



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS DE
CRÉDITO**

**PLANEJAMENTO DE
MARKETING EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

BRUNO GOMES GUEDES

Campina Grande

2014

BRUNO GOMES GUEDES

**PLANEJAMENTO DE
MARKETING EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito cancelado pela Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Especialista em Gestão de Cooperativas de Crédito.

CAMPINA GRANDE - PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

G924p Guedes, Bruno Gomes.

Planejamento de marketing em uma cooperativa de crédito
[manuscrito] / Bruno Gomes Guedes. - 2014.
39 p.

Digitado.

Monografia (Gestão em Cooperativas de Crédito) -
Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação
e Pesquisa, 2014.

"Orientação: Prof. Dr. Rômulo Marinho do Rêgo,
Matemática".

1. Planejamento de marketing. 2. Estratégias. 3.
Cooperativa. 4. Matriz SWOT. I. Título.

21. ed. CDD 658.8

BRUNO GOMES GUEDES

**PLANEJAMENTO DE
MARKETING EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

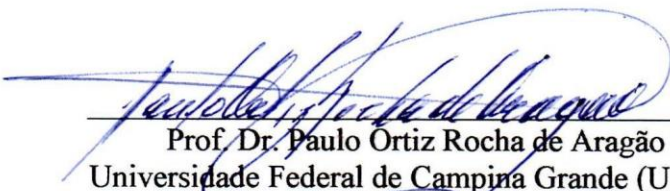
Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito realizado em parceria com a Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Especialista em Gestão de Cooperativas de Crédito.

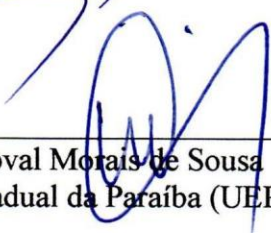
Orientador: Dr. Rômulo Marinho do Rêgo

Aprovada em: 11/04/2014.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Rômulo Marinho do Rêgo (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)


Prof. Dr. Cidoval Moraes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à toda minha família, em especial a minha esposa Nicolý Marie que compreendeu e me ajudou a vencer esta etapa. Aos que compõem a CREDUNI que contribuíram para o sucesso desta caminhada na busca de desenvolvimento profissional e de aprimoramento como pessoa humana. .

Bruno Gomes Guedes

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido saúde e força de vontade em ter conseguido dar meus este passo na direção do conhecimento.

A minha esposa Nicolay Marie que me ofereceu total apoio emocional e estímulo nos momentos mais difíceis e adversos.

Ao professor e orientador Rômulo Marinho do Rêgo pelas contribuições dadas no decorrer deste trabalho e pelos incentivos para sua conclusão.

Aos professores João Silveira Cabral (in memoriam), Rômulo Marinho do Rêgo e Paulo Ortiz Rocha de Aragão pelo esforço despendido para a realização deste Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito.

A Coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito e a UEPB, pelo apoio institucional e facilidades oferecidas.

A CREDUNI que como cooperativa de crédito constantemente nos incentiva a seguir os princípios cooperativistas voltados para a educação, em especial no que se refere a disseminação da educação cooperativista e da educação financeira..

“O verdadeiro cooperado cuida da sua cooperativa”

Prof. João Silveira Cabral

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo o estudo da gestão da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores das Instituições Públicas de Ensino Superior do Estado da Paraíba Ltda (CREDUNI), 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 cooperados da CREDUNI PA UFPB (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 CREDUNI PA UFPB 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 aimed to study the management of Cooperative Mutual Savings and Credit Servers Public Institutions of Higher Education of the State of Paraíba Ltda (CREDUNI) as a way to generate an improvement in business and thus expand the membership of the cooperative. Was used as the research methodology through descriptive and qualitative case study, which allowed search depth with the organization. The research instruments used were the questionnaire and participatory approach to cooperative the PA CREDUNI UFPB (finite sample size). The theoretical literature has addressed marketing and strategy, highlighting the SWOT analysis, which was chosen as the most appropriate tool for the case management of the cooperative. We checked the strengths and weaknesses, as well as threats and opportunities of the cooperative, in the view of its members. Concluded with the study that the cooperative CREDUNI PA UFPB would have to establish criteria for more effective communication of its goals and objectives to members. It was suggested to the cooperative development of a marketing plan tailored to the needs of the organization, including the description of marketing strategies as a way of providing greater involvement of current cooperative and encourage the entry of new cooperative membership.

Key-words: Marketing planning, Strategies, Cooperative.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. METODOLOGIA	12
3. CREDUNI	14
4. MARKETING	18
5. ESTRATÉGIA	21
6. ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO: ESTUDO DE CASO	25
7. ANÁLISE DA MATRIZ SWOT	30
7.1. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	30
7.2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	31
8. ANÁLISE DO ASPECTO SOCIAL	33
9. CONCLUSÕES	35
REFERÊNCIAS	39

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 estudo 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 estudo em questão trata especificamente de uma cooperativa de crédito, situada na cidade de João Pessoa – Paraíba 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 Schulze-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 estudo, 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 estudo 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 Servidores das Instituições Públicas de Ensino Superior do Estado da Paraíba Ltda. (CREDUNI), analisando inclusive o seu posto de atendimento ao cooperado, que se encontra na cidade de João Pessoa – PB.

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 estudo foi estruturado da seguinte forma: apresentação de dados e informações sobre a realidade da cooperativa em questão, CREDUNI, 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 artigo 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 João Pessoa. 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 – CREDUNI) foi aplicada durante os meses de Maio e Junho do ano de 2013.

3. CREDUNI

A CREDUNI, pertence ao Sistema Unicred, formado pela Unicred do Brasil, Unicreds Centrais e Unicreds Singulares. O Sistema Unicred atualmente é um 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 um dos maiores sistema cooperativista de credito do Brasil e prima pela assessoria e consultoria ao associado. Na Figura 1 é possível verificar a formação do Sistema Unicred e sua inter-relação com as Unicreds Centrais e Unicreds Singulares.

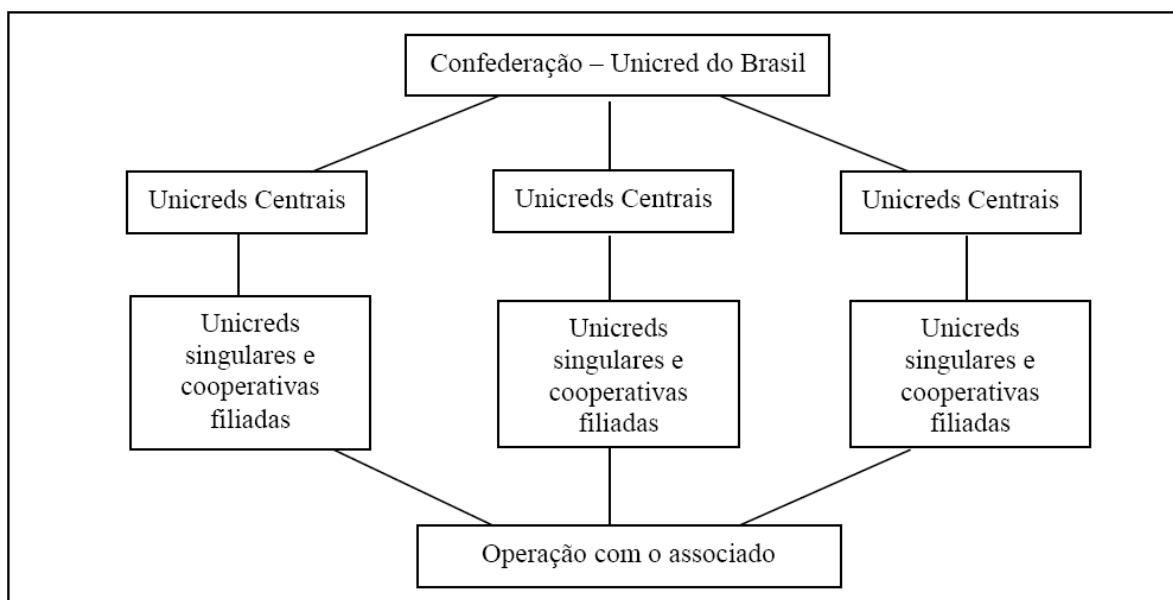


Figura 1 - Sistema UNICRED.

Fonte: www.unicred.com.br (acesso em 01 de Fev. de 2013).

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

A CREDUNI – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores das Instituições Públicas de Ensino Superior do Estado da Paraíba Ltda., constituiu-se em Assembleia Geral em 06 de Abril do ano de 1999, autorizada a funcionar pelo Banco Central, em 04 de Agosto de 1999 com início de funcionamento em 16 de Dezembro de 1999 tendo a primeira operação de crédito em 03 de Maio de 2000. Surgiu do almejo comum 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, democraticamente.

Atualmente possui um quadro de mais de 5000 associados e sua área de atuação de maior abrangência encontra-se nas cidades próximas a João Pessoa (PA UFPB) e Camina Grande (SEDE, PA UFCG e PA UEPB).

A CREDUNI é exclusiva para profissionais e organizações da área de Ensino sendo estes: Servidores, professores, cônjuges, pais e filhos dependentes, pessoas jurídicas; cooperativas de trabalho e entidades sem fins lucrativos. 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.

VISÃO

Ser a principal instituição financeira dos servidores das instituições públicas de ensino superior no Estado da Paraíba.

MISSÃO

Contribuir para o bem-estar dos cooperados mediante educação, orientação e oferta de produtos e serviços econômico-financeiros.

PRINCÍPIO

Nossos princípios e valores definem a forma de atuação da CREDUNI, bem como o seu relacionamento com seus públicos: clientes, colaboradores, parceiros e sociedade.

1. Adesão Voluntária e livre.
2. Gestão Democrática pelos Membros.
3. Participação Econômica dos Membros.
4. Autonomia e Independência.
5. Educação, formação e informação.
6. Intercooperação.
7. Interesse pela Comunidade.

VALORES

1. Conformidade com a Ética em todas as nossas ações;
2. Alto padrão de Integridade;
3. Credibilidade;
4. Solidariedade;
5. Transparência na gestão;
6. Equidade;
7. Profissionalismo;

8. Comprometimento com os resultados;
9. Relações trabalhistas justas e objetivas;
10. Responsabilidade Social e Ambiental.

4. MARKETING

Como o objetivo principal deste estudo 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, desing, 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 está 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.

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 está 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 antecidem 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 está 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 na cidade de João Pessoa, sendo que as outras cidades em que a cooperativa atua não foram sorteadas cooperados devido ao número pouco expressivo destes que residem nestas cidades que compõem a carteira do PA UFPB.

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 CREDUNI?

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

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

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

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Na segunda pergunta: Além da conta na CREDUNI, 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.

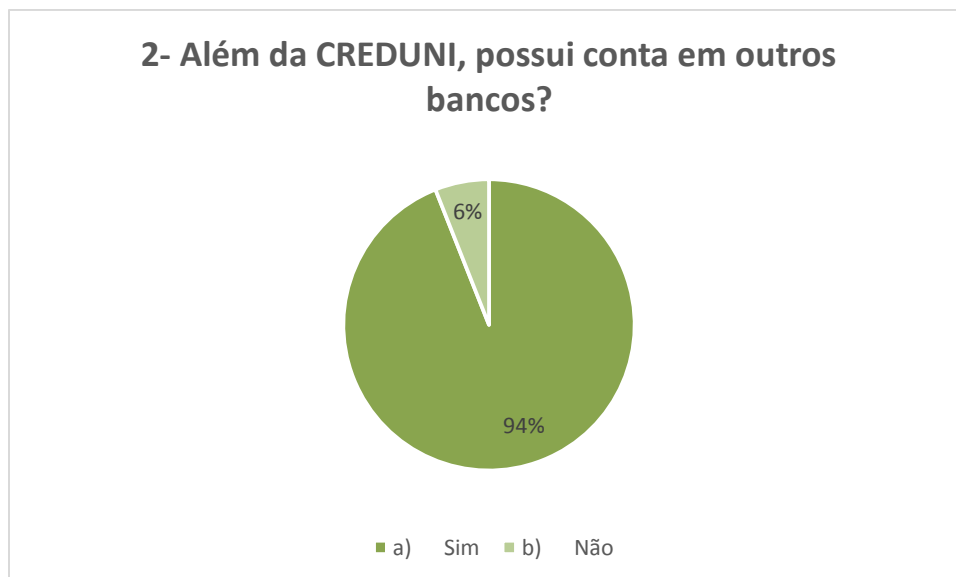


Gráfico 1 – P 2: Além da conta na CREDUNI possui conta em outros bancos?
Fonte: dados da pesquisa de campo.

A terceira pergunta: Como ficou sabendo da CREDUNI?

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”.

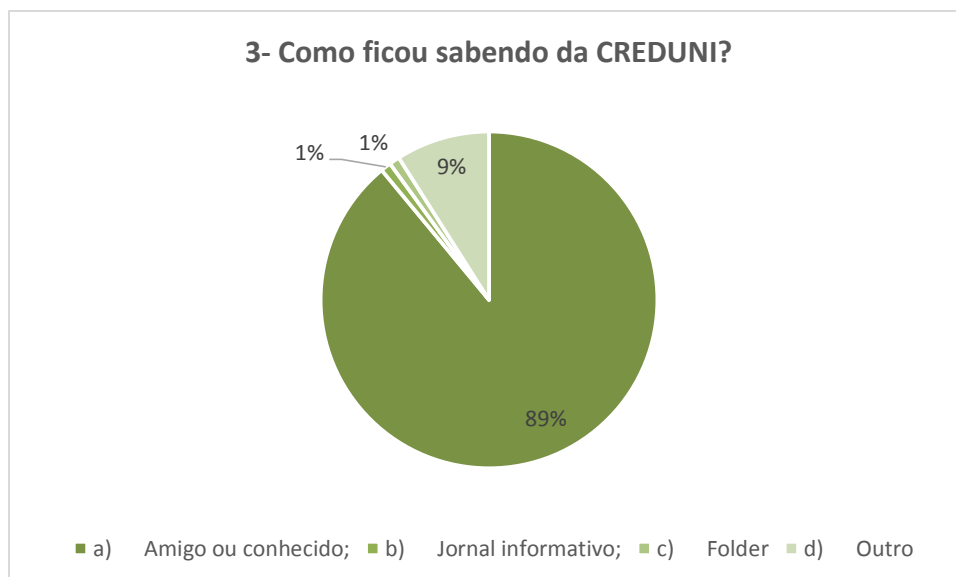


Gráfico 2 – P 3: Como ficou sabendo da CREDUNI?
Fonte: dados da pesquisa de campo.

A informação “outro” corresponde aos cooperados que são os sócios fundadores e os que obtiveram conhecimento durante a sua inauguração ou por livre interesse. Nota-se que praticamente todos os cooperados ganharam conhecimento sobre a CREDUNI 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 CREDUNI?

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.

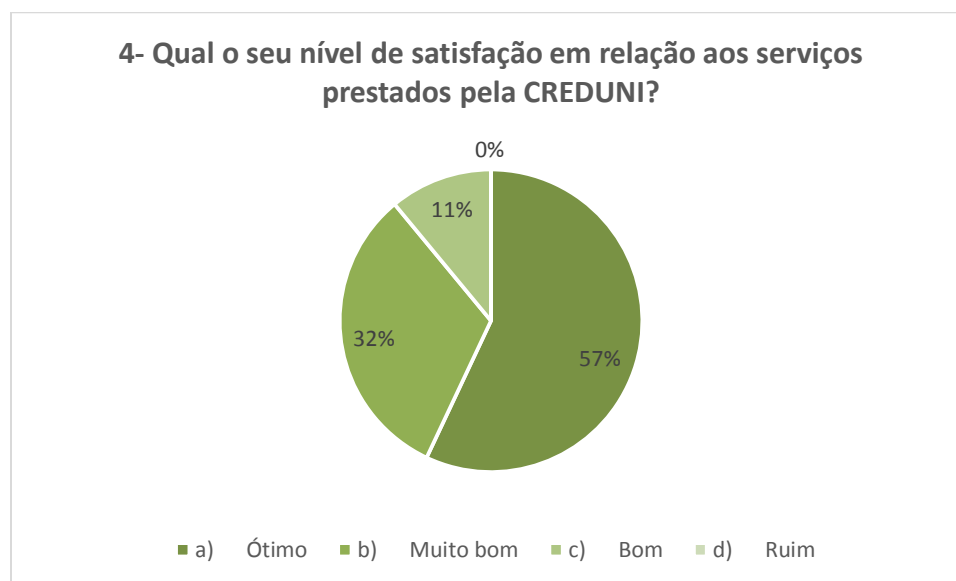


Gráfico 3 – P 4: Qual é o seu nível de satisfação em relação aos serviços da Creduni?
Fonte: dados da pesquisa de campo.

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

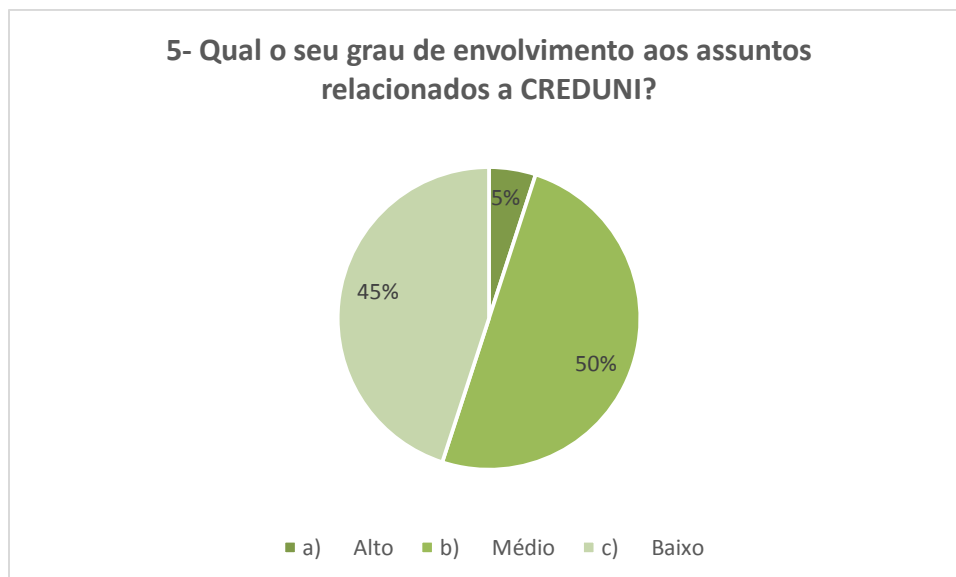


Gráfico 4 – P 5: Qual o seu grau de envolvimento aos assuntos relacionados à CREDUNI?
Fonte: dados da pesquisa de campo.

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

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

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.

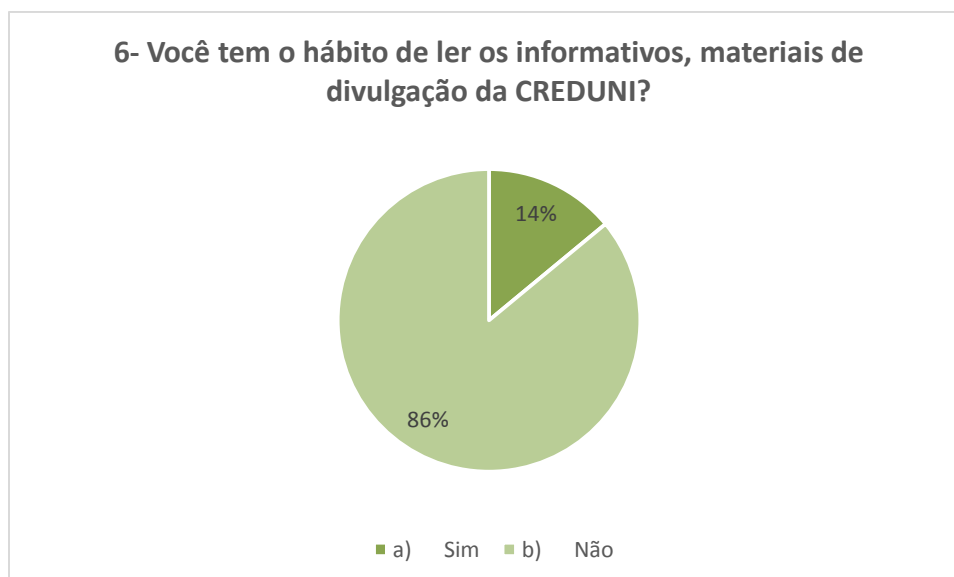


Gráfico 5 – P 6: Você tem o hábito de ler os informativos/materiais de divulgação da CREDUNI?
Fonte: dados da pesquisa de campo.

O gráfico 6 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 sétima pergunta: Qual seu nível de conhecimento sobre cooperativismo?

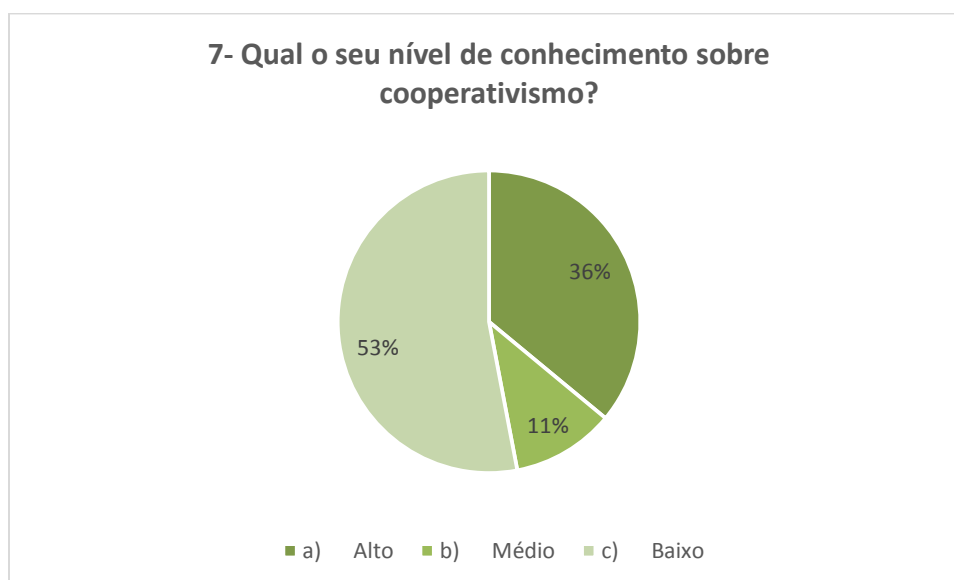


Gráfico 6 – P7: Qual seu nível de conhecimento sobre cooperativismo?
Fonte: dados da pesquisa de campo.

7. ANÁLISE DA MATRIZ SWOT

7.1. 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 interpretada pelo pesquisador neste trabalho em relação à cooperativa CREDUNI.

Ameaças:

- Concorrência agressiva com produtos/serviços e alta tecnologia dos bancos;
- Deficiência de articulação política no sistema cooperativista;
- Instabilidade econômica;
- Insegurança Jurídica;
- Alto grau de endividamento dos potenciais cooperados.
- Não distinção entre Cooperativa e Banco;
- Concorrência de outras cooperativas de crédito.
- Falta de um cronograma de divulgação dos serviços e produtos da CREDUNI.

- Pouco envolvimento dos cooperados aos assuntos relacionados à CREDUNI.

Oportunidades:

- Ampliação do sistema público de ensino superior;
- Cobrança de taxas e tarifas bancárias elevadas;
- Consignado com órgãos públicos;
- Deficiência no atendimento dos bancos;
- Incentivo às incorporações e fusões por parte do Banco Central;
- Portabilidade bancária.
- Parcerias (SESCOOP/OCB – SEBRAE – ADULF-PB)

7.2. 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 serão diagnosticados como forma de manter a cooperativa competitiva frente ao mercado em que atua.

Pontos Fracos:

- Poucas opções de serviços e pequena quantidade de máquinas no auto-atendimento;
- Ausência da opção de débito em conta;
- Potencial de captação pouco explorado;
- Deficiência na política de crédito e cobrança;

- Alta concentração das Receitas dependente das Operações de Empréstimos;
- Não há uma política de avaliação, capacitação interna e descrição de cargos e salários, bem como plano de carreira;
- Deficiência na comunicação e no relacionamento com o cooperado;
- Desconhecimento do Cooperativismo por parte do cooperado
- Marketing deficiente na divulgação dos produtos, serviços e processos;

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, valetransporte, 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.

8. 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 os números de associados, as profissões destes e o agrupamento de associados por cidade.

Tabela 2 – Associados no PA UFPB 2013

PA	Números de Cooperados
UFPB	2587
Fonte: CREDUNI	

Vale ressaltar que em João Pessoa a CREDUNI é uma filial de Campina Grande, desta forma o PA UFPB se configura como um posto da cooperativa sede.

Tabela 3 – Agrupamento dos cooperados por profissão

Profissão	Numeros de Cooperados
Professor	401
Servidor	1696
Enfermeiros	35
Médicos	12
Administrador	54
Outros	395
Fonte: dados da pesquisa de campo	

Professores (401) e Servidores (1696) são as profissões que mais estão presentes na CREDUNI – PA UFPB, e merecem destaque nas ações de marketing direto.

Percebe-se na Tabela 4 que exceto as cidades de João Pessoa, a CREDUNI está com fraca penetração na região, o que mostra oportunidades de desenvolver ações para melhoria no aumento do quadro social nestas localidades.

Tabela 4 – Agrupamento dos cooperados por Cidade

Cidade	Números de Cooperados
João Pessoa	2364
Campina Grande	13
Cabedelo	77
Santa Rita	34
Bayeux	41
Outras cidades	43
Outros estados	22
Fonte: CREDUNI	

9. 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 de marketing 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 de marketing 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 CREDUNI 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 a única cooperativa de crédito exclusiva na área de educação, tendo a UFPB, UEPB e IFPB como mercado potencial, uma vez que várias das profissões que podem fazer parte do quadro da cooperativa, estão relacionadas aos profissionais que são servidores das universidades e não existe estratégia traçada e definida 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 professores e servidor, o que mostra que a cooperativa não aproveita as ferramentas de marketing disponíveis para divulgá-la aos possíveis e potenciais cooperados, deixando passar uma imagem de uma organização voltada exclusivamente para servidores e professores das universidades da Paraíba.

Outra observação na tabela 4 é que ilustra sua área de atuação, onde apresenta uma grande inexpressividade nas cidades em que atua, exceto a cidade de, João Pessoa, 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 CREDUNI.
- Manutenção do site na internet, pois é um meio de fácil acesso tornando-o mais interativo para o associado. Com a apresentação de artigos onde aborde assuntos de interesse do cooperado.
- Desenvolvimento de uma campanha de divulgação nas Universidades, sendo estas 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 e 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 CREDUNI 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 quais 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 CREDUNI se encontra e onde pretende chegar, traçando os caminhos necessários para essa conquista.

REFERÊNCIAS

- American Marketing Association.** Home Page AMA. Disponível em <http://marketingpower.com/>. Acesso em 11 de novembro de 2012.
- 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.