



**AgEcon** SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>




[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# O papel dos recursos na estratégia de expansão de uma cooperativa de crédito

## *The role of resources in the expansion strategy of a credit cooperative*

Caio Henrique Ross<sup>1</sup> , Ana Claudia Machado Padilha<sup>2</sup> , Cassiano Ricardo Sartoretto<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Universidade de Passo Fundo (UPF), Passo Fundo (RS), Brasil. E-mail: 174590@upf.br

<sup>2</sup> Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAdm), Universidade de Passo Fundo (UPF), Passo Fundo (RS), Brasil. E-mail: anapadilha@upf.br; cassianors@gmail.com

**Como citar:** Ross, C. H., Padilha, A. C. M., & Sartoretto, C. R. (2024). O papel dos recursos na estratégia de expansão de uma cooperativa de crédito. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 62(1), e265977. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20220073>

**Resumo:** Esta pesquisa tem interesse particular de identificar a motivação e os recursos estratégicos que suportam o projeto de expansão de uma cooperativa de crédito localizada no estado do Rio Grande do Sul para o estado de Minas Gerais. Foi realizada coleta de dados com Diretores e Gerentes que lideraram o processo de expansão, os quais responderam ao questionário elaborado à luz da literatura, e os dados analisados quantitativa e qualitativamente. Os dados apontaram que a motivação para expansão respaldou-se na possibilidade de aumentar a área de atuação, expansão da marca, diversificação e aumento da segurança de operação; os fatores de localização incluíram a utilização de índices econômicos e demográficos municipais, similaridade das áreas de atuação. Os recursos estratégicos, em sua maioria, denotam paridade competitiva, destacando-se com sustentáveis o nível de confiança, captação de recursos e sistemas informatizados, considerando os recursos intangíveis são mais difíceis de serem imitados pelos concorrentes do que os tangíveis. Em termos de localização em Minas Gerais, a cooperativa priorizou a expansão de associados, área de atuação e estratégias diferenciadas dos concorrentes. Dessa forma, a pesquisa suscita ampliação, especialmente quando considerado o protagonismo exercido pelas cooperativas de crédito e sua proeminência no crescimento e desenvolvimento econômico do Brasil.

**Palavras-chave:** cooperativismo, entrada em novos mercados, Visão Baseada em Recursos.

**Abstract:** This research is particularly interested in identifying the motivation and strategic resources that support the expansion project of a credit union located in the state of Rio Grande do Sul to the state of Minas Gerais. Data collection was carried out with Directors and Managers who led the expansion process, who answered the questionnaire elaborated in the light of the literature, and the data analyzed quantitatively and qualitatively. The data showed that the motivation for expansion was supported by the possibility of increasing the area of operation, brand expansion, diversification and increased operational safety; location factors included the use of municipal economic and demographic indices, similarity of areas of operation. Strategic resources, for the most part, denote competitive parity, standing out as sustainable the level of trust, fundraising and computerized systems, considering that intangible resources are more difficult to be imitated by competitors than tangible ones. In terms of location in Minas Gerais, the cooperative prioritized the expansion of members, area of operation and differentiated strategies from competitors. In this way, the research raises expansion, especially when considering the role played by credit unions and their prominence in the growth and economic development of Brazil.

**Keywords:** cooperativism, entry into new markets, Resource Based View.

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo existe no intuito de ressaltar a ajuda mútua entre um grupo de indivíduos, prezando por um preço justo e distribuição igualitária de resultados, tendo um papel importante no processo de desenvolvimento social de determinada região (Menezes & Lajus, 2015). Uma cooperativa de crédito, por sua vez, é um grupo de indivíduos que integram seu



capital social a um sistema (passam a se tornar sócios) e realizam suas operações financeiras a partir daí, tornando-se donos do negócio, prevalecendo sempre a necessidade do associado, visando o desenvolvimento social de determinada região (Meinen & Port, 2014). De acordo com o Painel Econômico e Financeiro da Federação Brasileira de Bancos (Federação Brasileira de Bancos, 2020), existem 116 instituições financeiras associadas, dentre bancos, financeiras e cooperativas de crédito, sendo parte integrante do sistema de cooperativas de crédito a cooperativa norte-rio-grandense objeto deste estudo.

A cooperativa de crédito norte-rio-grandense já está consolidada em sua região, tendo diversos anos de atuação na praça em questão, sendo uma entidade de grande credibilidade em seus municípios de atuação. Com pretensão de crescimento, a cooperativa decidiu expandir sua área de atuação em 2019 para região sul de Minas Gerais, sendo um desafio econômico, cultural e estratégico totalmente diferente do que já fora experimentado pela mesma.

As cooperativas de crédito, representadas pelo Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito têm registrado um crescimento nos últimos tempos, em 2016 tinham 2,50% dos ativos totais no sistema financeiro nacional, já em 2020 registraram 3,80% (Banco Central do Brasil, 2020a). Apesar de não ser uma representação tão alta no que diz respeito à quantidade total de ativos, o crescimento foi substancial. De acordo com o Relatório de Economia Bancária, elaborado pelo BACEN (Banco Central do Brasil, 2020b), alguns dos motivos que podem explicar a ascensão do cooperativismo de crédito está vinculado à capacidade inerente à natureza da operação das cooperativas de continuar crescendo durante crises, isso ocorre porque o associado, que é dono, tem uma tendência maior de aprovação de crédito que em bancos convencionais, com taxas mais baixas, além do fato destas cooperativas estarem localizadas em sua grande parte no interior, trazendo inclusão financeira para diversos municípios, o que acaba respaldando as cooperativas no que se trata de expansão para outras regiões.

As estratégias são os meios e métodos que as empresas se utilizam para alcançar seus objetivos (Mintzberg & Quinn, 2001). Dessa maneira, os recursos fazem parte dos meios pelos quais as empresas podem utilizar para alcançar tais objetivos. A vantagem competitiva sustentável está vinculada aos recursos heterogêneos e intransferíveis entre as empresas (únicos), mas, obviamente, nem todos têm potencial para se tornarem sustentáveis a longo prazo (Barney, 1991), ademais, a análise a ser efetuada nas firmas é por quanto tempo e com quais circunstâncias tais recursos podem trazer retornos positivos para a empresa (Wernerfelt, 1984).

Portanto, o objetivo central da pesquisa é identificar a motivação e os recursos estratégicos que suportam o projeto de expansão de uma Cooperativa de Crédito localizada no estado do Rio Grande do Sul para o estado de Minas Gerais.

No que diz respeito à escolha do local pela cooperativa em questão, sabe-se que é possível determinar o potencial de retorno socioeconômico da região, utilizando-se de variáveis espaciais, demográficas e econômicas, junto de uma avaliação da competitividade da praça bancária já instalada no local, para municípios menores, o fator político também é uma influência relevante, pois bancos/cooperativas de crédito com folha de pagamentos do funcionalismo público e arrecadação de serviços municipais, auxiliam na inserção da firma na localidade (Silva & Jayme-Jr, 2013).

A escolha específica do sul de Minas Gerais levou em consideração o fato de que a economia da região baseia-se na produção de café e demais produtos agropecuários, com a maioria dos municípios de pequeno porte, sendo que alguns desses municípios ainda não contam com agências bancárias em suas praças, tendo semelhanças com a região já estabelecida no Rio Grande do Sul. Dessa forma, a pesquisa se justifica pelo intuito de evidenciar e relacionar o meio e motivos pelos quais a cooperativa está expandindo com as teorias já consolidadas dentro da administração estratégica.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 LOCALIZAÇÃO DA FIRMA E ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO

Dados do Relatório Social da Cooperativa Norte-Rio-Grandense-RS (2021) evidenciam um crescimento importante ligado à sua instalação no estado de Minas Gerais. Para ilustrar, no ano de 2021 possuía cerca de 22.500 associados, administrando aproximadamente R\$ 790 milhões, uma carteira de crédito de R\$ 1 bilhão, patrimônio líquido de R\$ 261 milhões e resultado de R\$ 54,2 milhões. Em termos comparativos, o crescimento desses indicadores desde que a cooperativa expandiu para Minas Gerais em 2019 era de 25,63% em quantidade de associados; 60,98% em recursos; 114,26% em operações de crédito; 46,01% em patrimônio líquido e 79,26% em resultados. Tal crescimento não diz respeito exclusivamente à expansão para Minas Gerais, ponderando-se que essa escolha estratégica contribui significativamente para a melhoria dos indicadores mencionados.

Apoiando-se nesses elementos, é pertinente considerar as teorias de localização e de competição espacial, apoiando-se em autores como Weber (1929) que, posteriormente, contou com as contribuições de Losch (1954) e Leme (1990). Para Weber (1929), o local onde as atividades industriais deveriam se localizar depende de alguns fatores determinados, sendo eles: custo de transporte, custo de mão de obra e forças de aglomeração e desaglomeração. No que diz respeito ao custo de transporte, o local ideal está ligado ao menor custo de logística dos, bem como da mão de obra. Quanto aos fatores de aglomeração e desaglomeração, considera-se as particularidades de cada setor, subjetivas e não facilmente determináveis, que também impactam na determinação de um local satisfatório para instalação industrial (Araújo, 2016).

Para Leme (1990), os modelos de Weber acabam não se aplicando às condições brasileiras, pois, na teoria original, o transporte é pensado como uma linha reta e o seu custo também assim é entendido. No contexto brasileiro, os transportes são organizados em redes, denotando que a função custo não pode ser encargo linearmente. Losch (1954) acrescenta à discussão de Weber mencionando que a localização de uma empresa não pode se dar apenas à redução de custos que determinado local pode proporcionar. Para o autor, a demanda é a variável espacial mais determinante e, após isso, o foco da decisão volta-se para a localização e rentabilidade máxima do investimento. Nesse contexto, as teorias de localização auxiliam no entendimento de que o local que uma firma escolhe para se instalar, em grande medida, é decidido pela rentabilidade que o mercado apresenta (Sicsú & Cocco, 2003).

Como contribuições teóricas, enfatizando a localização bancária, Sicsú & Cocco (2003) explicam que os fatores locacionais aglomerativos influenciam na localização bancária, tendo como forças as externalidades do mercado de trabalho (quanto mais próximo de um mercado com mão de obra especializada, menor seria o custo de treinamento de pessoal), serviços intermediários (estar mais próximo de quem pode prestar os melhores serviços pelos menores preços), e a tecnologia e a informação (quanto mais próximos de centros com determinadas características, a redução de custos pode ser maximizada).

Além desses fatores, a população de determinado local também impacta nas decisões de localização, ou seja, a renda *per capita*, os níveis de poupança pessoal, e a distribuição de renda, pois, se apenas uma determinada parcela da população a detém, o tamanho da agência pode ser avaliado para atender essa parcela específica (Sicsú & Cocco, 2003).

No que diz respeito à estratégia de expansão, e ao perceber que cada firma possui características heterogêneas em termos de porte, estrutura e posicionamento de mercado, seu crescimento pode ser determinado, especialmente, pelas estratégias escolhidas ao longo do tempo (Freitas et al., 2015) que, em termos práticos, podem ser exemplificadas pela expansão de volume (aumento substancial das vendas no mercado em que atua); dispersão geográfica

(ampliação dos locais ofertantes de bens e serviços); integração vertical (execução das funções da cadeia operacional); e, diversificação da produção (oferta de novos produtos/serviços). Tais estratégias têm enfoque no aumento da produtividade e/ou manutenção do posicionamento de mercado em relação aos concorrentes (Chandler Junior, 1963).

Adicionalmente, percebe-se a existência de dois tipos de crescimento envolvidos na estratégia de expansão, quais sejam: (a) inorgânicos: fusão ou aquisição de outra concorrente, podendo se valer também de estratégias do tipo alianças, caracterizadas pela complexidade em termos de habilidades e recursos envolvidos que, geralmente, propicia resultados eficazes; (b) orgânico: entendido como um crescimento “natural”, seja pela instalação de novas plantas ou expansão para novos mercados e canais de distribuição que, nesse caso, poderá assumir uma evolução lenta, com menor impacto financeiro, organizacional e cultural, especialmente quando comparado com o crescimento inorgânico (Singh & Montgomery, 1987; Hess, 2012).

Ressalta-se que, para que a estratégia de expansão seja bem-sucedida, é importante que ela esteja alinhada ao conhecimento sistêmico dos indicadores de gestão, bem como os demográficos e mercadológicos que caracterizam a região escolhida nesse tipo de escolha estratégica (Sicsú & Cocco, 2003). Nesse sentido, percebe-se que uma estratégia de crescimento orgânico, característico do caso analisado, poderá implicar em alterações importantes nos indicadores, metas e objetivos de longo prazo, demandando acompanhamento, controle e revisão periodicamente (Freitas et al., 2015). Contudo, não é a quantidade de indicadores e índices que são importantes, mas sim, a qualidade que eles são organizados e sistematizados para análises criteriosas dos tomadores de decisão (Matarazzo, 1998).

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) E O MODELO VRIO

A abordagem da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV) foi concebida a partir de trabalhos como os de Penrose (1959), na obra *The theory of the firm growth*, e Schumpeter (1934), em *The theory of economic development*. No discurso de Penrose (1959), o administrador é o agente da firma que tenta fazer o melhor uso dos recursos internos disponíveis, encadeando um processo de crescimento contínuo, porém limitado, ao passo que a capacidade de adaptação da firma, o posicionamento dos proprietários e a burocracia são fatores que podem limitar ou favorecer o seu crescimento. Apoiando-se nessa teoria, Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993) e Teece et al. (1997), acabaram enriquecendo e aprimorando o estudo, voltando-o para áreas do conhecimento mais específicas.

A VBR é uma das teorias estratégicas mais importantes no que tange à visão interna da empresa, evidenciando que cada uma delas têm recursos heterogêneos e específicos que podem ou não ser utilizados a fim de gerar vantagens competitivas sustentáveis e, como consequência, uma lucratividade maior frente ao ambiente competitivo. Assume-se todas as organizações são diferentes entre si, pois nenhuma delas tem experiências, cultura e habilidades iguais, sendo esses elementos determinantes da *performance* de suas atividades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995).

Assumindo que muitos recursos são homogêneos e perfeitamente móveis no ambiente empresarial, empresas dentro de um segmento de mercado podem detê-los e, portanto, tornando menos exclusivo e de fácil imitação (Hitt et al., 2008). A questão é que, se várias organizações têm acesso aos mesmos recursos, a vantagem competitiva poderá não ser sustentável. Portanto, nota-se que a natureza heterogênea e imóvel dos recursos é que rege a vantagem competitiva sustentável (Figura 1) que, de fato, são inerentes à exclusividade da operação de cada empresa, refletindo num fator produtivo possivelmente superior (Barney, 1991; Peteraf, 1993).



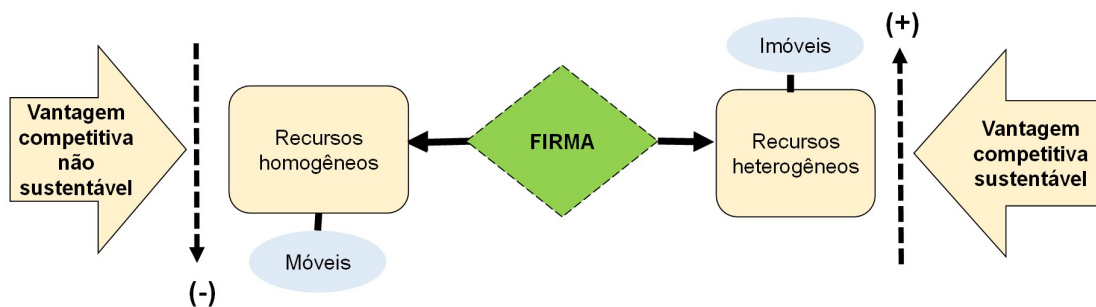


Figura 1 - Recursos Homogêneos e Heterogêneos.

Fonte: Adaptado de Barney (1991).

Um recurso pode ser qualquer bem tangível ou intangível que esteja ligado de maneira semipermanente à firma, podendo ser uma força ou fraqueza de acordo com sua utilização (Wernerfelt, 1984). Os recursos tangíveis são também entendidos como homogêneos devido serem mais fáceis para outra empresa copiá-los. Já os intangíveis, esses, por sua vez, estão vinculados aos recursos que estão intimamente ligados ao histórico da empresa que foram acumulados com seu tempo, considerados heterogêneos, intrínsecos de cada firma, podendo revelar-se como uma vantagem mais sustentável frente aos concorrentes (Hitt et al., 2008; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Como complemento, Barney (1991) menciona que os recursos tangíveis podem ainda apresentar classificações (Quadro 1), quais sejam: capital físico – tecnologia, equipamentos, planta, localização geográfica; capital humano – treinamentos, experiências, inteligência, relações; capital organizacional - planejamento, controle, estrutura organizacional e até mesmo a relação de determinada firma com o meio ambiente em que está inserida:

Quadro 1 - Recursos Tangíveis e Intangíveis.

Tangíveis		Intangíveis	
Recursos	Características	Recursos	Características
Financeiros	- capacidade de empréstimo	Humanos	- conhecimento
	- capacidade de gerar recursos		- confiança
Organizacionais	- estrutura formal		- capacitações
	- sistemas de planejamento		- rotinas organizacionais
	- controle e coordenação	- ideias	
Físicos	- localização da fábrica e sofisticação dos equipamentos	De Inovação	- capacitações científicas
	- acesso à matérias-primas		- inovação
Tecnológicos	- patentes	De Reputação	- reputação para com os clientes
	- marcas registradas		- reputação com os fornecedores
	- direitos autorais		- marca
			- percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade no produto

Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2008, p. 74).

A partir da VBR, é possível desenvolver várias ferramentas para realizar a análise de todos recursos e capacidades que determinada firma detém, bem como os diferentes potenciais de cada um deles gerar ou não uma vantagem competitiva sustentável.

Considerando os recursos de uma firma, por mais heterogêneos e imóveis que sejam, não necessariamente serão uma vantagem competitiva sustentável. Barney (1991) explica que para um recurso ser sustentável, ele deve apresentar certas características, sendo elas: valioso, raro, imitação imperfeita e insubstituíbilidade – denominado de modelo VRIO.

O modelo VRIO discorre a respeito de quatro questões que deve levar em consideração no que diz respeito aos recursos e capacidades para determinar o potencial competitivo de cada firma, cada qual com sua implicação e consequência (Barney & Hesterly, 2010). Tais competências se tornam uma vantagem competitiva sustentável quando aliadas à criação de valor, explorando também as oportunidades do ambiente externo (Hitt et al., 2008).

Quanto aos recursos valiosos, “permitem que a empresa explore oportunidades ou neutralize ameaças no seu ambiente externo. Utilizando eficientemente as capacidades de explorar oportunidades, a empresa cria valor para seus clientes [...]” (Hitt et al., 2008, p. 80). Para Barney (1991), os recursos somente se tornarão uma vantagem competitiva sustentável se os mesmos forem primeiramente valiosos e, após isso, forem agregando as demais características postas pelo modelo.

No que diz respeito à raridade, se determinado recurso é controlado por muitas empresas, dificilmente se tornará uma fonte de vantagem competitiva para qualquer um deles, apenas quando determinado recurso não for controlado por vários participantes é que o mesmo se tornará valioso e conseqüentemente uma fonte de vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2010).

Com relação à questão da imitabilidade, recursos raros e valiosos só podem se configurar uma fonte de vantagem competitiva sustentável se for custoso obtê-la e desenvolvê-la para as outras empresas que não possuem determinada vantagem, em relação com as empresas que já o possuem (Barney & Hesterly, 2010). Os recursos são imperfeitamente imitáveis com uma combinação de três requisitos, sendo eles: condições históricas únicas – devido a sua trajetória empresarial, obteve acesso mais barato a diversos tipos de recursos; a ambigüidade causal – quando os concorrentes não têm como ter certeza como os recursos são obtidos; complexidade social – quando são envolvidos relacionamentos pessoais, confiança e cultura (Dierickx & Cool, 1989).

Para beneficiar-se do potencial de uma vantagem competitiva, as variáveis de valor, raridade e imitabilidade devem estar evidentes nos recursos e capacidades, e para explorar esse recurso em seu máximo, a empresa deve estar organizada de forma que possa usufruir de tal recurso, logo a questão da organização é o quanto cada política e procedimento está voltado para dar suporte à exploração dos recursos que são raros, valiosos e difíceis de imitar (Barney & Hesterly, 2010).

No que diz respeito ao modelo VRIO, sobre a questão da insubstituíbilidade/exploração pela organização, que são os recursos e capacidades que não têm equivalentes estratégicos, “não sendo possível existir recursos valiosos equivalentes estrategicamente que não sejam por si só raros ou inimitáveis [...], são estrategicamente equivalentes quando cada um deles podem ser explorados separadamente para implantar as mesmas estratégias [...]” (Hitt et al., 2008, p. 81).

A relação entre as características dos recursos, suas conseqüências e implicações no desempenho da organização, é resumida no Quadro 2.

**Quadro 2** - O modelo dos recursos estratégicos (VRIO)

O recurso é valioso?	O recurso é raro?	O recurso é de difícil imitação?	O recurso é explorado pela organização?	Consequências competitivas	Implicações no desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade Competitiva	Retornos médios
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem Competitiva Temporária	Retornos médios a acima da média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Retornos acima da média

Fonte: Hitt et al. (2008, p. 82).

A VBR sugere que os distintos desempenhos entre as empresas é o resultado da alocação, combinação dos tipos de recursos e capacidades que são controladas por elas. Em complemento a isso, o modelo VRIO surge como ferramenta para avaliar essas forças, determinando seu potencial competitivo dentro do mercado e auxiliando os estrategistas a entenderem quais recursos conferem vantagem competitiva sustentável à empresa (Barney & Hesterly, 2010). Historicamente, as empresas não têm o padrão de olhar para seus recursos, e isso acaba ocasionando falhas no que diz respeito ao crescimento aliado à exploração e combinação estratégica de sua base de recursos e capacidades internas alavancadas (Collis & Montgomery, 1995). Nesse sentido, tais modelos auxiliam na validação da estratégia, forças e fraquezas internas e nas implicações competitivas das capacidades e recursos.

Por fim, torna-se evidente a importância da utilização dos recursos no que tange à expansão da cooperativa em estudo para um novo mercado. A análise interna com vistas aos recursos promove, acima de tudo, um conhecimento superior sobre o que está dando certo (ou não), evidenciando pontos de melhoria e trazendo à tona o que de fato é uma vantagem competitiva sustentável em comparação aos concorrentes e, em decorrência disso, poderá melhor alcançar sucesso no cumprimento de sua missão organizacional na nova região em que a cooperativa está se instalando.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi de natureza exploratória, com dados quantitativos e qualitativos, com características metodológicas o uso de referências para a discussão dos temas propostos que forneceram elementos para alcançar seu objetivo de identificar a motivação e os recursos estratégicos que suportam o projeto de expansão de uma Cooperativa de Crédito localizada no estado do Rio Grande do Sul para o estado de Minas Gerais. Vale ressaltar que estes temas foram analisados à luz das abordagens fatores de localização e recursos estratégicos que fornecem vantagem competitiva às organizações.

É neste entendimento que se percebe, na literatura relacionada à decisão de localização e recursos estratégicos, uma oportunidade de utilização, o que parece fazer sentido ao se buscar relacionar às organizações cooperativistas enquanto promotora de desenvolvimento regional, especialmente, as de crédito que voltam-se para um quadro social ligado ao agronegócio.



Com relação aos sujeitos da pesquisa, foram pesquisados quatro Diretores e oito Gerentes da Cooperativa em análise, escolhidos intencionalmente a partir dos seguintes critérios: participarem das discussões iniciais da estratégia de expansão e, especialmente, serem os responsáveis pelo projeto mencionado. Ressalta-se que os Diretores têm participação ativa no estado do Rio Grande do Sul e em Minas Gerais e, os Gerentes, apenas em Minas Gerais.

Em termos operacionais, a coleta de dados teve seu início no dia 24/04/2022 e término no dia 01/05/2022, sendo realizado contato prévio via telefone pelos pesquisadores para informar o objetivo da pesquisa, e os dados coletados por meio de formulário eletrônico aplicado aos Gerentes (G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 e G8) e Diretores (denominados de D1, D2, D3 e D4) de Minas Gerais.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir de categorias de análises que emergiram da revisão da literatura, baseando-se nas referências de Hitt et al. (2008), Barney & Hesterly (2010), buscando capturar particularidades e níveis de entendimento dos Gerentes e dos Diretores. Foram elaboradas perguntas com respostas fechadas de “sim” e “não” relacionadas ao Modelo VRIO (reputação e percepção para com associados/comunidade, marca, inovação, capacitações, conhecimento dos colaboradores, atendimento, nível de confiança da cooperativa, rotinas organizacionais, capacidade de empréstimo, capacidade de captar recursos, sistemas de planejamento e controle, estrutura organizacional, localização e sofisticação das agências, sistemas informatizados e equipamentos de trabalho). O instrumento de pesquisa também contemplou uma pergunta aberta relacionada aos principais fatores relacionados à decisão de localização da cooperativa, sendo respondido pelos Diretores.

Com relação às análises, a técnica empregada foi uma adaptação de Oliveira (2014), utilizando a escala Lickert (1 a 5), definindo o critério de classificação do Modelo VRIO: de 1 a 3 não seriam estratégicos; resposta maior que 3 até 5, o recurso poderia ser considerado estratégico; no caso de 60% das respostas sejam “não”, os recursos serão classificados como não decisivo para a estratégia de expansão; se 61% ou mais das respostas sejam “sim”, o recurso será considerado como válido (Quadro 3).

**Quadro 3 - Método de análise do modelo VRIO.**

Parâmetro de Análise	Análise do Recurso em relação à estratégia de expansão
Menor ou igual a 60%	O recurso <b>NÃO</b> é valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela organização
Maior que 60%	O recurso <b>É</b> valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela organização

Fonte: Adaptação de Oliveira (2014).

Quanto à análise dos dados qualitativos, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo das respostas dos questionários. Para Bardin (1997), na análise de conteúdo, o texto é um meio de expressão do sujeito, com o qual o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as represente.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 HISTÓRICO DA COOPERATIVA

De acordo com o Relatório Social (Cooperativa Norte Rio-Grandense-RS, 2021), ela foi fundada em 27 de junho de 1981 por 33 agricultores da região norte do Rio Grande do Sul,

motivados pela insatisfação com as práticas adotadas pelas instituições financeiras da época que configurou-se ao longo do tempo como uma alternativa de apoio para o associados ligados ao agronegócio.

Nesse contexto, surgiu a cooperativa em estudo, que inicialmente atuava em apenas um município na região que, inclusive, mantinha sua sede anexa a uma cooperativa de produção, justificada pelo vínculo que mantinha com os produtores rurais que, aos poucos, passaram a associarem-se na cooperativa de crédito. Ao longo do tempo, conquistou a confiança de seu quadro social, ampliando sua área de atuação para a abertura de mais quatro agências na mesma região do RS, atendendo a demanda de outras cidades que também possuíam demanda semelhante.

Com a credibilidade e reputação alcançada entre os agricultores sócios, no ano de 2006, a cooperativa inaugura sede própria no centro do município e atualiza seu estatuto social, tornando-se de livre admissão de associados, ou seja, todo e qualquer membro da sociedade, independentemente do tipo de público, seja pessoa física, jurídica ou agricultor pode se associar na cooperativa mediante à integralização de capital. Foi nesse momento que o sistema de cooperativas começou a se fortalecer e a expandir e, em 2017, foi aberta uma segunda agência na mesma cidade sede que possuía uma população estimada de 15.500 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021), somando entre as duas agências um total de 8.064 associados, evidenciando que em termos absolutos, mais de 50% da população é associada.

Em 2019, com a cooperativa já consolidada no estado do Rio Grande do Sul, ela optou por expandir para o estado de Minas Gerais, mais especificamente a região sul desse estado, com aprovação do Banco Central do Brasil para atuar em 40 municípios. Destaca-se que, atualmente, a quantidade de agências em Minas Gerais já ultrapassou o Rio Grande do Sul, devido a sua área de atuação ser maior. Em termos absolutos, a cooperativa possui 14 agências no total, sendo seis no RS e oito em MG, com um quadro social de mais de 22 mil associados e 180 funcionários.

Salienta-se que a cooperativa em estudo possui como principal diferencial o relacionamento com seu associado, priorizando em seu quadro funcional perfis arrojados e, especialmente, que possuam relacionamento e identidade com a comunidade. Apesar de possuir uma significativa quantidade de associados que deslocam-se à agência para realizar seus negócios, é mantida uma rotina de visitação aos associados *in loco*, com o intuito de estreitar laços e realizar boas negociações que combinem os interesses do quadro social e retornos para a cooperativa.

Além disso, a cooperativa também inclui em seus princípios a responsabilidade social nas comunidades em que atua, desenvolvendo programas sociais, culturais, educativos e de distribuição de resultados. Talvez, esse seja um dos significativos diferenciais das organizações cooperativas, os quais, ultrapassam o financeiro e abraça as comunidades em que atua.

## 4.2 ESTRATÉGIAS E MOTIVAÇÃO DE EXPANSÃO

Com relação às motivações que levaram a cooperativa a expandir sua atuação para o estado de Minas Gerais, alguns aspectos merecem destaque, tais como o crescimento e o seu desenvolvimento (D1), desafio de expandir a marca (D2), a opção da cooperativa em diversificar seus ramos comerciais e atuar em culturas agrícolas, sustentando aos negócios de seus cooperados frente às intempéries climáticas e econômicas sazonais na região em que atua (D3).

As respostas coletadas com os Diretores (D1 e D2), revelam o propósito da cooperativa manter sua estratégia de crescimento, considerando que o mercado apresentava possibilidades de ampliação de atuação territorial. Não obstante, além do crescimento, a expansão da marca e a imagem de segurança da cooperativa, também vinculam-se ao projeto de expansão, pois caso ela não consiga atingir os resultados devido aos fatores incontrolláveis impostos pelo local (que podem ocorrer no Rio Grande do Sul), pode-se ter uma base de sustentação em Minas Gerais, configurando-se como uma diversificação de área e de negócio.

Outro elemento evidenciado na coleta de dados trata-se dos aspectos considerados na escolha específica do estado de Minas Gerais para o projeto de expansão. As respostas foram diversificadas, as quais incluíram indicadores de decisão de escolha a população economicamente ativa, renda, potencial de crédito e depósitos e, também, as atividades econômicas da região. Apesar da semelhança dos municípios e da área de atuação do Rio Grande do Sul e da nova área de atuação em Minas Gerais, observa-se que o perfil do quadro social dedica-se à agropecuária, o que facilita, em grande medida, a gestão da cooperativa e atendimento dos associados. De outro lado, observa-se uma resposta contrária de um Diretor, o qual mencionou que "era a única área de atuação disponível no sistema". Nessa dimensão, percebe-se uma dissonância das respostas, enquanto três Diretores citam de fato o que foi levado em consideração, com grande semelhança entre as respostas, um deles cita que era a única área disponível, revelando que se houvesse outras áreas em potencial na época, é provável que o projeto de expansão poderia ser diferente, caso a área de instalação fosse tão atraente quanto a de Minas Gerais.

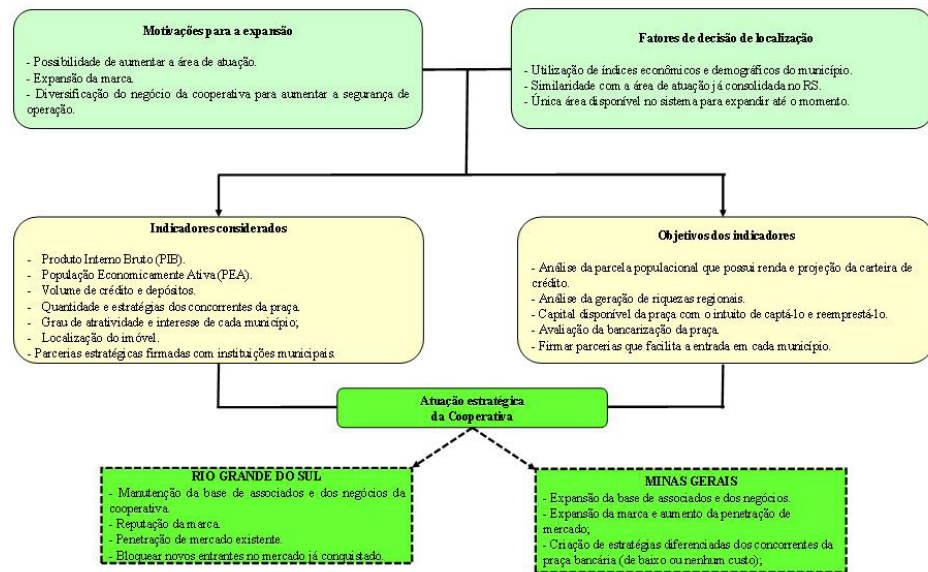
Também foi perguntado sobre as diferenças entre a atuação estratégica da cooperativa no Rio Grande do Sul e Minas Gerais. Com relação às respostas, percebeu-se uma questão de posicionamento de mercado nesses estados, havendo um consenso entre os Diretores, sendo como resposta mais frequente a de que *"na região sul já existe uma cooperativa consolidada, com boa participação de mercado e marca conhecida, sendo uma operação voltada à manutenção do negócio, enquanto em Minas Gerais, é necessário ainda construir uma imagem de credibilidade, conquistando novos associados e expandindo a cooperativa e a marca"*. Uma outra resposta complementa essa análise: *"há uma grande competitividade em Minas Gerais, pois há muitos bancos aqui e meios digitais de abertura de conta a custo zero"*. Isso sugere que, em Minas Gerais, devido à diversidade de bancos privados e cooperativas concorrentes, poderá ser necessária a revisão de algumas taxas, com o objetivo de diferenciá-las e ampliar sua penetração no mercado.

Para entender como funciona o processo decisório para análise mercadológica, de localização, de indicadores utilizados para a análise de mercado, de expansão, e motivos relevantes para a melhor escolha, foram considerados pelos pesquisados o Produto Interno Bruto (PIB), População Economicamente Ativa (PEA), número de empresas, volume de crédito tomado na praça, volume de depósitos existentes e o grau de bancarização da praça. Também foi considerado por um Diretor aspectos relacionados com o *"interesse do município, e as cidades sem banco – para esse tipo de caso, a cooperativa tem um olhar especial, pois tem o objetivo de repatriar o poder econômico do município, distribuindo resultados e tornando a vida dos associados mais fácil, sem necessidade de se locomover até outra cidade para realizar suas operações"*. Foi levantada a questão *"a agência tem que estar em um lugar estratégico e, se possível, já iniciar com parcerias empresariais locais"*.

Nesse sentido, observa-se um consenso entre os Diretores, pois, para realização da expansão e análise, é perceptível que os indicadores relevantes e opções estratégicas que cada município possui são levados em consideração quando os diretores realizam o plano de expansão de

cada cidade. Essas constatações corroboram com o afirmado por Matarazzo (1998), o qual destaca que não importa a quantidade total dos indicadores, mas sim, a qualidade dos mesmos e qual o fim da utilização da análise.

Para ampliar o entendimento das Estratégias e Motivação de Expansão da cooperativa localizada no estado do Rio Grande do Sul para o Estado de Minas Gerais, a Figura 2 sistematiza os principais elementos coletados na pesquisa de campo.



**Figura 2** - Estratégias e Motivação de Expansão da cooperativa localizada no estado do Rio Grande do Sul para o Estado de Minas Gerais.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Os dados indicados na Figura 2, conseguiu capturar a preocupação com a gestão da cooperativa em termos de motivos considerados no momento da decisão da expansão, fatores considerados na escolha da localização da cooperativa que foi o estado de Minas Gerais, bem como os indicadores e seus objetivos nesse processo e, especialmente, encerra com uma comparação de atuação nos dois estados, revelando a importância da visão dos Diretores nessa estratégia que é permeada por aspectos distintos de atuação nos dois estados.

### 4.3 ANÁLISE DO MODELO VRIO: A PERCEPÇÃO DOS GERENTES E DIRETORES

De acordo com as respostas dos Gerentes e Diretores, essa etapa da discussão encarrega-se de avaliar quais recursos são valiosos, raros, custosos de imitar e se são ou não explorados pela organização cooperativista. Para isso, foram elencado alguns recursos a partir de Hitt et al. (2008), Barney (1991) e Barney & Hesterly (2010), conduzindo-os a uma avaliação na dimensão da cooperativa de crédito selecionada para a pesquisa (Quadro 4).

No que diz respeito aos recursos que os Gerentes consideram mais relevantes para a estratégia de expansão, o primeiro indicado relaciona-se ao nível de confiança da cooperativa, todos indicaram como um recurso valioso (100%), seguido do entendimento de que são raros (62,50%), custosos de imitar (75%) e explorados pela organização (100%). Isso transparece que a cooperativa é uma instituição financeira íntegra em seu negócio e operação, sendo uma característica que se conquista com laços culturais e temporais com a cultura de do estado de Minas Gerais.

**Quadro 4 – Análise do Modelo VRIO.**

Recurso	Análise do Recurso				Implicação
	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	
Reputação e percepção para com associados/ comunidade	Não	-	-	Não	<b>Desvantagem competitiva</b>
Marca					
Inovação					
Capacitações	Sim	Não	-		<b>Paridade competitiva</b>
Conhecimento dos colaboradores					
Atendimento					
Nível de confiança da cooperativa	Sim	Sim	Não		<b>Vantagem competitiva temporária</b>
Rotinas organizacionais					
Capacidade de empréstimo					
Capacidade de captar recursos					
Sistemas de planejamento e controle	Sim	Sim	Sim	Sim	<b>Vantagem competitiva sustentável</b>
Estrutura organizacional					
Localização e sofisticação das agências					
Sistemas informatizados					
Equipamentos de trabalho					

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ademais, levando em consideração a percepção dos Gerentes pesquisados que são oriundos de Minas Gerais e que antes da expansão para esse estado, ressalta-se que esses não possuíam contato significativo com a modalidade de cooperativas de crédito, é pertinente ponderar que, para eles, os recursos perfazem-se em uma vantagem competitiva sustentável no que tange à estratégia de expansão da cooperativa (Quadro 5).

**Quadro 5 - Nível de confiança da cooperativa: a percepção dos Gerentes.**

Recurso	Nível de Confiança da Cooperativa			
% de Respostas	100%	62,5%	75%	100%
Análise VRIO	<b>(V) Valioso</b>	<b>(R) Raro</b>	<b>(I) Difícil Imitação</b>	<b>(O) Explorado pela Organização</b>
Resultado	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Implicação competitiva</b>	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Outro recurso que considerado importante que proporcionou a expansão da cooperativa foi a capacidade de captar recursos, identificado como valioso (100%), raro (75%), custoso de imitar (62,50%) e explorados pela organização (100%). Esse recurso relaciona-se ao negócio básico de qualquer instituição financeira, ou seja, a captação de recursos financeiros em sua praça, para “emprestá-lo” em forma de crédito, obtendo o *spread*, que é a diferença do valor pago ao investidor *versus* o que é pago pelo tomador de crédito em forma de juros, sendo um dos maiores meios de rentabilidade de qualquer instituição cooperativa e de outras instituições financeiras (Banco Central do Brasil, 2020a).

Em tempos de recessão econômica, principalmente com a taxa básica de juros alta do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic), há uma redução do consumo da população, com uma maior tendência de investir dinheiro. Portanto, nota-se que, geralmente, isso alia-se a uma falta de recursos creditícios repassados do governo federal, o que denota essa capacidade mais relevante, pois a cooperativa precisa captar ainda mais recursos financeiros para conseguir disponibilizar aos associados e demais clientes.

Nessa análise, os Gerentes (Quadro 6) entenderam na análise dos recursos que “custosos de imitar” ficou mais próximo de ser reprovado, pois parte das instituições financeiras de Minas Gerais conseguem oferecer taxas iguais ou melhores para os investidores da praça, fazendo com que optem pela alocação de seus recursos onde as taxas de juros são mais atrativas.

**Quadro 6** – Capacidade de captar recursos: percepção dos gerentes

Recurso	Capacidade de Captar Recursos			
% de Respostas	100%	75%	62,5%	100%
Análise VRIO	<b>(V) Valioso</b>	<b>(R) Raro</b>	<b>(I) Difícil Imitação</b>	<b>(O) Explorado pela Organização</b>
Resultado	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Implicação Competitiva</b>	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quanto aos Diretores que atuam na cooperativa do estado do Rio Grande do Sul, nota-se que eles caracterizam-se como formadores de estratégia, e não executores operacionais, como no caso dos Gerentes.). Dessa forma, pode-se evidenciar que o recurso “nível de confiança da cooperativa, é um fator relevante na estratégia de expansão, entendido como valioso (75%), raro (75%), difícil de imitar (75%) e explorado pela organização (75%), conforme se observa no Quadro 7.

**Quadro 7** – Nível de confiança da cooperativa: a percepção dos Diretores

Recurso	Nível de Confiança da Cooperativa			
% de Respostas	75%	75%	75%	75%
Análise VRIO	<b>(V) Valioso</b>	<b>(R) Raro</b>	<b>(I) Difícil Imitação</b>	<b>(O) Explorado pela Organização</b>
Resultado	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Implicação Competitiva</b>	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2022).



Também foi possível observar que os Diretores ressaltaram nas entrevistas a “capacidade de captação de recursos”, imprimindo a percepção de que esse recurso é valioso (100%), raro (75%), oneroso de imitar (75%) e explorado pela organização (75%) (Quadro 8). Autores que discutem o Modelo VRIO informam que, apenas quando um recurso é raro, custoso de imitar, insubstituível e explorado pela organização, é que serão considerados uma vantagem competitiva sustentável (Barney & Hesterly, 2010) e, quando isso não ocorrer mais, será necessário voltar-se à criação ou melhoria de novas capacidades que satisfaçam novamente os critérios do Modelo VRIO, gerando novos recursos capazes de gerar vantagem competitiva sustentável (Hitt et al., 2008).

**Quadro 8** – Diretores: Capacidade de Captação de Recursos

Recurso	Capacidade de Captar Recursos			
% de Respostas	100%	75%	75%	75%
Análise VRIO	<b>(V) Valioso</b>	<b>(R) Raro</b>	<b>(I) Difícil Imitação</b>	<b>(O) Explorado pela Organização</b>
Resultado	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Implicação Competitiva</b>	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O último recurso apontado pelo Diretores na pesquisa realizada, relaciona-se aos “sistemas informatizados”. As análises apresentadas no Quadro 9, revelam que tais recursos esses que dizem respeito à tecnologia dos sistemas empregados na cooperativa, os quais incluem desde os básicos, como o ponto eletrônico, até os mais complexos, como os sistemas para efetivação de crédito e retenção de associados. Para os Diretores, o recurso é valioso (100%), raro (75%), oneroso de imitar (50%) e explorado pela organização (50%), indicando que um sistema informatizado de excelência é algo valioso e que nem todas as instituições financeiras detêm, mas que se as mesmas se esforçassem mais ou, tiverem uma área dedicada com um vínculo mais forte à produção de sistemas melhores, ou parcerias estratégicas com empresas especializadas, a imitação poderia acontecer. Importante ressaltar que nas entrevistas realizadas, metade dos Diretores pesquisados mencionaram que a própria cooperativa não explora todo o potencial de seus sistemas, levando ao entendimento de há uma possibilidade interessante em termos de diferenciação dos concorrentes e alcance de vantagens competitivas que contribuem na expansão para outras regiões.

**Quadro 9** – Sistemas Informatizados: percepção dos Diretores

Recurso	Sistemas Informatizados			
% de Respostas	100%	75%	50%	50%
Análise VRIO	<b>(V) Valioso</b>	<b>(R) Raro</b>	<b>(I) Difícil Imitação</b>	<b>(O) Explorado pela Organização</b>
Resultado	Sim	Sim	Não	Não
<b>Implicação Competitiva</b>	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Pondera-se que a vantagem competitiva temporária trata-se de uma implicação que passa pela análise VRIO, podendo ser caracterizado como um recurso valioso e raro, mas não,

necessariamente, de difícil imitação e explorado pelo concorrentes. Essa constatação remete à ideia de que em pouco tempo, outra empresa pode imitar o recurso e utilizá-lo em prol de sua operação que, por isso é classificado como temporário (Barney & Hesterly, 2010).

O instrumento de coleta de dados, o questionário, também incluiu perguntas abertas, de livre resposta, sendo perguntada a percepção dos Diretores acerca da existência de algum recurso que não foi lhes perguntado. Com relação a essa questão, três informaram como recursos estratégicos o capital humano para formação de equipes em Minas Gerais, reiterando que a cooperativa deve se instalar em mercados que exista mão de obra especializada para suprir seus cargos funcionais (Sicsú & Cocco, 2003). Outro Diretor apontou a nova cultura organizacional que está sendo disseminada, pois a cooperativa, há mais de 40, consegue administrar esse recurso intangível que, necessariamente, poderá não garantir o sucesso no novo mercado. Segundo ele, como MG está mais próximo dos grandes centros do país, existem muitas mudanças rápidas e tecnologias que demoram a chegar ao Rio Grande do Sul, merecendo monitoramento e atenção especial de adoção na cooperativa.

De acordo com os rol de recursos já apresentados, evidencia-se que alguns deles não serão significativamente relevantes para a estratégia de expansão da cooperativa, e como a pesquisa se propõe a evidenciar pontualmente quais recursos que conferem vantagem competitiva à estratégia de expansão da cooperativa, os que tiveram uma implicação de paridade competitiva (Quadro 10) merecem atenção especial de revisão/melhoria.

**Quadro 10** – Resumo de Implicações

Gerentes	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicação Estratégica
Reputação e percepção para com associados/ comunidade	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Marca	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Inovação	Sim	Não	Sim	Não	Paridade Competitiva
Capacitações	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Conhecimento dos Colaboradores	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Atendimento	Sim	Não	Sim	Não	Paridade Competitiva
Nível de Confiança da Cooperativa	Sim	Sim	Sim	Sim	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
Rotinas Organizacionais	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Capacidade de Empréstimo	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Capacidade de Captar Recursos	Sim	Sim	Sim	Sim	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
Sistemas de Planejamento e Controle	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Estrutura Organizacional	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Localização e Sofisticação das Agências	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Sistemas Informatizados	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Equipamentos de Trabalho	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

**Quadro 10** – Continuação...

Diretores	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicação Estratégica
Reputação e percepção para com associados/comunidade	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Marca	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Inovação	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva
Capacitações	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Conhecimento dos Colaboradores	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Atendimento	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Nível de Confiança da Cooperativa	Sim	Sim	Sim	Sim	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
Rotinas Organizacionais	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva
Capacidade de Empréstimo	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Capacidade de Captar Recursos	Sim	Sim	Sim	Sim	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
Sistemas de Planejamento e Controle	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Estrutura Organizacional	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Localização e Sofisticação das Agências	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva
Sistemas Informatizados	Sim	Sim	Não	Não	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Equipamentos de Trabalho	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Ressalta-se que nenhum dos recursos citados na pesquisa, na opinião dos pesquisados, confere desvantagem competitiva, ou seja, todos eles ao menos são entendidos como valiosos, e que de alguma maneira são importantes para o cumprimento da missão e visão da organização cooperativista. Contudo, a maioria dos recursos analisados acabam conferindo paridade competitiva, deixando numa posição de mercado semelhante aos concorrentes do estado de Minas Gerais, sendo 13 recursos indicados pelos gerentes e 12 para os Diretores, conforme demonstrado no Quadro 10 que resume as implicações competitivas de cada recurso na percepção do Diretores e Gerentes pesquisados.

Ao analisar os recursos que contribuem para o projeto de expansão da cooperativa em análise, percebe-se que, apesar de valiosos para a cooperativa, eles são controlados por outros concorrentes, e que, dificilmente, se tornarão fonte de vantagem competitiva sustentável. Tais recursos podem neutralizar ameaças e gerar oportunidades (Barney & Hesterly, 2010; Hitt et al., 2008) e, se forem administrados estrategicamente, poderão, ao longo do tempo, alcançar uma implicação competitiva superior e, sobremaneira, poderão também contribuir em projetos futuros de expansão e inovação em seus negócios.

## 5 CONCLUSÕES

A pesquisa trouxe à tona a discussão que cercam as decisões de expansão das organizações cooperativas, com ênfase para os motivos, os critérios e as avaliações para a escolha do local, bem como a aplicação do modelo VRIO para avaliar os recursos que são importantes em termos estratégicos nesse tipo de projeto.

No que diz respeito à motivação e à escolha da área de expansão, os Diretores mencionaram como importante os aspectos relacionados com a motivação para expandir, e, especialmente, a possibilidade de diversificação dos negócios, considerando que ambos os estados, possuem vocação para a agropecuária, o que contribui transformação e aplicação do conhecimento existente das pessoas nesse tipo de atuação.

Quanto aos fatores de decisão de localização, a similaridade entre a área escolhida e o Rio Grande do Sul foi importante, bem como a questão de ser a única área disponível naquele momento para a expansão. Essa resposta leva ao entendimento de que, se houvesse outra área, caso os indicadores considerados fossem superiores, a trajetória da cooperativa poderia ter sido totalmente diferente. Outro fator importante evidenciado na pesquisa foi o fato da atuação estratégica em Minas Gerais e Rio Grande do Sul respaldaram-se na manutenção da marca, bem como o desafio cultura organizacional em termos de operações que é desafiada por diferentes estratégias de gestão de pessoas, a qual ampara-se, especialmente, em políticas de retenção de recursos humanos e cuidado com o clima organizacional, os quais refletem, em grande medida, no atendimento de seus associados/clientes.

A pesquisa também revelou um entendimento semelhante acerca dos recursos entre os Diretores e Gerentes pesquisados, ao passo que três residem no estado do Rio Grande do Sul, e um em Minas Gerais. A percepção aproxima-se no que tange à motivação para os desafios que cercam a estratégia de expansão, indicando que a cooperativa prima pela administração estratégica e atendimento ao associado.

Quanto ao modelo VRIO aplicado tanto para os Diretores quanto para os Gerentes de Minas Gerais, basicamente os mesmos recursos foram evidenciados como os mais relevantes para a estratégia de expansão, com destaque especial para o nível de confiança da cooperativa e a capacidade de captação de recursos.

Evidencia-se que a confiança que a cooperativa transparece em Minas Gerais vai ser obtida durante o tempo de sua atenção, pois até então, é uma instituição financeira nova na região. Com suporte à sua consolidação, estratégias de marketing são importantes para a disseminação do sistema cooperativo, bem como para a abertura de mais agências em mais locais. Quanto à captação de recursos, apesar de ser considerada como “sustentável”, poderá ser algo temporário, sazonal, no sentido de estar enfrentando uma economia que oscila ao longo do tempo e que impacta nas decisões de consumos e de investimento das populações locais, pois quando a inflação reduz e a economia e o consumo aumenta, a capacidade de captar recursos pode ser substituída pela capacidade de empréstimo, considerando a necessidade maior da população de consumir mais. A única diferença apresentada foi o recurso relacionado aos sistemas informatizados, que, por sua vez, são importantes, mas não determinantes para a estratégia em si, especialmente por apoiarem a operação da cooperativa e dos demais concorrentes que detêm o mesmo recursos ou sistemas superiores.

Ressalta-se que, ao priorizar a melhoria e a qualidade de recursos que são paridade competitiva, os dados revelaram uma análise aprofundada no que se refere a novas aplicações e explorações de seus benefícios e/ou criação de valor. Como ponto de melhoria, um recurso determinante, segundo os Diretores, e que não foi avaliado pelo Modelo VRIO, trata-se do recrutamento, seleção e treinamento de capital humano para criação de equipes ideais de trabalho em Minas Gerais. Nesse sentido, esse achado poderia configurar-se como uma temática interessante para estudos futuros que, consonância com a cultura organizacional, poderia refletir um conjunto de elementos que poderiam converter-se em recursos intangíveis na direção da manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Talvez, seja esse um dos principais desafios das organizações cooperativistas contemporâneas.

Quanto às limitações da pesquisa e, ao se reportar aos procedimentos metodológicos empregados no seu desenvolvimento que seguiram o rigor metodológico indicado para estudos acadêmicos, não se permite a generalização das conclusões para a realidade das demais cooperativas que adotaram o processo de expansão. Esta percepção se respalda nas argumentações quando da realização de estudos de casos exploratórios. No entanto, esta limitação talvez indique um espaço concreto de pesquisa a ser explorado, principalmente nas regiões que foram desenvolvidas historicamente a partir da atuação das cooperativas, que estão situadas em espaços geograficamente privilegiados e que apresentam diversidade de recursos tangíveis e intangíveis que provem vantagens competitivas ao longo do tempo.

Finalmente, cabe enfatizar que a proposta não se fecha em si, e, sim, abre-se para novas possibilidades de estudos, que culminam na sua ampliação e refinamento ao se comprometerem com o avanço e a ampliação de estudos realizados às organizações cooperativistas.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, L. B. (2016). *Localização de Agências Bancárias* (TCC Graduação). Curso de Engenharia de Produção, Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado em 05 de maio de 2022, de [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/15132/1/2016\\_LeandroBatistaAraujo\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/15132/1/2016_LeandroBatistaAraujo_tcc.pdf)
- Banco Central do Brasil – BACEN. (2020a). *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*. Recuperado em 03 de março de 2023.08 de abril de 2022, de <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama?ano=2020>
- Banco Central do Brasil – BACEN. (2020b). *Relatório de economia bancária - boxe crescimento das cooperativas de crédito*. Recuperado em 10 de abril de 2022, de [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe\\_6\\_crescimento\\_cooperativas.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe_6_crescimento_cooperativas.pdf)
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2010). *Administração estratégica e vantagem competitiva* (4. ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Chandler Junior, A. D. (1963). *Strategy and structure: chapters in history of industrial enterprise*. Massachusetts: The M.I.T. Press.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 2(1), 119-128.
- Cooperativa Norte-Rio-Grandense-RS. (2021). *Relatório Anual*. Porto Alegre: Cooperativa Norte-Rio-Grandense.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN. (2020). *Painel econômico e financeiro*. Recuperado em 08 de abril, 2022, de <https://portal.febraban.org.br/paginas/21/pt-br>
- Freitas, J. G., Andrade, L. D., & Rego, R. B. (2015). Crescimento orgânico: uma análise da estratégia de expansão das Lojas Americanas. In *Anais do XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (v. 1, p. 1-15). Rio de Janeiro. Recuperado em 03 de maio, 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/284369650\\_CRESCIMENTO\\_ORGANICO\\_UMA\\_ANALISE\\_DA ESTRATEGIA\\_DE\\_EXPANSAO\\_DAS\\_LOJAS\\_AMERICANAS](https://www.researchgate.net/publication/284369650_CRESCIMENTO_ORGANICO_UMA_ANALISE_DA ESTRATEGIA_DE_EXPANSAO_DAS_LOJAS_AMERICANAS)

- Hess, E. (2012). *Grow to Greatness: smart growth for entrepreneurial businesses*. California: Stanford Business Books.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2021). *Panorama das cidades*. Recuperado em 01 de junho de 2022, de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/espumoso/panorama>
- Leme, R. A. S. (1990). Contribuições à teoria de localização industrial: sequências e consequências. *Revista de Análisis Económico*, 1(13), 161-172.
- Losch, A. (1954). *The economics of location*. New Heaven: Yale University Press.
- Matarazzo, D. C. (1998). *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Meinen, E., & Port, M. (2014). *Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios*. Brasília: Confedbras.
- Menezes, C. M., & Lajus, M. L. S. (2015). Cooperativismo de crédito e desenvolvimento. *Revista Economia e Desenvolvimento*, 14(2), 294-313.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001) *O Processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, M. L. M. (2014). Construção Naval: aplicação do modelo VRIO para definição de estratégias competitivas. In *Anais do 34º Encontro Nacional de Engenharia da Produção* (p. 1-17). São José dos Campos: ABEPRO. Recuperado em 15 de maio de 2022, de [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_STO\\_201\\_137\\_25766.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_201_137_25766.pdf)
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantages: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sicsú, J., & Cocco, M. (2003). Em busca de uma teoria da localização das agências bancárias: algumas evidências do caso brasileiro. *Revista Economia*, 4(1), 85-112.
- Silva, G. J. C., & Jayme-Jr, F. G. (2013). Estratégia de localização bancária: teoria e evidência empírica aplicada ao estado de Minas Gerais. *Economia e Sociedade*, 22(3), 729-764. <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-06182013000300006>.
- Singh, H., & Montgomery, C. (1987). Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, 3, 377-386.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Weber, A. (1929). *Theory of the location of industries*. Chicago: University of Chicago Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

**Recebido:** Julho 13, 2022

**Aceito:** Janeiro 17, 2023

**JEL Classification:** M100