



## **APLICAÇÃO DA ANÁLISE DA MATRIZ SWOT EM 5 AGÊNCIAS DE ATENDIMENTO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO SITUADA NO VALE DO TAQUARI – RS**

Alexandre André Feil  
Faculdade Dom Alberto  
[alexandre.feil1@gmail.com](mailto:alexandre.feil1@gmail.com)

Alexandre Heinrichs  
Colégio Ensino de Educação  
[aheinrichs@gmail.com](mailto:aheinrichs@gmail.com)

### **Resumo**

O artigo apresenta uma aplicação da Matriz SWOT em cinco Agências de Cooperativa de Crédito na região do Vale do Taquari – RS, que se encontram numa situação líquida negativa. O objetivo deste estudo é identificar os pontos fortes e fracos nas áreas de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, para reverter esta situação líquida negativa. A metodologia empregada é à revisão de bibliografias e em seguida foram entrevistados os gerentes das respectivas agências, para coleta das informações (Pontos Fortes Internos, Pontos Fracos Internos, Oportunidades Externas e Ameaças Externas). Tomando-se por base os pontos analisados, conclui-se que, para as cinco Agências reverterem a situação negativa do resultado líquido do exercício, deverá haver maior participação no mercado em sua área de atuação, dentre os quais vale destacar o depósito a vista e prazo, de forma a aumentar a quantidade de operações de crédito, o que trará um resultado positivo.

**Palavras Chave:** Matriz SWOT, Cooperativas de Crédito, Resultabilidade.

## 1. INTRODUÇÃO

O Cooperativismo de crédito mundial está instalado em 97 países e representa em quantidades de Unidades de Atendimento<sup>i</sup> cerca de 49.330 cooperativas de crédito. Estas cooperativas de crédito possuem um total de 184 milhões de associados<sup>ii</sup>. A penetração dos 97 países representa 7,6% da população ativa economicamente e são administrados cerca de US\$ 1,353 trilhões de ativos (WOCCU, 2011).

No Brasil a primeira cooperativa surgiu em meados de 1889 em Ouro Preto, classificada como Cooperativa de consumo, mas seu estatuto social já previa um caixa de auxílio e socorros de forma financeira para ajudar as viúvas pobres e os associados que ficassem desempregados. No estado do Rio Grande do Sul as cooperativas de crédito surgiram no ano de 1902 e continuam em pleno funcionamento até hoje (BCB, 2002).

Atualmente existem 1.422 Cooperativas de Créditos distribuídas pelas regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul (Gráfico 01), e destacam-se o SICOOB (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil), SICREDI (Sistema de Crédito Cooperativo), UNICRED, CONFESOL (Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária), CECRED (Cooperativa Central de Crédito Urbano), ANCOSOL (Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da economia Familiar e Solidária) e FEDERALCRED (Central das Cooperativas de Crédito Mútuo dos Policiais Federais e Servidores da União).

As Cooperativas de Crédito representam um alto grau de crescimento e desenvolvimento das pequenas e médias propriedades no País, e estão concentradas principalmente na região sudeste e Sul que somam um total de 74,9%. Este crescimento e desenvolvimento das Cooperativas de Crédito ocorrem por contribuir para a satisfação dos associados (soluções financeiras) e oferta de todos os produtos e serviços financeiros, os mesmos existentes nos Bancos (privados ou públicos), mas com a diferença no atendimento ao associado e no custo mais acessível aos produtos e serviços.

Com o desenvolvimento acelerado das unidades de atendimento e cooperativas pelo estado do Rio Grande do Sul e pelo cenário econômico e financeiro que o país vem apresentando, procuram-se alternativas para viabilizar estas unidades de forma sustentável, onde seja possível suprir os custos e despesas e agregar resultado positivo. Com base nisto, quais serão as ações necessárias com o propósito de viabilizar estas Unidades de Atendimento?

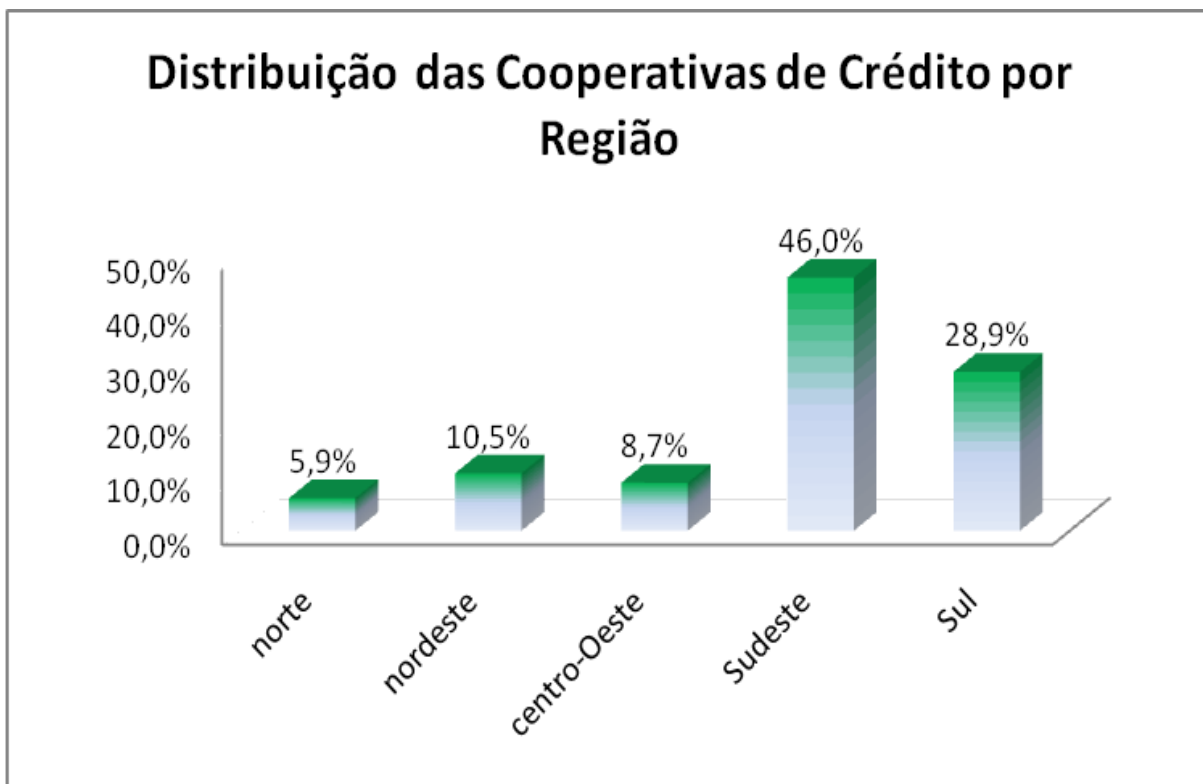


Gráfico 01 – Apresente a distribuição das cooperativas de crédito, em percentual, por região geográfica, dados atualizados até 30.06.2010.

Fonte: BCB/UNICAD – Dados adaptados pelos autores.

O objetivo deste estudo é analisar as problemáticas concernentes ao resultado desfavorável (Prejuízo) atual, e verificar quais as possibilidades de reversão desta problemática em oportunidades de negócios, ou seja, reunindo informações e dados relevantes da vulnerabilidade das áreas da sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento como ponto de partida do estudo para determinar-se os fatores favoráveis e desfavoráveis desta análise SWOT.

A análise realizada através da Matriz SWOT utiliza os pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de cinco Unidades de Atendimento de determinada cooperativa de crédito situadas na região do Vale do Taquari no estado do Rio Grande do Sul.

A problematização vem ao encontro da implantação das Unidades de Atendimento das Cooperativas de crédito nestes 21 municípios que possuem pouca quantidade de habitantes e um PIB per capita baixo, e da constatação de enorme quantidade destas Unidades de Atendimento com dificuldade de viabilização, ou seja, estão instaladas a mais de cinco anos, mas possuem resultados mensais negativos.

Com a intenção de desvendar quais são as variáveis responsáveis pela falta de viabilidade das Unidades de Atendimento nestes municípios, utilizou-se a técnica da Matriz SWOT para identificar as variáveis responsáveis e então adequar as estratégias das Unidades de Atendimento a uma viabilidade financeira.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A origem desta técnica SWOT ocorreu a mais de três mil anos, e inclusive nesta época já era utilizada para realizar análises. Mas nas décadas de 1960 a 1970 concedeu-se maior importância quando através de um projeto de pesquisa realizado por Albert Humphrey, na Universidade de Stanford Research Institute, esta pesquisa foi financiada pelas 500 maiores corporações (Fortune 500) da época e que também cederam as informações e dados para análise, onde o intuito desta pesquisa ocorreu em função das falhas que o planejamento corporativo trouxe na época. (TARAPANOFF, 2001).

A técnica SWOT surgiu da tentativa de correção do planejamento corporativo, conhecido na época como planejamento estratégico mal sucedido (Chiavenato 2000).

O planejamento estratégico, segundo Chiavenato (2000), é um método pelo qual uma organização deseja implantar uma determinada estratégia de negócios, crescimento e desenvolvimento almejando os objetivos propostos. Para Philip KOTLER (1975), o conceito de planejamento estratégico é um método gerencial pelo qual uma corporação estabelece sua direção a ser seguida, considerando a maximização da interação com o ambiente interno e externo. A direção estabelecida pela corporação deve considerar o âmbito de atuação, políticas funcionais, macropolíticas, estratégias funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, macro-objetivos e objetivos funcionais.

Este planejamento estratégico pode ser a curto e longo prazo, e uma das técnicas utilizadas para alavancar os objetivos propostos é a análise da Matriz de SWOT (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Andrade, *et al.* (2008),

“A sigla S.W.O.T., deriva da língua inglesa e traduz-se: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Esta análise procura avaliar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo.” (Andrade, et al. 2008)

A técnica da matriz SWOT surgiu das iniciais das palavras *strengths* (Força), *weaknesses* (Fraqueza), *opportunities* (Oportunidades) e *threats* (Ameaças) (TARAPANOFF, 2001).

Este conceito da análise SWOT de Andrade *et al.* (2008) vem ao encontro do conceito de VALUE BASED MANAGEMENT (2007), relatando que é uma excelente ferramenta para analisar as Forças e Fraquezas Internas de uma corporação, e surgindo como consequência as oportunidades e ameaças externas (Quadro 01).

Quadro 01: Apresenta os fatores internos (Força e Fraqueza) e externos (Oportunidades e Ameaças) esquematizados da organização.

		AJUDA	ATRAPALHA
		ORIGEM DO FATOR	
	INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	FORÇAS	FRAQUEZAS
	EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Value Based Management (2011)

As Forças e Fraquezas são fatores que estão caracterizados como internos de criação ou de destruição de valores. Estes valores podem ser ativos, habilidades ou recursos financeiros e humanos que uma organização possui a disposição em relação aos seus concorrentes (Value Based Management, 2011).

Já as Oportunidades e as Ameaças são consideradas como fatores externos de criação ou de destruição de valores, não controlados pela empresa. Estes valores podem ser fatores demográficos, políticos, sociais, legais e tecnológicos. (Value Based Management, 2011).

A análise SWOT é uma técnica que sintetiza os principais fatores internos e externos das organizações empresariais e sua capacidade estratégica de influenciar uma tendência de causar maior impacto no desenvolvimento da estratégia (Johnson, ET AL 2007). O objetivo desta ferramenta “...é identificar o grau em que as forças e fraquezas atuais são relevantes para, e capazes de, lidar com as ameaças ou capitalizar as oportunidades no ambiente empresarial.” (JOHNSON, *et al* 2007)

A interação do ambiente interno com o ambiente externo, citados nos conceitos da análise SWOT, traz um demonstrativo dos níveis de qualificação da empresa, e aponta seus índices de competitividade perante o mercado. (Quadro 02). A análise dos dados pesquisados, bem como o destaque dos pontos relevantes indicam os pontos que serão decisivos para o desenvolvimento de uma estratégia que busca o desenvolvimento da empresa analisada. (ANDRADE *et al.* 2008).

Quadro 02: Apresenta um demonstrativo dos níveis de qualificação da empresa.

		AMBIENTE INTERNO	
		<i>Organização</i>	
		PONTOS FRACOS (W)	PONTOS FORTES (S)
AMBIENTE EXTERNO <i>Ambiente</i>	AMEAÇAS (T)	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
	OPORTUNIDADES (O)	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Fonte: Andrade, *et al.* (2008), adaptado pelo autor.

Conforme Chiavenato (2000) e Value Based Management (2007), a análise interna é específica e direta; é o meio pelo qual se estuda a organização (empresa) com a finalidade de detectar, analisar e avaliar seus meios de atuação percebendo seus pontos fortes (Forças) e fracos (Fraquezas) (Quadro 03), como os ativos patrimoniais, habilidades e recursos financeiros, tecnológicos e estruturais que a empresa tem a sua disposição em relação aos seus concorrentes.

Para Chiavenato (1987),

“Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da empresa que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance daqueles objetivos” (CHIAVENATO, 1987, p. 252).

Quadro 02: Exemplos de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da Matriz SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Competências básicas e áreas chave;</li> <li>☐ Recursos financeiros adequados;</li> <li>☐ Liderança\imagem de mercado;</li> <li>☐ Acesso à economia de escala;</li> <li>☐ Posição de barreira a competidores;</li> <li>☐ Tecnologia patenteadas;</li> <li>☐ Vantagens em custos;</li> <li>☐ Campanhas publicitárias vencedoras;</li> <li>☐ Competência em inovação de produtos;</li> <li>☐ Vanguarda na curva de experiência;</li> <li>☐ Gerencia experiente;</li> <li>☐ Capacidade de fabricação superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Falta de foco no negócio;</li> <li>☐ Instalações obsoletas;</li> <li>☐ Ausência de competências básicas;</li> <li>☐ Problemas operacionais internos;</li> <li>☐ Atrasos na tecnologia e pesquisa;</li> <li>☐ Linha de produtos obsoleta;</li> <li>☐ Rede de distribuição limitada;</li> <li>☐ Capacidade de comercialização baixa;</li> <li>☐ Falta de acesso a recursos financeiros;</li> <li>☐ Altos custos unitários.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Mudança de hábitos do consumidor;</li> <li>☐ Surgimento de novos mercados;</li> <li>☐ Diversificação do mercado;</li> <li>☐ Possibilidade de integração vertical;</li> <li>☐ Queda de barreiras comerciais;</li> <li>☐ Expansão do mercado;</li> <li>☐ Desenvolvimento de novas tecnologias;</li> <li>☐ Mudanças na regulamentação;</li> <li>☐ Surgimento de canais distribuição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Mudança de hábitos do consumidor;</li> <li>☐ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>☐ Novas tecnologias e obsolescências;</li> <li>☐ Mudanças na regulamentação;</li> <li>☐ Volatilidade cambial adversa;</li> <li>☐ Barreiras tarifárias;</li> <li>☐ Barreiras não-tarifárias específicas;</li> <li>☐ Maior barganha de consumidores;</li> <li>☐ Maior barganha de fornecedores;</li> <li>☐ Mudanças demográficas adversas.</li> </ul>

Fonte: Lobato, et al. 2006 apud. Thompson, 2002. p. 68.

A análise interna do ambiente (que pode ser controlado) envolve todos os recursos da empresa, ou seja, os humanos e não humanos. Além dos recursos utilizados pela organização no momento da análise, ela considera os recursos que a organização possui, mas que por algum motivo não estão sendo utilizados, além daqueles que a organização ainda não possui, mas que poderia adquirir. Também é necessário avaliar os diversos departamentos da organização, assim como as atividades desenvolvidas em cada um. Faz-se ainda um confronto de dados para ver se os números e os resultados dos anos anteriores apresentaram progressos, regressos ou estagnação (Chiavenato, 2000).

Analisar o ambiente externo (que pode apenas ser monitorado) é ter uma visão global, ou seja, ultrapassar as paredes da organização onde se atua e abrange política, cultura e legislação a oscilações de mercados (tendências e perspectivas). Nesta análise é imprescindível um estudo dos concorrentes, para saber seu nível de atuação e efetivamente de ameaça (Chiavenato, 2000).

Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência. (Value Based Management, 2007)



Segundo Andrade, *et al.* (2008), os fatores (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) são pontuados, conforme Quadro 04, de acordo com seu grau de importância, sendo atribuído a cada fator um numeral de 1 a 3.

Quadro 04: Pontuação dos fatores.

VALORES	PARÂMETROS
1	Baixo
2	Médio
3	Alto

Fonte: Andrade, *et al.* (2008)

Após pontuar os fatores conforme os valores (Quadro 04) de 1 a 4, observando-se os parâmetros de baixo a alto, é elaborada uma tabela ou quadro, onde os valores são multiplicados entre si para caracterizar-se os pontos mais importantes a serem analisados. Os resultados desta multiplicação a serem analisados correspondem aos valores 9 obtidos da multiplicação, ou seja, são observados e analisados somente os valores mais elevados tanto nas Fraquezas e Ameaças que são pontos negativos, quanto nas Oportunidades e Forças que representam pontos positivos numa organização. (Andrade, *et al.* 2008)

A análise realizada através da Matriz SWOT apresenta resultados satisfatórios na identificação tanto de Fraquezas e Ameaças em potenciais quanto as Forças e Oportunidades. Este método de análise pode ser utilizado para todas as áreas empresariais, tanto nas empresas públicas quanto nas empresas privadas, conforme Oliveira (1999), Chiavenato (2000) e Andrade, *et al.* (2008).

As principais vantagens que Johnson et al (2007) relatam quanto à análise SWOT estão destacadas a seguir:

- ☐ Reunir de forma sintética os fatores das análises internas e externas;
- ☐ Determinar fatores de alta prioridade e ou potencialidade da gestão da empresa.
- ☐ Elaboração de estratégias focadas em locais importantes pré-determinadas, pois a análise SWOT apresenta de forma clara e consisa os riscos inerentes e os problemas instaurados para resolver, assim como as vantagens e as oportunidades que podem ser exploradas potencialmente;
- ☐ A coleta de dados e informações para alimentar esta técnica, e sua própria elaboração é simplista, ou seja, não necessitam de habilidades e treinamentos avançados.
- ☐ Menores custos: elimina a necessidade de custos e despesas com treinamentos, e de pessoal;
- ☐ É uma técnica flexível, podendo ser desempenhada com livre arbítrio o sistema de informações;
- ☐ Integração de informações quantitativas e qualitativas de várias áreas da corporação;

Estas informações adquiridas através das análises da matriz SWOT agregam importante valor na qualidade do planejamento estratégico, além da facilidade de aplicação que este método consiste em sua utilização e implantação numa corporação.



Após estas descrições teóricas sobre a análise SWOT e sua aplicação, será descrita a metodologia que foi utilizada para elucidar os objetivos deste estudo.

## 2. METODOLOGIA

O estudo foi realizado em cooperativas de crédito localizadas na região do Vale do Taquari. O Vale do Taquari, onde estão instaladas as unidades de atendimento, fica localizado na encosta inferior do nordeste, especificamente no centro leste do estado do Rio grande do Sul. Nesta região ficam localizados os Vales do Taquari e Rio Pardo, que são considerados os mais importantes do estado do Rio Grande do Sul. O vale do Taquari ocupa a posição de ser a região das terras mais férteis do Brasil, e a nível mundial ocupa a posição de terceiro lugar.

O Vale do Taquari é composto por 43 municípios, deste total de municípios 20,9% são considerados essencialmente urbanos e 79,1% considerados rurais (IBGE, 2011). Nos municípios rurais que integram o total do percentual de 79,1% são considerados municípios basicamente rurais, e destes municípios rurais, 61,8% que são representados por 21 municípios (Canudos do Vale, Capitão, Colinas, Coqueiro Baixo, Dois Lajeados, Doutor Ricardo, Fazenda Vilanova, Forquetinha, Ilópolis, Travesseiro, Imigrante, Marques de Souza, Nova Bréscia, Poço das Antas, Pouso Novo Putinga, Relvado, Sério, Tabaí, Vespasiano Corrêa e Westfalia) possuem uma população inferior a 4.100 habitantes. Portanto, nestes municípios estão caracterizados os pequenos agricultores rurais.

Considerando os 21 municípios distribuídos pelo Vale do Taquari, somente um município não possui Unidade de Atendimento das cooperativas de créditos. Percebe-se que a inclusão de unidade de atendimento representa em 95,23% dos municípios selecionados que são considerados como de pequenos agricultores rurais. As atividades destes municípios (culturas de fumo, gado leiteiro, milho, suínos, frangos de corte e ovos) são bem diversificados, e seu PIB per capita médio por habitante é de R\$ 14.703,10. (FEE/Núcleo de Contabilidade Social, 2011).

A metodologia de pesquisa deste estudo caracteriza-se como quantitativa, pois busca quantificar informações, ou seja, traduzir opiniões e informações em números para classificá-los e analisá-los. Este método requer a utilização de recursos e técnicas estatísticas. O método para coletar os dados e informações, e a implantação da Matriz SWOT basearam-se no artigo de Andrade et al. (2008), segundo o qual, para cada fator da Matriz SWOT, são descritos três fatores de análise, e estes dados do estudo de caso foram coletados junto às gerências das cinco agências de atendimento de uma cooperativa de crédito.

Os dados coletados na segunda quinzena de fevereiro de 2011 foram:

- 1) Pontos Fortes Internos:
  - a) Recursos Humanos: A equipe de trabalho empenhada em realizar o trabalho nas agências de Atendimento.
  - b) Localização: É o ponto onde as agências de Atendimento estão situadas dentro da área de abrangência.
  - c) Gestão Estratégica: São as estratégias utilizadas pelos gerentes das agências de Atendimento na gestão das equipes e do desenvolvimento.

- 2) Pontos Fracos Internos:
  - a) Tecnologia: É a parte informatizada das agências de Atendimento, a qual dá suporte dos dados utilizados para o atendimento dos associados.
  - b) Resultados: É o lucro resultante das operações financeiras realizadas nas agências de Atendimento.
  - c) População: É o número de habitantes por agências de atendimento.
- 3) Oportunidades Externas:
  - a) Propaganda: é a mídia utilizada para divulgar os produtos e serviços das agências de atendimento (rádio e TV).
  - b) Incentivos: São brindes personalizados ofertados aos associados conforme nível de relacionamento destes com as agências de atendimento.
  - c) Visitas: São incursões realizadas às residências dos associados, com o intuito de aumentar o relacionamento destes com as agências de atendimento.
- 4) Ameaças Externas:
  - a) Concorrência: Instalação de outras instituições financeiras localizadas nas áreas de abrangência das ages de atendimento.
  - b) Recursos: É o dinheiro disponível por áreas de atuação das agências de atendimento para realizar aplicações (a vista ou a prazo) nas agências de Atendimento.
  - c) Crédito Geral: São todas as linhas de financiamentos disponibilizadas para os associados.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após coletar os dados das Unidades de Atendimento, na Tabela 01, foram descritos os fatores internos subdivididos em fraquezas e forças, e seus pontos classificados conforme o grau de importância.

Tabela 01: Demonstrativos das fraquezas e das forças das Unidades de Atendimento.

	<b>Fraquezas</b>	<b>Pontos</b>		<b>Forças</b>	<b>Pontos</b>
A	Tecnologia	2	A	Recursos Humanos	3
B	Resultados	3	B	Localização	2
C	População	3	C	Gestão Estratégica	3

Da mesma forma na Tabela 02 estão apresentados os fatores externos, classificados em ameaças e oportunidades.

Tabela 02: Demonstrativo das ameaças e das oportunidades das agências de atendimento.

	<b>Ameaças</b>	<b>Pontos</b>		<b>Oportunidades</b>	<b>Pontos</b>
A	Concorrência	1	A	Propaganda	3
B	Recursos	3	B	Incentivos	2
C	Crédito Geral	2	C	Visitas	3

Após estruturar os dados e classificar os níveis dos fatores envolvidos, foi elaborada a Tabela 03, em que foi efetuada uma correlação entre Ameaças e Fraquezas, Ameaças e Forças, Oportunidades e Fraquezas e Oportunidades e Forças.

Tabela 03: Correlação entre os dados das Ameaças e Oportunidades.

		<b>Fraquezas (sobrevivência)</b>			<b>Forças (manutenção)</b>			
		A	B	C	A	B	C	
<b>AMEAÇAS</b>	A	1x2=2	1x3=3	1x3=3	A	1x3=3	1x2=2	1x3=3
	B	3x2=6	3x3=9	3x3=9	B	3x3=9	3x2=6	3x3=9
	C	2x2=4	3x3=9	2x3=6	C	2x3=6	2x2=4	2x3=6
		<b>Fraquezas (crescimento)</b>			<b>Forças (desenvolvimento)</b>			
		A	B	C	A	B	C	
<b>OPORTUNIDADES</b>	A	3x2=6	3x3=9	3x3=9	A	3x3=9	2x3=6	3x3=9
	B	2x2=4	2x3=6	2x3=6	B	2x3=6	2x2=4	2x3=6
	C	3x2=6	3x3=9	3x3=9	C	3x3=9	3x2=6	3x3=9

Na análise da Tabela 03, observou-se na área da sobrevivência a vulnerabilidade dos fatores recursos e resultados; recursos e população; crédito geral e resultados, os quais são identificados como primordiais para a sobrevivência das agências de atendimento. Portanto, estes fatores estão classificados como ameaças e fraquezas e deverão ser trabalhados para que a pontuação dos fatores seja melhorada.

Ainda na Tabela 03, na área da manutenção, observou-se que os fatores recursos (financeiros) e recursos humanos; recursos (financeiros) e gestão estratégica são os resultados apresentados como vulneráveis, ou seja, que também necessitam de uma atenção especial.

Na área do crescimento, observa-se que existe uma vulnerabilidade entre propaganda e resultado; propaganda e população; visitas e resultados; e visitas e população, o que indica que também merecem uma atenção. Já na área do desenvolvimento, percebe-se uma vulnerabilidade entre propaganda e recursos humanos; propaganda e gestão estratégica; visitas e recursos humanos; e visitas e gestão estratégica.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, para ocorrer a reversão da situação líquida negativa para a positiva das agências de atendimento, deverá haver aumento na participação de mercado em depósitos a vista e a prazo, penetração mais abrangente no quesito população nas áreas de atuação de cada Unidade de Atendimento e aumento na participação do crédito geral (empréstimos), para que em consequência disso, ocorra um resultado líquido positivo. Os resultados encontram-se retraídos em função do tamanho da população, dos recursos disponíveis e da conscientização da tomada de créditos dos associados para geração de receita (lucro). No crescimento do resultado das agências de atendimento, identificou-se que os fatores propaganda e visitas são as peças chaves que irão alavancar o resultado. Nota-se também que na área do desenvolvimento, a propaganda e as visitas são pontos fundamentais aliados aos recursos humanos, e as gestões estratégicas serão facilitadores na busca por resultados mais satisfatórios.

Desta forma, a matriz SWOT foi considerada uma excelente ferramenta de análise, pois nos resultados encontrados em sua análise, quando os mesmos foram verificados com os gerentes das unidades de atendimento foram validados e, além disso, estas conclusões foram utilizadas como estratégia para alavancar os resultados das mesmas.

#### Referências

ANDRADE, José C. et al. Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2008; Cruzeiro; São Paulo; Brasil; Português.

Banco de dados das Agências de Atendimento situada na região do Vale do Taquari RS. Acesso em 10 a 28 de setembro de 2011.

BCB (2002). História do cooperativismo de crédito, emitida pelo Banco Central do Brasil. Download do site [http://www.ineparcred.com.br/cartilha\\_cooperativas\\_credito.pdf](http://www.ineparcred.com.br/cartilha_cooperativas_credito.pdf) em 20 julho de 2011.

BCB/UNICAD (2011). Informações sobre interesse do Banco Central. Site <http://www.bcb.gov.br/?unicadbc>. Acesso em 30 de julho de 2011.

BDR (Banco de Dados Regional da Univates). Link <http://www.univates.br/servicos/banco-de-dados-regional>. Acesso em 15 de agosto de 2011. Acesso em 14 de Agosto de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processos e prática**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.

Dantas, Nathallye Galvão de Sousa. Melo, Rodrigo de Sousa. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB. Caderno Virtual de Turismo ISSN: 1677-6976 Vol. 8, N° 1 (2008)

FEE/Núcleo de Contabilidade Social. Site <http://www.fee.tche.br/feedados/consulta/fontes.asp>. Acesso em 25 setembro de 2011.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Link <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em 23 de Agosto de 2011.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Kevan, Gerry Johnson. Scholles, Richard Whittington, **Explorando a estratégia corporativa\_textos e casos**. 7 edição, Porto Alegre, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida; RODRIGUES, Murilo Alambert. **Estratégias de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MENSHHEIN, Rafael Mauricio. Análise SWOTT em Marketing. Site [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Analise\\_SWOT\\_em\\_Marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Analise_SWOT_em_Marketing.htm). 2006. Acesso em 25 julho de 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PINHEIRO, Marco Antônio Henrique. Cooperativas de crédito\_ História da Evolução Normativa no Brasil. 6 edição. Brasília, 2008. Download do site [http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf) em 23 setembro de 2011.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. 343 p.

VALUE BASED MANAGEMENT. Management Methods. Site <http://www.valuebasedmanagement.net>. Acesso 04/08/2011.

WOCCU (2011) World Council of Credit Unions. Site <http://www.woccu.org/> . Acesso em 15 de outubro de 2011.

<sup>i</sup> Nomenclatura utilizada pelas cooperativas de crédito para designar Agências, ou seja, estruturas físicas onde as cooperativas estão instaladas para atender os associados.

<sup>ii</sup> Associados são as pessoas físicas ou jurídicas que possuem cotas integralizadas nas cooperativas de crédito.