

FORÇAS COMPETITIVAS E CADEIA DE VALOR MOLDANDO AS ESTRATÉGIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO MEIO OESTE CATARINENSE

*COMPETITIVE FORCES AND VALUE CHAIN SHAPING STRATEGIES: CASE STUDY IN A
CREDIT COOPERATIVE IN THE MID-WEST CATARINENSE*

Suélen Aparecida PADILHA
UNOESC, Campus de Chapecó
suelen.p@unoesc.edu.br

Nelson Santos MACHADO
UNOESC, Campus de Chapecó
nelson.machado@unoesc.edu.br

Aprovado em 06/2024

Resumo

As forças competitivas e a cadeia de valor são estratégias que garantem a qualidade e valor dos produtos ou serviços entregues aos clientes. O objetivo geral deste estudo foi analisar como as forças competitivas e a cadeia de valor moldam as estratégias da Cooperativa de Crédito Inclusiva. Diante deste objetivo, este estudo teve como base os principais conceitos em relação às estratégias genéricas, forças competitivas e cadeia de valor. Para a obtenção dos resultados, foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa do tipo descritivo e com o método do estudo de caso único e com entrevistas semiestruturadas com os dirigentes. No campo prático, o estudo oferece subsídios à elaboração do planejamento estratégico da Cooperativa, que forneça planos de ações e projetos estratégicos para o enfrentamento dos sérios problemas identificados, pois o conjunto de disfunções criadas ao longo dos anos não são passíveis de soluções imediatas.

Palavras-chave: Estratégia. Cadeia de Valor. Análise Competitiva. Vantagem Competitiva.

Abstract

Competitive forces and the value chain are strategies that guarantee the quality and value of the products or services delivered to customers. The general objective of this study was to analyze how competitive forces and the value chain shape the strategies of the Inclusive Credit Cooperative. Given this objective, this study was based on the main concepts in relation to generic strategies, competitive forces and value chain. To obtain the results, we used the qualitative research approach of the descriptive type and with the method of a single case study and with semi-structured interviews with the managers. In the practical field, the study also allowed the Cooperative to present, as a result, the elaboration of a strategic plan, which provides strategic action plans and projects to face the serious problems identified, since the set of dysfunctions created over the years are not susceptible immediate solutions.

Keywords: Strategy. Value Chain. Competitive Analysis. Competitive advantage.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual em que vivemos, todas as pessoas e empresas, necessitam de uma instituição financeira para realizar suas transações bancárias, desde as básicas como pagamento de contas do seu cotidiano até as mais complexas, entre elas empréstimos, financiamentos e aplicações. Ao escolher uma instituição financeira, a população brasileira conta com vários bancos atuando no país, e também uma centena de instituições financeiras especializadas em algum nicho de mercado como por exemplo, o crédito consignado, financiamento de veículos ou outras operações.

Este estudo utiliza as premissas descritas por Porter (1986), que apresenta cinco forças competitivas, uma das ferramentas de gestão empresarial que se aplicam nas empresas, independentemente do seu tamanho e características. Suas conclusões são importantes para mostrar qual a posição da organização no mercado, visualizando as forças competitivas para confrontar com suas forças e fraquezas identificadas na análise da cadeia de valor.

A partir do olhar de engenheiro e com forte apelo econômico, Porter (1989) se ateve, primeiramente, no ambiente competitivo, especificamente no que chamou de “indústria”, que compreende toda a cadeia produtiva de um setor econômico. Na sequência, Porter (1999) completou o ciclo do diagnóstico competitivo ao apresentar a análise da cadeia de valor, que se concentra na avaliação das capacidades e recursos por meio das atividades primárias e de apoio que dão sustentação à criação de valor e geração de vantagem competitiva.

Um estudo recente sobre as teorias de Porter ocorreu no Oeste de Santa Catarina realizado por Machado et al., (2018), ao abordar a inter-relação entre competitividade e cadeia de valor, pela qual evidenciou-se que a empresa construiu vantagem competitiva diretamente ligado à adequação da sua cadeia de valor. Outro estudo recente foi de

Barbosa e Scavarda (2018), sobre a cadeia de valor de megaeventos, um estudo de caso de uma feira de negócios agropecuários, no qual evidenciou-se que para ter uma vantagem competitiva é preciso investir em tecnologia de informação. Outro estudo com relação à utilização da cadeia de valor e forças competitivas, ocorreu no Noroeste do Rio Grande do Sul realizado por Vargas et al., (2013), no ramo comercial de farmácia (drogarias), que demonstrou a fragilidade da empresa pelo desconhecimento do ambiente interno e externo, das formas e procedimentos mínimos necessários para a gestão do empreendimento.

Campos (2017) tratou dos mesmos assuntos, envolvendo as cinco forças competitivas, a cadeia de valor e as vantagens competitivas em uma indústria brasileira de Navegação de cabotagem. Os resultados apresentaram problemas na indústria como indícios de poder intenso de forças de Porter, porém também mostraram vantagens competitivas existentes no setor, em relação às indústrias concorrentes. Sousa (2016) fez um estudo para verificar se o desempenho financeiro da indústria nacional de transporte aéreo de passageiros, pode ser explicado pelo modelo teórico de forças competitivas de Porter. E como resultado, verificou que quanto mais intensas forem as cinco forças juntas, menor tende a ser a lucratividade da indústria. Sendo assim, a adoção de estratégias pautadas na redução dos custos se torna medida fundamental para contornar os elevados custos operacionais das companhias aéreas, colocando-as em vantagem competitiva interna e, conseqüentemente, frente às rivais.

De Conto, Britto e Schnorrenberger (2013) descreveram um modelo de cadeia de valor aplicável a uma instituição de ensino superior. O modelo apresentado possibilitou para a instituição algumas vantagens competitivas, como: maior integração e interação entre as atividades envolvidas; aumento da margem operacional; maior potencial das atividades desempenhadas; e aumento da competitividade organizacional. Zandonadi (2011) desenvolveu um estudo de caso sobre gestão estratégica da Coamo Agroindustrial Cooperativa que teve o intuito de identificar as estratégias competitivas adotadas pela cooperativa agrícola diante das forças competitivas e ambiente no qual estava inserida. Ao final deste estudo, verificou-se a importância do sistema cooperativista e a força comercial da cooperativa estudada, frente ao mercado, seus cooperados e a todos que atuam junto à cooperativa.

O estudo realizado por Da Silva e Da Costa (2010) mostra que as cooperativas de crédito obtêm vantagem competitiva em relação aos bancos comerciais em geral, porque concentram o foco no bem-estar social e no capital humano e não apenas na obtenção de lucros. Como há transformações constantes de cunho social, econômico e político em razão do processo de globalização, ser cooperado em uma cooperativa de crédito traz várias vantagens.

Considerando que as teorias de Porter (1986, 1989, 1999), o problema de pesquisa do presente estudo é: Como as forças competitivas e a cadeia de valor moldam as estratégias de uma cooperativa de crédito do meio oeste catarinense e qual a sua importância para a identificação da vantagem competitiva?

O objetivo geral deste estudo é analisar como as forças competitivas e a cadeia de valor moldam as estratégias de uma Cooperativa de Crédito Rural do meio oeste de Santa Catarina e qual a sua importância para a identificação da vantagem competitiva.

Partindo deste objetivo geral, os objetivos específicos são: descrever as forças competitivas da cooperativa, para posicioná-la em relação aos demais participantes da indústria em que atua; analisar os processos que envolvem a cadeia de valor da cooperativa em estudo para diagnosticar seus recursos e capacidades, em relação aos seus pontos fortes e fracos; comparar os resultados das análises de competitividade e da cadeia de valor para identificar que oportunidades podem ser aproveitadas a partir dos recursos e capacidades caracterizados como pontos fortes; delinear um conjunto de proposições para que a cooperativa de crédito em estudo explore suas capacidades e recursos a fim de aproveitar oportunidades do ambiente competitivo que permitam vislumbrar a criação de vantagem competitiva.

Uma teoria bastante concisa e ainda utilizada é de Porter (1986, 1989, 1999), doutor em Economia e graduação em Engenharia Aeronáutica. É dele os trabalhos relacionados à vantagem competitiva e cadeia de valor. O modelo das Cinco Forças Competitivas é estudado na Administração e mostra os cinco fatores que fazem a diferença na competitividade de uma companhia: rivalidade entre os concorrentes, negociação dos clientes e dos fornecedores, entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos. Por este motivo a teoria principal deste estudo é de Porter, pois traz evidências de quanto é importante para as organizações saberem dos fatores responsáveis pela sua diferenciação no mercado.

Schneider et al. (2009) verificou que Michael Porter é um autor com grande influência nas pesquisas acadêmicas de estratégia. Seus estudos mais utilizados são os da análise da indústria e das estratégias genéricas, e também se verificou que a maioria dos estudos analisados é favorável aos seus conceitos, mesmo existindo pesquisas que a complementem ou contestem.

Ao finalizar este estudo de análise integrada das forças competitivas com a cadeia de valor serão indicados as capacidades e os recursos da cooperativa para alinhamento com as oportunidades do mercado, que podem conduzir à vantagem competitiva se a cooperativa se mobilizar para tal e empreender as ações devidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo consta o referencial teórico, no qual os temas, conceitos e tipologias são organizados como suporte à elaboração do roteiro de entrevista e às análises de interpretações dos dados acerca do fenômeno estudado na realidade empírica delimitada.

2.1 Estratégias genéricas e vantagem competitiva

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2009), a estratégia é a orientação e o alcance da organização no longo prazo, para conquistar vantagens num ambiente inconstante por meio configurações e recursos de competências com intuito de atender as expectativas dos clientes.

Porter (1989) elenca três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A liderança no custo é quando uma empresa busca se diferenciar pelo preço

baixo para atuação no mercado de massa. Por isso, ela precisa fazer mais com menos, uma vez que seu lucro está ligado à sua capacidade de reduzir gastos com atividades que não geram valor. Uma organização que possui liderança por custo total oferece produtos padronizados com padrões mínimos de qualidade. Portanto, consegue atender a diversos segmentos de mercado.

A estratégia de diferenciação, segundo Porter (1989), é aquela que foca na percepção de valor do cliente sobre um produto ou serviço. Sua busca se baseia na criação de produtos e serviços únicos, diferentes e exclusivos. Normalmente, empresas que adotam esse tipo de estratégia competitiva conseguem aumentar seus lucros. Com o valor agregado, é possível cobrar um preço maior pelo produto sem perder espaço no mercado.

A estratégia de enfoque é quando uma organização atende uma demanda específica ou a um nicho de mercado. A segmentação pode ser feita por mercado geográfico, faixa de renda ou faixa etária, por exemplo. Empresas que adotam o enfoque como estratégia genérica normalmente possuem pouca participação no mercado global, mas são líderes na sua faixa de mercado.

Figura 1 – Estratégias competitivas genéricas

| | | Vantagem Competitiva | |
|--------------------|---------------|-----------------------|------------------------------|
| | | Custo Mais Baixo | Diferenciação |
| Escopo Competitivo | Alvo Amplo | 1. Liderança de Custo | 2. Diferenciação |
| | Alvo Estreito | 3A. Enfoque no Custo | 3B. Enfoque na Diferenciação |

Fonte: Porter (1989, p. 10)

A inquietação com a sobrevivência das empresas é observada por Snell e Bateman (1998) ao mencionarem que “para sobreviver e vencer, é preciso obter vantagem sobre os concorrentes.” Citam que a vantagem competitiva pode ser alcançada por meio de produtos de alta qualidade, competitividade em custos, velocidade e inovação. Porter (1989) comenta que a vantagem competitiva e a sua sustentabilidade a longo prazo é admissível por meio de dois aspectos: liderança no custo e/ou diferenciação dos produtos e serviços. Esses poderiam ser alcançados por meio das inter-relações da cadeia de valor, uma vez que a cadeia de valor é um instrumento fundamental para diagnosticar a vantagem competitiva e de descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la.

2.2 Tipologia estratégica de Miles & Snow

Segundo Gomes (2004), o desenvolvimento da tipologia de Miles e Snow surgiu de um trabalho que estudou o comportamento de quatro indústrias: editoração de livros acadêmicos, eletrônica, alimentos e um hospital. A partir dos resultados desse estudo, concluiu-se que é possível classificar as organizações de acordo com a orientação estratégica e prever as características estruturais que estão associadas à estratégia adotada. Para Miles e Snow (1978), existem quatro tipos de estratégias competitivas: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

Defensiva é quando a organização foca em ser a melhor em um mercado ou produto específico. Portanto, são empresas centralizadoras, que mantêm alto controle da organização. Justamente por serem especialistas naquilo que fazem, as organizações que adotam uma estratégia defensiva conseguem praticar os melhores preços. E mesmo que elas estejam com um preço abaixo do mercado, ainda assim conseguem ter lucro, pois possuem os menores custos. O lado negativo é que, por serem líderes de mercado, essas empresas são lentas para dar respostas às mudanças do mercado. Então, alterações no comportamento dos clientes podem afetar bruscamente esse tipo de organização.

Prospectora é aquela que está sempre desbravando novos mercados e procurando por inovações. Esse tipo de organização promove instabilidades no mercado, justamente por causa de seu alto investimento em pesquisa e desenvolvimento. Se não tomar cuidado, o excesso de P&D pode afetar a lucratividade da empresa.

Analítica é a organização que adota uma espécie de mistura da defensiva com a prospectora. Ela opera em dois tipos de mercado: um estável e outro dinâmico. Para esse tipo de empresa é essencial monitorar os movimentos de clientes e concorrentes. O problema desse tipo de estratégia é que ficar “em cima do muro” por muito tempo pode acabar amedrontando a empresa.

Reativa não é considerado uma estratégia. Esse tipo de empresa apenas reage às pressões externas e é incapaz de responder com efetividade às turbulências e mudanças. Mesmo que uma organização possua um planejamento estratégico, se não tiver o comportamento de quem executa uma estratégia, pode ser considerada reativa.

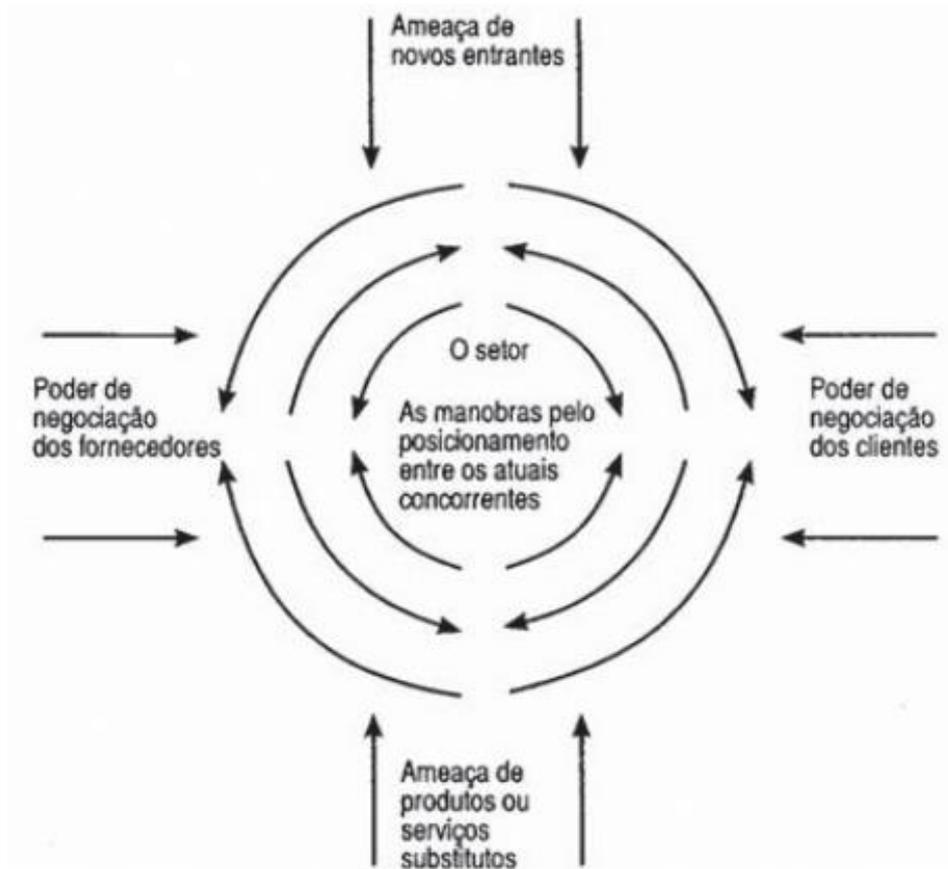
Essa teoria de Miles e Snow (1978) permite a análise do perfil estratégico dessas companhias e pode ser aplicada a empresas de todos os portes, especialmente, traça o perfil estratégico compatível com o perfil do seu dirigente, situação comum em empresas de pequeno porte.

2.3 Análise das forças competitivas

É natural que, para a estratégia de uma organização ter sucesso, é importante se adequar ao ambiente no qual ela está inserida, de modo que possa, efetivamente, buscar uma posição estratégica favorável. O mercado é um orientador fundamental na elaboração de uma estratégia, pois, através da análise do ambiente externo, a empresa poderá identificar novas tendências e necessidades e posicionar-se diante deste quadro com mais rapidez.

Porter (1999) define 5 forças competitivas e complementares que existem em qualquer mercado, que são: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; e rivalidade entre os concorrentes, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – As cinco forças competitivas



Fonte: Porter (1999, p. 89)

Para Campos (2017), nos mais variados tipos de indústrias, os potenciais novos entrantes são as empresas que tenham a intenção de operar no mesmo segmento e realizando a mesma atividade fim das empresas que já existem e operam no setor, o que, em geral, acentua a concorrência. Para evitar essa ameaça, as empresas competidoras de uma determinada indústria procuram elevar barreiras de entrada, como acesso privilegiado a fornecedores, escala de produção, canais de distribuições, entre outras. Quanto menos barreiras houver, mais concorrencial será o mercado.

A ameaça de produtos substitutos é quando um produto ou serviço de um tipo diferente de categoria/indústria pode ser usado no lugar de um produto existente, isso faz com que a fatia de mercado diminua. Visto dessa maneira, as empresas que oferecem produtos substitutos ameaçam o retorno daquelas que não os produzem. Um exemplo clássico é a substituição de metal por ligas plásticas.

O poder de barganha dos fornecedores é uma força competitiva que depende diretamente dos custos de mudanças de fornecedores, do grau de diferenciação de insumos utilizados, da existência de insumos substitutos, do tamanho e do número dos fornecedores em relação ao setor da economia. Desta maneira, o poder de negociação dos fornecedores sobre os participantes de uma indústria está relacionado às ameaças de aumento de preços ou mesmo de diminuição da qualidade dos produtos fornecidos, sejam eles bens ou serviços.

O poder de barganha dos compradores interfere nas atividades da indústria forçando à diminuição de preços, negociando melhores serviços ou mais qualidade, fazendo com que os concorrentes entrem em confronto, por questão de preço e qualidade. Quando um grupo de compradores de uma indústria tende a comprar grandes volumes de determinados produtos, verifica-se a sua força. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade.

No Brasil, o poder de barganha dos clientes é naturalmente diminuído pelo fato do mercado ser considerado fechado e pouco incentivador da concorrência, ou seja, por não haver muito poder de escolha para os consumidores, sobretudo em alguns setores específicos da economia (DE AZEVEDO et al.,1998).

A rivalidade entre os concorrentes é, sem dúvida, uma força que têm dimensões estratégicas diferentes dentro de um mesmo setor, ou seja, o grau de especialização, qualidade do produto, identidade com a marca, tecnologia de ponta, posição de custo, excelência no atendimento, política de preços são aspectos em que as estratégias de empresas podem se diferenciar.

Segundo Sousa (2016) o modelo de forças competitivas de Porter considera a competição interna da indústria como principal fator de influência no potencial de lucro. Sendo assim, tal aplicação somente pode ser considerada em indústria onde há competição, conseqüentemente, os resultados da análise das cinco forças são um importante subsídio para os gestores entenderem a dinâmica financeira do setor para visualizar de maneira mais precisa os seus principais gargalos. Para Campos (2017), as forças atuantes sobre as indústrias podem ser de maior ou menor intensidade, e se relacionam diretamente com o desenvolvimento do setor, ou seja, quanto mais intensas as forças, menor será o desenvolvimento do setor e quanto mais incipientes forem as influências destas forças, mais desenvolvido o segmento será.

2.4 Análise da cadeia de valor

Para Porter (1999), estratégia é estabelecer um ajuste entre diversas atividades de uma organização; evidenciando, assim, a necessidade de todas as funções da empresa estarem bem integradas, de forma a facilitar o sucesso da estratégia adotada. Isto porque a organização é um conjunto de funções e atividades que devem trabalhar em harmonia, pelos mesmos objetivos e metas.

Todas as atividades de valor apresentam um componente físico e um componente de processamento de informação, que influencia o desempenho das empresas. Para Porter

(1989), toda organização é uma aglomeração de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto ou mix de produto. Todas estas atividades podem ser representadas na cadeia de valor. A cadeia de valor da empresa é o modo como ela executa atividades individuais, é uma junção de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação e também da economia básica das atividades desenvolvidas.

A organização e funcionalidades das atividades primárias estão atreladas à estratégia adotada, geralmente, composta da seguinte forma (PORTER, 1989):

- **Logística interna:** envolve os métodos relacionados com a recepção, controle de inventário, marcação de transporte, tornando as relações com os fornecedores um fator crucial para a criação de valor;
- **Operações:** é a industrialização, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes e outras atividades de criação de valor que transformam matéria-prima no produto final, para ser vendido aos clientes;
- **Logística externa:** atividades adjuntas à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo sistemas de recolhimento, armazenamento e distribuição, desempenhadas pela própria organização ou por terceiros;
- **Marketing e vendas:** são os processos que a empresa utiliza para persuadir os clientes a adquirirem os seus produtos ou serviços, nos quais a criação de valor são os benefícios que oferece e o modo como os transmite;
- **Serviço:** atividades que sustentam e aumentam o valor dos produtos ou serviços após a compra, incluindo o apoio ao cliente, serviços de reparação ou instalação, formação, atualizações etc.

Segundo Porter (1989), o grupo de atividades de apoio está assim formado:

- **Infraestrutura da empresa:** normas de apoio que a companhia necessita para manter as operações diárias, incluindo a gestão geral, administrativa, legal, financeira, contabilística, assuntos públicos, de qualidade etc.
- **Gestão de Recursos Humanos:** atividades próximas ao recrutamento, desenvolvimento, retenção e compensação de colaboradores e gestores, estratégicas ao êxito das atividades primárias e à criação de vantagem competitiva.
- **Desenvolvimento de Tecnologia:** inclui o desenvolvimento de novas tecnologias para apoio das atividades primárias, como pesquisa, desenvolvimento e automação de produtos e processos, design etc.
- **Aquisição de bens e serviços:** processos que a empresa realiza para adquirir os produtos necessários, tais como: matérias-primas, insumos, serviços, edificações, máquinas, entre outros, incluindo prospecção de fornecedores e negociação de preços.

Em um estudo recente, Barbosa & Scavarda (2018) teve como base a cadeia de valor para análise de um megaevento que ocorre no Rio Grande do Sul, com adaptação das atividades primárias e de apoio com as lentes da prestação de serviços. Essa adaptação acarretou no amadurecimento da análise da cadeia de valor por se tratar de um serviço

que tem fortemente presente a experiência do cliente como produto. Até mesmo estudos específicos sobre questões universitárias propuseram modificações no modelo. Por sua vez, De Conto et al. (2013) adaptou o modelo para instituições universitárias localizadas na região Sul, em um estudo para reflexão sobre a oferta de ensino qualificado, com algumas particularidades não encontradas em atividades de organizações de outros setores, como por exemplo, a diferença entre aluno e cliente.

Dessa forma, a cadeia de valor se otimiza na medida em que os seus elos buscam o mesmo ideal e que haja maior interdependência dos agentes. Por exemplo, a missão do fornecedor não deve ser somente atender ao seu cliente direto da melhor forma possível, mas ser flexível para atender às novas exigências do cliente final da cadeia, mesmo que este não seja o seu cliente direto, pois a solução de um problema do último cliente da cadeia pode representar a melhoria dos processos produtivos ou, mesmo, a criação de um novo nicho de mercado. Assim, o ganho não é apenas do fornecedor do cliente final, mas de todos na cadeia, em função do reflexo da inovação gerada no mercado (DA SILVA, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem de pesquisa é qualitativa do tipo descritivo e com o método do estudo de caso único. Enquanto a abordagem qualitativa privilegia a interação em profundidade com os sujeitos participantes, o tipo descritivo indica que os dados coletados são organizados para contar a história dos elementos que compõem o fenômeno em estudo, que é a compreensão das forças competitivas e da cadeia de valor como constructos vitais para a identificação de vantagem competitiva construída ou com potencial para atingir esta condição.

Minayo, Deslandes e Gomes (2016) destacam que a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, ou seja, ela trabalha com um universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. A autora menciona que o ciclo da pesquisa é um trabalho artesanal de campo, análise e tratamento do material empírico para ordenação e classificação dos dados.

Yin (2015) comenta que na pesquisa descritiva é realizado um estudo detalhado, com coleta, análise e interpretação dos dados. Não há a influência mútua ou envolvimento do pesquisador no assunto analisado.

Por sua vez, a opção pelo estudo de caso único decorre do fato de se concentrar em uma cooperativa de crédito em particular, com características próprias e outras que emergem do meio em que atua e das contingências intervenientes, dentre elas a regulação externa dos órgãos de controle do sistema financeiro brasileiro em um ambiente altamente competitivo, com forte influência dos recursos da tecnologia da informação.

A essência de um estudo de caso é a tentativa de iluminar uma decisão ou conjunto de decisões para entender por que foram tomadas, implementadas e com que resultados. O estudo de caso tem sido uma estratégia comum de investigação nas ciências sociais e humanas (YIN, 2015).

Ainda segundo Yin (2015), os estudos de caso descritivos podem servir a muitos propósitos, como apresentar uma situação raramente encontrada ou normalmente não acessível aos pesquisadores, ou algo que merece observação e investigação contínua.

Este estudo de caso único foi desenvolvido na Cooperativa de Crédito Inclusiva (codinome para preservar a identidade), fundada no início 2000, com sede e agência em um município do meio oeste catarinense e cinco postos de atendimento nos municípios circunvizinhos, que hoje conta com 29 funcionários diretos e atende uma carteira de aproximadamente 5.300 contas ativas.

Dentro da organização escolhida para este estudo de caso único, foram selecionados quatro dirigentes para participarem da coleta de dados, que são: Presidente, o Diretor, o Gestor do Controle Interno e o Gestor da Agência Sede, cujos nomes reais foram preservados com o uso de codinomes extraídos de personalidades influentes no surgimento e desenvolvimento do cooperativismo.

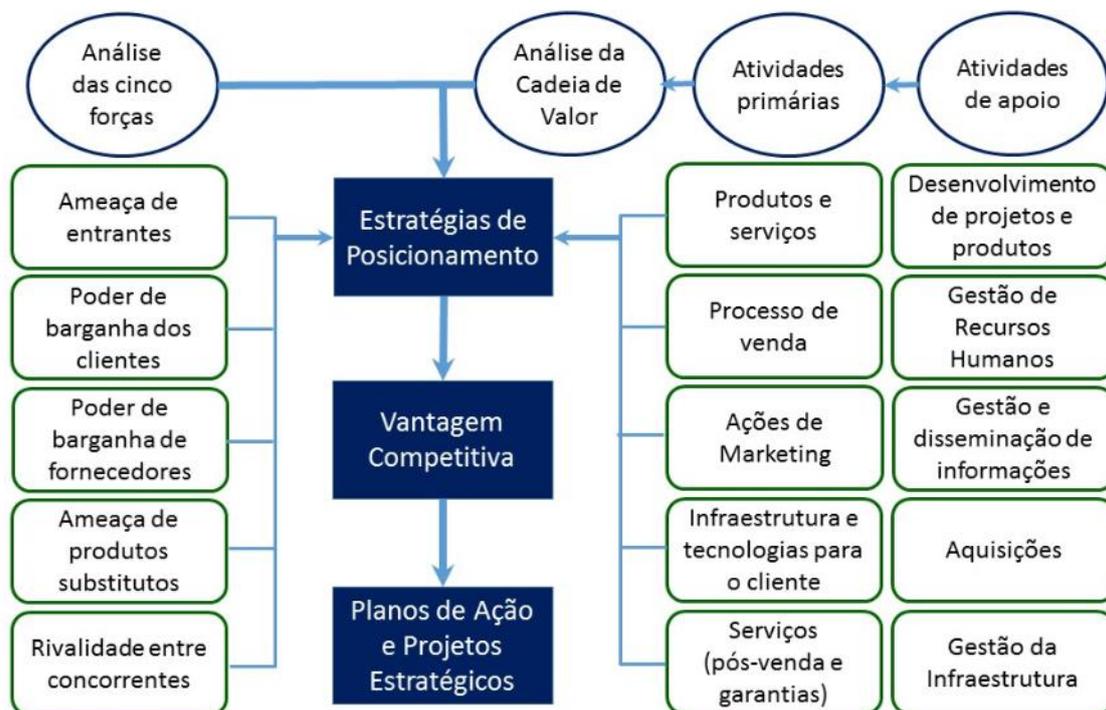
A principal técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, que é um recurso metodológico que busca recolher respostas a partir da experiência individual, selecionada por captar informações que se deseja conhecer, organizada a partir de teorias e pressupostos definidos pelo investigador. Esse recurso representa uma técnica dinâmica e flexível, útil para descrever uma realidade de processos complexos nos quais o entrevistado está ou esteve envolvido (DUARTE, 2005).

A coleta dos dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas teve duração média em torno de quarenta (40) minutos cada, previamente agendadas e gravada pela pesquisadora, com autorização dos entrevistados por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para garantir a adição dos preceitos da ética em pesquisa. Minayo, Deslandes e Gomes (2016) reforçam que qualquer tentativa de assegurar o registro em toda a sua integridade precisa do consentimento dos interlocutores.

A opção para tratamento dos dados qualitativos foi da aplicação da técnica de análise de conteúdo. Minayo, Deslandes e Gomes (2016) descrevem a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas que oportunizam várias maneiras para analisar o conteúdo dos materiais disponíveis, a partir de três fases: pré-análise, exploração dos dados e tratamento dos resultados e interpretação.

A partir do referencial teórico e das escolhas metodológicas, é possível apresentar diagrama contendo as categorias e subcategorias de análise adaptadas a este estudo de caso único, constante da Figura 3.

Figura 3 - Categorias e subcategorias de análise



Fonte: Elaborado pelos autores

4 RESULTADO E ANÁLISE

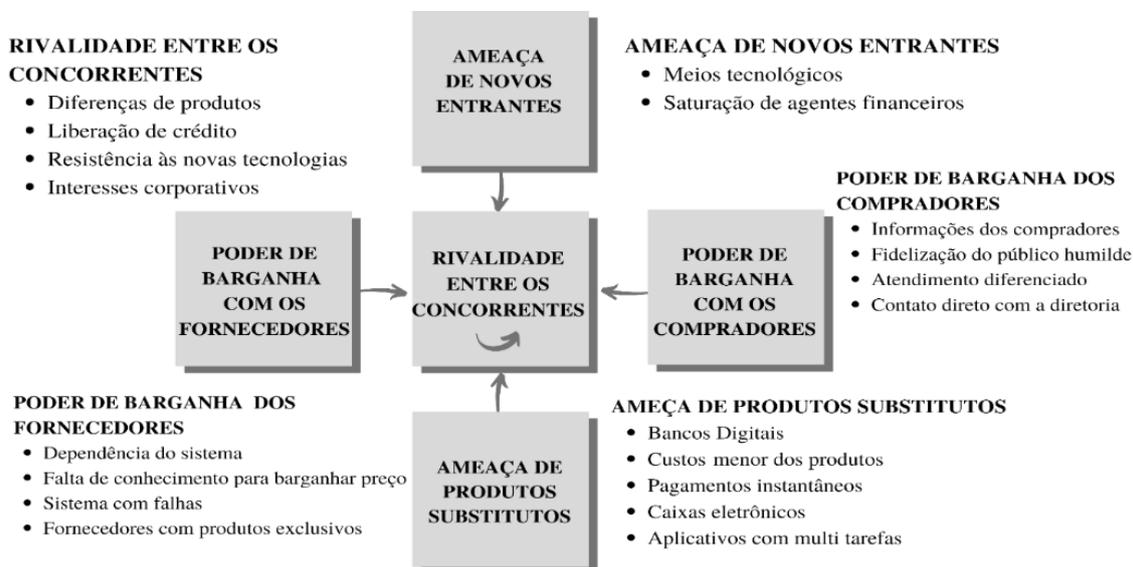
Após a análise das categorias e subcategorias, os resultados foram sintetizados, os quais são apresentados na sequência, juntamente com os conceitos obtidos na literatura para cada categoria. Segundo Campos (2017) a utilização das teorias competitivas, que compreendem a teoria das cinco forças, a teoria das estratégias competitivas e cadeia de valor de Porter, abrangem uma profunda averiguação de qualquer setor da economia propiciando um entendimento adequado das fragilidades e vantagens das indústrias. A partir desta afirmação as Figuras 4 a 6 contêm a síntese obtida por meio dessa análise.

Na Figura 4 é possível compreender os resultados obtidos na análise das cinco forças competitivas da Cooperativa em estudo.

A análise das cinco forças competitivas foi o primeiro modelo rigoroso voltado para a avaliação da indústria e, por conseguinte, a “atratividade” geral das empresas. Porter (1989) cita que o modelo das cinco forças pode ser usado de duas maneiras, a primeira usada para descrever a situação atual e a segunda para estimular ideias a fim de melhorar o posicionamento competitivo da empresa. De forma geral, a Cooperativa está com sérios problemas na gestão. Mas a sua grande força perante aos demais concorrentes é o conhecimento que tem dos seus associados, decorrentes do vínculo ao cooperativismo e, sem dúvidas, o atendimento pessoal é a grande chave para a cooperativa ainda obter relativo êxito nas suas atividades. Apesar de ser notório que o atendimento personalizado é o diferencial, a cooperativa deve se atentar as mudanças

advindas das novas tecnologias que estão sendo desenvolvidas no mercado, para não se tornar obsoleta.

Figura 4 – Análise das cinco forças competitivas da Cooperativa

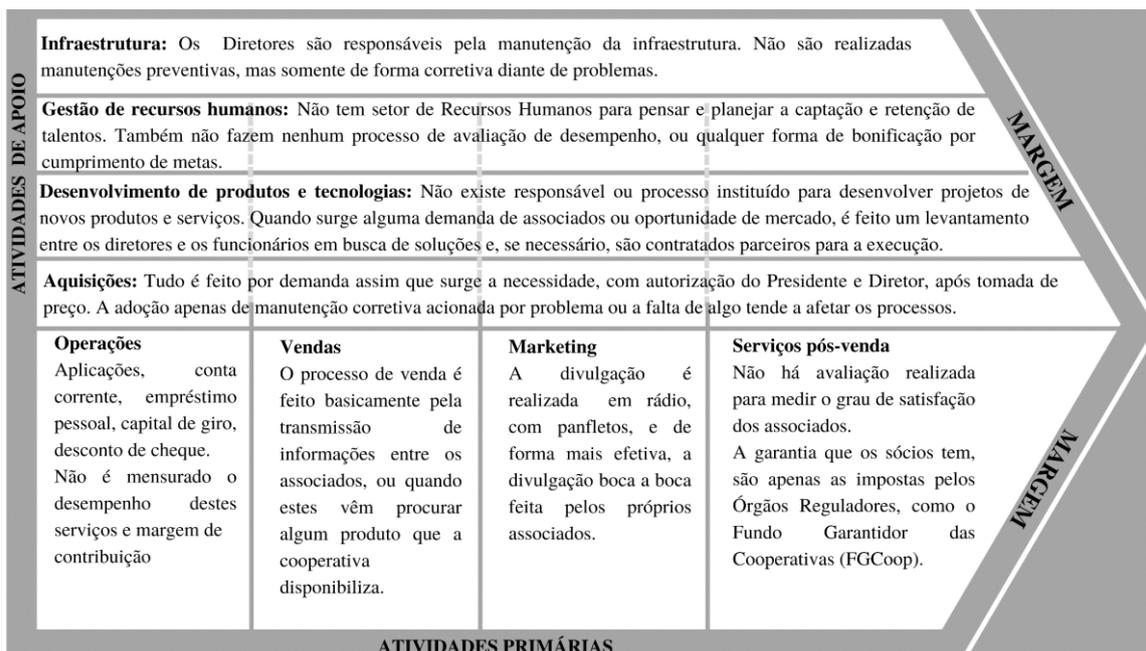


Fonte: Elaborado pelos autores

Outro ponto importante é que deve ser urgentemente equacionado os problemas com o sistema informatizado, que restringe as possibilidades de operações e não permite conhecer o desempenho individualizado de cada produto ou serviço. O sistema atual parece ser muito genérico, envolvendo somente as funções mais básicas. A partir do momento que a cooperativa analisar em um todo, que é muito importante ter sistemas inovadores que demonstrem a confiança na hora de operar, os associados e potenciais associados procurarão a cooperativa com outra visão de negócio.

Na Figura 5 consta a síntese dos resultados da análise da cadeia de valor, que é uma das principais formas de identificação de vantagem estratégica. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) explicam as principais características da figura. A palavra “margem” no lado direito da figura indica que as empresas alcançam margens de lucros baseadas em como a cadeia de valor é gerenciada. As linhas pontilhadas da figura demonstram que todas as atividades de apoio, com exceção da infraestrutura, atendem a cada uma das atividades de primárias e também dá suporte a toda cadeia. Vale ressaltar que as funções da cadeia de valor foram adaptadas à realidade do caso em estudo, que atua na prestação de serviços financeiros, como o fizeram Barbosa & Scavarda (2018) e De Conto et al. (2013) nos seus respectivos estudos.

Figura 5 – Análise da cadeia de valor da Cooperativa



Fonte: Elaborado pelos autores

Para Porter (1989), como visto no referencial teórico, a cadeia de valor é uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas por uma organização, e como elas interagem entre si.

As cooperativas de crédito vêm crescendo muito no sistema financeiro brasileiro e tem buscado no mercado os melhores profissionais, encontrados por meio de realização de processos de recrutamento e seleção, integração destes profissionais na organização, que presta os mesmos serviços financeiros que os bancos comerciais, mas tendo nos seus princípios a principal diferença. A partir disso, as Cooperativas tendem a ver as pessoas como elemento detentor da aprendizagem organizacional, que passa a ser o diferencial, e com ele a necessidade cada vez maior das organizações aprenderem e desenvolverem novos conhecimentos.

Mas não é essa a realidade encontrada no caso em estudo. Para mudar a realidade atual da Cooperativa, é necessária a contratação de pessoas especializadas na área de recursos humanos, e a partir disso fazer contratações com requisitos para o preenchimento da vaga. Hoje é notório que na cooperativa segue poucos critérios para a contratação, sabendo que em conversa nas entrevistas, observa-se que pessoas sem instrução e até mesmo sem experiência em outro sistema financeiro, é contratada para fazer parte do quadro de funcionários, por ser uma pessoa de baixo custo para a cooperativa e sem maiores exigências, conseguem exercer a função.

A partir do momento que os gestores da cooperativa, começar a observar que profissionais bons custam mais, mas conseqüentemente os resultados serão maiores, eles começarão a investir na cooperativa como um todo, desde a troca do sistema até a adequação da infraestrutura das agências. Outro ponto muito importante é que dentro do sistema faltam alguns relatórios que consiga dimensionar os ganhos de cada produto

e serviço, desta forma, a cooperativa está perdendo lucratividade sem sequer conseguir gerenciar este problema por total falta de informações gerenciais.

A figura 6 trata da existência ou não de vantagem competitiva perante aos demais concorrentes e qual é a diferenciação da cooperativa ao longo da história.

Figura 6 – Análise da vantagem competitiva da Cooperativa

| | | Vantagem competitiva | |
|--------------------------|----------------------|--|---|
| | | Baixo custo | Diferenciação |
| Esopo competitivo | Alvo amplo | 1. LIDERANÇA DE CUSTO | 2. DIFERENCIAÇÃO |
| | Alvo estreito | 3A. ENFOQUE NO CUSTO Produtos e serviços são ofertados com baixa rentabilidade para a cooperativa. | 3B. ENFOQUE NA DIFERENCIAÇÃO Visão voltada para as comunidades do interior da região, com realizações de jogos, sorteios e campanhas de aplicações. Atendimento diferenciado. |

Fonte: Elaborado pelos autores

Existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva, sendo baixo custo ou diferenciação. Em algumas empresas, os gerentes dedicam grande atenção ao controle de custos. Embora não negligenciem a qualidade, o serviço e outras áreas, o principal tema da estratégia dessas empresas é o baixo custo em relação aos seus concorrentes. O baixo custo proporciona a essas empresas uma defesa contra as cinco forças competitivas de diversas formas, pois seus custos mais baixos significam que a empresa ainda pode gerar retornos após seus concorrentes terem investido seus lucros para combater a rivalidade. Obviamente, a liderança de custo não é a estratégia mais adequada para todas as empresas. Porter (1989) afirmou que as empresas que desejam buscar a liderança de custos como estratégia precisam ter uma alta participação de mercado com relação aos seus concorrentes ou então possuir outras vantagens.

Esta pesquisa revelou que os maiores diferenciais competitivos da Cooperativa são a proximidade e o conhecimento da realidade dos seus associados, associadas ao atendimento pessoal ajustado ao perfil de cliente humilde, independente do poder aquisitivo, que não encontrava o atendimento desejado nos bancos convencionais. Quando a Cooperativa surgiu a partir de visitas e interação com as comunidades do interior, os associados sentiam-se bem em ir à agência e aos postos, na condição não

apenas de clientes, mas de partícipes. Também pesou o fato de os primeiros dirigentes, que nela estão até hoje, serem conhecidos nas comunidades, exercendo uma liderança carismática. Foram estes diferenciais que permitiram à cooperativa conquistar mais de 1.500 associados no primeiro ano de existência.

No entanto, este crescimento acelerado não foi acompanhado pela evolução da profissionalização da gestão, com decisões tomadas sem as devidas informações, que geram problemas enfrentados de forma reativa. Em toda a cadeia de valor há fortes indícios de deficiências que afetam a gestão das operações da Cooperativa, começando pela dependência do fornecedor de um sistema operacional que sequer supre as necessidades básicas, em especial em relação aos controles internos e de contabilidade gerencial. Segundo a tipologia estratégica de Miles & Snow (1978) a cooperativa pode ser definida como reativa o que não é considerado uma estratégia, pois ela apenas reage às pressões externas e é incapaz de responder com efetividade às turbulências e mudanças.

Neste contexto, a proposição que fica deste trabalho é a elaboração de um planejamento estratégico mais efetivo que forneça planos de ação e projetos estratégicos para o enfrentamento dos sérios problemas identificados no longo prazo, pois o conjunto de disfunções criadas ao longo dos anos não são passíveis de solução de um momento para o outro. É necessário elencar prioridades. Segundo Atz (2009), o planejamento estratégico faz-se necessário para as empresas e deve considerar em seu processo estratégico a abordagem das forças competitivas de Porter, pois possibilita o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, frente às necessidades deste ambiente. Com ele, a empresa analisa e reflete sobre acontecimentos a longo prazo, bem como se antecipa às mudanças necessárias para se manter em equilíbrio, através do monitoramento contínuo do ambiente e desenvolvendo ações para suas potencialidades. Juntamente com o planejamento estratégico, julga-se fundamental a contratação de profissionais com elevada experiência no sistema cooperativo de crédito ou de uma consultoria especializada para acompanhar todo este processo.

Se lograrem êxito nestas mudanças, a Cooperativa poderá retomar o crescimento rumo ao desenvolvimento, sempre com foco no perfil de cliente que aprendeu a atender de forma peculiar, com atenção e esmero. Também sugere-se retomar as visitas e atividades de envolvimento com as comunidades rurais que atendem e assim proceder nos bairros das regiões urbanas.

Ao disporem de um sistema integrado de gestão que atenda às necessidades, a Cooperativa poderá formatar produtos e serviços para atrair pessoas jurídicas, considerando suas taxas mais baixas que os bancos tradicionais e a capacidade local de tomada de decisão, considerando que a região de atuação está no entorno da sede e da agência principal.

5 CONCLUSÕES

Para cumprir os objetivos geral e específicos, foram analisadas as forças competitivas e a cadeia de valor da cooperativa de crédito em estudo, para identificar os recursos e capacidades que dispõe para lidar com o ambiente competitivo, visando identificar oportunidades de crescimento para criação de vantagem competitiva ou para, minimamente, manter-se competitiva num setor de elevada concorrência.

Com este estudo, compreendeu-se que a cooperativa em análise não dispõe de estratégias concretas para serem levadas em consideração em relação as teorias estudadas. A possibilidade de fazer a avaliação com clareza dos fatores envolvidos nas forças competitivas, facilita o processo de identificação das falhas e possíveis oportunidades, as quais podem ser exploradas como um diferencial competitivo. A outra análise demonstra a produtividade da empresa como elo entre suas vantagens competitivas e a sua cadeia de valor. Esta análise designa uma série de atividades desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores, ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está interligado e se não obter ações proativas de todos os setores da organização não é possível obter vantagem competitiva.

A Cooperativa em estudo está focando em um atendimento diferenciado, mas não está pensando nas consequências que terá se não adotar as tecnologias digitais. A Cooperativa deve focar na ameaça de produtos substitutos advindos das tecnologias digitais, para incorporá-las às suas operações para elevar a confiança com os associados jovens e empreendedores. Desta forma, com a compreensão das cinco forças competitivas, o gestor pode identificar as fragilidades e potencialidades de seu negócio, pois a cada ponto negativo irá provocar e estimular a adoção de estratégia criativa.

Foi notório nos resultados desta pesquisa que em todas as subcategorias da cadeia de valor, tanto nas atividades primárias como nas atividades de apoio, a Cooperativa apresenta falhas. Hoje uma empresa sem uma equipe para gerir a contratação de pessoas capacitadas para atuar na função, é como se não entendesse que o talento humano é capaz de erguer ou derrubar uma organização. Com esta visão, a Cooperativa estaria investindo no bem-estar dos seus colaboradores para obter deles mais produtividade e, com isso, maior lucratividade.

Considerando todo o conteúdo analisado e a posterior aplicação dos conhecimentos aqui pesquisados, percebe-se a importante contribuição para a melhoria na Cooperativa de Crédito em estudo. Além disso, o trabalho almeja servir de referencial para futuras pesquisas sobre a temática, contribuindo para a difusão deste tema extremamente relevante. Um correto gerenciamento de uma cadeia de valor, combinado com a análise das forças competitivas, pode conduzir a Cooperativa a construir e sustentar uma ou mais vantagens competitivas, na medida em que colabora para a melhoria da rentabilidade, por meio da identificação, ajuste e até a eliminação de atividades que não adicionam valor aos serviços oferecidos.

A relação da empresa com o contexto em que está inserida é de suma importância quando da formulação de estratégias e da implementação de um planejamento, já que esta norteia as ações para o suprimento das necessidades e para fomentar as suas

potencialidades. A identificação da vantagem competitiva de uma empresa permite que a gestão intensifique o desenvolvimento desta para que cada vez mais se sobressaia perante a concorrência, além de buscar o desenvolvimento de outras que também poderão se tornar vantagens competitivas.

Por fim, é justamente por não priorizar o uso de recursos como as forças competitivas e a cadeia de valor, que muitas empresas têm sua mortalidade antecipada. Estudos futuros podem ser feitos abordando a análise sob a perspectiva de como as tecnologias digitais e a gestão de recursos humanos podem contribuir para obter vantagem competitiva na liderança de custos em cooperativas de crédito.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Fabrício Silva; SCAVARDA, Annibal José. Cadeia de valor de megaeventos: um estudo de caso de uma feira de negócios agropecuários. *Gestão & Produção*, v. 25, n. 3, p. 626-644, 2018.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMPOS, Nilo de Souza. *Análise da indústria brasileira de navegação de cabotagem sob a ótica das teorias de Michael Porter*. 2017. Tese (Doutorado em Transporte) – Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2017.

DA SILVA, Ana Carolina; DA COSTA, Ana Paula Ferreira. O Cooperativismo como vantagem competitiva: uma análise entre as sociedades cooperativas e os bancos comerciais. *Revista Mosaico*, v. 1, n. 2, p. 59-73, 2010.

DA SILVA, Christian Luiz. *Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor*. *Revista da FAE*, v. 2, n. 2, 1999.

DE AZEVEDO, André Filipe Z. et al. Abertura comercial brasileira e instabilidade da demanda de importações. *Nova Economia*, v. 8, n. 1, p. 37-63, 1998.

DE CONTO, Samuel Martim; BRITTO, João Carlos; SCHNORRENBARGER, Adalberto. Proposta de modelo de cadeia de valor para um centro universitário. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 6, n. 2, p. 143-159, 2013.

DUARTE, Jorge. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

GOMES, Fausto Rafael Gmach. *Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas: um estudo regional*. 2004. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Administração) - Universidade de Taubaté – Unitau, Taubaté, SP, 2004.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MACHADO, Nelson Santos et al. A Inter-relação entre Competitividade e Cadeia de Valor: Estudo de Caso em uma Empresa Metal-Mecânica de Santa Catarina. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 17, n. 3, p. 153, 2018.

MILES, Raymond E. et al. Estratégia, estrutura e processo organizacional. Academy of management review, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 2016.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2009.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane; ATZ, Fernando. A contribuição dos sistemas de informação para a estruturação do planejamento estratégico, sob a perspectiva das cinco forças de Porter. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., nov. 2009, Fortaleza, Anais [...]. Fortaleza: Associação Brasileira de Custos – ABC, 2009.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 28. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHNEIDER, Aline Botelho et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. Revista de Administração da UFSM, v. 2, n. 2, p. 298-326, 2009.

SOUSA, Robert Ramos de Carvalho. Análise dos prejuízos financeiros da indústria brasileira de aviação civil: influência das forças competitivas de Porter. 2016. Dissertação (Mestrado em Transportes) – Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2016.

VARGAS, Katiúscia de Fátima Schiemer et al. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. REBRAE, v. 6, n. 1, p. 11-22, 2013.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANDONADI, Cesar Roberto. Gestão estratégica no setor cooperativista agrícola do Paraná: um estudo de caso. 2011. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011.