

ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA EM EMPRESAS DO RAMO DE EMPRÉSTIMOS CONSIGNADOS EM SORRISO/MT

CELSO IGOR DA SILVA JUNIOR¹
PATRICIA LIMPER²

RESUMO: A modalidade de crédito consignado tem crescido dentro do serviço público em face do risco reduzido de inadimplência. A disponibilidade desta linha de crédito é uma alternativa benéfica para os grupos de pessoas que têm acesso a esse recurso, possibilitando o confronto das dificuldades financeiras com juros menores que os aplicados em outros tipos de financiamentos. Para se conduzir uma instituição de empréstimos consignados é uma tarefa difícil e árdua, exclusivamente por encontrar dificuldades nas pessoas que queiram contratar os serviços de empréstimos. Se as atividades desenvolvidas não utilizam um modelo estratégico, acaba se tornando difícil obter bons resultados. Com isso, é fundamental para a organização de um empreendimento o planejamento estratégico, que quando bem feito e executado, pode gerar vantagens competitivas para a sua empresa no cenário dos negócios, possibilitando um alinhamento da empresa, tornando possível o seu crescimento embasado na ideia de superioridade aos seus concorrentes em alguns sentidos. Foi realizado uma pesquisa bibliográfica para melhor conhecimento do tema, e através de entrevistas com perguntas objetivas e simples, se realizou uma pesquisa de campo com os gestores das empresas de empréstimos consignados em Sorriso-MT, apontando quais são as vantagens dessas empresas em relação às suas concorrentes. Nesse sentido, foi possível observar que ambas as empresas analisadas usam métodos diferentes e focam em públicos alvos diferentes no seu dia a dia de trabalho, mas estão conseguindo atingir o seu objetivo final, de conquistar seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico, Empréstimo Consignado, Vantagens Competitivas.

ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE IN COMPANIES IN THE SORRISO/MT LENDING INDUSTRY

ABSTRACT: The payroll-deductible loan modality has grown within the public service due to the reduced risk of default. The availability of this line of credit is a beneficial alternative for groups of people who have access to this facility, enabling the confrontation of financial difficulties with lower interest rates than those applied to other types of financing. To run a payroll lending institution is a difficult and arduous task solely by finding difficulties in the people who want to borrow the loan services. If the activities developed do not use a strategic model, it becomes difficult to obtain good results. With this is fundamental to the organization of a venture is strategic planning, which when done well and executed can generate competitive advantages for their companies in the business scenario, enabling an alignment of the company making it possible to grow based on the idea of superiority to business. your competitors in

¹ Acadêmico de Graduação, Curso de Engenharia de Produção, Faculdade de Sinop – FASIPE, R. Carine, 11, Res. Florença, Sinop-MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: celso_dasilva12@hotmail.com

² Professora do curso de Engenharia Produção, Faculdade de Sinop - FASIPE R. Carine, 11, Res. Florença, Sinop-MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: patricia_limper@hotmail.com

some ways. A bibliographic research was conducted to better understand the subject and through interviews with objective and simple questions, a field research was conducted, with the managers of the payroll-deductible loan companies in Sorriso-MT pointing out what are the advantages of these companies in relation to their competitors. In this sense, it was observed that both companies analyzed use different methods and focus on different target audiences in their daily work but are achieving their ultimate goal of winning their customers.

KEYWORDS: Strategic Planning, Consigned Loan, Competitive Advantages.

1 INTRODUÇÃO

A atual sociedade tem sido considerada fruto de um processo histórico de mudanças, é natural que a família procure recursos para garantia de sua subsistência e da manutenção do seu padrão de vida. Uma maneira de enfrentar essa situação é a de financiar o orçamento doméstico por meio dos produtos oferecidos pelas instituições financeiras, uma modalidade é o empréstimo consignado.

A modalidade de crédito consignado tem crescido dentro dos serviços públicos em face do risco de inadimplência serem menores, facilitando para entidades financeiras oferecer créditos, com isso disponibilizando dinheiro à taxas de juros mais baixas, diferente das modalidades com maior risco de crédito (LIRA, 2014).

Conduzir uma empresa que é correspondente bancária e que disponibiliza essa linha de crédito é um trabalho difícil e de muita dedicação por encontrar dificuldades nas pessoas em querer os serviços oferecidos nas empresas correspondentes ao invés dos próprios bancos onde recebem seus benefícios ou tenham contas abertas que utilizam no seu dia a dia.

São visíveis as mudanças de natureza econômica, política, tecnológica e social que levam as empresas, de um modo geral, a se preocuparem de uma forma mais intensa com o aperfeiçoamento de seus processos de planejamento e gestão (ANDRADE, 2012). A competitividade presente no cotidiano das organizações, os avanços da tecnologia e maneiras de realizar o trabalho, têm sido os principais fatores para que o foco das empresas se volte ao alcance de um relacionamento duradouro com seus clientes, buscando se manterem atualizados e preparados para atenderem as demandas do mercado.

Uma ferramenta essencial para a organização de uma empresa é o bom planejamento estratégico, que bem feito e executado pode gerar vantagens competitivas para a sua empresa no cenário dos negócios. Para a criação de um planejamento estratégico é necessário juntar estratégias que se unam para o bem maior do grupo, da empresa, é necessário avaliar quais são as melhores estratégias a serem adotadas, planejá-las de forma a melhorar a participação da empresa no ramo de empréstimos consignados.

Os investimentos empresariais e dos gestores em geral que desejam obter um posicionamento competitivo favorável às organizações precisam buscar através de análises ambientais, traçar cenários de atuação empresarial e identificar as reais necessidades da organização e, conseqüentemente, formular e implantar estratégias que norteiem todas as iniciativas das empresas em um determinado período de tempo, todos estes esforços convergem para um único propósito: alcançar os objetivos estabelecidos em conformidade com a visão planejada (TAVARES, 2008).

É essencial para a organização de uma empresa ter um bom planejamento estratégico, onde será possível orientar seus negócios de curto, médio e longo prazo, criando um rumo a seguir, um objetivo a ser atingido, fazendo com que a empresa seja superior aos seus concorrentes. Nesse sentido, esse trabalho teve como objetivo analisar as empresas do ramo de empréstimos consignados, observando quais as maneiras que as mesmas utilizam para ter uma

vantagem competitiva em relação às suas concorrentes de mercado, analisando qual o grau de importância de um bom atendimento e ambiente agradável para seus clientes.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Estratégia

A palavra estratégia teve origem na Grécia Antiga, do termo *strategos* - arte do general. A partir disso as sociedades cresceram e os conflitos se tornavam mais complexos, os generais e capitães estudavam e testavam conceitos estratégicos até surgir princípios coerentes (ANTONIO, 2002).

A evolução da estratégia como ciência começou a ter um enfoque maior a partir da década de 60, por meio de determinadas escolas de pensamento estratégico, que adicionaram ao conceito de estratégia o planejamento financeiro de curto prazo. Na década de 70, o planejamento atingiu uma nova etapa, a do planejamento estratégico, tiveram tentativas de identificar novas tendências de forma que a empresa conseguisse acompanhá-las, porém, os ambientes externos e internos mudavam constantemente com o tempo, mudando o foco de uma simples previsão, para compreensão dos acontecimentos que ocorrem no mercado (SECCO et al, 2009).

Na década de 80, um conceito muito mais extenso passou a englobar o planejamento estratégico como uma de suas ferramentas, não abordando a Administração Estratégica como um todo, e sim, um enriquecimento do planejamento estratégico que era usado na década de 70, e passou a envolver outros níveis da organização, e a considerar a cultura existente (SERRA, 2009).

A partir dos conceitos criados, o pensamento estratégico passou a ser apropriado e usado nos ambientes de negócios, tendo o seu desenvolvimento uma relação com o ritmo das mudanças, tanto na sociedade quanto no mundo empresarial (LOBATO et al., 2009).

As definições passam por diferentes abordagens: umas relacionam estratégia e objetivos organizacionais, outras focalizam a adequação entre as oportunidades do ambiente e as forças corporativas e outras, ainda, destacam as características subjetivas ou psicológicas das estratégias (WRIGHT et al, 2000).

Uma definição mais simples de estratégia é uma busca por como fazer melhor sendo diferente, o que a empresa precisa criar como um diferencial em relação aos seus concorrentes que deve ser constante, pois mesmo setores claramente estáveis, como o bancário e o de telecomunicações, sofreram grandes mudanças (MAGRETTA, 2002)

Após a análise de diferentes significados de estratégia, conclui-se que estratégia é o molde de alocação de recursos que permite às empresas sustentarem ou aperfeiçoarem o seu desempenho. A estratégia mais adequada seria aquela que neutraliza as ameaças e explora as oportunidades, ao mesmo tempo que torna mínimas as fraquezas internas. A gestão estratégica é considerada como o processo de escolha e prática das estratégias (BARNEY, 1991).

A estratégia na gestão trata-se em vencer, mas neste caso a vitória de uma empresa não precisa ser a derrota de outra, vencer pode significar obter vantagem competitiva sobre as outras concorrentes (MAGRETTA, 2002).

Todo conjunto oferece uma variedade infinita de estratégias possíveis e muitos caminhos para se chegar às vantagens competitivas. É útil identificar os tipos de estratégias que tenham ofensivas estratégicas iguais (PORTER, 1997).

2.1.1 Tipos de Estratégias

A elaboração e a definição de estratégias são essenciais para a competitividade de uma organização. Assim, diversos autores consideram as estratégias em: Organizacionais, de Negócios e Funcionais.

2.1.2 Estratégias Organizacionais

As estratégias organizacionais são estabelecidas pela alta gerência e estão voltadas aos objetivos gerais da empresa como analisar opções de concentrar-se em uma única linha de comércio ou diferenciar-se, buscar crescimento de mercado ou manter sustentabilidade. Definição do mercado em que a empresa irá atuar (GIL, 2008).

2.1.3 Estratégias de negócio

A estratégia de negócio tem diversos atributos específicos. O procedimento de estruturação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata. Em vez disso, cria as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. A estratégia deve ser utilizada para originar projetos estratégicos por meio de um processo de buscas. O papel da estratégia é primeiro o de focar a atenção em áreas definidas, em segundo lugar o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia definida (ALDAY, 2002).

As estratégias de negócio necessitam ser estabelecidas nas unidades de negócio e devem estar alinhadas com as estratégias organizacionais, estar focalizada fundamentalmente em como competir no mercado escolhido. Tem-se que os principais assuntos nesse nível incluem a alavancagem dos recursos e capacidades distintivas do negócio e a coordenação e a integração das estratégias das áreas funcionais sob esse esforço (CHAFFEE, 1985).

Michel Porter (1986) definiu três estratégias genéricas de negócios: Liderança global de custos, que seria produzir com custos inferiores aos da concorrência; Diferenciação, no qual a empresa compete com produtos e serviços exclusivos e diferenciados da concorrência; Foco, onde a empresa compete em uma área específica do mercado.

2.1.4 Estratégias funcionais

São tratadas pelo conjunto de programas de ação seguidos em diferentes áreas para obtenção dos resultados. Cada empresa deve preparar as suas estratégias funcionais através de conhecedores das unidades de negócios, necessitando objetivar o direcionamento da implantação das estratégias da empresa, visando sempre estarem voltadas para destacar ou elevar ao máximo os pontos fortes que trazem vantagem competitiva, neutralizar ou diminuir os pontos fracos e operacionalizar os objetivos funcionais. As estratégias funcionais mais comuns são as estratégias financeiras, de tecnologia, distribuição, de produção e marketing (CORAL, 2002).

A elaboração e implementação de estratégias, objetivos e metas em uma organização, se dá em relação ao levantamento de informações, análise e planejamento, acarretando em uma sequência de atividades ou eventos que buscam auxiliar os gestores a tomar decisões para alinhar a empresa com o seu ambiente (MINTZBERG, 2004).

A elaboração de uma estratégia competitiva em uma organização pode ser vista como a escolha do grupo no qual deseja competir. Essa escolha deve abranger a seleção de um grupo existente que envolva o melhor trade-off entre o potencial de lucro e os custos para a empresa se situar nesse grupo, ou pode envolver a criação de um ato estratégico inteiramente novo. As estratégias das corporações para competir em uma indústria podem ser diferenciadas de diversas maneiras, as dimensões da estratégia competitiva de uma empresa desenvolvem um conjunto internamente consistente que são relacionadas entre si (COELHO; SOUZA, 1999).

2.2 Modelos da Estratégias

Os modelos de planejamento estratégico formal foram sendo adaptados e aprimorados ao longo dos anos pelos estudiosos da administração estratégica, que inserindo novas variáveis e abordagens, ajustaram os modelos de planejamento aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis que se apresentam ao mundo empresarial (CORAL, 2002). Será apresentado alguns modelos de estratégias de teóricos como o de Ansoff e Porter, que ainda são estudados atualmente e aplicados conforme a necessidade da empresa.

2.2.1 Modelo de Ansoff

Este modelo tem relação com as decisões estratégicas, sendo a preocupação das relações da empresa com o seu ambiente, especificamente, com a escolha do mix de produtos e mercados em que serão vendidos, da identificação do ramo em que a empresa opera e dos ramos em que procura ingressar (ANSOFF, 1991). A figura 1 apresenta o primeiro modelo formal de planejamento estratégico proposto por Igor Ansoff.

Quadro 1: Matriz de Ansoff

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Fonte: Ansoff (1991).

Segundo Ansoff (1991) a matriz tem duas dimensões: produtos e mercados. Sobre essas duas dimensões, quatro estratégias podem ser formadas:

- Penetração de mercado: a corporação foca na modificação de clientes casuais para clientes satisfatórios e de clientes satisfatórios para usuários intensivos do produto;
- Desenvolvimento de mercado: a organização tenta conquistar clientes da concorrência, introduzindo produtos existentes em mercados externos ou novas marcas no mercado;
- Desenvolvimento de produtos: a empresa busca comercializar outros produtos a clientes regulares, repetidamente, intensificando os canais existentes de comunicação;
- Diversificação: tornando-se a mais arriscada das estratégias, a empresa foca no diálogo, explicando por que está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar confiabilidade.

2.2.2 Modelo de estratégia genérica de Porter e Modelo das Cinco Forças

A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. A competição, num determinado setor, desencadeia uma linha de análises que as empresas devem fazer para descobrir a estratégia mais pertinente (PORTER, 1999).

Segundo Lobato et al. (2009), o modelo de Porter apresenta uma metodologia analítica visando auxiliar a empresa a analisar o setor como um todo e prever sua evolução, a

compreender sua concorrência e sua própria posição no setor em que está inserida, a formar uma estratégia competitiva para o ramo de negócio que deseje.

Para Porter (1996), existem três estratégias genéricas, as quais podem ser conferidas no quadro 2:

Quadro 2: Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem estratégica	
		Unidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Porter (1996).

A decisão sobre qual estratégia seguir deve ser muito bem estudada e discutida para se chegar a um acordo com todos os envolvidos. Todos devem entender o significado de cada estratégia que será desenvolvida.

A liderança em custos consiste através do esforço da empresa para conseguir os menores custos totais. Os custos baixos quase sempre exigem uma alta parcela de mercado relativa e acesso favorável à matéria prima. Esta estratégia exige das empresas investimento sustentado de capital, experiência em engenharia de processos e sistemas de produção de baixo custo (KOTLER; KELLER, 2006)

Na diferenciação, a empresa entra em competição com produtos e serviços exclusivos e diferenciados da concorrência em qualidade e funcionalidade, criando algo que seja único. Atingir a diferenciação pode às vezes impedir um alto compartilhamento do mercado, pois em geral requer exclusividade, pode ser lutar para ser líder em qualidade, tecnologia, mas não é possível ser líder em todas as áreas, o principal risco dessa estratégia é a diferença do preço final dos produtos, fator esse que impossibilita a manutenção de uma lealdade a uma marca ou fornecedor (KOTLER; KELLER, 2006).

O foco é uma estratégia que tem um alvo determinado, a empresa compete em um nicho específico de mercado, exige uma especialização e política dirigida para um segmento de mercado conhecendo intimamente e buscando liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento escolhido, porém essa estratégia possui um conjunto de riscos, tais esses envolvem a diferença de custos entre os concorrentes, se amplia de modo que extingue vantagens de atender um alvo pequeno ou anula a diferenciação, a redução na diferença entre os produtos almejados entre o alvo estratégico e o mercado e os concorrentes encontram mercados dentro do alvo estratégico e desnorream a empresa com estratégia de enfoque (RENGEL, 2019)

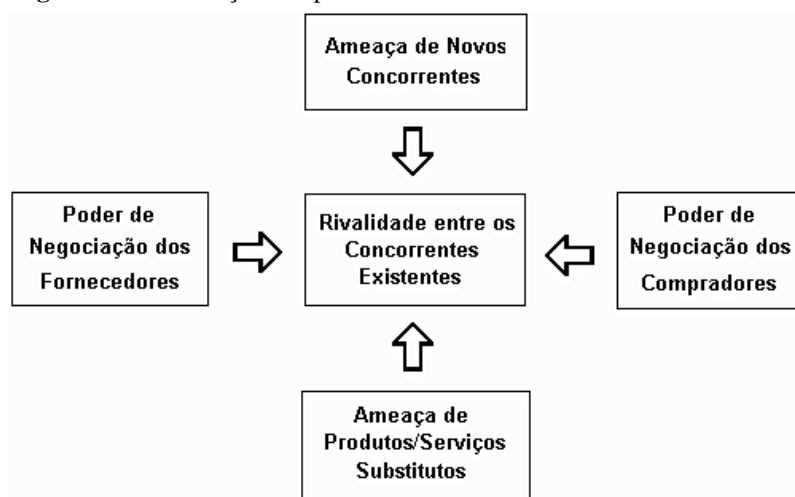
É possível verificar que as estratégias genéricas de Porter têm o objetivo de promover um desempenho bem-sucedido em uma linha de negócio específica, como também formar uma posição competitiva a longo prazo, produzindo uma vantagem competitiva para a empresa (SANTOS, 2009).

A empresa deve ter conhecimento das forças que atuam sobre a sua competitividade para poder atuar sobre as próprias e formar estratégias que permitam ocupar uma posição no mercado que a diferencie de seus concorrentes. Para traçar suas estratégias, a empresa precisa

saber a situação da concorrência. Michael Porter definiu uma tipologia que classifica as forças competitivas em 5 categorias (RIBEIRO, 2017).

A competição entre corporações que atuam numa indústria é constante, sendo consequência da influência mútua de cinco variáveis, como é possível identificar na figura 1. Neste exemplo, a competitividade de uma empresa será determinada pela ameaça de entrada de novos competidores, o poder de negociação dos fornecedores e compradores e a rivalidade entre os concorrentes existentes nos mercados.

Figura 1: Cinco forças competitivas



Fonte: Robson (1997)

Uma estratégia competitiva formada corretamente deve relacionar a organização com o meio em que está inserida. As estratégias constituídas pelas empresas sofrem grande influência do meio industrial, o qual por vezes é possuidor dos recursos materiais dos quais as corporações precisam, e por sua vez as empresas lidam com influência de forças externas. Determina-se o grau de concorrência em uma organização, através do conjunto das cinco forças competitivas básicas. São estas forças que determinam o potencial lucrativo de uma empresa, são elas: ameaças de novos entrantes, empresas novas que entram no mercado e trazem nova capacidade e vêm dividir o mercado com demais concorrentes (PORTER, 2004).

Essas forças vinculadas determinam as perspectivas de lucros. Independentemente da potência coletiva, o objetivo maior é encontrar uma posição onde a organização seja capaz de melhor se defender contra estas forças, ou ainda, usá-las a seu favor. As cinco forças realçam os principais pontos fortes e fracos da organização, e deixam claro quais as áreas em que a mudança estratégica pode proporcionar maior retorno (PORTER, 1999).

2.3 Vantagem Competitiva

Vantagem competitiva é introduzir uma estratégia, que agregue valor, sem que nenhum outro concorrente esteja ao mesmo tempo praticando a mesma estratégia ou uma outra estratégia que produza benefícios equivalentes à estratégia implantada. Embora haja a tentativa de associar ter competência com vantagem competitiva, os dois termos não induzem um ou o outro, posto que ter competência não leva a uma vantagem, assim como uma vantagem competitiva não significa ter competência. Considera-se que a vantagem competitiva é criada a partir das atividades individuais da empresa (ROSSI, 2009).

Vantagem competitiva pode ser entendida como a capacidade da firma de realizar com eficiência um conjunto de atividades para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes. O efeito da vantagem competitiva sobre a performance organizacional só depende

de feitos e deliberações da gestão estratégica, contemplando períodos de criação e outros de monetização do valor criado (CARASTAN, 1999).

Além de mostrar-se com a lucratividade, a vantagem competitiva pode afetar a participação de mercado e o desempenho operacional da empresa, em diferentes momentos e situações. Nesse ponto, é fundamental que o gestor busque o aumento dos resultados e, ao mesmo tempo, ajustar as funções de utilidade dos parceiros envolvidos na partilha de valor (ITO, 2012).

A manutenção de uma posição competitiva por parte de uma organização pode decorrer de elementos que, embora robustos, não sejam necessariamente complexos, como o direito de exploração de determinado produto por concessão ou patente, ou ainda pelo controle de canais privilegiados na cadeia logística, para mencionar alguns. Outras posições competitivas são sustentadas pelo dinamismo dos fatores intervenientes no processo, e este parece ser o caso da competitividade baseada na inovação.

O conceito de vantagem competitiva surge como construto predominante na explicação do porquê determinadas empresas exibem desempenho superior. A evidência de que uma corporação possui vantagem competitiva sustentável é a presença de performance consistente acima da norma. A vantagem competitiva pode resultar tanto de recursos e competências únicas da empresa específica, como da exploração de uma posição específica e protegida da estrutura do mercado (VASCONCELOS, 2000).

Vantagem competitiva é dita sustentável quando seria impossível a outras empresas duplicarem os benefícios decorrentes da prática de uma estratégia apropriada, o fato de a vantagem competitiva ser considerada sustentável não significa que ela durará eternamente, somente que não seria igualada ou superada pelos esforços da concorrência.

Estudos mostram que a vantagem competitiva está ligada a fatores como a inovação de produto, capacidade de marketing das firmas, processos de produção, acesso privilegiado a recursos ou ainda de opções que garantam flexibilidade estratégica quando concorrentes podem perder flexibilidade por razões legais ou culturais (BRITO, 2012).

Empresas podem alcançar competitividade com parcerias a outras firmas. Em vez de esperar resultados de ações isoladas, as inovações são mais frequentes quando ocorrem resultados de interações e colaboração entre firmas ou outros fatores. Além de atuar na transmissão de conhecimento e de técnicas de gestão, as relações externas legitimam certas práticas, muitas vezes sem maiores considerações sobre sua eficiência (SILVA, 2013).

Em termo gerais, o sucesso competitivo depende da habilidade de lançar algum produto ou serviço tido como precioso por algum grupo de consumidores, e fazer isso de tal modo que ninguém mais consiga.

3 MATERIAL E MÉTODOS

O estudo desse trabalho denomina-se como qualitativo quanto à sua natureza, o método utilizado por meio de estudo de caso. O desenvolvimento foi realizado com estudo de pesquisa científica exploratória, buscando entender as vantagens competitivas em empresas de empréstimos consignados. A pesquisa bibliográfica foi empregada para apoio e desenvolvimento da revisão de literatura, onde a mesma abordou tópicos essenciais sobre estratégia e vantagem competitiva.

A população dessa pesquisa se refere à quantidade de empresas de empréstimo consignado que prestam serviços na cidade de Sorriso-MT, ou seja, são 8 empresas na qual a amostra da pesquisa é 2 empresas que serão investigadas, sendo em unânime empresas de pequeno porte. As empresas serão representadas como empresa X e Y.

Os dados necessários para o desenvolvimento desse trabalho foram obtidos pela coleta de dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos através de leitura de livros, sites onde constam dados estatísticos, artigos científicos, outros trabalhos, realizado uma revisão bibliográfica ampla para coletar as informações necessárias onde atinja os objetivos propostos. Em relação aos dados primários, promovida pela pesquisa em campo, foi elaborado um roteiro de entrevistas à luz da teoria da estratégia competitiva. Para a criação das respostas foi se estipulado uma amostra de 100 clientes para cada empresa, além de se restringir somente a 3 tipos de clientes: Servidor público municipal, servidor público estadual e beneficiários do inss. As respostas obtidas dos questionários foram filtradas e organizadas em formas gráficas para melhor visualização dos resultados, assim, abre-se o tópico sobre as discussões dos resultados obtidos com as considerações finais sobre a pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No início da coleta de dados, foi questionado aos dois gestores se existia algum planejamento estratégico que seguiam para criar vantagem competitiva, onde os mesmo informaram que não tinham nem um planejamento, somente intensificam suas forças nos públicos alvos que tinham mais facilidade.

Partindo disso, foi elaborado uma sequência de perguntas referentes aos serviços prestados e qual o público que tinham a maior influência em atendimento. Como as duas empresas ficam limitadas para atender todo tipo de clientes, pois dependem de convênios bancários.

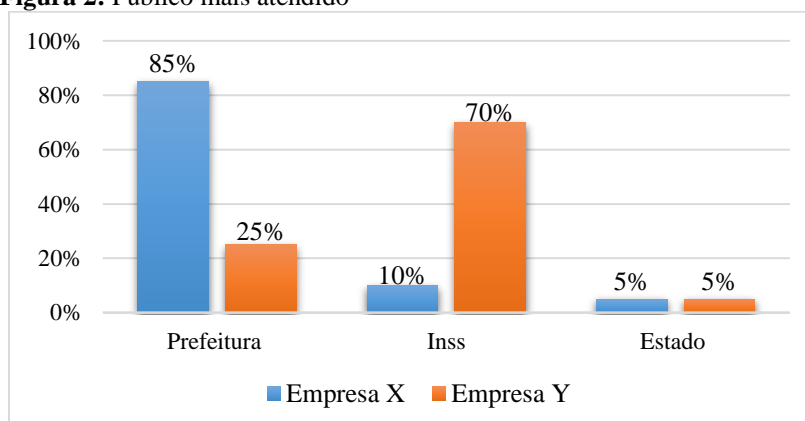
4.1 Questionário efetuado com os gestores

Nesse questionário foi abordado temas pertinentes à vantagens competitivas ou maneiras de se ter vantagens no mercado dos negócios. Indagou-se sobre quais os clientes mais atendidos entre essas opções, qual a maior dificuldade, maneira de atendimento, e como fazer divulgação do seu negócio.

Primeiro assunto a ser discutido foi em relação ao público atendido, onde uma das empresas a (X) tem funcionários específicos para atender cada público alvo, sendo focado somente nesse tipo de público, e outra empresa (Y) tem todos os funcionários focados somente em 1 ou 2 públicos.

A figura 2 mostra a perspectiva da empresa X, com funcionários para cada público atendido, e a empresa Y onde foca todos os esforços somente em dois públicos, mas não deixa de atender outros públicos.

Figura 2: Público mais atendido



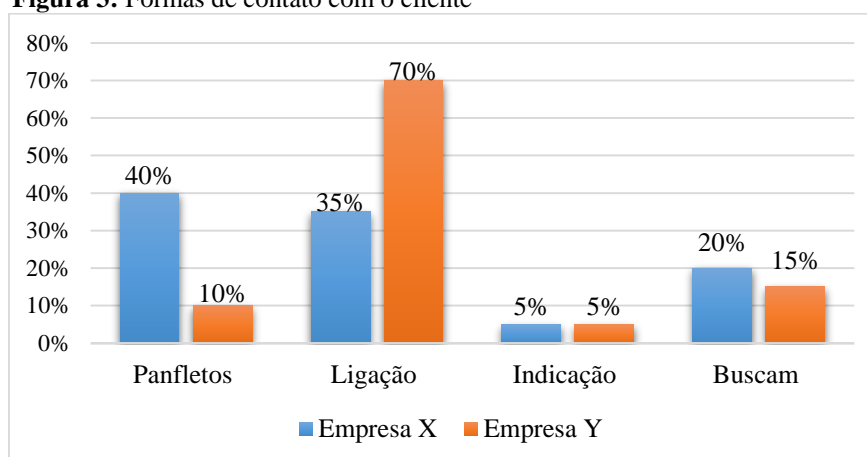
Fonte: Própria (2019).

Pôde-se observar que cada empresa tem prioridades diferentes em relação ao público alvo, a empresa X tem 85% dos seus clientes atendidos como servidores da prefeitura, já a Y tem 25% desses, mas com 70% para aposentados e pensionistas do INSS, e a empresa X com 10% dos seus clientes aposentados e pensionistas.

O segundo assunto a ser discutido foi como os gestores buscavam captar clientes seja por panfletagem ou ligação. As ferramentas de comunicação de marketing são importantes nos serviços e ajudam a criar imagens poderosas e um sentido de credibilidade, confiança e tranquilidade. Sem uma comunicação eficaz, clientes potenciais talvez nem tomem conhecimento da existência de uma empresa de serviços, daquilo que ela tem para lhes oferecer ou de como utilizar seus produtos para obter o melhor proveito (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Também foi questionado qual a maneira com que os clientes buscavam os escritórios, seja por conhecimento do negócio ou por indicação para Godri (1994, p.17) a propaganda é apenas 1% do processo de Marketing, o contato do dia-a-dia é o que realmente importa. Segue a figura 3 onde consta os dados obtidos.

Figura 3: Formas de contato com o cliente



Fonte: Própria (2019).

A figura 3 mostra que na empresa Y, 70% dos seus clientes são contatados por ligação, tanto novos como antigos, já a empresa X, 35% dos seus clientes são contatados por ligação principalmente clientes antigos, mas 40% são por panfletagens, grande parte de captação de clientes novos.

Notou-se um baixo índice de indicação de ambas as empresas, e a taxa dos clientes que já conhecem o empreendimento também é moderadamente baixa. O índice é compreensível, já que muitos clientes não sentem à vontade de indicar a empresa para outros, pelo fato de revelar já ter realizado um empréstimo, um assunto, para alguns constrangedor em se comentar socialmente. Os gestores das empresas afirmaram também que recebem vários clientes que preferem não se expor, justamente pela discricção do empréstimo realizado.

Como terceiro assunto discutido, verificou-se na perspectiva dos gestores o que era mais importante para eles: Um bom atendimento ou um local apropriado. Nesse caso observou-se o grau de importância dado a cada um dos aspectos.

As duas empresas foram unânimes, tanto um local adequado quanto a um bom atendimento, segundo eles uma coisa melhora a outra. Um bom local ajuda no melhor atendimento, deixando o cliente satisfeito com a experiência que teve no devido atendimento. Questionado aos gestores o que eles definem como local adequado, ambos levantaram as seguintes características: bem arejado, com cadeiras confortáveis, com ar condicionado, local com água acessível e boa iluminação.

O quarto assunto discutido referiu-se sobre a maior dificuldade encontrada no mercado de trabalho em relação ao cliente e como fazem para fidelizar seus clientes, segundo Bogmann (2002) fidelização de clientes é o processo pelo qual um cliente se torna fiel, ou seja, aquele cliente que sempre volta à empresa por estar satisfeito com os produtos ou serviços oferecidos.

Geralmente os consumidores se agradam com o reconhecimento e estimam que sua presença seja percebida e acima de tudo prestigiada, e apesar de estar realizado com o produto ou serviço, voltara a escolher por essa mesma empresa, ganhando para si um cliente atraído pelo seu negócio, demonstrando certa credibilidade, onde gera uma fidelização automática e instantânea (FRANZOSI et al, 2017).

A empresa X, como pôde ser observado nos gráfico 2, foca mais em servidores da prefeitura representando 85% dos seus clientes atendidos, sua maior dificuldade é trazer clientes que recebem nas instituições financeiras (bancos), pois todos os funcionários públicos só recebem em conta corrente ou salário, então os bancos são os primeiros a oferecer benefícios para esses clientes. Uma maneira que a empresa encontrou de se diferenciar, é com a comodidade, a empresa contata o cliente e vai até ele, seja em casa ou no trabalho, para poder pegar documentação e assinatura, além dos clientes não precisarem enfrentar filas nos bancos. Dessa maneira, a empresa consegue adquirir clientes e fidelizados pelo fato de ser menos burocrático para os clientes, uma vez que apenas precisam aguardar o processo e assinar documentações.

Já a empresa Y, que tem um foco maior em INSS com 70% dos seus clientes, utilizam uma outra estratégia: A de ligação, nesse caso, a empresa contata o cliente e faz com que ele venha até o escritório conhecer e se sentir mais confiante com a empresa. É muito comum no INSS casos de fraude por se tratar na maioria das vezes de clientes idosos, esses clientes ficam com receio de fazer os empréstimos, é neste ponto que a empresa Y trabalha sua estratégia, fornecendo confiança para os clientes, pois com uma na empresa física os clientes podem conversar pessoalmente com os funcionários da empresa.

Ambas as empresas informam que estão sofrendo com as menores taxas que os bancos oferecem para clientes que são correntistas ou tem algum vínculo, onde esse detalhe está prejudicando bastante os negócios, pois não podem mudar tabelas de juros como os bancos.

Outro ponto discutido foi se eles consideravam sua empresa competitiva no mercado onde atuam, ambas as empresas se consideram competitivas e deram sua justificativa para isso.

Percebe-se que na empresa X, o ponto forte são funcionários públicos, tanto que a empresa possui um termo de exclusividade com a prefeitura, que possibilita limitar um pouco a concorrência, pois qualquer outro correspondente só pode prosseguir com os contratos da prefeitura em determinado banco se esse mesmo contrato passe pelas mãos da empresa para verificação e digitação. Porém com esse termo de exclusividade, a empresa necessita alcançar metas mensais altas, deixando claro o porquê de 85% dos clientes serem servidores municipais. Mas devido isso acabam pecando com os outros públicos, por não dar a devida atenção necessária.

Já a empresa Y, que em relação à prefeitura não torna-se competitiva como a empresa X, devido ao termo de exclusividade, acabam deixando um pouco de lado e focando sobre o INSS, onde conseguem uma efetividade maior de contratos atendendo com maestria seus clientes e contam com um ótimo local onde o escritório está instalado, perto dos bancos e de fácil acesso.

Perguntou-se aos gestores também na entrevista sobre no que investiriam se tivessem a oportunidade de investir em algo para melhorar sua empresa.

Os gestores da empresa X afirmaram que investiriam em um centro de telecomunicação, além de mais pessoas para funções específicas como digitação e vendedores.

Assim conseguiriam contatar mais clientes sem ter que sair do escritório, pois hoje são limitados a atender os clientes por não conseguirem fazer todos os processos e ainda buscar novos clientes. Também apontaram para investimentos em propagandas na tv, rádio, com foco nas mídias sociais, além de treinamentos para seus funcionários.

Já a empresa Y afirma que investiria nas mídias sociais e em treinamento para seus vendedores existentes, investiria também em mais vendedores externos para poder buscar aqueles clientes que não vem até o escritório, além de um desejo grande de abrir outras empresas filiais em outras cidades para abranger um leque maior de clientes.

Outro ponto discutido foi se as mudanças do governo podem influenciar nos negócios, onde ambas as empresas falaram que o governo tem grande influência nos seus negócios, pois para trabalharem necessitam ter convênios com os bancos, e quando o governo faz alguma alteração nas taxas de juros, ou leis, é necessário a realização de alterações nesses convênios. Isso prejudica as empresas, pois as mesmas dependem somente do empréstimo consignado, diferente dos bancos que possuem outras linhas que podem atender caso o empréstimo consignado esteja com baixa procura devido a taxa de juros e outros fatores.

No decorrer da entrevista tocou-se no assunto de parcerias, onde ambas as empresas são parceiras uma da outra, além de ter contatos com as instituições que são parceiras delas, pois quando não conseguem atender a quantidade de clientes acabam passando alguns clientes para elas.

5 CONCLUSÃO

No mercado de negócios, as empresas, independente do segmento, enfrentam uma série de riscos e dificuldades em se manter atuante e competitiva. Encaixa-se nesse caso as empresas de empréstimos consignados, que são as empresas estudadas nesse trabalho, que precisam conquistar clientes de grandes instituições.

A partir da análise da coleta de dados levantou-se alguns pontos que ajudaram a responder os objetivos desse trabalho. Identificou-se qual os clientes mais atendidos, tendo como relevância que cada empresa tem um foco diferente uma da outras, sendo assim, cada uma abrange uma parte do mercado competitivo. Por mais que as duas empresas atendam todos os tipos de modalidade, uma das empresas pesquisadas demonstrou foco no INSS, e a outra empresa ressaltou foco na prefeitura, além de trabalharem com parcerias entre si e com os bancos.

Ambas as empresas concordam que é de suma importância um bom atendimento e um local adequado. A empresa X idealiza mais o bom atendimento externo do que na empresa, focando em deixar o cliente à vontade em qualquer lugar, indo até eles do que eles vindo até a empresa, devido isso que utilizam as forma de contatar seus clientes por panfletagem.

Já a empresa Y preza o ambiente e bom atendimento pelo fato de seus clientes irem até seus escritórios, então necessitam de um ambiente agradável e de um bom atendimento, pois utilizam da comunicação por ligação com os seus clientes onde esses mesmos vão até a empresa para conhecer, tirar dúvidas, para assinar contrato, entre outros procedimentos.

Visualizando essas informações, fica claro que ambas são competitivas no mercado com estratégias diferentes por mais que sejam do mesmo segmento, mas focam em públicos diferentes para atender. As formas de atuar mudam, por ser um ramo bem difícil de se trabalhar é de extrema importância se prezar muito os seus clientes, e as duas empresas fazem isso com um certo grau de maestria, tanto que são as duas empresas mais efetivas de empréstimos consignados de Sorriso-MT.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. SP: Atlas, 1991. p.99.

ANTONIO, N. S. **Estratégia Organizacional: Sua evolução nos últimos 50 anos**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Portugal, 2002.

ALDAY, Hernani E. Conterás. **Estratégias empresariais**. Coleção Gestão Empresarial, n. 2, p. 15-25, 2002.

BARNEY, Jay. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Jornal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Ou BARNEY, Jay. **Recursos firmes e vantagem competitiva sustentada**. *Jornal da administração*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BOGMANN, Itzhak Meier. **Marketing de relacionamento- estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Livraria Nobel, 2002.

CORAL, Eliza et al. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. *Corporativa: Uma síntese teórica*. Caderno de Pesquisas em Administração, v.

COELHO, José Mário; SOUZA, Maria Carolina AF. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 1999.

CARASTAN, Jacira Tudora. **Custo meta e custo padrão como instrumentos do planejamento empresarial para obter vantagem competitiva**. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 1999.

CHAFFEE, Ellen Earle. **Three Models of Strategy**. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 89-98, Jan., 1985. (Chaffee, Ellen Earle. **Três modelos de estratégia**. *A Academia de Gestão Review*, vol. 10, n. 1, pp. 89-98, janeiro de 1985.)

BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. **Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho-uma abordagem baseada em valor**. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

DE VASCONCELOS, Flávio Carvalho; BRITO, Luiz Artur Ledur. **Vantagem competitiva: o construto e a métrica**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

FRANZOSI, CAROLINA et al. **Satisfação e fidelização de clientes como diferencial competitivo**. *Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico* 10ª Edição – Setembro de 2017

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HARRISON, Jeffrey S.; BOSSE, Douglas A.; PHILLIPS, Robert A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.

ITO, Nobuiki Costa et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, R.Q.C; **Um modelo para planejamento estratégico de pequenas empresas de tecnologia da informação**. Universidade Federal de Pernambuco, 2003.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.2009.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: uma orientação aplicada**. 2006.

LIRA, Caetano Correia. **Crédito consignado: cenários no Brasil e diagnóstico na UFPE (2010 a 2012)**. 2014. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAGRETTA, J., 2002. **O que é Gerenciar e Administrar**. Campus.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

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

PORTER, Michael E. Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. **HSM management**, v. 1, p. 88-94, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3ª reimpressão, Michael E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de pinho Braga.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da administração**. Editora Saraiva, 2017.

ROBSON, W., 1997. *Strategic Management and Information Systems*. Second Edition. Financial Times/Prentice Hall.

RENGEL, Rodrigo; EYERKAUFER, Marino Luiz; SCHNORRENBURGER, Darci. **Framework estratégico para sustentação da vantagem competitiva em empresas de serviços contábeis: análise da complementaridade entre as perspectivas de Porter e das capacidades dinâmicas**. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 18, p. 2839, 2019.

SANTOS, J. L. S. **Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Alagoas.** 2009. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, Florianópolis.

SILVA, Minelle Enéas; BALBINO, Débora Prazeres. **Criando vantagem competitiva sustentável: a responsabilidade socioambiental empresarial à luz da visão baseada em recursos.** Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 12, n. 1, p. 29-53, 2013.

SERRA, Fernando, and Manuel P. FERREIRA. "A evolução histórica do conhecimento em estratégia." Leiria: Unisul(2009).

SECCO, C.; BARBUR, A.; BETIM, L. M.; LIMAS, C. E. A. **Empreendedorismo e planejamento estratégico: análise organizacional em uma empresa do ramo hoteleiro.** In: Congresso Internacional de Administração. Gestão Estratégica em Tempos de Mudança. 15. 2009. Anais... Ponta Grossa, Paraná, PR. 2009.

TAVARES, M. C., 1991. **Planejamento Estratégico: A Diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial.** Harbra.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais ea convergência entre estratégia e teoria organizacional.** Revista de Administração de empresas, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** 2000.