred a conhecer melhor os serviços e produtos da organização.

Foi verificado, por meio do questionário, como o associado se interessa pelo futuro da cooperativa. Para tanto, foi perguntado se o mesmo frequentava as assembleias da cooperativa, questão que 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 (86%), enquanto que apenas 14% costumam comparecer a elas. Este é um fator negativo, uma vez que o associado possui “voz de comando” para colocar questões de seu interesse. Muitos não sabem a real importância de ser assíduo, pois é nesta ocasião que compreendem o andamento da organização. Cabe à cooperativa convencê-los da real importância e incentivá-los a comparecer a esses eventos.

Para complementar a questão do acesso às assembleias por parte dos associados, indagou-se aos mesmos sobre qual era o grau de envolvimento aos assuntos tratados na Unicred. Neste caso, 50% dos associados disseram ter alto grau de envolvimento com assuntos da cooperativa, 45% relataram ter grau médio de envolvimento e apenas 5% responderam não ter elevado grau de envolvimento com a Unicred. Este é um problema que merece muita atenção dos diretores da Unicred Viçosa, pois os associados também são “donos” da organização; contudo, poucos conhecem seus direitos e deveres perante a mesma.

Sobre o hábito do associado em ler informativos e demais materiais de divulgação

da cooperativa, 86% relatam que não possuem tal hábito. Tal ocorrência continua demonstrando que a Unicred deve repensar suas ações de marketing e de estratégia interna e externa, que façam com que o cooperado compreenda de forma mais clara a importância do seu envolvimento com os assuntos relacionados à cooperativa.

O associado, ao ser questionado sobre o conhecimento do que venha ser cooperativismo, revelou o porquê do pouco envolvimento aos assuntos relacionados à cooperativa. Isto ocorre, segundo os resultados da pesquisa, devido ao baixo conhecimento do sistema cooperativista, de que os cooperados desconhecem seus direitos e deveres, sendo que em muitas ocasiões essa falta de conhecimento vem a prejudicar todo o trabalho da cooperativa. Afirmaram ter pouco conhecimento sobre o cooperativismo 53% dos entrevistados, enquanto 36% dizem ter alto nível de entendimento sobre as questões cooperativista e 11% dizem ter conhecimento médio sobre o tema.

### **Análise da Matriz SWOT Análise do Ambiente Externo**

A análise da Matriz SWOT (*strengths* = forças;

*weaknesses* = fraquezas; *opportunities* = oportunidades; e *threats* = ameaças) se propõe ao estudo do ambiente interno e externo da organização. Analisa, identifica e classifica as variáveis ou forças ambientais que interferem, ou possam vir a interferir, de forma positiva ou negativa no desempenho da organização. Esta matriz mostrou-se mais conveniente para ser aplicada à Unicred, mesmo sendo esta ferramenta estratégica derivada dos anos 1960.

A Matriz SWOT avalia as variáveis relevantes e suas forças competitivas, bem como analisa 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:** (a) os bancos de sociedade mercantil, que possuem uma variedade de serviços oferecidos aos seus clientes, os quais a Unicred não possui; (b) o sistema de informação que é imposto pela Central, não podendo ser modificado para atender as necessidades da cooperativa, tendo seus funcionários dificuldades de operá-lo; (c) na cidade de Ponte Nova ocorre um grave problema, que é a associação da marca Unicred à marca Unimed, que passa por problemas financeiros; (d) concorrência de outras cooperativas de crédito; (e) pouca divulgação da cooperativa, com um ineficiente sistema de marketing, com prejuízos, uma vez que outras instituições financeiras investem maciçamente em técnicas cada vez mais agressivas para conquistar novos clientes; e (f) o pouco envolvimento dos cooperados aos assuntos relacionados à Unicred, podendo ser convencidos mais facilmente por outras instituições financeiras.

**Oportunidades:** (a) o fato de ser, na região – que abrange cidades próximas a Viçosa e Ponte Nova, a única cooperativa de crédito na área de saúde; (b) possibilidade de

convênios com entidades interessadas em parcerias para oferecerem descontos, concessão de créditos, entre outros benefícios, aos associados da cooperativa; (c) busca por cooperados nas cidades de atuação da Unicred; e (d) Universidade Federal de Viçosa como mercado potencial.

### **Análise do Ambiente Interno**

Esta análise abrange os subsistemas diretivo, técnico e social da organização. Com ela, pretende-se listar os pontos fortes e pontos fracos da empresa. Através da aplicação da Matriz SWOT foi realizado um diagnóstico organizacional, onde foram listados os problemas que existem na cooperativa, onde serão priorizados os problemas, com identificação das suas causas e efeitos, e, a partir disso, possibilitar a elaboração de ações para alcançar melhorias. O público alvo para a realização desta técnica se resumirá aos funcionários da cooperativa.

**Pontos Fracos:** (a) autoritarismo por parte da diretoria, contradizendo os princípios cooperativistas, não havendo uma gestão participativa; (b) falta de diálogo entre os funcionários, diretoria e cooperados; (c) problemas de

comunicação entre os funcionários, acarretando em uma ausência de cooperação entre os mesmos; (d) não há uma política de motivação, capacitação interna e descrição de cargos e salários, bem como plano de carreira; (e) ausência de cursos de capacitação e treinamentos oferecidos aos funcionários; (f) deficiência no sistema de segurança; (g) insatisfação dos cooperados em relação a pouca distribuição de brindes; e (h) estratégias ineficientes de marketing.

**Pontos Fortes:** (a) maior facilidade, para os cooperados, na obtenção de financiamentos com melhores taxas, integralização de capital e isenção de algumas tarifas, através de análises comparativas com outros bancos; (b) benefícios concedidos aos funcionários como o plano de saúde, vale-transporte, entre outros; (c) produtos e serviços personalizados; (d) flexibilidade por parte da gerência em termos

de relações interpessoais; (e) ajuda de custo no financiamento da educação dos funcionários em relação à formação em cursos superiores; (f) credibilidade através da imagem frente aos cooperados, bem como ao mercado pela confiabilidade em suas atividades; (g) imagem positiva de gestão frente à Central e as demais Singulares; e (h) distribuição de sobras ao final do exercício.

### **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. Estes dados podem direcionar ações de marketing de modo que se possa segmentar o mercado. As Tabelas 1 e 2 mostram o número de associados e as profissões destes.

**TABELA 1**  
**Associados por Agência 2007**

<b>Agências</b>	<b>Número de cooperados</b>
Viçosa	328
Ponte Nova	100

Fonte: dados da pesquisa de campo

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

**TABELA 2**  
**Agrupamento dos cooperados por profissão**

<b>Profissão</b>	<b>Número de cooperados</b>
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. Foi verificado, por meio de informações internas, que, exceto as

idades 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.



---

## Conclusões

---

Após a pesquisa de campo, a análise da Matriz SWOT e a análise do aspecto social, além de considerar o 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. 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. Por exemplo, o fato

de ser, na região com proximidades a Viçosa e Ponte Nova, a única cooperativa de crédito na área de saúde, de ter 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, ainda que não exista 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 2, 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 de outras áreas, deixando passar uma imagem de uma organização voltada para médicos e dentistas.

Outra observação surge na Tabela 2, e ilustra a área de atuação da Unicred, apresentando pouca expressividade nas cidades em que atua, exceto nas cidades de Viçosa, onde está sediada, e em Ponte Nova, onde se encontra seu posto de atendimento ao cooperado, demonstrando 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 de curto prazo da cooperativa é o aumento do seu quadro social. Dentre algumas estratégias de marketing, podem ser citadas: (a) 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; (b) manutenção do site na internet, por ser um meio de fácil acesso, mas que foi colocado como um ponto fraco, pois encontra-se com informações defasadas em relação à atualidade da cooperativa. Pode se tornar mais interativo para o associado, com a apresentação de artigos que abordem assuntos de interesse do

cooperado; e (c) 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 percebido de forma clara, pela apresentação dos gráficos, que existe um baixo grau de envolvimento por parte dos cooperados em relação à cooperativa. Isto é muito preocupante, uma vez que estes, que se sentem pouco interessados, são os donos desta organização e suas decisões, interesse pela cooperativa e envolvimento são de extrema importância para a formulação de estratégias e para o bom desempenho da cooperativa 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 pouco conhecimento sobre cooperativismo. Apenas fazem fazendo parte do quadro social da cooperativa, achando que ela nada mais é do que um banco de sociedade mercantil, não percebendo que uma cooperativa

possui especificidades que a diferem de um banco comercial.

Concluiu-se que a Unicred Viçosa é uma cooperativa que possui pontos fortes importantes para o seu bom desenvolvimento. Contudo, 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 se encontrem alternativas de corrigi-los, a fim de 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, sugere-se que seja criado um setor estratégico de marketing, tornando explícitos os objetivos da cooperativa, dividindo tais objetivos em termos de prioridade e tempo de execução. Acredita-se que um setor ou departamento de marketing poderá auxiliar a execução de estratégias, apontando com maior eficácia caminhos que a Unicred poderá alcançar para reter e aumentar seu quadro social de associados.

---

## Referências

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Home Page da AMA. Disponível em: <<http://marketingpower.com>>. Acesso em: 11 nov. 2008.
- 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.
- BEEMER, C. B.; SHOOK R. L. **Marketing estratégico**. São Paulo: Futura, 1998.
- BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CRÚZIO, H. de O. **Marketing Social e ético nas Cooperativas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. (Coleção FGV Negócios).
- FENACREDI. Federação Nacional das Cooperativas de Crédito Urbano. Home Page da FENACREDI. Disponível em: <<http://www.fenacred.coop.br/crie.htm>>. Acesso em: 12 maio 2009.
- GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso – estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GIL, A. C. **Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- HAMBRICK, D. C. **Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research**. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 5, n. 4, 1980.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporative: textos e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, L. K. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. 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.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Home Page da OCB. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 10 maio 2009.

PETER, J. P.; CHURCHILL, G. A. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2003.

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

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

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

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

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

UNICRED DO BRASI. Disponível em: <[www.unicred.com.br](http://www.unicred.com.br)>. Acesso em: 25 abr. 2008.

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

---

**Danilo Oliveira Sampaio**

Mestrado em Administração pela Universidade  
Estácio de Sá, Brasil  
Professor de Administração do Departamento de  
Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa  
Endereço  
Universidade Federal de Viçosa  
Avenida P.H. Rolfs, s/n - Campus Universitário  
36570-000 - Vicososa, MG - Brasil  
Telefone: (31) 38992212 Ramal: 1315 Fax: (31)  
38992219  
<http://www.ufv.br/der>  
[danilosampaio@ufv.br](mailto:danilosampaio@ufv.br)

---

---

**André Francisco Alcântara Fagundes**

Mestrado em Administração pela Universidade  
Federal de Uberlândia, Brasil  
Professor Titular da Universidade Federal de  
Uberlândia, Brasil  
Endereço  
Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de  
Gestão e Negócios.  
Av. João Naves de Ávila, 2121 - Bloco IF - Sala 216  
- Campus Santa Mônica  
38400-902 - Uberlândia, MG - Brasil  
Telefone: (34) 32394132 Fax: (34) 32367515  
[www.fagen.ufu.br](http://www.fagen.ufu.br)  
[fagundesandre@yahoo.com.br](mailto:fagundesandre@yahoo.com.br)

---