

Um Estudo sobre a Influência da Estratégia de Diferenciação em uma Cooperativa de Crédito

Esp. Dayane Bertolini
dayanebertoline@hotmail.com
FCEAVV

Prof. Dr. Marcio Coutinho de Souza
mcoutinho@ucl.br
UCL

Prof. Dr. Fernando Celso de Campos
fccampos@unimep.br
UNIMEP

Monica Lopes de Jesus Oliveira
monica.jesus@metodistaes.edu.br
FCEAVV

Bruno Eduardo Silva Ferreira
brunoed@hotmail.com
FCEAVV

Resumo: No ambiente das empresas a criação de estratégias é desenvolvida como um processo contínuo de integração entre a empresa e o ambiente, que permite estabelecer e criar os objetivos e as potencialidades da organização, cooperativas são um exemplo de empresas que atuam no mercado usando estratégias para diferenciar-se competitivamente. Destarte, a pesquisa identifica de que maneira a estratégia de diferenciação pode auxiliar as cooperativas de crédito. Dessa forma, esse trabalho identifica a partir de pesquisas bibliográficas e um estudo de caso em uma cooperativa de crédito, qual a estratégia de diferenciação utilizada para alcançar resultados e novos clientes. O trabalho descreve e conceitua a origem da estratégia e os tipos de estratégias genéricas, demonstra a relevância da estratégia de diferenciação. Baseando-se em todo o conteúdo discutidos anteriormente é realizado um estudo de caso no Sicoob Norte Litorâneo localizado no município de Linhares – ES e a partir de um questionário composto por 12 questões ditas abertas é realizado esse estudo de caso. A ferramenta foi aplicada para 4 gerentes e 3 supervisores no mês de outubro, enviado para os colaboradores via e-mail. Tendo como intuito identificar como é a estratégia de diferenciação voltada para o atendimento, desenvolvida no Sicoob Norte Litorâneo, bem como seus benefícios. Os resultados da pesquisa demonstraram que: i) através do diferencial que a cooperativa obtém com o uso da estratégia, permite obter bons resultados e novos clientes; ii) caso a estratégia seja baseada na diferenciação no atendimento a clientes, deve ser demonstrado comprometimento, seriedade e competência; iii) eleva o nível de satisfação do cliente para o serviço prestado; iv) melhora constantemente sua posição no mercado; v) melhoria da imagem da cooperativa diferenciando-a dos concorrentes.

Palavras Chave: Estratégia - Genéricas - Atendimento - \$4 - Diferenciação

1. INTRODUÇÃO

Existe uma preocupação nas organizações no que se refere a mudar e inovar, isso requer a utilização de estratégias e de novas fórmulas para obter sucesso diante da concorrência. Em um ambiente de negócios altamente competitivo a estratégia tornou-se uma ferramenta essencial para o sucesso empresarial, levando-se em consideração que as informações circulam cada vez mais rápidas com o auxílio da tecnologia e com isso as empresas precisam aprender a operar como se o mundo fosse um grande mercado onde para sobreviver às empresas precisam entender o que vem a ser uma boa estratégia.

Esse estudo ressalta a importância das estratégias, considerando que é fundamental para a sobrevivência das organizações que o planejamento estratégico seja executado. As organizações devem ter visão clara e coerente das suas metas e objetivos. Analisar então a estratégia e implementá-la na busca da competitividade tornou-se inevitável, e com uma cooperativa de crédito não é diferente, a busca por um diferencial que gere crescimento para a organização exige alto nível de conhecimento e competência.

Analisar a influência da estratégia em uma cooperativa de crédito é o pressuposto básico desse trabalho, assim analisa-se a origem da estratégia, seus conceitos, os tipos de estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e enfoque, a estratégia de diferenciação será o alvo para esse estudo, demonstrando seus valores e seus princípios, a partir de um estudo de caso, realizado em uma cooperativa de crédito do Estado do Espírito Santo, localizada no município de Linhares, com o intuito de investigar a estratégia de diferenciação buscando identificar de que maneira a estratégia de diferenciação com foco no atendimento a clientes pode auxiliar as cooperativas de crédito. Portanto é de real importância à utilização das estratégias nas organizações que auxiliem na busca e na realização dos objetivos, e este trabalho mostra as prioridades e os pressupostos básicos para realizar estratégias que alcancem os resultados esperados fazendo com que a organização sobreviva às dificuldades e supere-as com muito sucesso. Daí surge o problema de pesquisa: **de que maneira a estratégia de diferenciação pode auxiliar as cooperativas de crédito?**

Este trabalho tem como objetivo geral identificar a partir de um estudo de caso a influência da estratégia de diferenciação em uma cooperativa de crédito.

2. METODOLOGIA

Pesquisa Bibliográfica realizada através de pesquisas bibliográficas em livros, revistas, publicações acadêmicas, informativos internos e Internet, nos quais será investigada a estratégia de diferenciação. O estudo de caso foi desenvolvido em uma agência de uma cooperativa de crédito do Espírito Santo, localizada no município de Fundão, com o intuito de demonstrar a importância da diferenciação com foco no atendimento para gerar diferencial competitivo.

Estudo de caso, de acordo com Vergara (2000) estudo de caso corresponde a um circunscrito a uma ou a poucas unidades, entendidas como uma pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou país, possui caráter profundo e detalhado. O estudo de caso foi realizado a partir de entrevistas com gerentes e supervisores para identificar como a estratégia de diferenciação baseada no atendimento auxilia as cooperativas de crédito.

3. A ORIGEM E O CONCEITO DA ESTRATÉGIA

O surgimento da estratégia ocorreu na área militar, e o primeiro uso do termo estratégia foi feito pelo estrategista chinês Sun Tzu.

Sun Tzu, contemporâneo do Confúcio, viveu por volta do ano de 400 a.C. E é o

autor do mais antigo tratado militar, intitulado *A arte da guerra*, uma compilação de seu pensamento sobre como elaborar uma estratégia para obter sucesso na guerra.

Os ensinamentos de a arte da guerra podem ser considerados como uma metáfora para o melhor entendimento do atual mundo dos negócios, gerando inúmeros *insights* criativos sobre estratégia, liderança, aprendizagem, conhecimento e como se preparar para sobreviver num ambiente hostil e competitivo (HERRERO, 2005, p. 7).

De acordo com Ferreira (2004), a palavra estratégia derivou-se do grego *strategía*, sendo entendida como a arte militar de executar movimentos e ações de tropas navios ou aviões, com intuito de alcançar posições favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. Com o passar do tempo, a estratégia foi deixando de ser do campo militar e passou também a conquistar espaço para sua utilização nas relações comerciais. De acordo com Certo e Peter (1993), no final dos anos 1950, após a segunda guerra mundial, iniciou-se a utilização da estratégia nas empresas e foi nessa época que teve sua forma definida, forma essa que aumentou sua complexidade no mundo empresarial, exigindo um perfil caracterizado por respostas rápidas, verifica-se então que através desse crescimento houve uma aceitação favorável para as empresas.

Segundo Maximiano (2007) o conceito de estratégia e as técnicas da administração estratégica chegaram nas empresas no início do século XX. A partir desse período foi sendo desenvolvida a estratégia empresarial que passou a ser utilizada em 1960, assim o desenvolvimento do planejamento estratégico marcou a estratégia que impulsionou essa década. Na década de 1970, a estratégia passou a ser uma alternativa bastante utilizada nas empresas, os anos 1970 foram marcados pela importância reconhecida nas empresas para a responsabilidade social e a ética. No período dos anos 1980 a estratégia se concretizou, passando a ser altamente importante nas organizações.

Foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena. Muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática. O planejamento estratégico evoluiu de uma arte prática por especialistas para tornar-se parte integrante e normalmente aceita do trabalho de todos os gerentes de linha. O resultado foi uma redução das equipes do planejamento, porém em muitas organizações, houve um aumento da importância do planejamento estratégico (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. XI).

A estratégia avançou constantemente após os anos 1980, quando as organizações passavam por momentos intensos, devido à grande concorrência que passou a existir naquela época. A estratégia, ao longo de seus anos de evolução teve várias fases e significados, passando de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, a administração estratégica dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial (CAMARGO; DIAS, 2003).

Hoje mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente competitivo há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação de planejamento em ação (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. XI).

Segundo Ansoff e McDonell (1993) o conceito de estratégia se caracteriza como abstrato, sua fórmula não produz ação produtiva imediata, mas é um processo que não deve ser dispensado. O conceito de estratégia segundo Mintzberg e Quin (2001) pode ser entendido como um plano que integra metas, políticas e uma seqüência de ações de uma organização, que sendo bem formuladas ajudam a colocar os recursos de uma organização em uma postura viável.

4. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Segundo Hitt (2003) a empresa utiliza suas competências essenciais para programar estratégias que possam agregar valor e satisfazer as necessidades dos clientes. Mas para que ocorra sucesso em seus negócios a empresa utiliza estratégias que auxiliem na busca da competitividade. Para enfrentar as forças competitivas existem, segundo Porter (2004), três estratégias genéricas que são bem estruturadas para superar as outras empresas em uma indústria, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A Tabela 1 analisa quais as diferenças existentes entre os três diferentes tipos de estratégias genéricas a partir da experiência, dos recursos normalmente exigidos e dos requisitos organizacionais mais comuns.

Tabela 1: as Três estratégias genéricas de Porter e seus requisitos

ESTRATÉGIA GENÉRICA	EXPERIÊNCIA E RECURSOS NORMALMENTE EXIGIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS MAIS COMUNS
Liderança global de custos	<ul style="list-style-type: none"> • Rígido controle de capital e acesso ao capital; • Experiência em engenharia de processos; • Investimento Sustentado; • Intensa supervisão da mão-de-obra; • Produtos projetados com vistas a facilidade de fabricação; • Sistema de distribuição com baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos; • Relatórios de controle freqüentes e detalhados; • Organização e responsabilidades estruturadas; • Incentivos baseados no escrito cumprimento de metas quantitativas;
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Forte capacidade de marketing; • Engenharia de produto; • Talento Criativo; • Forte capacidade em pesquisas básicas; • Reputação da corporação quanto á qualidade ou liderança tecnológica; • Longa tradição na indústria ou combinação única de experiências trazidas de outras indústrias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções P & D; • Desenvolvimento de produtos e marketing; • Mensuração subjetiva e incentivos, em vez de mensuração quantitativa; • Benefícios destinados a atrair mão-de-obra altamente especializada, cientistas e pessoas criativas;
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigida para uma meta estratégica em particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigida para uma meta estratégica em particular.

Fonte: Certo e Peter (1993, p. 137)

A escolha de uma estratégia genérica por uma organização ou por uma unidade de negócio não garante a sua operacionalização. A forma como a organização se relaciona com o ambiente dependerá da implantação de um determinado tipo de comportamento, que pode ainda não ser existente. Destarte, a estratégia genérica pode ser considerada como um alvo de comportamento, em termos estratégicos que a empresa busca (DIEHL; GONÇALO, 2005). Para Bethlem (2001) o conceito de estratégia genérica se baseia que a vantagem competitiva é o núcleo de qualquer estratégia, para que essa vantagem seja obtida é necessário que a empresa faça uma escolha, ou seja, se a empresa deseja obter uma vantagem competitiva ela deve escolher o tipo de vantagem que irá buscar sobre o escopo que será utilizado para alcançá-la. A Tabela 2 traduz de forma clara os tipos de estratégias genéricas que buscam trazer para as empresas vantagens competitivas.

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação no segmento (enfoque na diferenciação) nem segmento estreito. As ações específicas

necessárias à implementação de cada estratégia genérica variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as estratégias genéricas viáveis em uma indústria particular. Embora a seleção e a implementação de uma estratégia genérica estejam longe de ser simples, elas são, contudo, os caminhos lógicos para a vantagem competitiva que devem ser investigados em qualquer indústria (PORTER, 1989, p. 10).

Tabela 2: três estratégias genéricas

VANTAGEM COMPETITIVA	
Custo mais baixo	Diferenciação
1. LIDERANÇA NO CUSTO	2. DIFERENCIAÇÃO
3A. ENFOQUE NO CUSTO	3B. ENFOQUE NA DIFERENCIAÇÃO

Fonte: Porter (1989, p. 10)

Os tipos de estratégias listadas na Tabela 2 indicam um rumo a ser seguido, que pode ser através do custo mais baixo ou da diferenciação. Os tipos de estratégias variam de acordo com a indústria, e elas auxiliam na busca pela vantagem competitiva, favorecendo dessa forma as organizações.

4.1. LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

Para Porter (2004) a liderança no custo exige construir agressivamente instalações em escalas eficientes, perseguindo reduções de custo pela experiência, realizando um controle rígido do custo e das despesas gerais, mas de certa forma tentar atingir uma posição de custo total baixo costuma exigir uma parcela alta de mercado, exigindo projetos de produtos, manutenção de produtos, isso acaba exigindo grande de capital, mas quando é atingida proporciona margens altas que podem ser utilizadas para reinvestir em novos equipamentos e novas instalações modernas para manter a liderança de custo, sendo dessa forma um requisito capaz de sustentar uma posição de custo baixo.

A liderança global de custos permite a uma empresa retornos acima da média de sua indústria apesar da presença de fortes forças competitivas. Entretanto, frequentemente, esta estratégia exige grande participação relativa no mercado ou outras vantagens, como acesso favorecido a matérias primas ou rápida disponibilidade de caixa para financiar a aquisição de mais equipamentos eficientes [...] (CERTO; PETER, 1999, p. 136).

Ainda segundo Certo e Perter (2000) existem alguns riscos associados a esse tipo de estratégia, sendo eles: a) os concorrentes imitam; b) a tecnologia muda; c) outras bases de liderança baseada em custos são destruídas. Isso provoca falta de sustentabilidade na liderança em custos, impondo encargos para a empresa sustentar sua posição, reinvestindo assim, em equipamentos modernos, alertando-se para os aperfeiçoamentos tecnológicos. Assim as empresas que se empenham em utilizar esse tipo de estratégia, geralmente, conseguem reduzir seus custos através de investimentos e instalações em escalas eficientes, a implementação adequada da estratégia de liderança em custos permite que a empresa obtenha retornos acima da média.

4.2. DIFERENCIAÇÃO

Essa é o tipo de estratégia que faz com que a empresa seja única em sua indústria, buscando alcançar um diferencial que leve a vantagem competitiva.

[...] a estratégia de diferenciação enfoca o investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas que o cliente valoriza. De um modo geral, a empresa que se utiliza da estratégia de diferenciação procura ser diferente de seus concorrentes em tantas dimensões quantas forem possíveis. Quanto menos semelhanças entre os bens e serviços da

empresa e os da concorrência, mais protegida ela estará das ações de seus rivais [...] (HITT, 2002, p. 161).

Segundo Porter (2004) a diferenciação isola os rivais competitivos, através da lealdade dos consumidores devido ao desenvolvimento da marca e da satisfação com produtos e serviços. Essa estratégia também apresenta riscos, que segundo Bethlem (2001), são: a) competidores imitam o produto; b) razões de diferenciação se tornam sem importância para os compradores; c) perda da proximidade de custos; d) os que enfocam na diferenciação obtêm maior diferenciação no segmento de mercado. De acordo com Mintzberg e Quinn (2001) as organizações se distinguem no mercado competitivo em seus produtos e serviços dos seus concorrentes, portanto uma organização pode diferenciar suas ofertas de seis maneiras básicas: i) estratégia de diferenciação de preço; ii) estratégia de diferenciação de imagem; iii) estratégia de diferenciação de suporte; iv) estratégia de diferenciação de qualidade; v) estratégia de diferenciação de design; vi) estratégia da não-diferenciação. Essas estratégias são utilizadas para diferenciar produtos e serviços da concorrência causando impactos na concorrência, no próximo tópico será apresentada a estratégia de enfoque.

4.3. ENFOQUE

Segundo Porter (1989) a estratégia de enfoque tem duas variantes, sendo elas: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

[...] No enfoque no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo. Ambas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre os segmentos-alvo de um enfocador e outros segmentos na indústria. Os segmentos-alvo devem ser compradores com necessidades incomuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma; o segmento-alvo deve diferir do de outros segmentos da indústria. O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos [...] (PORTER, 1989, p. 13).

Ainda de acordo Segundo Porter (1989) toda estratégia de enfoque visa atender bem ao alvo determinado e a política funcional é desenvolvida levando isso em consideração, assim o enfoque desenvolvido significa que a empresa esta tendo uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico e alta diferenciação, ou ambas. A estratégia de Enfoque é, essencialmente, de segmentar mercados e apelar somente para um ou alguns grupos de consumidores ou compradores industriais. A lógica dessa abordagem reside no fato de que uma empresa que limite a sua atenção a apenas alguns segmentos de mercado pode servi-los melhor que aquelas organizações que procuram influenciar todo o mercado (CERTO; PORTER 1993).

Segundo Bethlem (2001), essa estratégia também possui riscos, sendo eles: a) os competidores imitam; b) o segmento alvo torna-se estruturalmente não-atraente; c) a estrutura do mercado desmorona; d) a demanda desaparece; e) Concorrentes do mercado global dominam o segmento; f) as diferenças dos segmentos para outros diminuem; g) as vantagens de uma linha ampla aumentam; h) novos enfoques que consideram os subsegmentos da indústria.

4.4. ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO COM FOCO NO ATENDIMENTO

Atualmente ocorrem constantemente no mercado muitas transformações que buscam estabelecer novos padrões de comportamento, a ênfase no produto e no serviço está deixando de ser o alvo estratégico das empresas, exigindo dessa forma que a empresa desenvolva e mantenha boas relações com os clientes. O consumidor atual exige atendimento personalizado o que implica para a empresa capacidade de reter clientes a partir dessa estratégia.

[...] Do ponto de vista do consumidor, a diferenciação não está tão relacionada ao serviço ou setor quanto à sua forma de fazer negócios. Na era da informação não se pode mais fabricar uma imagem. A distancia entre a percepção e a realidade está diminuindo. Além disso, em um mundo onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis. Isso significa que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente. O posicionamento tem que compreender mais do que a simples consciência de uma hierarquia de marcas e nomes de empresas. Demanda uma relação especial com o cliente e a infra-estrutura do mercado [...] (McKENNA, 1992, p.46).

Entende-se com isso, que devem haver inovações e melhorias por parte das empresas que envolvam os clientes, oferecendo vantagens que provavelmente podem resultar em benefícios para a empresa.

Satisfazer clientes não é uma tarefa impossível, basta que a empresa ofereça benefícios compensadores, que desenvolva métodos para medir o grau de satisfação dos clientes bem como investir na melhoria dessa satisfação. Com todo esse processo estruturado, a empresa terá maior probabilidade de alcançar bons resultados, conquistando clientes novos e mantendo os atuais, fazendo com que os clientes se sintam mais confiantes com o serviço prestado pela empresa.

5. ESTUDO DE CASO “SICOOB NORTE LITORÂNEO

A cooperativa de crédito Norte Litorânea do Espírito Santo teve sua origem em 18 de maio de 1989, com 24 sócios. Sua finalidade é desenvolver programas de poupança, de uso adequado do crédito e de prestação de serviços, praticando todas as operações ativas, passivas e acessórias proporcionando através da mutualidade, assistência financeira aos associados em suas atividades específicas e formar educacionalmente seus associados no sentido de fomentar o cooperativismo. A primeira sede própria da cooperativa foi inaugurada no dia 08 de março de 1996, no centro de Linhares - ES, sendo então a primeira cooperativa do Sicoob ES a adquirir sede própria, o Sicoob Norte Litorâneo desenvolve suas atividades nos municípios de Linhares, Jaguaré, Sooretama, Aracruz, João Neiva, Ibirapu e Fundão, a cooperativa dispõe de mais de 8,4 mil associados (CAETANO, 2009). Para Costa (2006) um fator marcante na história do Sicoob Norte Litorâneo foi a abertura da cooperativa a pessoas e empresas de todos os setores da economia, baseada nisso a instituição pode financiar a criação e o crescimento de mais negócios na sua área de abrangência, estimulando a geração de emprego e de renda.

5.1. FERRAMENTAS PARA COLETA DE DADOS

Ao analisar a necessidade das informações que irão compor essa pesquisa o instrumento de pesquisa escolhido será através de questionário, pois fornece maior número de informações. Baseando-se em todo o conteúdo discutidos anteriormente é realizado um estudo de caso no Sicoob Norte Litorâneo localizado no município de Linhares – ES e a partir de um questionário composto por 12 questões ditas abertas é realizado esse estudo de caso. A ferramenta foi aplicada para 4 gerentes e 3 supervisores no mês de outubro, enviado para os colaboradores via e-mail. Tendo como intuito identificar como é a estratégia de diferenciação voltada para o atendimento, desenvolvida no Sicoob Norte Litorâneo, bem como seus benefícios.

5.2 ANÁLISE E TABULAÇÃO DE DADOS

Participaram dessa pesquisa uma amostra composta por 7 colaboradores. As duas primeiras indagações da entrevista foram a respeito do cargo e do tempo que os entrevistados atuam na instituição, esses dados são demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3: perfil dos entrevistados

CÓDIGO	CARGO QUE EXERCE NA COOPERATIVA	TEMPO QUE TRABALHA NA COOPERATIVA
A	Gerente de administração	19 anos
B	Gerente de Mercado	17 anos
C	Gerente de Mercado	18 anos
D	Supervisor de produtos e serviços	15 anos
E	Supervisor de produtos e serviços	03 anos
F	Supervisor de produtos e serviços	02 anos
G	Gerente de agência	11 anos

Fonte: pesquisa de campo (2010)

Na tabela 1, é identificado que os entrevistados possuem cargos de gestão na cooperativa pesquisada, além disso, possuem tempos distintos de experiência. No segmento de cooperativas, principalmente creditícias, o tempo de permanência do colaborador na empresa pode indicar seu nível de envolvimento com a gestão estratégica da organização. A maioria dos entrevistados tem mais de 10 anos que trabalham na empresa e possuem cargos de responsabilidade que exercem autonomia para aplicação e execução de conhecimentos. Assim é possível concluir que estas pessoas possuem grande envolvimento nas estratégias da cooperativa. Outro questionamento refere-se ao diferencial do Sicoob Norte Litorâneo. Os resultados dessa indagação são tabulados na Tabela 4.

Tabela: percepção dos respondentes sobre o diferencial e força do Sicoob norte litorâneo

O QUE DIFERENCIA O SICOOB NORTE LITORÂNEO? ONDE ESTÁ A SUA FORÇA?	
COD.	RESPOSTA
A	O Sicoob é um sistema de crédito cooperativo, onde seus correntistas são associados, ou seja, donos da instituição. O Sicoob atua em todos os segmentos da sociedade, disponibilizando produtos e serviços para todos os ramos de PJ, PF. A força do Sicoob está concentrada em sua atuação <i>in loco</i> , atendendo aos seus associados PF e PJ em todas as suas necessidades. A proximidade das gerências e diretores com os associados, faz com que as decisões sejam rápidas e ágeis.
B	Todos são donos da instituição e participam do seu resultado. Relacionamento, atendimento diferenciando, taxas atrativas, agilidade nas decisões e instituição financeira mais humana.
C	Na qualidade de atendimento e ser um Cooperativa de Crédito.
D	Acredito que seja o foco no atendimento, com flexibilidade e rapidez nas tomadas de decisão. Outro aspecto importante é que o gestor local (gerentes de agência) na sua maioria residem nos municípios onde trabalham há vários anos e conhecem muito bem o público da localidade.
E	O diferencial do Sicoob é o atendimento dado ao associado e posicionamento de mercado. A força do Sicoob é exatamente no atendimento presencial e personalizado para cada associado, com custos de tarifas e taxas menores do que os bancos comerciais.
F	A cooperativa é de Livre Admissão e diferencia-se pela região em que está inserida, podendo citar o pólo moveleiro, a confecção e a diversificação de culturas, como: café, mamão, cacau. A sua força está nos valores cooperativistas e na seriedade e competência da gestão.
G	Buscamos fazer negócios que tragam satisfação tanto para empresa, quanto para o associado, isto nos diferencia do mercado que estamos inseridos, pois as empresas buscam apenas o lucro, estando nossa força na capacidade de nossos colaboradores (funcionários) de assimilarem que devemos cada vez oferecer produtos e serviços e excelente atendimento que promovam resultados para ambos.

Fonte: pesquisa de campo (2010)

Diante dessa pergunta que é a base para o estudo de caso, ficou clara a importância da estratégia de atendimento no Sicoob Norte Litorâneo, foi possível identificar que os funcionários mantêm bons relacionamentos na sociedade e estão diretamente próximos de seus clientes agindo com competência e seriedade, o que faz com que os clientes se sintam seguros e confiantes na prestação dos serviços oferecidos pela cooperativa. Outro

questionamento refere-se a identificação do profissional com a estratégia da empresa. Os resultados dessa indagação são tabulados na Tabela 5.

Tabela 5: percepção dos respondentes sobre a identificação profissional com a estratégia da empresa

QUAL A SUA IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA?	
COD.	RESPOSTA
A	As estratégias da empresa são baseadas em levantamentos e projeções com vista ao crescimento ordenado, expansão dos pontos de atendimento e aumento gradativo da participação no mercado bancário brasileiro. Como gerente de administração, atuo diretamente no suporte técnico e operacional, para que as atividades sejam desenvolvidas na ponta com o maior nível possível de assertividade e precisão.
B	Participo diretamente nas decisões estratégicas e na condução dos trabalhos na instituição.
C	Qualidade de atendimento e tratar o cliente como sócio e parceiro.
D	Agilidade nos processos, foco nas pessoas e flexibilidade para atender demandas não uniformes no sistema Sicoob ES.
E	Faço parte da gestão da empresa, de onde vem às estratégias para ampliarmos o mercado em nossa área de atuação.
F	O modelo de gestão que visa o excelente atendimento ao associado, buscando suprir todas as suas necessidades que possam ser atendidas por uma instituição financeiras.
G	Quando ingressei na cooperativa tive um choque de conflitos, pois trabalhava em uma instituição financeira que visa unicamente o lucro, porém o Sicoob também por ser uma empresa do ramo financeiro que tem como estratégia o ato cooperativo que é levar serviços ao menor custo possível e ainda ter sobras (lucro) para ratear entre os associados, eu pensava somente no resultado a qualquer custo, porém aprendi ser possível trabalhar proporcionando bons serviços e ainda obter resultado, fato que acabou sendo inserido em minha maneira de pensar e hoje vejo com clareza que podemos cooperar uns com os outros, obtendo resultados sem explorar as pessoas/empresas, o que não é feito pelas empresas do ramo financeiro.

Fonte: pesquisa de campo (2010)

Percebe-se que há motivação por parte dos colaboradores em desenvolver a estratégia da empresa, conforme afirma o funcionário “A” as estratégias da empresa são constantemente desenvolvidas e se baseiam na sua qualidade para com o cliente. Entre todas as respostas acima se destaca também, de acordo com o funcionário “B”, como fator importante para essa pesquisa o nível de diferenciação encontrado no Sicoob Norte Litorâneo onde a busca pelo sucesso não visa somente o lucro e sim proporcionar serviços com qualidade que sejam bem vistos no mercado e que possivelmente tragam bons resultados para a empresa. Outro questionamento refere-se ao atendimento diferenciado para com o associado. Os resultados dessa indagação são tabulados na Tabela 6.

Tabela 6: percepção dos respondentes sobre o atendimento diferenciado ao associado

COMO A COOPERATIVA FORNECE UM ATENDIMENTO DIFERENCIADO AO ASSOCIADO?	
COD.	RESPOSTA
A	Mantendo um contato corpo-a-corpo no dia-a-dia. Agilidade nas respostas às demandas dos associados.
B	Identificação da necessidade do Associado; rapidez nas respostas; todo associado é dono da instituição.
C	Colocando produtos com qualidade, redução de tarifas e taxas e presteza no atendimento.
D	Além da ótima capilaridade, as equipes de trabalho das agências Sicoob conhecem os sócios e oferecem os produtos e serviços da instituição de acordo com as necessidades e não empurram serviços desnecessários aos clientes.
E	Atendimento personalizado, cada associado é diferente e merece atenção especial, todos são especiais; Praticamos o que falamos, cada associado é realmente um sócio da empresa (dono), e ganha com o crescimento da cooperativa, participando das sobras todo ano na Assembléia; As taxas e tarifas são diferenciadas.
F	Através de um atendimento personalizado, com respeito à pessoa e buscando ser o suporte financeiro necessário ao associado.

G	Através dos seus colaboradores (funcionários), que tem treinamentos constantes para prestarmos o melhor atendimento e oferecer produtos e serviços com custo menores que os praticados pelo mercado, já que não possuímos clientes e sim associados e assim manter elevado nível de satisfação dos associados.
----------	--

Fonte: pesquisa de campo (2010)

Em resposta a essa pergunta não ficam ou dúvidas em relação à aplicação da estratégia de atendimento na cooperativa, é possível identificar que todos os funcionários independente do cargo que executam tratam os clientes de forma diferenciada, proporcionando bem estar, estabelecendo atenção especial buscando sempre o bom relacionamento e desenvolvendo constantemente um contato integrado que promove um crescimento constante na satisfação dos clientes com a empresa. Em especial vale ressaltar a resposta do funcionário “B” que impreterivelmente traduz todo esse processo dito anteriormente “identificação da necessidade do Associado; rapidez nas respostas; todo associado é dono da instituição” isso mostra a seriedade da empresa com seus clientes. Outro questionamento refere-se as medidas tomadas e que ainda serão implantadas em relação ao atendimento. Os resultados dessa indagação são tabulados na tabela 7.

Tabela 7: percepção dos respondentes sobre as medidas referentes ao atendimento

QUAL (IS) MEDIDA (S) REFERENTE (S) AO ATENDIMENTO, JÁ FORAM TOMADAS E QUAIS AINDA SERÃO IMPLANTADAS?	
COD.	RESPOSTA
A	Nula (O colaborador não respondeu a esta pergunta).
B	Acompanhamento de tempo de espera. Atendimento através de senhas e todos sentados. Servir nos dias de maior movimento refrigerantes, além do café e água que já são servidos diariamente.
C	Senha de atendimento, ampliação das agências, ampliação dos canais de atendimento (ATM, INTERNET, CORRESPONDENTES...) inclusive com modulo de depositário.
D	Muitos treinamentos já foram realizados (atendimento, produtos e serviços), atualmente foi lançada uma campanha de atendimento ao telefone e em quatro de nossas agências já estamos acompanhando a gestão de fila, o que será implementada em todas. O objetivo é oferecer aos nossos sócios, atendimentos eficazes com uma espera média em fila de no máximo 15 (quinze) minutos.
E	Atendimento telefônico – atender ao telefone no máximo no terceiro toque (implantada) Constantes treinamentos de equipe, para cada vez melhorar e profissionalizar o atendimento de qualidade (em implantação).
F	Foram feitas pesquisas de opinião para saber qual o canal de comunicação é preferido pelos associados e este foi priorizado; foi feita pesquisa de satisfação do atendimento dos funcionários e do gerente de agência, entre outras. Foram feitos os melhoramentos necessários nas agências, como a instalação de mais equipamentos eletrônicos de auto-atendimento nas agências; colocação de assentos e senhas para espera, implantação do “fale conosco” e ouvidoria, implantação de novos serviços através do site, entre outros.
G	Com referencia ao atendimento, promovemos treinamentos constantes proporcionando sempre maiores conhecimentos sobre produtos e serviços e principalmente a excelência no atendimento, já com referência as medidas que ainda serão implantadas estamos buscando modernização tecnológica para proporcionar maior conforto e agilidade nos processos.

Fonte: pesquisa de campo (2010)

Várias são as formas de implantar medidas que proporcionem melhor atender os clientes e além de realizar melhorias nas agências, e nos canais de atendimento a cooperativa investe no treinamento de seus funcionários, mesmo diante das mudanças tecnológicas existentes no mercado a cooperativa investe em treinamentos que melhorem e profissionalizem o atendimento de qualidade. Outro questionamento refere-se a identificação das estratégias de diferenciação com base no atendimento. Os resultados dessa indagação são tabulados na Tabela 8.

Tabela 8: percepção dos respondentes sobre as estratégias de diferenciação presentes no atendimento ao associado

QUAIS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO ESTÃO PRESENTES NO ATENDIMENTO AO CLIENTE?	
COD.	RESPOSTA
A	Nula (O colaborador não respondeu a esta pergunta).
B	Rapidez, cordialidade, transparência, atenção e satisfação.
C	Atendimento individualizado e exclusivo, rapidez no atendimento, desburocratizado.
D	Adotamos a política “Conheça seu cliente”, que consiste na equipe local buscar as informações do sócio extra cadastro e dessa forma poder atender proativamente aos seus anseios. Sabemos que nossa instituição em termos tecnológicos ainda tem muito a melhorar, principalmente em relação as demais IF’s atuantes no mercado, no entanto, o custo de nossos serviços e o acesso que temos a nossos sócios, são o grande diferencial competitivo da Cooperativa.
E	A estratégia de diferenciação é ser uma instituição financeira que leva benefícios a população (menores taxas e tarifas que de bancos), onde as sobras são devolvidos aos associados (sócios), e, os recursos fazem com que as cidades onde estamos presentes, cresçam junto com a instituição.
F	O atendimento do Sicoob é mais próximo da pessoa, onde o colaborador ouve as suas necessidades e busca atendê-las de forma cordial e satisfatória.
G	A qualidade no atendimento, ou seja, simpatia, cordialidade, atenção e principalmente na busca de soluções financeiras para viabilizar a longevidade da empresa e soluções das necessidades das pessoas.

Fonte: pesquisa de campo (2010)

São várias as estratégias que podem estar presentes no atendimento ao cliente, a princípio não há apenas uma estratégia no atendimento, tudo parte do momento em que o cliente necessita de algo, cabe ao funcionário identificar com precisão agir com rapidez e assim satisfazer a necessidade do cliente sendo agradável, expressivo e simpático, em resumo a resposta do funcionário “D” conclui essa pergunta com clareza, faz-se necessário conhecer os clientes para melhor identificar suas necessidades, a cooperativa por não ter alto nível de tecnologia conquista seus associados por meio do contato humano, que evidentemente traz mais benefícios para a organização. Outro questionamento refere-se aos elogios em relação ao atendimento. Os resultados dessa indagação são tabulados na Tabela 9.

Tabela 9: percepção dos respondentes sobre os elogios referentes ao atendimento

O QUE OS ASSOCIADOS MAIS ELOGIAM EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO?	
COD.	RESPOSTA
A	Atendimento pessoal, cordial e a atenção dispensada.
B	Rapidez e Cordialidade.
C	Agilidade e atenção.
D	A cordialidade nos relacionamentos e a amizade entre os funcionários (que são da localidade) e os sócios.
E	O tratamento pessoal e personalizado. Eles têm o contato humano, não somente com máquinas; Rapidez nos processos; menor burocracia; motivação e comprometimento dos funcionários.
F	Comparativamente a outras instituições, os elogios são muitos, porque revelam o interesse do Sicoob em realmente atender as expectativas dos associados e de forma respeitosa.
G	Cordialidade, respeito, integração com a sociedade em que esta inserida e simpatia.

Fonte: pesquisa de campo (2010)

Os elogios são fundamentais para o crescimento da organização, visto que proporcionam um incentivo para a empresa competir no mercado onde atua, na maioria das respostas consta como elogios: atenção, rapidez, cordialidade, respeito e simpatia com esses elogios é possível obter novos clientes e atingir novos resultados, obtendo assim feedback

positivo. Outro questionamento refere-se as reclamações em relação ao atendimento. Os resultados dessa indagação são tabulados na Tabela 10.

Tabela 10: percepção dos respondentes sobre as reclamações referentes ao atendimento

O QUE MAIS RECLAMAM NO ATENDIMENTO?	
COD.	RESPOSTA
A	Demora na fila de caixa
B	Alguns dias o sistema fica lento.
C	Em algumas agências da quantidade de pessoas.
D	Demora no caixa, centralização de alguns processos em um único profissional na agência e tecnologia inferior as demais Instituições Financeiras.
E	Demora no atendimento telefônico
F	Atualmente o Sicoob possui todos os produtos que as demais instituições oferecem, correspondendo às expectativas e necessidades dos seus associados. Algumas reclamações ocorrem em relação ao número de agências, que, em alguns Estados ainda é pequeno.
G	Demora no atendimento do telefone, porém nossa central efetuou pesquisa e nos passou algumas informações para serem implantadas para melhorar nosso atendimento.

Fonte: pesquisa de campo (2010)

Ao questionar em relação às reclamações em relação ao atendimento verifica-se que na maioria das respostas como principal reclamação: demora no atendimento telefônico, através das reclamações as empresas conseguem agir para melhorar seus resultados, obtendo dessa forma, feedback negativo. Outro questionamento busca identificar se a cooperativa utiliza pesquisa de satisfação com os associados. Os resultados dessa indagação são tabulados na Tabela 11.

Tabela 11: percepção dos respondentes sobre pesquisas para medir o nível de satisfação dos associados

A COOPERATIVA UTILIZA ALGUMA PESQUISA PARA MEDIR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO ASSOCIADO?	
COD.	RESPOSTA
A	A pesquisa é realizada pelo Sicoob Central de tempos em tempos. A última foi realizada pelo Instituto Futura em 2007.
B	Em 2001 foi feito pelo Instituto Futura uma pesquisa ampla e o índice de satisfação ficou em 86%. No dia-a-dia os gestores consultam associados para avaliar o índice de satisfação, mas de uma forma não formal.
C	Foram realizadas pesquisas através da FUTURA em 2001 e 2007.
D	Sim, o Sistema Sicoob ES já realizou pesquisas em todas as agências, aplicadas pelo instituto Futura.
E	Sim. Pesquisa de atendimento ao associado pelo telefone realizada pelo Sicoob Central.
F	Sim. Já foram realizadas pesquisas de satisfação com ótimo resultado para o Sicoob, que também foi eleito como melhor instituição financeira do ES nos anos de 2008 e 2009, recebendo o prêmio Líder Empresarial.
G	Efetuada todo ano pesquisa com mala direta ou pesquisa de campo.

Fonte: pesquisa de campo (2010)

Conforme foi respondido, a cooperativa através de sua central realiza pesquisa através de vários meios: mala direta, pesquisa de campo, telefone e através do instituto Futura, sendo relevante que nos anos de 2008 e 2009 de acordo com a resposta do funcionário “F” obteve resultados elevados sendo assim eleita como a melhor instituição financeira do ES. Outro questionamento refere-se ao aperfeiçoamento e ao desenvolvimento de práticas de relacionamento com clientes internos. Os resultados dessa indagação são tabulados na Tabela 12.

Tabela 12: percepção dos respondentes sobre o aperfeiçoamento e desenvolvimento das práticas de relacionamento

DE QUE MANEIRA É REALIZADO O APERFEIÇOAMENTO E O DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO, ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO COM CLIENTES INTERNOS?	
COD.	RESPOSTA
A	O Sicoob através do departamento de RH, desenvolve durante o ano, diversos cursos de aperfeiçoamento técnico, operacional, relacionamento, etc. Proporciona também, eventos de desenvolvimento de equipes.
B	São realizados muitos treinamentos e encontros na busca de melhorar o atendimento e ampliar os relacionamentos. A comunicação interna é feita através de e-mail, telefone, comunicados e Portal.
C	Treinamentos motivacionais, de equipes, Encontros estaduais com palestras motivacionais anuais (ENCONTRÃO), treinamento de vendas, treinamento de produtos e serviços, doação de um dia de trabalho a uma ação social. Para comunicação utilizamos um portal interno, e-mail e malas diretas aos funcionários.
D	Temos o portal Sicoob ES (intranet), importante ferramenta de comunicação e que tem todos os manuais de nossos produtos e serviços. São realizados vários treinamentos que envolvem a maioria dos colaboradores todos os anos e encontros de descontração para melhorar as amizades no ambiente corporativo.
E	Através de treinamento de equipes para a integração cada vez maior das pessoas que trabalham na empresa, gerando conhecimento e integração, melhorando as práticas de relacionamento entre os colaboradores.
F	O Sicoob investe muito na formação profissional de seus funcionários, através de constantes treinamentos, reciclagens, incentivo à graduação e pós-graduação e outros cursos como PNL.
G	Temos treinamentos constantes, tanto para aperfeiçoarmos nosso atendimento ao nosso associado, quanto para a melhora contínua no relacionamento interno.

Fonte: pesquisa de campo (2010)

Para um alto nível de gerenciamento da informação é necessário que exista um processo de comunicação entre os setores, para que isso ocorra com sucesso, o Sicoob Norte Litorâneo faz investimento em processo contínuo de aprendizagem, através do treinamento e da qualificação de seus funcionários. Quando é bem sucedido o treinamento acontece de forma sustentável e difunde a empresa a ganhar benefícios, criando uma vantagem competitiva diante da concorrência. Outro questionamento busca avaliar a estratégia de atendimento como um diferencial para a cooperativa e para a agência. Os resultados dessa indagação são tabulados na Tabela 13.

Tabela 13: percepção dos respondentes sobre a estratégia de atendimento como um diferencial para a cooperativa e para a agência

COMO VOCÊ AVALIA A ESTRATÉGIA DE ATENDIMENTO COMO UM DIFERENCIAL PARA A COOPERATIVA? E PARA A AGÊNCIA?	
COD.	RESPOSTA
A	Primordial para que continuemos a crescer em tamanho e principalmente na satisfação dos associados e usuários. A agência prestando um atendimento de qualidade, ela é vista como um diferencial na praça onde atua.
B	As instituições financeiras tradicionais estão empurrando, forçadamente, os clientes para o atendimento através das máquinas (tecnologia). O Sicoob vê o Associado como ser humano que gosta de se relacionar e interagir com pessoas e para isso estamos trabalhando para atendê-lo da forma que ele mais gosta, pessoalmente e com tecnologia avançada.
C	Hoje os produtos e serviços das cooperativas de crédito se igualam a outras instituições financeiras resta a nós aplicação do atendimento exclusivo ao cliente que é nosso associado. No atendimento deve ser considerada a atenção do Gerente de agência bem como a agilidade.
D	Entendo que as sobras estão diretamente relacionadas ao tempo em que o associado se relacionada comercialmente com a Cooperativa. As agências que possuem maior afinidade com os sócios, conquistam os melhores resultados, portanto avalio que embora tenhamos custos menores, a forma de abordagem que utilizamos em nossos atendimentos é o grande segredo para continuarmos competitivos

	nesse mercado.
E	O atendimento é o ponto chave do sucesso do Sicoob e das Agências em cada Município do ES. O bom atendimento faz com que o associado se relacione cada vez mais com a sua agência, conseqüentemente concentre mais seus negócios, e, a cada ano, ganhe mais com as sobras após a Assembléia.
F	Para a cooperativa é a forma de promover o crescimento do número de sócios e também de negócios realizados, podendo garantir o crescimento da instituição. Para a agência o bom atendimento pode garantir o interesse e até a fidelização do associado. É muito importante para a agência porque pode proporcionar o aumento dos negócios com o cliente e também a indicação de novos clientes que poderão se tornar sócios da cooperativa e também passar a admirar e difundir essa forma de trabalho junto a comunidade.
G	Nos tempos atuais, devido a cobrança que as empresas fazem junto aos funcionários para obterem cada vez mais resultadas, esquecem que do outro lado existem pessoas, nossa estratégica e melhorar cada vez mais nosso atendimento (ser simpático, alegre, receptivo, prestativo e etc..) e assim obtermos melhores resultados tanto para a cooperativa, quanto para o associado.

Fonte: pesquisa de campo (2010)

Conforme afirmado nas respostas dos gerentes e supervisores para a pergunta acima, não é difícil entender a importância de possuir uma estratégia que leve a garantir e alcançar bons resultados, basta que a organização tenha uma base sustentável de pessoas dispostas a impor a estratégia em ação. Analisando de um modo geral todas as perguntas feitas e todas as respostas obtidas, foi possível identificar com clareza a importância do atendimento como estratégia para o Sicoob Norte Litorâneo, que além de impor essa estratégia entre seus funcionários consegue realizá-la de forma natural e com muita dedicação, a organização independente do tipo e do ramo que atua depende de decisões que levem a eficiência administrativa, essa eficiência parte do princípio de realizar melhorias, de programar novas idéias e a partir disso ser reconhecida no mercado pela sua qualidade e responsabilidade com seus clientes. Nos dias atuais não é simples conquistar novos clientes, é necessário ter algo que diferencie e que tenha pontos positivos altamente visíveis na sociedade, a globalização age constantemente no mercado impondo para os consumidores novos meios e mecanismos tecnológicos, essa tecnologia traz muitos benefícios para o cliente e para a empresa, mas ainda não é suficientemente capaz de substituir uma valiosa estratégia de diferenciação.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi mencionado neste trabalho o mercado cooperativista age de acordo com seus princípios e possui forte poder de atuação no mercado, assim como toda e qualquer organização busca diferenciar-se no mercado através de estratégias, sendo essa última o tema que foi investigado no trabalho. Para considerar a estratégia como um fator de suma importância foram estudadas as suas origens, seus valores, sua aplicação e seus resultados nas organizações. O estudo do cooperativismo de crédito possibilitou um melhor entendimento de como as cooperativas atuam e como estão buscando se fortalecer no mercado através do uso de estratégias. O estudo dessas informações buscou fornecer uma base para identificar possibilidades de diferenciação.

Através da pesquisa realizada, foi identificada a estratégia de atendimento como fator de diferenciação, podendo então concluir que a cooperativa obteve avanços conseguindo se posicionar no mercado diante de seus concorrentes, além de colaborar na melhoria da sua imagem. Foi identificado que uma estratégia quando é implementada e reconhecida pelas pessoas traz muitos benefícios para a organização. Em resposta ao problema de pesquisa – De que maneira a estratégia de diferenciação pode auxiliar as cooperativas de crédito? – apresentam-se as seguintes considerações: i) através do diferencial que a cooperativa obtém com o uso da estratégia, permite obter bons resultados e novos clientes; ii) caso a estratégia seja baseada na diferenciação no atendimento a clientes, deve ser demonstrado comprometimento, seriedade e competência; iii) eleva o nível de satisfação do cliente para o

serviço prestado; iv) melhora constantemente sua posição no mercado; v) melhoria da imagem da cooperativa diferenciando-a dos concorrentes.

Ao analisar as pesquisas bibliográficas e o estudo de caso realizado, analisa-se que ainda há muitos aspectos que podem ser explorados, a partir dessa concepção são apresentadas as seguintes recomendações para pesquisas futuras: i) a estratégia de diferenciação seja alvo para o crescimento organizacional; ii) realização de pesquisas com clientes para medir o grau de satisfação com as estratégias utilizadas pela empresa; iii) implantação das estratégias competitivas para as cooperativas; iv) a qualidade na prestação de serviços seja a principal alternativa de sucesso para as cooperativas de crédito. A partir do que foi exposto nesse trabalho foi possível reconhecer que quando uma estratégia de diferenciação é estabelecida por uma organização pode trazer vantagens que geram diferencial competitivo. Cabe a organização analisar para saber se a diferenciação pode trazer alguma vantagem para ambos os lados: cliente e empresa.

8 REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; MSDONELL, E. J.** Implantando a administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BETHLEM, A.** Estratégia Empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAETANO, A.** Sicoob, 20 anos de desenvolvimento para o Espírito Santo. Vitória: Vera Caser Comunicação, 2009.
- CAMARGO, M. A.; DIAS, A. T.** Estratégia, administração estratégia e estratégia corporativa: uma análise teórica. São Paulo: Caderno de pesquisas em administração, www.ead.fea.usp.br ,Marco/2010.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P.** Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COSTA, L.** Revista gestão cooperativa. Vincere:Brasília, 2006.
- FERREIRA, A. B. H.** Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.
- HERRERO, E.** Balanced Scored e a gestão estratégica: uma abordagem comportamental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- HITT, M. A.** et al. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A.** Teoria geral da administração: Da revolução urbana á revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.
- McKENNA, R.** Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MENEZES, A.** Cooperativismo para escolas de II grau. Brasília: Gráfica OCB, 1992.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.** Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro:Campus, 1998.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.** O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, M. E.** Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E.** Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RUDIO, F. V.** Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SILVA, A. A.** Política Social e cooperativas habitacionais. São Paulo: Cortez, 1992.
- VERGARA, S. C.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000.