UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS CHAPECÓ

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JULIANA KAREM FONSECA COUTINHO

MARKETING EM COOPERATIVAS:

UM ESTUDO COMPARATIVO EM COOPERATIVAS DO OESTE CATARINENSE

CHAPECÓ

2015

JULIANA KAREM FONSECA COUTINHO

MARKETING EM COOPERATIVAS:

UM ESTUDO COMPARATIVO EM COOPERATIVAS DO OESTE CATARINENSE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. Ma. Janaína Gularte Cardoso

CHAPECÓ

2015

DGI/DGCI - Divisão de Gestao de Conhecimento e Inovação

Coutinho, Juliana Karem Fonseca
Marketing em cooperativas: um estudo comparativo em cooperativas do Oeste Catarinense/ Juliana Karem Fonseca Coutinho. -- 2015.
166 f.:il.

Orientadora: Janaína Gularte Cardoso.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Gestão de marketing. 2. Marketing. 3. Cooperativas. I. Cardoso, Janaína Gularte, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

JULIANA KAREM FONSECA COUTINHO

MARKETING EM COOPERATIVAS:
UM ESTUDO COMPARATIVO EM COOPERATIVAS DO OESTE CATARINENSE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. Ma. Janaina Gularte Cardoso

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em: 16/06/2015

BANCA EXAMINADORA

Profª. Ma. Janaína Gularte Cardoso

Profª. Dra. Enise Barth Teixeira

Prof. Dr. Darlan José Roman

Dedico este trabalho aos meus pais, Maria de Cássia e José Carlos, pelo apoio e dedicação incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter iluminado e protegido meu caminho, me permitindo chegar até aqui.

Agradeço a minha família, aos meus pais, Maria de Cássia e José Carlos, por terem me apoiado durante toda a minha trajetória e me incentivado nos momentos em que pensei em desistir. Obrigada por tudo.

Às minhas irmãs Grazielle, Bruna e Jéssica, pela compreensão, apoio e por terem contribuído para a minha formação pessoal e à minha irmã Jacqueline, pela paciência, companheirismo, incentivo e pela ajuda durante a minha formação.

À professora orientadora Janaína Gularte Cardoso. Agradeço pelo incentivo, pela receptividade e paciência. Obrigada por todas as dicas, pela dedicação, pelas horas de orientação e por todo o conhecimento transmitido durante este processo.

Aos professores da UFFS, agradeço pelo comprometimento no ensino, o que possibilitou a ampliação dos meus horizontes profissionais e pessoais.

Agradeço à UFFS pela oportunidade de fazer parte de uma Universidade que preza não só pela qualidade, pelo ensino público, mas também pela formação cidadã de seus acadêmicos.

Aos meus colegas de curso, pelas experiências compartilhadas e por terem me auxiliado em diversos momentos durante esses anos.

Por fim, obrigada a todos que contribuíram de alguma maneira para a realização deste sonho.

RESUMO

A gestão de marketing é desenvolvida com o intuito de alinhar as habilidades organizacionais com as demandas do ambiente externo, de modo a entregar valor e atender as necessidades e desejos dos clientes e *stakeholders*. Sob esse enfoque, observa-se a constante interação do marketing com informações internas e externas das organizações, o que denota a necessidade de um sistema de informação que facilite a coleta, armazenagem e análise dos dados obtidos, bem como o emprego de pesquisas de marketing. As atividades do marketing se correlacionam, portanto, com a existência de informações consistentes que irão fornecer base para o seu planejamento, consequentemente irão influenciar nos objetivos e metas organizacionais. A partir disto, os profissionais de marketing poderão adotar estratégias para a oferta dos itens do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção). Nas cooperativas, o emprego destas atividades guarda algumas peculiaridades, devido as suas características, princípios e doutrina. Diante disto, este trabalho tem como objetivo diagnosticar as atividades de marketing empregadas por cooperativas localizadas no Oeste Catarinense. Para a realização deste estudo, envolvendo estas variáveis, adotou-se metodologia caracterizada, quanto aos fins como exploratória, descritiva e aplicada. Quanto aos meios, bibliográfica, pesquisa de campo, estudo de casos múltiplos e pesquisa documental, além de ser uma pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. Para sua análise, utilizou-se o método de leitura horizontal e vertical de Thiollent. Participaram deste estudo três cooperativas localizadas no Oeste Catarinense, sendo que em uma delas considerou-se a atuação do marketing institucional e do marketing nas atividades do supermercado da instituição. Apontaram-se três níveis diferentes de estruturação quanto ao marketing: na primeira cooperativa, há atividades voltadas apenas à comunicação, sem previsão de mudanças para seus processos; na segunda cooperativa, embora desempenhe atividades semelhantes as da primeira, há um planejamento em fase de estruturação, além de haver um nível maior de organização nas atividades do setor; enquanto na terceira cooperativa, identificou-se o emprego mais abrangente das atividades de marketing, com exceção da realização de pesquisas em seu marketing institucional. As principais propostas para as cooperativas foram, de modo geral, a adoção e aprimoramento do sistema de informação; a utilização de pesquisas mercadológicas, conforme metodologia proposta e a inserção do setor de marketing nas decisões sobre estas pesquisas; a realização de um plano de marketing, segundo metodologia proposta; a ampliação da participação do marketing em atividades do composto de marketing, em especial quanto a produtos/serviços e distribuição; bem como o aperfeiçoamento em alguns dos processos de comunicação interna.

Palavras-chave: Gestão de Marketing. Marketing. Cooperativas.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sinopse da evolução das definições de marketing 19
Quadro 2 – Etapas do processo de pesquisa de marketing, na visão de Malhotra (2012), Aaker, Kumar e Day (2011) e Kotler e Armstrong (2007) 33
Quadro 3 – Composto de marketing e suas subdivisões 43
Quadro 4 – Revistas selecionadas e seus respectivos estratos 72
Quadro 5 – Artigos selecionados e respectivas informações 73
Quadro 6 – Palavras-chave e autores mais citados por artigo 74
Quadro 7 – Resumo das sugestões em relação ao SIM nas Cooperativas estudadas 132
Quadro 8 – Sugestão de etapas para a realização de pesquisas de marketing nas Cooperativas estudadas 136
Quadro 9 - Sugestão de etapas para a realização do plano de marketing nas Cooperativas estudadas 139
Quadro 10 – Participação das áreas de marketing quanto ao composto de marketing nas Cooperativas analisadas 144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões do marketing holístico 22
Figura 2 – Matriz de estratégia de marketing 23
Figura 3 – Modo geral de planejamento e plano de marketing 39
Figura 4 – Algumas tipologias de produtos de consumo 44
Figura 5 – Demandas inelástica e elástica 51
Figura 6 – Canais de marketing de bens de consumo e de marketing industriais 54
Figura 7 – Integração da comunicação de marketing com a construção do *brand equity* 60
Figura 8 – Organograma da Cooperativa 1 86
Figura 9 – Organograma da Cooperativa 2 99
Figura 10 – Organograma da Cooperativa 3 112
Figura 11 – Matriz de estratégia de marketing aplicada às Cooperativas 1, 2 e 3 145

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do patrimônio de referência da Cooperativa 1, em milhões de R$, de 2004 a 2013 85
Gráfico 2 – Evolução do resultado financeiro da Cooperativa 1, em milhões de R$, de 2004 a 2013..... 85
Gráfico 3 – Evolução do quadro social da Cooperativa 1, de 2004 a 2013 87
Gráfico 4 – Evolução do faturamento líquido da Cooperativa 2, de 2007 até 2014..... 98
Gráfico 5 – Evolução do quadro social da Cooperativa 2, de 2000 até 2014 100
Gráfico 6 - Evolução do resultado econômico (sobras em milhões) da Cooperativa 3, de 2010 até 2014..... 112
Gráfico 7 – Evolução do quadro social da Cooperativa 3, de 2010 até 2014 113

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 OBJETIVOS 13
1.2 JUSTIFICATIVA 14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO 15
2 REFERENCIAL TEÓRICO 17
2.1 O MARKETING 17
2.1.1 Marketing em organizações sem fins lucrativos 24
2.2 GESTÃO DE MARKETING 25
2.2.1 Sistema de Informação de Marketing (SIM) 27
2.2.2 Pesquisa de marketing 31
2.2.3 Planejamento de marketing 36
2.2.4 Composto de marketing 41
2.2.4.1 Produto e Serviço 43
2.2.4.2 Preço 48
2.2.4.3 Praça 53
2.2.4.4 Promoção 57
2.3 O COOPERATIVISMO E AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS 60
2.3.1 Princípios e características do cooperativismo 64
2.3.2 Marketing em cooperativas 67
2.4 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA 71
2.4.1 Análise e apresentação das características dos estudos 72
2.4.2 Análise comparativa dos estudos 77
3 METODOLOGIA 79
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 79
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA 81
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS 82
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 83
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES 84
4.1 A COOPERATIVA 1 84
4.1.1 A Cooperativa 1 sob o ponto de vista das entrevistadas 88
4.1.2 O Marketing na Cooperativa 1 90

4.1.2.1 Sistema de Informação de Marketing (SIM) na Cooperativa 1 91
4.1.2.2 Pesquisa de Marketing na Cooperativa 1 92
4.1.2.3 Planejamento de Marketing na Cooperativa 1 93
4.1.2.4 Composto de Marketing na Cooperativa 1 95
4.2 A COOPERATIVA 2 97
4.2.1 A Cooperativa 2 sob o ponto de vista dos entrevistados 101
4.2.2 O Marketing na Cooperativa 2 102
4.2.2.1 Sistema de Informação de Marketing (SIM) na Cooperativa 2 104
4.2.2.2 Pesquisa de Marketing na Cooperativa 2 105
4.2.2.3 Planejamento de Marketing na Cooperativa 2 106
4.2.2.4 Composto de Marketing na Cooperativa 2 108
4.3 A COOPERATIVA 3 110
4.3.1 A Cooperativa 3 sob o ponto de vista dos entrevistados 114
4.3.2 O Marketing na Cooperativa 3 115
4.3.2.1 O Sistema de Informação de Marketing (SIM) na Cooperativa 3 117
4.3.2.2 Pesquisa de marketing na Cooperativa 3 119
4.3.2.3 Planejamento de Marketing na Cooperativa 3 120
4.3.2.4 Composto de Marketing na Cooperativa 3 123
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ATIVIDADES DE MARKETING DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS 127
4.4.1 O Sistema de Informação de Marketing (SIM) nas Cooperativas 1, 2 e 3 129
4.4.2 A Pesquisa de Marketing nas Cooperativas 1, 2 e 3 132
4.4.3 O Planejamento de Marketing nas Cooperativas 1, 2 e 3 137
4.4.4 O Composto de Marketing nas Cooperativas 1, 2 e 3 140
4.4.5 O posicionamento do marketing nas Cooperativas 1, 2 e 3 145
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 147
REFERÊNCIAS 151
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista 161
APÊNDICE B – Termo de consentimento 166

1 INTRODUÇÃO

A efetividade do marketing está relacionada ao cuidado em seu planejamento e execução. Suas práticas vêm sendo refinadas e reformuladas em diversos setores, com o intuito de proporcionar maiores chances de sucesso às organizações. O marketing está associado à identificação e satisfação das necessidades humanas, envolvendo em sua administração a escolha de mercados-alvo, a captação, manutenção e fidelização de clientes, criando, entregando e comunicando um valor superior aos mesmos (KOTLER; KELLER, 2006).

De acordo com Las Casas (2012), desde a década de 50 até os dias de hoje vive-se a era do marketing no processo de comercialização, caracterizada pela orientação ao consumidor, a fim de atender suas necessidades e desejos. Aaker, Kumar e Day (2011) afirmam que tais necessidades devem ser satisfeitas de forma rápida e eficaz, visando tanto o benefício do consumidor quanto da empresa.

Kotler e Keller (2006, p. 4) definem o marketing sob o ponto de vista social como "um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros". Os autores citam quatro tipos principais de mercados de clientes, o mercado consumidor, o mercado organizacional, o mercado global e o mercado sem fins lucrativos.

A adoção de princípios de marketing para organizações que não visam o lucro tem como propósito aumentar a eficácia na execução de seus objetivos empresariais. Os elementos básicos de marketing são os mesmos, tanto para organizações que visam o lucro quanto para aquelas que não o fazem, no entanto devem ser aplicados conforme o objetivo, função, produtos e mercados que a empresa tenha o intuito de atingir (SOUZA, 1993). Desse modo, organizações cooperativas necessitam da aplicação de ferramentas de marketing que auxiliem o alcance de suas metas, e que possibilitem o emprego de modelos flexíveis às suas características e especificidades.

No que concerne à gestão das atividades e ferramentas de marketing, cabe ressaltar o sistema de informação de marketing (SIM), a pesquisa, o planejamento e o composto ou mix de marketing. Para Mattar (2011), o SIM objetiva auxiliar a tomada de decisões, pois as informações acerca do comportamento de variáveis que afetam a empresa podem reduzir as incertezas deste processo. Cox e Good (1967 apud MATTAR, 2011) afirmam que o SIM abrange pessoas, máquinas e procedimentos com o intuito de produzir um fluxo de dados, de

forma ordenada e contínua, utilizando-se de fontes internas e externas à empresa, visando fornecer uma base para a tomada de decisões em questões específicas do marketing.

Uma vez que, para o atendimento das necessidades dos consumidores, a obtenção de informações é imprescindível, Aaker, Kumar e Day (2011) consideram a pesquisa de marketing um componente crítico do sistema de inteligência, já que cada decisão deve ser tomada com base em informações específicas e únicas, que podem advir dessas pesquisas. A pesquisa de marketing consiste no emprego do método científico visando identificar os fenômenos do marketing (ZIKMUND; BABIN, 2011).

As informações coletadas e analisadas pelo marketing são empregadas no processo de planejamento. Na concepção de Westwood (2007), o planejamento de marketing descreve os métodos em que se aplicam os recursos de marketing para alcançar os objetivos de marketing.

Para reduzir os riscos da administração de marketing, é necessário que a empresa disponha de grande conhecimento e compreensão do comportamento das variáveis internas e externas à organização. Assim, destaca-se a dependência total que as atividades de planejamento de marketing possuem em relação à informação (MATTAR, 2011). No mesmo sentido, Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) afirmam que a estratégia de marketing tem como essência garantir que a empresa possua capacidade para corresponder ao ambiente competitivo do mercado em que atua. Para uma instituição sem fins lucrativos, isso significa ajustar suas habilidades de servir aos requisitos do público.

Outro importante aspecto do marketing é representado pelo composto ou mix de marketing, que segundo Kotler e Keller (2006), é o conjunto de ferramentas utilizadas pelas empresas para perseguir os objetivos de marketing. Sob o ponto de vista da empresa vendedora, consistem nos 4Ps (produto, preço, praça e promoção), tidos como ferramentas para influenciar os compradores, já do ponto de vista dos clientes são os 4Cs (cliente, custo, conveniência e comunicação), vistos como ferramentas projetadas para oferecer benefícios aos consumidores.

Ao tratar do marketing em cooperativas, Abrantes (2004) considera sua imprescindibilidade, assim como a da propaganda. O marketing inclui aspectos como a comercialização e o desenvolvimento do mercado, sendo necessário o planejamento, organização, execução e controle da comercialização com vistas à análise de problemas e posteriores melhorias. Carvalho (2011) afirma que o marketing em cooperativas pode auxiliá-las a persuadir os associados a fornecerem capital para incentivar projetos específicos, como um meio de expandir o campo de atuação e fortalecer o sistema.

Na concepção de Megido (1998 apud ABRANTES, 2004, p. 122), o marketing direcionado a nichos "e aliado a recursos naturais, mão de obra artesanal, produção especializada e diferenciação percebida pelo consumidor, ajuda ao desenvolvimento de MPE [Micro e Pequena Empresa] especialmente quando reunidas em associação ou cooperativa".

Cabe ressaltar alguns dos aspectos que diferem as cooperativas das demais empresas. As cooperativas são definidas por Schmidt e Perius (2003, p. 63) como "associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente e constituem uma empresa, de propriedade comum, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais".

As mesmas são caracterizadas por seguirem uma doutrina que objetiva correlacionar os âmbitos social e econômico, através de suas instituições. Além da doutrina, as cooperativas atuam conforme um conjunto de princípios básicos, que são, de acordo com Crúzio (2005, p. 26), "adesão voluntária e livre; controle democrático pelos sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; cooperação entre cooperativas; preocupação com a comunidade".

O sistema cooperativista, segundo Machado Filho, Marino e Conejero (2004) enfrenta como grande desafio a sobrevivência no ambiente empresarial competitivo ao mesmo tempo em que busca manter-se fiel aos seus princípios doutrinários. Essas organizações, sob o ponto de vista interno, estão muito distantes do mercado e em diversos casos possuem baixa capacitação em seus setores, como marketing, finanças, produção e recursos humanos. Ainda segundo os autores, existe claramente a necessidade de melhorar a qualidade gerencial das cooperativas, não sendo apenas necessária a contratação de bons profissionais, mas também a adaptação de modelos de gestão de acordo com as características da doutrina e da realidade cooperativista.

Diante do exposto, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as atividades de marketing adotadas por cooperativas localizadas no Oeste Catarinense?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é diagnosticar as atividades de marketing empregadas por cooperativas localizadas no Oeste Catarinense.

Os objetivos específicos são:

a) elaborar uma revisão sistemática, em periódicos relacionados à área de Administração ou a questões regionais e de desenvolvimento, referente às atividades de

marketing (sistema de informação de marketing, pesquisa, planejamento e composto de marketing) em cooperativas;

b) identificar as atividades efetivadas em relação ao sistema de informação, a pesquisa, ao planejamento e ao composto de marketing das organizações analisadas;

c) descrever os processos identificados quanto às atividades de sistema de informação, a pesquisa, ao planejamento e ao composto de marketing dessas instituições;

d) analisar comparativamente a adoção de atividades de marketing entre as cooperativas estudadas;

e) propor ações que visem promover maior efetividade das atividades de marketing para as cooperativas.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa de uma pesquisa deve apresentar as razões para sua existência. Desse modo, segundo Roesch (2012), é importante justificar o estudo sob três pontos de vista, que são: sua importância, oportunidade e viabilidade.

A importância desta pesquisa, considerando-se a comunidade acadêmica, está pautada na busca em contribuir para os levantamentos teóricos já existentes acerca do tema de estudo, tem o intuito de ampliar as discussões presentes acerca do papel que o marketing assume em cooperativas e a consequência disto para o desempenho destas organizações, tendo em vista a importância que as mesmas exercem diante de seus cooperados e da sociedade em geral. Assim sendo, procura-se colaborar tanto para os debates atuais acerca do assunto, quanto abordar aspectos que possam interessar a pesquisas futuras.

Frente à esfera social, a presente pesquisa justifica-se por buscar apontar questões a serem aperfeiçoadas quanto à efetividade das atividades de marketing das cooperativas em análise, e consequentemente sua atuação no mercado. Estes aspectos tornam-se importantes para o meio social, pois as cooperativas representam um movimento que possui o intuito de estabelecer sociedades entre pessoas, trabalhadores e profissionais de diversas áreas, a fim de proporcionar serviços a seus associados (CRÚZIO, 2005).

Estas empresas não visam lucrar a partir de seus sócios, mas constituir uma ferramenta para que eles possam lucrar (RIOS, 2007). As cooperativas, segundo Carvalho (2011, p. 94), "são responsáveis não somente por garantir retorno satisfatório a seus cooperados, mas também transformar o ambiente na qual estão inseridas, assegurando o interesse dos cooperados, e estabelecer o desenvolvimento sustentável".

Sob o ponto de vista do âmbito empresarial, esta pesquisa justifica-se em virtude da necessidade, por parte das cooperativas, em atuar no mercado contemporâneo, em que a agilidade e a competitividade são indispensáveis para contemplar individualidades e garantir renda (SCHARDONG, 2003 apud SANDER; MONTOYA, 2013).

Neste cenário, a gestão torna-se fator determinante. As cooperativas necessitam de eficiência em sua administração para manterem-se rentáveis em um ambiente de economia aberta, integrada e altamente concorrencial. De acordo com Abrantes (2004), as cooperativas devem ser administradas conforme critérios técnicos e científicos, não somente por impulso e paixão.

Portanto, a oportunidade desta pesquisa encontra-se na análise das atividades de marketing utilizadas pelas cooperativas estudadas, bem como na proposição de ações que visam desenvolver as mesmas, podendo assim contribuir para a entrega de valor e atendimento das necessidades dos clientes e cooperados, de modo a aprimorar a atuação das cooperativas frente ao mercado. Na concepção de Carvalho (2011), convivendo com uma concorrência cada vez maior, as cooperativas precisam fidelizar seus cooperados para criar vantagem competitiva, e neste processo, enfatizar a estrutura, o atendimento e os serviços que afetam positivamente os associados.

Por fim, a viabilidade deste estudo está pautada na forte presença destas instituições, em especial na região Oeste de Santa Catarina. Além disto, as atividades de marketing que esta pesquisa propõe analisar apresentam um vasto respaldo teórico que possibilitam a sua avaliação.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após esta Introdução, que configura o primeiro capítulo deste trabalho, no segundo capítulo apresenta-se o Referencial Teórico, com a exposição dos princípios teóricos que embasaram a pesquisa. Inicialmente, são tratados os conceitos referentes ao marketing e ao marketing em organizações sem fins lucrativos. Na sequência, abordam-se as atividades e ferramentas do marketing, especialmente em relação aos aspectos do sistema de informação de marketing, pesquisa, planejamento e composto de marketing. Após, expõem-se definições quanto ao cooperativismo, seus princípios e características, bem como o marketing em cooperativas. Em seguida, têm-se a revisão sistemática da literatura.

No terceiro capítulo consta a metodologia empregada para a realização do trabalho. Evidencia-se a classificação da pesquisa, as unidades de análise, a técnica de coleta de dados e

análise e interpretação dos dados. O quarto capítulo contém os resultados e discussões, no qual são apresentadas, separadamente, cada uma das cooperativas em estudo, assim como uma análise comparativa destas instituições, sob o ponto de vista das atividades de marketing abordadas no trabalho.

Por fim, no quinto capítulo são expostas as considerações finais do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado a seguir tem o intuito de proporcionar base conceitual para os apontamentos posteriores deste trabalho. Desse modo, serão explorados temas referentes ao marketing, marketing em organizações sem fins lucrativos, gestão e atividades de marketing, SIM, pesquisa, planejamento e composto de marketing, bem como abordará temas referentes ao sistema cooperativista e a atuação do marketing em seu contexto.

2.1 O MARKETING

O marketing representa uma atividade de comercialização que teve como base o conceito de troca. Com o desenvolvimento dos indivíduos e organizações na sociedade e o surgimento de necessidades por produtos e serviços, surgiram as especializações do trabalho. Desse modo, as pessoas se dedicavam à realização de atividades determinadas, considerando suas habilidades. Isso facilitou o processo de troca, uma vez que a especialização possibilitou que a sociedade se beneficiasse com a produtividade e a qualidade dos mais capacitados (LAS CASAS, 2012).

Las Casas (2012) define a troca como a oferta de um produto pelo recebimento de um benefício, como outro produto (no escambo), uma moeda, entre outros. Para Kotler e Keller (2006), a troca representa o conceito central do marketing. Apontam-se cinco condições essenciais para que a troca possa ocorrer, são elas: a existência de pelo menos duas partes; que cada parte possua algo de valor para as demais; que todas possuam capacidade de comunicação e entrega; que sejam livres para recusar ou aceitar a oferta de troca; e que todas acreditem que a participação na negociação é adequada (KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2005).

Na concepção de Kotler e Keller (2006), a troca consiste em um processo de criação de valor, uma vez que normalmente as partes envolvidas elevam-se a uma melhor situação. Duas partes estão engajadas em uma troca quando estão negociando. Com a ocorrência de um acordo, acontece a transação. A transação consiste na troca de valores entre duas partes ou mais, não necessariamente envolvendo dinheiro. Por outro lado, uma transferência acontece quando uma parte dá algo para outra, mas não recebe nada em troca, como por exemplo, presentes, doações a obras de caridade, subsídios, entre outros. Embora, geralmente quem transfere espera obter algo em troca, como gratidão, ou mudanças no comportamento.

Segundo Las Casas (2012), o processo de comercialização passou por três fases. A primeira foi a de orientação à produção, que ocorreu antes dos anos 20 e acreditava-se que um produto bom iria se vender por si mesmo. Kotler e Keller (2006), sem separar as fases por anos, acrescentam que as empresas orientadas à produção visam alta eficiência, custos baixos e distribuição em massa. Também consideram a existência da orientação para o produto, que consiste na preferência por produtos de qualidade e desempenho superiores e com características inovadoras.

A segunda fase, para Las Casas (2012) foi a era das vendas, que ocorreu antes dos anos 50, caracterizada por crer que o consumidor seria convencido a comprar por meio de propagandas e vendas criativas. Kotler e Keller (2006) afirmam que a organização com esta orientação realiza um esforço agressivo em vendas e promoção. Por fim, para Las Casas (2012), há a era do marketing, com início após a segunda metade do século XX, orientando-se ao consumidor, buscando atender suas necessidades e desejos. Segundo Kotler e Keller (2006), com esta orientação a empresa busca criar, entregar e comunicar um valor superior ao dos concorrentes. Os autores consideram ainda a orientação para o marketing holístico, explanada posteriormente neste estudo.

Kotler e Keller (2006) esclarecem que o marketing busca proporcionar a tomada de ações que provoquem a reação desejada em um público-alvo. Tem como um de seus objetivos identificar e satisfazer as necessidades humanas, de maneira lucrativa. Segundo McDaniel e Gates (2006, p. 6), os gerentes de marketing visam estimular a troca por meio do princípio do certo, ou seja, “tentam oferecer os bens ou serviços certos para as pessoas certas, no lugar certo, na hora certa e ao preço certo, usando as técnicas de promoção certas”.

Após compreender os elementos que embasaram o princípio do marketing e algumas de suas características, é importante conhecer a evolução de seu conceito ao longo do tempo. A compreensão do marketing vem sendo modificada, junto com o desenvolvimento do mundo dos negócios. O Quadro 1, a seguir, apresenta uma síntese da evolução das definições de marketing.

Quadro 1 – Sinopse da evolução das definições de marketing

Autor	Ano	Definição de marketing
1. American Marketing Association	1960	"O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador."
2. Ohio State University	1965	"O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços."
3. Kotler e Sidney Levy	1969	"O conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas."
4. William Lazer	1969	"O marketing deveria reconhecer as dimensões societais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais."
5. David Luck	1969	"O marketing deve limitar-se às atividades que resultem em transações de mercado."
6. Kotler e Gerald Zaltman	1969	"A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing."
7. Robert Bartls	1974	"Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome."
8. Robert Hass	1978	"É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços, e continuar a expandir essa demanda."
9. Robert Hass	1978	MARKETING INDUSTRIAL – "É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço e continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem usando esses produtos e serviços."
10. Philip Kotler	1997	"É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações."

Fonte: Cobra (2011, p. 27)

Apesar das diversas definições que vem sendo empregadas ao marketing, Kotler e Keller (2006, p. 4) destacam a apresentada pela American Marketing Association (2004) que: "é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado".

Para Urdan e Urdan (2013), o marketing envolve três concepções: troca, filosofia empresarial e processo gerencial. Na troca, conforme exposto, duas ou mais partes agem deliberada e espontaneamente, a fim de dar e receber algo de valor, buscando satisfação mútua. O marketing como filosofia empresarial atua como um princípio básico e fundamental para as necessidades dos consumidores, é um trabalho integrado entre as áreas e gera retorno como consequência da satisfação proporcionada aos clientes. O processo gerencial consiste em "um conjunto de atividades logicamente encadeadas e executadas para alcançar

resultados, que são a realização de trocas, geração de valor e satisfação dos consumidores e consecução dos objetivos da companhia" (URDAN; URDAN, 2013, p. 8).

A administração de marketing é definida por Kotler e Keller (2006) como a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e de captar, preservar e fidelizar clientes pela criação, entrega e comunicação de um valor superior aos mesmos. O marketing é descrito sob duas diferentes perspectivas, a social e a gerencial. Na primeira, é visto como um processo social, de criação, oferta e livre troca de valor entre grupos e indivíduos. Por sua vez, na segunda, é tido muitas vezes como "a arte de vender produtos". No entanto, os autores declaram que a venda não representa a função mais importante do marketing. Segundo Peter Drucker (1973 apud KOTLER; KELLER, 2006), o marketing tem como objetivo tornar o esforço de vendas supérfluo, em um processo que envolve conhecer e entender o cliente de maneira que o produto ou serviço se adeque a ele e se venda sozinho.

Além disso, o marketing é fundamental para as organizações que pretendem alcançar seus clientes e satisfazer suas necessidades e desejos, assim como atrair novos consumidores, oferecendo valor superior, além de manter os atuais clientes. No marketing, a maior preocupação é o consumidor final. Cada componente do sistema de marketing agrega valor ao posterior, de modo que a compreensão de todas as suas partes é imprescindível (SAMPAIO; DIAS, 2008).

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) apontam o desafio de ir além das definições acadêmicas do marketing para a realidade de seu significado operacional. Na concepção de Webster (1997 apud HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011), o marketing compreende a função administrativa mais difícil de definir quanto a sua posição organizacional, envolvendo: cultura organizacional, estratégia e tática. Diante disso, o processo de "construir a orientação para o cliente em uma organização (cultura), desenvolver propostas de valor e posicionamento competitivo (estratégia) e desenvolver planos detalhados de ação de marketing (táticas) é intenso e complexo" (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 6). Portanto, o não atendimento de todas essas demandas pela realidade de marketing não é surpreendente.

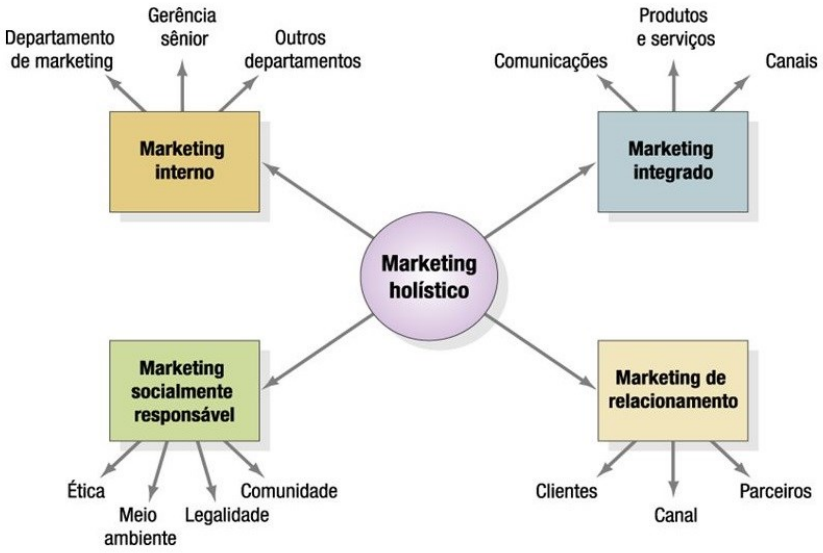
Ao tratar das forças ambientais que vêm influenciando o marketing nas últimas décadas, Las Casas (2001) ressalta que as formas tradicionais de comercialização já não atendem mais ao mercado, em virtude das constantes mudanças do ambiente. Deste modo, as empresas devem abandonar paradigmas ultrapassados e se adaptarem principalmente a dois elementos: informação e rapidez. Assim, a agilidade e o dinamismo exigidos pelo ambiente orientam mudanças tanto nas empresas quanto nos administradores.

Mediante isto, para o autor supracitado, o marketing seguirá os seguintes rumos: importância maior ao marketing de fidelização; o relacionamento com o cliente é considerado o principal elemento tático do mix de marketing; serviços são considerados fundamentais para a diferenciação; aceleração do marketing digital; marcas são relevantes para a fidelização e diferenciação; redução de custos, visando melhorar preços; realização de marketing em tempo real; consumidores valorizam políticas de pós-venda; valorização das causas ambientais; desenvolvimento do terceiro setor; e necessidade maior de estratégias com diferencial competitivo.

Em virtude dos novos desafios ambientais que surgiram nos últimos tempos, exigem-se novas práticas do marketing e dos negócios. As organizações precisam ponderar suas atitudes para competir diante do novo cenário de marketing. Em vista disto, os profissionais do século XXI percebem cada vez mais a necessidade de adotar abordagens que transcendam as aplicações tradicionais do marketing, de forma mais completa e coesa (KOTLER; KELLER, 2006).

Neste sentido, os autores sugerem a perspectiva denominada de marketing holístico, que propõe uma abordagem integrada e abrangente, a fim de reconhecer e harmonizar os objetivos e as complexidades das tarefas do marketing. Este enfoque contempla quatro dimensões, demonstradas na Figura 1: marketing de relacionamento (tem como escopo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios, de longo prazo, com partes-chave), marketing integrado (definir atividades e programas de marketing de maneira integrada, considerando, por exemplo, o mix de marketing), marketing interno (contratar, treinar e motivar colaboradores que desejem atender bem os consumidores) e marketing socialmente responsável (envolve causas que englobam a sociedade como um todo, como contextos éticos, legais, sociais e ambientais).

Figura 1 – Dimensões do marketing holístico



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 16)

A partir dos conceitos de Kotler e Keller (2006) em relação às orientações da empresa para o mercado (produção, produto, vendas, marketing e marketing holístico), faz-se um paralelo com as proposições de Ginsberg e Bloom (2004 apud ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012) sobre a criação de uma matriz visando medir o posicionamento das empresas em relação ao marketing verde que, adaptada ao presente trabalho, terá o intuito de verificar o posicionamento das empresas em relação ao marketing.

Adaptando-se os conceitos dos autores supracitados, chegou-se as classificações apresentadas na Figura 2.

Figura 2 – Matriz de estratégia de marketing

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006) e Ginsberg e Bloom (2004 apud ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012)

Outro ponto de interesse para o marketing são os mercados de clientes. Kotler e Keller (2006) apontam a existência do mercado consumidor, organizacional, global e sem fins lucrativos. O primeiro compreende a comercialização de produtos e serviços de consumo em massa, no qual a solidez da marca depende em grande parte do desenvolvimento de um produto superior, contando com itens como embalagem, disponibilidade, propaganda contínua e confiança no serviço.

O segundo mercado, para os autores supracitados, envolve empresas que vendem bens e serviços para outras empresas, deparando-se com clientes bem treinados e informados. No mercado global, as empresas enfrentam decisões e desafios adicionais, como por exemplo, decidir em quais países vender, como vender, a que preço, adaptar de seus produtos, serviços e comunicação para cada local e conforme cada cultura. Por fim, tem-se o mercado sem fins lucrativos, que será abordado no tópico seguinte.

2.1.1 Marketing em organizações sem fins lucrativos

O marketing em organizações que não visam o lucro preocupa-se com a relação entre estas instituições e seus públicos e mercados, bem como em compreender as trocas existentes entre as partes envolvidas, as motivações que geram estas transações e a satisfação dos indivíduos (KOTLER, 1978 apud SOUZA, 1993). Segundo Kotler e Andreasen (1996 apud SHIRAISHI; CAMPOMAR, 2011), algumas características existentes em organizações sem fins lucrativos que exercem uma orientação para o marketing moderno são: voltar-se para os clientes, confiar severamente em pesquisas, possuir tendência para a segmentação, adotar estratégias para todos os componentes do composto de marketing, e não somente para a comunicação.

Geralmente, o marketing não lucrativo possui um campo de conhecimento menos desenvolvido do que o marketing visando lucro. No entanto, as estratégias das organizações que obtêm lucros normalmente podem ser aplicadas em instituições sem fins lucrativos, auxiliando-as no alcance de seus objetivos (CHURCHILL Jr; PETER, 2000).

Embora hajam semelhanças nas atividades desenvolvidas pelo marketing em organizações com fins lucrativos, também existem particularidades. Nas organizações sem fins lucrativos, "há uma utilização ampla do marketing, além das atividades voltadas para os clientes. Essas organizações também utilizam o marketing para a atração e retenção de recursos e para persuadir outros públicos" (SHIRAISHI; CAMPOMAR, 2011, p. 89-90).

Kotler e Fox (1994 apud ENDO, 2003) consideram que o motivo básico para que organizações sem fins lucrativos se interessem pelos princípios formais de marketing é que por meio deles, é possível tornar-se mais eficaz no alcance de seus objetivos, tais como, satisfazer e se relacionar com seus públicos, aperfeiçoar sua missão educacional, atrair recursos e garantir a eficiência de suas atividades.

Serralvo (2001) aponta que, sob o ponto de vista do terceiro setor (organizações não lucrativas de interesse público), o marketing pode auxiliar estas organizações possibilitando maior eficiência em diversos aspectos, tais como:

a) diagnosticar sua atuação;

b) captar recursos;

c) melhorar produtos e serviços;

d) identificar novas oportunidades e maneiras de agir na sociedade;

e) estabelecer parcerias com iniciativa privada e governo.

Para Lovelock e Weinberg (1989 apud SHIRAISHI; CAMPOMAR, 2011), o marketing ganha importância em organizações sem fins lucrativos, quando elas se relacionam com o ambiente através do entendimento do comportamento dos grupos-alvo. Segundo os autores, as atividades de marketing que auxiliam nesse processo são: desenvolver estratégias de marketing, buscando estabelecer projetos de pesquisa, a fim de entender as características do comportamento dos clientes alvo, entender o mercado (tamanho e natureza), segmentá-lo por meio de caminhos alternativos, e definir os segmentos a serem atendidos; e determinar o composto de marketing, oferecendo benefícios em forma de produtos (físicos, serviços ou um comportamento socialmente recomentado), determinar preços a fim de obter benefícios, definindo a distribuição de produtos, e os meios de comunicação.

Em seguida, serão apresentados conceitos referentes à gestão de marketing, de modo a abordar algumas das principais atividades realizadas pela área de marketing nas organizações com e sem fins lucrativos, sendo considerados para este estudo o sistema de informação de marketing, pesquisa, planejamento e composto de marketing.

2.2 GESTÃO DE MARKETING

A gestão do marketing envolve diversas atividades desenvolvidas pelos profissionais de marketing visando o sucesso organizacional. Dentre estas atividades, Kotler e Keller (2006) destacam o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing; a captura de oportunidades de marketing, a fim de compreender os acontecimentos internos e externos à empresa, sendo que para tanto é necessário um sistema de pesquisa de marketing confiável; a conexão com clientes, para a qual é preciso o entendimento sobre os mercados consumidores; o desenvolvimento de marcas fortes por meio da escolha de estratégias; o desenvolvimento das ofertas de produtos e serviços ao mercado, considerando que o preço deve ser proporcional ao valor percebido; a entrega de valor de maneira adequada ao mercado-alvo; a comunicação adequada do valor agregado dos produtos e serviços; e por fim, a adoção de uma perspectiva de longo prazo para o sucesso empresarial, organizando seus recursos para implementar e controlar o plano de marketing.

Para Las Casas (2012), o administrador de marketing tem como atividade obter informações no ambiente e, considerando estas informações, adaptar o composto de marketing, a fim de satisfazer os desejos e necessidades dos clientes visados. Além disto, este profissional deve executar as atividades de organizar, controlar, executar e planejar. Suscintamente, aponta-se as funções administrativas como: definir os objetivos

organizacionais, definir e estudar o mercado selecionado, além de verificar as condições para atendê-lo, desenvolver o composto de marketing, efetivar o plano, e controla-lo com o objetivo de verificar se os objetivos estão sendo alcançados.

Corroborando com as ideias supracitadas, Ferrell e Hartline (2005) apontam as principais atividades e decisões relacionadas ao marketing. A primeira delas é planejamento tático e estratégico, pois o marketing eficaz necessita de um planejamento estratégico sólido, e o planejamento tático, que envolve o desenvolvimento de planos de marketing, depende da adaptação dos planos estratégicos. O planejamento estratégico, por sua vez, depende da disponibilidade e interpretação de informações, o que demanda a realização de pesquisas e análises por parte dos profissionais de marketing, que precisam considerar não apenas o comportamento dos consumidores, mas também uma análise interna, competitiva e ambiental. Para que a estratégia de marketing seja cumprida, os profissionais precisam desenvolver metas e objetivos.

Os profissionais de marketing também devem se preocupar em desenvolver e manter o relacionamento com os clientes, definir estratégias de marketing, visando adequar suas forças e capacidades às exigências do mercado, segmentar o mercado, selecionar seus mercados-alvos e tomar decisões quanto ao marketing direcionado. Além de tomar decisões sobre o produto, sendo este um dos aspectos mais relevantes da estratégia do marketing, decisões sobre preço, distribuição e cadeia de suprimentos, e promoção ou comunicação integrada de marketing, sendo que todas elas estão relacionadas diretamente ao mercado, as necessidades e ao comportamento do consumidor. Por fim, o marketing tem a função de implementar e controlar sua estratégia e adotar uma postura de responsabilidade social e ética, maximizando o efeito positivo de suas ações para a sociedade (FERRELL; HARTLINE, 2005).

O marketing influencia tanto a empresa, quanto a sociedade. Na empresa sua influência é verificada na motivação percebida nos colaboradores, quando se aplica o marketing interno, que implicará, dentre vários aspectos, no atendimento aos clientes. Na sociedade, o marketing atua no sentido de conduzir relações econômicas de troca, equilibrar oferta e procura, moldar comportamentos e atitudes, atender da melhor maneira os consumidores, de modo a desenvolver seu padrão de vida (LAS CASAS, 2012).

Limeira (2010, p. 9) corrobora que o marketing enquanto função empresarial

> integra o conjunto de funções desempenhadas na empresa, como produção, finanças, logística, recursos humanos, sistemas de informação, engenharia de produtos, pesquisa tecnológica, entre outras, que gerenciam recursos e geram resultados para agregar valor econômico ao processo empresarial como um todo. Portanto, a função

> de marketing engloba a tomada de decisões, a gestão de recursos, a coordenação de processos e a avaliação de resultados, como qualquer outra função empresarial. [...] Portanto, o gerente de marketing é responsável pelo planejamento, pela organização e pelo controle das atividades estratégicas e táticas de marketing, visando otimizar o valor para o cliente e, simultaneamente, para o acionista.

Diante do exposto, as seções a seguir abordarão as atividades de marketing relacionadas ao sistema de informação de marketing (SIM), a pesquisa, ao planejamento e ao composto de marketing, considerando-se que estas práticas contribuem para o alcance dos objetivos da função de marketing e, consequentemente, da organização como um todo, seja por meio da disponibilização de informações relevantes sobre o ambiente organizacional, auxílio à tomada de decisões, ou através de escolhas que afetam de maneira decisiva a entrega de valor aos consumidores.

2.2.1 Sistema de Informação de Marketing (SIM)

Para que os clientes de uma organização possam obter valor e satisfação superiores, esta necessita de informações em praticamente todos os seus níveis. As organizações carecem de informações sólidas sobre as necessidades e desejos dos clientes, para que possam dar início a programas de marketing e a disponibilização de produtos melhores. Demandam também, informações sobre seus concorrentes, revendedores, demais participantes e forças do mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Mattar (1986) considera que para exercer o planejamento de marketing adequadamente, é necessário que haja uma base sólida, que parte da disposição de informações aos responsáveis pelo planejamento. Tais informações referem-se aos desejos e necessidades dos consumidores, atuação dos concorrentes, evolução do mercado, recursos e capacidades que a empresa dispõe, avanço das vendas e lucros, comportamento das variáveis do ambiente, entre outros. Apenas com base em informações desse tipo, os gestores poderão avaliar adequadamente os riscos e consequências das diversas ações que podem escolher.

O ambiente de marketing, que engloba os itens supracitados, é caracterizado por mudanças contínuas e aceleradas nos meios sociais, culturais, econômicos e tecnológicos, em conjunto com as mudanças que as próprias empresas sofrem com novas estruturações, mudanças políticas e estratégias, disponibilidade de recursos, aquisições e incorporações, e dificuldades diversas, que tornam a atividade de marketing cada vez mais arriscada e complexa. A maneira de diminuir tal risco é disponibilizar o máximo de conhecimento sobre essas variáveis (MATTAR, 1986).

Oliveira, Novais e Silva (2004) esclarecem que em virtude do ambiente complexo e mutável no qual as decisões de marketing são tomadas, os riscos que elas representam só podem ser reduzidos a partir do momento em que os gerentes de marketing dispuserem de informações adequadas em quantidade e qualidade, pois muitas vezes o problema enfrentado pelos administradores é o excesso de informação e não sua falta.

Embora haja informações disponíveis em abundância, os profissionais de marketing frequentemente sentem falta de informações certas. Frisa-se a necessidade de melhores informações e de um uso melhor para as já disponíveis (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A obtenção de informações consiste em apenas parte do processo de tomada de decisão, sendo que os concorrentes podem, em diversos casos, obter as mesmas informações. Portanto, é relevante que a organização extraia sentido das informações, de modo a obter recursos corporativos e utilizá-los para solucionar seus problemas de decisão (JOCHIMS, 2008).

Um sistema de informação (SI) abarca informações sobre locais, pessoas e fatores significativos para a organização. Um SI pode ser conceituado como "um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização" (LAUDON; LAUDON, 2010, p. 12). Como as empresas possuem diversos níveis e interesses, existem os mais variados tipos de sistema, pois um único sistema não conseguirá suprir todas as demandas de informação de uma empresa. Assim, uma empresa típica irá contar com sistemas integrados para apoiar os processos em suas principais funções: vendas e marketing, finanças e contabilidade, manufatura e produção e recursos humanos.

Nesse contexto, insere-se o sistema de informação de marketing (SIM), que se elaborado eficazmente pode proporcionar informações certas, no momento certo e de forma certa aos administradores, auxiliando-os em seu processo de tomada de decisões (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Sob a mesma perspectiva, Samara e Barros (2007) afirmam que o SIM possibilita que as informações que afetam a organização, direta ou indiretamente, sejam direcionadas às pessoas certas, no tempo e formato adequados. Desse modo, organiza e gera um fluxo de informações para a empresa.

A maneira mais adequada de disponibilizar informação aos tomadores de decisão de marketing das empresas é por meio da estruturação de um sistema de informação de marketing que objetive reduzir a incerteza em suas decisões. Uma vez que o SIM consiste em um importante meio de recuperar informações de forma rápida e eficaz, seu uso pode ajudar

na obtenção de fatos e conhecimentos que contribuam para a tomada de decisões e em consequência, para um planejamento de marketing mais eficiente (OLIVEIRA; NOVAIS; SILVA, 2004).

Samara e Barros (2007, p. 4) definem o sistema de informação de marketing como uma estrutura "que reúne, seleciona, analisa, interpreta e mantém um fluxo de informações" sobre o ambiente de marketing no qual a empresa se encontra, portanto considera as informações provenientes do micro e do macroambiente. Las Casas (2012) complementa que um SIM eficaz pode ser estabelecido com uma proposta de banco de dados, dessa maneira o SIM deixa de ser apenas uma análise do macro e do microambiente, mas também uma avaliação dos pontos fracos e fortes da organização, principalmente em relação a detalhes dos clientes, para que ações estratégicas direcionadas aos consumidores possam ser desenvolvidas posteriormente.

Kotler e Armstrong (2007, p. 84), por sua vez, consideram que o SIM "consiste em pessoas, equipamentos e procedimentos para coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisas e atualizadas para os responsáveis pela tomada de decisões em marketing". Para Malhotra (2012), o conceito de SIM é semelhante ao de pesquisa de marketing, no entanto o SIM tem o intuito de fornecer informações de maneira contínua, e não com base em pesquisas *ad hoc* (para um fim específico).

O SIM pode ser considerado um centro de consulta disponível aos executivos da empresa, cuja principal finalidade e utilidade encontram-se na disponibilização de dados que sejam relevantes para embasar as decisões organizacionais de maneira rápida e conveniente (SAMARA; BARROS, 2007). Segundo Malhotra (2012), sua concepção focaliza as responsabilidades, estilo e necessidades informacionais dos responsáveis pelas decisões.

Com base em seus estudos, Jochims (2008) afirma que o SIM tem como objetivo principal permitir que os profissionais de marketing economizem seus esforços para buscar e analisar informações, e minimizem o tempo necessário para essas atividades, de modo a se concentrarem na atividade principal, que é fazer marketing. Os sistemas não podem ser desenvolvidos para atender um problema específico de um gerente em particular, nem disponibilizar todos os dados possíveis, mesmo que irrelevantes. Ao contrário, devem prover dados que guiarão a tomada de decisão na empresa e facilitar a transformação de dados em informação útil.

Kotler e Armstrong (2007) consideram que o SIM tem início e término com os usuários da informação. Primeiro ocorre a interação entre o sistema e esses usuários para que se identifique as necessidades de informação. Em seguida, esse sistema irá gerar as

informações partindo do banco de dados interno da organização, da inteligência e da pesquisa de marketing. Após isso, auxilia os usuários na análise das informações, de modo que sua apresentação ocorra de forma certa para a tomada de decisões e a gestão do relacionamento com o cliente. Por fim, o sistema distribui as informações e auxilia em sua utilização para a tomada de decisões.

Conforme Samara e Barros (2007), o SIM pode ser empregado sob diferentes estruturas, conforme os aspectos de cada empresa no que se refere a sua cultura organizacional, estrutura do marketing e recursos disponíveis. No entanto, pode ser subdividido basicamente em subsistemas de controle, integração e análise dos relatórios internos.

Por outro lado, Kotler e Keller (2006, p. 71) destacam que um SIM moderno "é desenvolvido a partir de registros internos da empresa, atividades de inteligência de marketing e pesquisa de marketing". O sistema de registros internos permite que os gerentes de marketing tenham acesso a registros internos que lhes permitam a análise de informações que possam contribuir para a identificação de oportunidades e problemas relevantes. Este sistema possui como núcleo o ciclo pedido-pagamento, que abarca as atividades que envolvem vendedores, distribuidores e clientes, departamento de vendas e demais departamentos envolvidos no processo de compra por parte do cliente e de entrega de bens/serviços por parte da empresa. Os autores destacam que para tal sistema a empresa necessita de relatórios de vendas atualizados e interpretação cuidadosa de dados sobre vendas. Apontam também a utilização de bancos de dados por parte das empresas, visando organizar suas informações.

A inteligência de marketing possibilita que se agreguem informações utilizadas no dia a dia dos executivos, como as existentes em revistas especializadas, relatórios das equipes, e até relatórios que possuam como base conversas com especialistas, dados disponibilizados em jornais acerca do mercado, relatórios econômicos e de pesquisas (SAMARA; BARROS, 2007). Kotler e Armstrong (2007, p. 86) definem a inteligência de marketing como "coleta e análise sistemáticas de informações publicamente disponíveis sobre concorrentes e desenvolvimentos no mercado".

Ao tratar de inteligência de marketing, Las Casas (2012) esclarece que a leitura de informações por parte dos executivos deve ocorrer de forma ativa e não passiva, isso significa que eles devem buscar refletir e extrair informações relevantes do que estão lendo. No entanto, a maioria dos leitores realiza a leitura passiva, sem reflexões ou objetivos específicos. Um aspecto importante é que os gestores estejam preocupados em manter uma conexão contínua com o mercado, prestando atenção em novidades e mudanças no dia a dia, uma vez

que as observações ou investigações informais se enquadram no subsistema de inteligência de marketing.

Aaker, Kumar e Day (2011) declaram que o sistema de informação de marketing pode conter três tipos de informações, as recorrentes do dia a dia, a inteligência relevante para estratégias futuras do negócio, e o resultado de pesquisas e estudos não recorrentes. Uma pesquisa de marketing pode ter uma utilidade maior se as informações forem de fácil acesso, havendo a possibilidade dos estudos realizados serem utilizados por outros, mesmo que com objetivos diferentes dos previstos. Os principais conceitos referentes a pesquisa de marketing serão explanados na seção seguinte.

Outro subsistema indicado por Samara e Barros (2007) é o subsistema analítico de marketing, no qual é possível gerar relatórios com o objetivo de prever situações futuras, a partir do cruzamento de informações provenientes de diferentes fontes, considerando inferências estatísticas, como por exemplo, correlações e regressões, entre outras técnicas.

Malhotra (2012), por sua vez, aponta a existência do sistema de suporte às decisões (SSD), desenvolvido a fim de superar as limitações encontradas no SIM, que segundo o autor, são relacionadas ao volume e a natureza das informações disponibilizadas e a forma como são usadas pelos responsáveis por decisões, uma vez que as informações são estruturadas rigidamente, dificultando sua manipulação.

O SSD possibilita que o responsável pelas decisões estabeleça uma interação direta com os bancos de dados e modelos de análise. Trata-se de "um sistema integrado que inclui *hardware*, rede de comunicações, banco de dados, banco de modelos, banco de *software* e o usuário" (MALHOTRA, 2012, p. 18). O SSD difere do SIM nos seguintes aspectos: combina modelos e técnicas analíticas com as funções de acesso e recuperação do SIM, é mais fácil de usar e mais interativo, adapta-se as mudanças do ambiente, melhora a eficiência e a eficácia das decisões, considerando uma análise sobre "o que aconteceria se".

2.2.2 Pesquisa de marketing

A pesquisa de marketing é considerada um componente crítico do sistema de inteligência de marketing, auxiliando na melhoria das decisões empresariais por meio de informações relevantes, acuradas e em tempo hábil. Para a tomada de decisões é necessário que a organização disponibilize de informações específicas, além disso, a pesquisa de marketing pode ser usada como base para a composição de estratégias (AAKER; KUMAR; DAY, 2011). Malhotra (2012, p. 6) considera que a pesquisa de marketing consiste na

“identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informação de forma sistemática e objetiva para melhorar a tomada de decisões relacionadas com a identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing”.

Aponta-se que a pesquisa de marketing possui dois papéis importantes no sistema de marketing. O primeiro é fazer parte do feedback da inteligência de marketing, fornecendo informações sobre a eficiência do mix de marketing atual e possibilitando a percepção quanto a necessidade de mudanças. O segundo papel é o de ferramenta de exploração de novas oportunidades de mercado, com a utilização de, por exemplo, pesquisas de segmentação e de novos produtos (MCDANIEL; GATES, 2006). No mesmo sentido, Las Casas (2012) considera a pesquisa uma das ferramentas mais importantes para o marketing, possibilitando que a empresa ajuste suas ofertas conforme as necessidades e tendências do mercado.

McDaniel e Gates (2006) destacam três tipos de funções para a pesquisa de marketing, são elas: a função descritiva, que inclui coleta e apresentação de fatos; a função diagnóstica, na qual se explicam dados e ações; e a função prognóstica, que visa como a organização pode obter vantagens das oportunidades que surgem no mercado. Yasuda e Oliveira (2012) acrescentam a esta perspectiva o papel criativo, que se relaciona ao auxílio à obtenção de insights sobre os caminhos e oportunidades organizacionais.

A pesquisa de marketing pode ter diversas finalidades, como buscar informações que ajudem no lançamento de um novo produto, monitorar a imagem da marca perante os consumidores, causas de redução de vendas, impacto de comerciais, entre outras. O início de uma pesquisa ocorre em virtude da necessidade de informações sobre o mercado ou os consumidores, que não são possíveis de serem identificadas no banco de dados da empresa, ou por meio do SIM. Os profissionais de marketing buscam dados primários, a fim de solucionar um problema específico, quando se faz necessária a obtenção de informações e quando estas não são encontradas em dados secundários (LAS CASAS, 2012).

Um fator considerado importante para Las Casas (2012) é o planejamento da pesquisa, de modo que detalhes e limitações sejam pensados. Alguns dos fatores a serem considerados nesse processo são o tempo, verba e disponibilidade da empresa. O pesquisador de marketing deve apresentar, inicialmente, o planejamento, que poderá passar por propostas de mudanças e complementações. Para o autor, o projeto de pesquisa deve conter itens como: título do projeto, colocação do problema, objetivos, justificativa, metodologia, formulário de coleta de dados, requisitos pessoais para os entrevistadores, cronograma, planos para a tabulação e cruzamento dos dados, custos estimados, anexos e bibliografia.

Malhotra (2012), Aaker, Kumar e Day (2011) e Kotler e Armstrong (2007) divergem quanto a quantidade e definições das etapas para a realização de pesquisas de marketing. No entanto, os processos apresentados convergem em diversos pontos. Em seguida, apresenta-se um quadro comparativo das etapas propostas pelos autores.

Quadro 2 – Etapas do processo de pesquisa de marketing, na visão de Malhotra (2012), Aaker, Kumar e Day (2011) e Kotler e Armstrong (2007)

Malhotra (2012)	**Aaker, Kumar e Day (2011)**	**Kotler e Armstrong (2007)**
Definição do problema.	Propósito de pesquisa.	Definição do problema e dos objetivos da pesquisa.
Desenvolvimento de uma abordagem.	Objetivo da pesquisa.	Desenvolvimento do plano de pesquisa para a coleta de informações.
Formulação da concepção de pesquisa.	Estimativa do valor das informações.	Implementação do plano de pesquisa (coleta e análise dos dados).
Trabalho de campo ou coleta de dados.	Escolha da abordagem.	Interpretação e apresentação dos resultados.
Preparação e análise dos dados.	Análise, interpretação e utilização os dados.	
Preparação e apresentação do relatório.		

Fonte: Adaptado de Malhotra (2012), Aaker, Kumar e Day (2011) e Kotler e Armstrong (2007)

Para Malhotra (2012), o processo de pesquisa de marketing consiste de seis etapas. A primeira etapa é a definição do problema. Nesta etapa, o pesquisador precisa considerar a finalidade do estudo, informações importantes sobre o histórico do problema, quais são as informações necessárias e como serão utilizadas para tomar decisões importantes. Para se definir o problema, devem-se realizar discussões com responsáveis pelas decisões, conversas com especialistas, análise de dados secundários, e se necessário, uma pesquisa qualitativa, como grupo de foco. Las Casas (2012) considera que para que o objetivo da pesquisa seja facilmente escolhido, é preciso que haja uma definição clara do problema de pesquisa. A empresa também pode determinar seu problema de pesquisa a partir da identificação de oportunidades, suas causas e as maneiras de aproveitá-las.

Para Kotler e Armstrong (2007), a primeira etapa consiste em definir os problemas e objetivos da pesquisa, e geralmente representa a etapa mais difícil. Após a definição do problema, o administrador precisa estabelecer os objetivos da pesquisa. Pode-se escolher entre os objetivos da pesquisa exploratória, que consiste em coletar informações preliminares que auxiliarão na definição do problema e na sugestão de hipóteses, objetivos da pesquisa descritiva, que está relacionada a descrever fatores, e os objetivos da pesquisa causal, que se apoiam em testar hipóteses acerca de relações de causa e efeito.

No mesmo sentido, Aaker, Kumar e Day (2011) apresentam a primeira etapa como a definição do propósito da pesquisa, que consiste em definir os problemas e oportunidades a serem estudadas, avaliar as alternativas de decisões, ou seja, o pesquisador precisa estar atento à possibilidade de não haver alternativas de decisão, ou de os resultados da pesquisa não serem relevantes para a decisão, e considerar quem serão os usuários da pesquisa, os tomadores de decisões e quais são seus propósitos.

Para os autores citados anteriormente, a declaração do objetivo da pesquisa representa a segunda etapa, na qual se desenvolve a questão da pesquisa, as hipóteses, ou seja, respostas alternativas a pesquisa, e o escopo ou limite da pesquisa. A terceira etapa representa a estimativa dos valores das informações, que ajuda a definir o valor a ser investido na pesquisa, sendo que a empresa deve considerar a incerteza sobre as informações e sua relevância para a tomada de decisões.

Na concepção de Malhotra (2012, p. 8), a segundo etapa é o desenvolvimento de uma abordagem, que "inclui a formulação de uma estrutura objetiva ou teórica, modelos analíticos, perguntas de pesquisa, hipóteses e a identificação das informações necessárias". Isso corresponde a etapa de escolha da abordagem, quarta etapa de Aaker, Kumar e Day (2011). A terceira etapa para Malhotra (2012, p. 9) compreende a formulação de uma concepção de pesquisa, que represente uma estrutura ou esquema para o projeto de pesquisa. Nessa etapa são detalhados os procedimentos para a obtenção de informações, "sua finalidade é criar um estudo que teste as hipóteses de interesse, determine as possíveis respostas às perguntas da pesquisa e proporcione as informações necessárias para a tomada de decisões".

No mesmo sentido, Kotler e Armstrong (2007, p. 88) estabelecem sua segunda etapa como o desenvolvimento de um plano de pesquisa para a coleta de informações, que precisa "conter as fontes de dados existentes e detalhar as abordagens específicas da pesquisa, os métodos de contato, os planos de amostragem e os instrumentos que os pesquisadores utilizarão para coletar novos dados".

A quarta etapa de Malhotra (2012) compreende o trabalho de campo ou coleta de dados, que envolve uma equipe de campo, por meio de entrevistas pessoais, por telefone, pelo correio, ou eletronicamente. Essa definição vai ao encontro da terceira etapa de Kotler e Armstrong (2007, p. 96), que é implementar o plano e coletar dados, o que "implica coletar, processar e analisar as informações".

A quinta etapa, para Malhotra (2012) é a preparação e análise dos dados. Na preparação edita-se, codifica-se, transcreve-se e verificam-se os dados. Os questionários e formulários são inspecionados ou editados e corrigidos, se necessário. Cada pergunta do

questionário tem códigos numéricos ou alfabéticos atribuídos as suas respostas, transcreve-se os dados dos questionários para o computador, ou para fitas magnéticas ou discos, e por fim, analisa-se os dados, para obter informações quanto ao problema de pesquisa, de modo a possibilitar informações para as decisões organizacionais.

Na última etapa de Malhotra (2012) ocorre a preparação e apresentação do relatório, no qual o projeto completo deve ser documentado. Além disso, uma apresentação verbal à gerência é efetuada, usando-se tabelas, gráficos e figuras. Destaca-se que as etapas do processo de pesquisa são interdependentes e interativas, de modo que o pesquisador precisa considerar, em cada fase, as anteriores e as subsequentes. Kotler e Armstrong (2007) têm como última etapa a interpretação e apresentação dos resultados, na qual, após o pesquisador tirar conclusões sobre as informações obtidas, as mesmas são apresentadas para a organização. De modo semelhante, Aaker, Kumar e Day (2011) apresentam a etapa de análise, interpretação e utilização dos dados.

Na concepção de Kotler e Armstrong (2007), para que se obtenham as informações necessárias da pesquisa, é preciso a coleta de dados primários, dados secundários ou ambos. Os dados secundários são as informações que já existem e que foram coletados para outro fim. Por outro lado, os dados primários são coletados especialmente para a finalidade em questão.

Diferentes autores classificam as pesquisas de marketing de diferentes formas, pois estes são conceitos complexos que não podem ser explicados de uma única maneira. Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, as pesquisas podem ser classificadas como qualitativas e quantitativas (MATTAR, 2011). Para Kirk e Miller (1986 apud MATTAR, 2011) a pesquisa qualitativa busca identificar se um fator é presente ou ausente e os dados são obtidos por meio de perguntas abertas. Já as pesquisas quantitativas visam medir o grau em que um fator se faz presente e, para isso, obtêm seus dados de um número grande de respondentes.

Em relação aos tipos de pesquisa de marketing, Las Casas (2012) aponta como os três principais: a pesquisa exploratória, de levantamento, e experimental. As pesquisas exploratórias representam o passo inicial na pesquisa, buscando explorar certa realidade. A partir das informações adquiridas nessa pesquisa, decide-se sobre a realização de outra do tipo experimental ou descritiva (levantamento).

A pesquisa de levantamento, descritiva ou ainda *ad hoc*, busca descrever situações a partir de dados primários, obtidos por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, de modo a relacionar e confirmar hipóteses levantadas durante a definição do problema de pesquisa (SAMARA; BARROS, 2007). A pesquisa experimental, ou causal é utilizada para se

“obter evidências de relações de causa e efeito” (MALHOTRA, 2012, p. 65). O principal método dessa pesquisa é a experimentação.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007) o processo de pesquisa de marketing em pequenas empresas e organizações sem fins lucrativos pode ocorrer por meio da observação, por parte dos administradores, de tudo o que há ao redor. Assim, eles podem efetuar levantamentos informais, considerando pequenas amostras, e podem conduzir experimentos simples. Além disso, as pequenas organizações podem obter um grande número de dados secundários que estão disponíveis para as grandes empresas, e contam com o apoio de associações, mídias locais, entre outros.

Por fim, Kotler e Armstrong (2007, p. 101) defendem que “embora esses métodos informais de pesquisa sejam menos complexos e mais baratos, ainda devem ser conduzidos de maneira cuidadosa”. Todos esses métodos contribuem com o papel desempenhado pela pesquisa de marketing para o processo de tomada de decisões.

McDaniel e Gates (2006) destacam a relação entre a pesquisa de marketing e o composto de marketing, uma vez que o composto precisa se adaptar às mudanças no ambiente em que os consumidores e empresas convivem. Por mais que os gerentes possam controlar o composto de marketing, não podem fazer o mesmo com o ambiente externo, que delineia o comportamento do mercado-alvo. Diante disto, para que possam planejar seu futuro de maneira inteligente, as empresas devem conhecer seu ambiente externo.

Desse modo, o planejamento de marketing, cujas principais características serão abordadas no tópico seguinte, pode ser altamente influenciado pela pesquisa de marketing em suas definições sobre as estratégias a serem adotadas pelo marketing visando atender o planejamento estratégico organizacional.

2.2.3 Planejamento de marketing

O planejamento estratégico, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), tem como foco encontrar o plano para a sobrevivência e crescimento de longo prazo das organizações, de modo alinhado à sua situação, oportunidades, objetivos e recursos. Desse modo, o planejamento estratégico consiste no processo de elaborar e manter um alinhamento estratégico entre objetivos e habilidades da empresa, com as oportunidades do mercado em mutação. Destaca-se que o processo de planejamento estratégico tem início no nível corporativo, no qual a empresa define seu propósito geral e missão, sendo que

> em seguida, essa missão é transformada em objetivos de apoio detalhados que orientam toda a empresa. Depois a administração decide qual é o melhor portfólio de negócios e produtos para a empresa e quanto apoio será dado a cada um. Cada unidade de negócios e produtos, por sua vez, desenvolve planos de marketing e outros planos departamentais detalhados que apoiem o plano geral da empresa. Assim, o planejamento de marketing ocorre nos níveis da unidade de negócios, produto e mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 30).

Para que o marketing possa criar, entregar e comunicar valor são necessárias diversas atividades, e para que sejam executadas de forma correta, é preciso que a organização possua um planejamento estratégico, que por sua vez, exige ações em três áreas-chave. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 40) "a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes e fracos de cada negócio [...]. A terceira é estabelecer metas".

No processo citado, o marketing desempenha um importante papel, portanto precisa ser realizado como uma parte integrante do planejamento estratégico e da elaboração do orçamento. O planejamento de marketing tem sua utilização voltada para a segmentação de mercados, definição do posicionamento do mercado, previsão de seu tamanho e planejamento da participação pretendida em cada segmento (WESTWOOD, 2007).

Considerando as atividades inerentes ao plano de marketing, o mesmo pode ocorrer em dois níveis: no estratégico e no tático. No estratégico, desempenha atividades de definição de mercados-alvo e proposta de valor, baseando-se na análise das melhores oportunidades encontradas no mercado. No tático, explicita as táticas de marketing, tais como definições quanto ao produto, preço, promoção, comercialização, canais de venda e serviços (KOTLER; KELLER, 2006).

O planejamento de marketing contribui para uma gerência sensata de suas funções, permite a atuação sistemática para identificar ações possíveis, escolher quais serão seguidas e programar os custos necessários para alcançar os objetivos. O planejamento de marketing é essencial, considerando-se a complexidade da interação entre os fatores internos e externos que afetam as empresas. Por mais que a intuição, experiência e sensibilidade possam contribuir, os administradores precisam ter um entendimento racional destas variáveis (MCDONALD; WILSON, 2013).

O papel estratégico do marketing tem crescido ao longo dos anos, sendo cada vez mais aceito como parte da administração estratégica, e alterando a visão de que suas atividades são apenas táticas. Um de seus papéis é realizar a orientação primária da análise estratégica, pois a área de marketing possui um melhor posicionamento para entender as forças ambientais, as tendências, os clientes, mercados, submercados e concorrentes. Por tratar das pesquisas de

marketing e de dados de mercado, controla boa parte da informação da análise externa (AAKER, 2012).

Desse modo, o autor supracitado afirma que o marketing deveria assumir a frente da análise interna no que se refere aos ativos selecionados (portfólio de marca e canal de distribuição, por exemplo), e as competências (como introdução de um novo produto e administração de patrocínios). Outro papel desempenhado pelo marketing é o de direcionar a estratégia de crescimento da empresa. Um terceiro papel é o de lidar com disfunções do produto e de mercados geográficos, "embora todos os grupos funcionais precisem lidar com esse problema, o marketing frequentemente está na linha de frente". O quarto papel desempenhado pelo marketing é a participação no desenvolvimento de estratégias de negócios.

Na concepção de Hooley, Piercy e Nicouland (2011), o desenvolvimento de estratégias de marketing para uma organização tem como essência garantir que a empresa possua capacidades correspondentes ao ambiente de mercado competitivo, visando sua situação atual e futura. Em organizações com fins lucrativos, isso significa assegurar recursos e capacidades compatíveis com as necessidades do mercado e seus requisitos. Em organizações sem fins lucrativos, isso implica em alcançar um ajuste entre suas habilidades e os requisitos dos indivíduos ou das causas que procura servir. A estratégia tem como centro a avaliação crítica, tanto dos recursos organizacionais (forças e fraquezas internas), quanto do ambiente (oportunidades e ameaças externas).

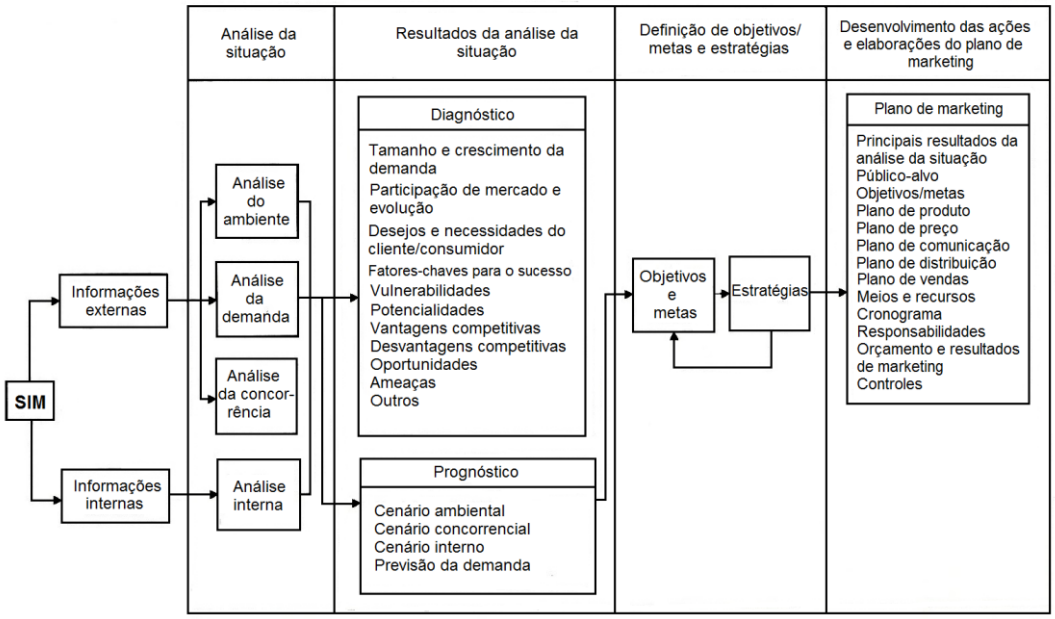
A partir da união dessas duas análises (interna e externa), a organização pode estruturar uma matriz SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), visando identificar os elementos mais significativos que interferem na atuação da organização no mercado, bem como analisar como suas forças podem ser mais bem aproveitadas e em que pontos suas fraquezas são mais vulneráveis. Desse modo, poderá definir seu posicionamento no mercado, escolhendo os alvos mais adequados (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

O marketing estratégico moderno possui como ponto central a segmentação de mercado, a diferenciação e o posicionamento. A segmentação considera as divergências existentes entre os compradores, seleciona o(s) segmento(s) que a empresa pretende atuar, denominados de mercado-alvo, e por fim, posiciona-se no mercado, estabelecendo e comunicando os benefícios de seu produto. A diferenciação é a maneira como a empresa distingue sua oferta de seus concorrentes. E o posicionamento "é o ato de desenvolver a oferta

da empresa de forma que ocupe um lugar específico e valorizado nas mentes dos consumidores" (NEVES, 2006, p. 80).

Para Mattar e Santos (2003 apud MATTAR, 2011), o planejamento de marketing compreende as fases representadas na figura a seguir.

Figura 3 – Modo geral de planejamento e plano de marketing



Fonte: Adaptado de Mattar e Santos (2003 apud MATTAR, 2011)

Kotler e Keller (2006) destaca que para o planejamento de marketing, realiza-se um plano de marketing, que consiste em um documento que esclarece sucintamente o conhecimento sobre o mercado que o profissional de marketing possui, bem como o modo como a empresa pretende alcançar seus objetivos. Tal plano apresenta diretrizes táticas para as atividades de marketing e alocação de fundos no período planejado. A etapa inicial deste plano é o resumo executivo e sumário, o primeiro deve conter as metas e recomendações principais e o segundo delinear o plano, seus fundamentos e detalhes. Na sequência há a análise da situação, que apresenta informações relevantes que serão empregadas na realização da análise SWOT.

No mesmo sentido, Jones (2010) acredita que o plano de marketing deve possuir como primeira seção as páginas de apresentação, com folha de rosto, índice, sumário e introdução. Em seguida, deve conter uma descrição da situação do mercado atual, com dados gerais e sua interpretação. As etapas iniciais apresentadas por Westwood (2007), ao considerar um plano completo, se assemelham às dos autores citados, são elas sumário, introdução, resumo e análise da situação.

Para Kotler e Keller (2006), a etapa seguinte é a estratégia de marketing, na qual define-se a missão e os objetivos de marketing e financeiros. Além disso, são determinados os grupos e as necessidades que o produto deve atender, e seu posicionamento competitivo, que irá orientar o plano de ação para o alcance dos objetivos. Jones (2010) considera que a exposição dos objetivos constitui uma etapa separada e anterior à definição das estratégias. A primeira inclui a definição dos resultados esperados, e a segunda os métodos para alcançar os objetivos da organização. Westwood (2007) concorda com Jones (2010) ao estabelecer as etapas de objetivos e estratégias separadamente.

A próxima etapa, para Kotler e Keller (2006, p. 59) é a de projeções financeiras, que "incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio". Por fim, tem-se a etapa de controles, na qual as metas e orçamentos são detalhados mensal ou trimestralmente, tornando possível a análise de resultados a cada período e a tomada de ações corretivas. Fazem-se necessárias medições internas e externas para a avaliação do progresso e possíveis modificações. Em algumas organizações, adotam-se planos de contingência, com respostas e eventos adversos específicos.

Para Jones (2010), as três últimas etapas são: a implementação, que apresenta os recursos, responsabilidades, avaliação e demonstrações financeiras; as análises, que demonstram os significados dos dados apresentados; e os resumos, que sintetizam o plano como um todo, seja o resumo executivo ou o final. Westwood (2010) apresenta como etapas finais o cronograma, promoção de vendas, orçamentos, demonstrativo de resultados, controles e procedimentos de atualização.

Após o processo de planejamento, Las Casas (2012) indica que o estrategista precisa implementar e controlar o que foi programado. O gestor de marketing precisa seguir os passos do plano de ação e promover sua implantação. Distorções no plano devem ser corrigidas, assim como alterações nas variáveis de marketing. Quando a organização não obtiver os resultados esperados, quanto ao lucro e aos custos, deve repensar sua estratégia. Para Lima et al. (2007), essas etapas são cruciais para o planejamento de marketing. Segundo os autores, envolvem detalhar a programação das atividades, prazos, responsáveis e recursos, assim como estabelecer variáveis de controle, metas e a regularidade com que o desempenho deve ser verificado.

Após definir suas estratégias, o marketing atua no sentido de transformá-las em esforços de mercado e para isso, utiliza-se do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção). Cada um de seus elementos deve ser desenhado de modo a reforçar o

posicionamento desejado (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011). Estes elementos serão abordados no tópico seguinte.

2.2.4 Composto de marketing

O profissional de marketing possui a tarefa de delimitar atividades de marketing e montar programas "totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores" (KOTLER; KELLER, 2006, p. 17). A forma tradicional de descrever as atividades de marketing é em termos de mix ou composto de marketing, que constitui o conjunto de ferramentas de marketing utilizadas para perseguir os objetivos de marketing. Para Urdan e Urdan (2013) o composto de marketing abarca questões táticas do trabalho do profissional de marketing.

Este composto teve seu início com o emprego de métodos mercadológicos no setor lucrativo, por volta de 1950, quando Neil N. Borden (1965 apud AMARAL, 2000) começou a utilizar o termo marketing mix em seus textos e aulas, inspirado por Culligton. Inicialmente, o autor considerava que os elementos do marketing mix poderiam envolver uma lista grande ou pequena, conforme a classificação ou subclassificação dos métodos e políticas mercadológicas efetivadas pela administração de marketing das empresas. O autor apresentou diversos elementos para o marketing mix, mas com o passar do tempo, percebeu a necessidade de abreviar sua lista. Na década de 1960, Jerome E. McCarthy apresentou a classificação do composto denominada de 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção). Urdan e Urdan (2013) esclarecem que a ideia implícita deste composto era a do executivo combinar funções diferentes, junto ao mercado, com o intuito de integrar políticas e métodos para alcançar a rentabilidade do negócio.

Amaral (2000) ainda explana a opinião de Lauterborn de que a teoria proposta por McCarthy foi válida para o contexto de sua criação, mas que o método foi imposto de cima para baixo nas empresas, sendo mais orientado para os produtos do que para os consumidores. Desse modo, propôs os 4Cs, que substituem os conceitos dos 4Ps. O primeiro "C" representa Cliente, em contrapartida a Produto, seguido por Custo aos clientes, ao invés de Preço, Conveniência substituindo Ponto de Distribuição/Praça e Comunicação no lugar de Promoção.

Outros autores desenvolveram diversos conceitos, adicionando Ps ao modelo original, ou utilizando outras letras, tais como os 4As e os 4Ss referentes ao serviço. Os 4As, criados por Raimar Richers, consistem em Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação, que

representam a análise do mercado, a adaptação dos produtos e serviços às necessidades demonstradas, a distribuição e logística que leva o produto/serviço até o cliente, e a avaliação de custos, resultados e lucros (COBRA, 2009; MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007).

Segundo Lima et al. (2007), uma visão mais recente do marketing de serviços expande os 4Ps para sete, incluindo os três Ps de Pessoas, Presença Evidente e Processo. O P de Pessoas denota a importância do processo envolvido na seleção, treinamento e motivação dos colaboradores, já que eles serão responsáveis pelo atendimento dos clientes. O P de Presença Evidente representa as condições ambientais que irão influenciar na percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços, são incluídos, por exemplo, fatores como a decoração do ambiente, o uniforme dos colaboradores, entre outros. O último P, de Processo consiste no serviço entregue ao cliente, com todas as etapas de seu processo, sendo que os clientes avaliam o processo como um todo.

Magalhães e Sampaio (2007) complementam que enquanto o Processo compreende aspectos intangíveis envolvidos no serviço, tais como, conhecimentos e patentes, a Presença consiste em valores tangíveis, como os recursos físicos e estruturas disponíveis, já as Pessoas envolvem quesitos tangíveis e intangíveis, como o tamanho da equipe e sua competência respectivamente.

Urdan e Urdan (2013) afirmam o surgimento de teorias que propõem cinco, seis, sete e até 12 Ps, mas de modo geral, é suficiente considerar os 4Ps de McCarthy, sendo que hoje muitas empresas ainda não compreendem e administram de maneira notável os itens referentes à Produto, Preço, Praça e Promoção.

Amaral (2000) afirma que os conceitos do composto mercadológico foram transferidos ao setor não lucrativo há pouco tempo. A autora esclarece que apenas no ano de 1969, Kotler e Levy admitiram o emprego destas técnicas em instituições do terceiro setor, já que, até aquele momento, estes métodos mercadológicos eram empregados apenas por organizações do setor lucrativo.

Las Casas (2012) e Kotler e Keller (2006) destacam que as decisões principais do composto de marketing de McCarthy podem ser subdivididas conforme os tópicos apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Composto de marketing e suas subdivisões

Produto	**Preço**	**Distribuição (ponto-de-venda)**	**Promoção**
Testes e desenvolvimento	Política de preços	Canais de distribuição	Promoção de vendas
Variedade de produtos/serviços	Métodos para determinação	Distribuição física	Propaganda
Qualidade	Descontos	Variedades	Força de vendas
Design	Concessões	Locais	Relações públicas
Características	Condições de financiamento	Transportes	Marketing direto
Embalagem	Prazo de pagamento	Armazenagem	
Nome da marca		Centro de Distribuição	
Tamanhos			
Serviços			
Assistência técnica			
Garantias			
Devoluções			

Fonte: Adaptado de Las Casas (1997 apud LAS CASAS, 2012) e Kotler e Keller (2006)

A seguir, serão explanadas as características de cada um dos itens do composto de marketing de McCarthy, sendo que os aspectos dos serviços serão considerados em conjunto ao item produto.

2.2.4.1 Produto e Serviço

O primeiro item a ser considerado quanto se trata de composto de marketing é o produto. Para Kotler e Armstrong (2007) o produto representa a combinação de bens e serviços oferecidos pela empresa ao seu público. Consiste em um elemento-chave da oferta ao mercado. Urdan e Urdan (2013, p. 52) consideram que o "produto é algo que satisfaz necessidade(s) e desejo(s) do cliente e é por este recebível numa transação com um fornecedor", sob o ponto de vista do marketing, um produto deve gerar satisfação a um segmento-alvo.

Os serviços, por sua vez, possuem diversas definições, do ponto de vista gerencial, podem ser vistos como as "atividades do fornecedor (1) na interface com um cliente (2) e os resultados de todas as atividades do primeiro agente para preencher necessidades do segundo" (URDAN; URDAN, 2013, p. 204). Em uma definição voltada para o marketing, os serviços são os resultados de atividades em que clientes, colaboradores e outros elementos interagem, para atender aos clientes.

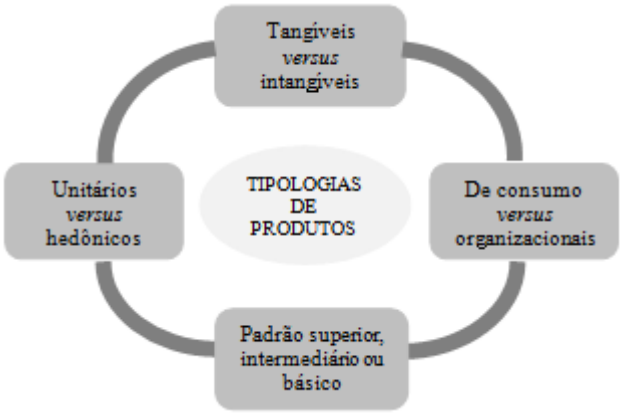
Para visualizar as oportunidades e riscos existentes para as linhas de produtos e serviços atuais e novos, Limeira (2010) acredita ser necessária a realização da análise do

mercado, incluindo clientes, concorrentes, e demais variáveis que afetam o ambiente de marketing, visando o planejamento de marketing. Assim, obtém-se a visão das oportunidades e riscos existentes para as linhas de produtos e serviços atuais e para as novas.

Destaca-se que um novo produto pode ser algo totalmente novo, ou algo um pouco diferente do que já existe, melhorado ou mais barato. Sob o ponto de vista do marketing, "o traço comum aos novos produtos é a melhoria da satisfação de necessidades dos consumidores, reforçando a competitividade da empresa e melhorando seus resultados" (URDAN; URDAN, 2013, p. 99). A inovação de produtos envolve custos e riscos, mas mesmo assim, as companhias que não inovam tendem a ter problemas maiores.

Os produtos são classificados por Urdan e Urdan (2013) em tangíveis e intangíveis, de consumo e organizacionais, de padrão superior, intermediário ou básico, e unitários e hedônicos, conforme pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 – Algumas tipologias de produtos de consumo



Fonte: Adaptado de Urdan e Urdan (2013)

Os autores esclarecem que os produtos tangíveis são os bens e os intangíveis são os serviços. Kotler e Armstrong (2007), ao tratarem desta classificação, ressaltam que a oferta de uma organização ao mercado geralmente envolve bens tangíveis e serviços, embora muitas empresas ofertem apenas um dos dois.

Os produtos ainda são classificados por Kotler e Keller (2006) quanto a sua durabilidade e tangibilidade em: bens não-duráveis, bens duráveis e serviços. Os bens não-duráveis são tangíveis, geralmente usados uma ou poucas vezes. Os bens duráveis são tangíveis e possuem uma vida útil mais prolongada. E os serviços são intangíveis (não podem ser tocados, sentidos, provados, cheirados etc), perecíveis (impossível preservar ou estocar para uso posterior), inseparáveis (não podem ser separados de seu provedor, ou fornecedor) e variáveis (tem sua qualidade afetada por quem os fornece, pelo momento, local e maneira que

são fornecidos) (KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; LAS CASAS, 2012; URDAN; URDAN, 2013).

A categoria seguinte, para Urdan e Urdan (2013), compreende produtos de consumo e organizacionais. Os primeiros são adquiridos por indivíduos ou famílias e destinadas a sua satisfação, são aqueles vendidos da empresa para o consumidor (B2C – *business to consumer*). Os segundos são comprados por empresas, órgãos governamentais e não governamentais, são os vendidos de empresa para empresa (B2B – *business to business*).

Para Urdan e Urdan (2013), os produtos de consumo podem ser classificados conforme o período de uso e a orientação ao consumidor. Quanto ao período de uso, são considerados duráveis (geralmente apresentam preço e durabilidade maiores), consumíveis (comprados frequentemente e se exaurem ao serem consumidos), descartáveis (usados em um curto período, até perderem sua funcionalidade) e de coleção (consistem em um conjunto de itens valorizados). Quanto à orientação ao consumidor, podem ser de conveniência (adquiridos com frequência, podendo ser mais baratos), de preferência (produtos cujas marcas possuam alta preferência e não há grande esforço para a compra), de compra comparada (antes de comprar o consumidor compara itens decisórios e outras alternativas) e de especialidade (a marca possui alta preferência e pode requerer esforço de compra).

Kotler e Armstrong (2007) consideram, em sua classificação, os produtos de consumo, de conveniência, de compra comparada, de especialidade e acrescentam os produtos não procurados, que são aqueles não conhecidos pelos consumidores ou que o consumidor não pensa normalmente em adquirir, tais como, por exemplo, serviços de seguro de vida.

Em relação ao padrão de qualidade e aos benefícios que o cliente pode receber, os produtos são classificados como de tipo superior, intermediário ou básico. Os produtos superiores são mais caros, sofisticados, possuem funções múltiplas e um desempenho excepcional. Já os produtos básicos apresentam preços menores, desempenho limitado, utilizam insumos simples e possuem poucas funções. Entre um extremo e outro, estão os produtos intermediários, que consistem em um meio termo entre as propriedades dos dois anteriores (URDAN; URDAN, 2013).

Para gerenciar a qualidade de seus serviços, as empresas precisam avaliar as expectativas do público-alvo. Como este é um processo mais difícil de ser medido do que em produtos, uma possível forma de medição é a retenção dos clientes. As empresas com altos padrões de qualidade avaliam tanto seu próprio serviço, quanto os dos concorrentes. A recuperação de erros também é uma maneira de fidelização de clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler e Keller (2006) destacam cinco fatores determinantes para a qualidade dos serviços, descritos em ordem de importância, como: confiabilidade, ou a execução do serviço tal como foi prometido; capacidade de resposta, ou a disposição em ajudar os consumidores e atender ao prazo estipulado; segurança, ou o conhecimento, cortesia e capacidade de transmitir segurança e confiança por parte dos colaboradores; empatia, atendimento individualizado para cada cliente; e itens tangíveis, como a aparência de instalações, colaboradores, equipamentos e material de comunicação.

Por fim, Urdan e Urdan (2013) classificam os produtos em hedônicos e utilitários. Os hedônicos são relacionados à emoção e ao prazer, provocando uma resposta sensorial ou emotiva. E os utilitários se sobressaem por suas funções práticas e funcionais para auxiliar o cotidiano dos consumidores. Considera-se, porém, que todo produto é, em parte, utilitário e hedônico.

Ao tratar das hierarquias dos produtos, Urdan e Urdan (2013) consideram o portfólio de produtos (coleção de linhas de produtos), seguido pelas linhas de produtos (conjunto de produtos relacionados), pelos produtos, elementos dos produtos (principais componentes ou partes do produto) e arquitetura base ou plataforma de produtos (elementos centrais comuns a vários produtos). Considera-se também a amplitude, profundidade, extensão e consistência dos produtos. A amplitude está relacionada a quantidade de linhas de produto. A profundidade da linha representa a quantidade de produtos que esta possui, e a profundidade do portfólio consiste na quantidade média de itens por linha. A extensão, por sua vez, é o número total de itens da empresa. Já a consistência é o grau de semelhança encontrado entre as linhas de produtos.

Em relação aos atributos dos produtos, os autores afirmam a existência dos extrínsecos e dos intrínsecos. Os atributos extrínsecos são aqueles que não se relacionam a sua constituição física, tais como preços, comunicações, serviços adicionais e marca. Os intrínsecos, por outro lado, possuem três atributos que merecem maior destaque: características técnicas, design e embalagem (URDAN; URDAN, 2013).

A marca de um produto constitui um termo, nome, símbolo, sinal ou desenho, ou ainda uma combinação desses itens, utilizada para identificar quem fabrica ou vende um produto. As marcas são determinantes no relacionamento das empresas com os consumidores. O valor de uma marca está em seu poder de conquistar e fidelizar os clientes. As marcas que possuem um alto *brand equity* são aquelas cujo conhecimento por parte dos consumidores causa um diferenciador positivo, de modo que alguns clientes preferem pagar a mais para obter estas marcas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Urdan e Urdan (2013) esclarecem que um produto pode ter a marca de seu fabricante ou de um intermediário. No primeiro caso, o produto possui a marca da empresa que o produziu, que também realiza seu marketing. No segundo caso, o intermediário mantém uma marca própria nos produtos, e contrata terceiros responsáveis pela produção. Em diversas ocasiões, uma corporação ou empresa possui mais de um marca, seja no nível da corporação, da unidade de negócio, da empresa, da categoria do produto, de sua subcategoria ou linha ou do item em si.

As opções genéricas que existem são, em um eixo, a marca de família, individual, submarca e descritor e em outro eixo, as marcas associadas e dissociadas. A marca de família é compartilhada por um ente superior e outros de ordens inferiores, com envergadura significativa. A marca individual está relacionada a um ente que possua nível expressivo na hierarquia e em alguns casos a entes inferiores com envergadura reduzida. A submarca é vista lado a lado com outra marca, utilizada em um nível baixo da hierarquia. O descritor consiste em um identificador de benefícios superiores e características técnicas, por exemplo, que podem ser registados como marca. Por fim, têm-se as marcas associadas, que são aquelas que possuem um vínculo transparente ao público, e as dissociadas, que são aquelas que possuem uma ligação oculta na esfera externa da empresa/corporação (URDAN; URDAN, 2013).

Considera-se a diferenciação como um aspecto importante relacionado ao produto, sendo que existem diversas formas de diferenciá-lo, assim como aos serviços. Quanto aos produtos, Kotler e Keller (2006) destacam a diferenciação pela forma (tamanho, formato, estrutura física), características (que complementam sua função básica), qualidade de desempenho (nível no qual operam as características do produto), qualidade de conformidade (todas as unidades produzidas pela empresa devem ter as mesmas especificações, ser idênticas), durabilidade (vida operacional do produto), confiabilidade (probabilidade do produto não quebrar ou ter defeitos em um período determinado), facilidade de reparo, e estilo (visual e sensação transmitida pelo produto).

Em relação aos serviços, os autores supracitados afirmam sua diferenciação por meio da facilidade de pedido, entrega (qualidade em que o produto ou serviço é entregue), instalação (tornar o produto operacional em determinado lugar), treinamento do cliente (capacitar o cliente para o uso de equipamentos), orientação ao cliente (dados, informações e consultorias), e manutenção e reparo (auxiliar os clientes a manterem seus produtos em bom estado).

Limeira (2010), sob outro ponto de vista, considera que a diferenciação dos produtos pode ser alcançada a partir de cinco maneiras. A primeira é a diferenciação por preço ou

vantagem de custo, que só pode ser duradoura e sustentável se a empresa obtiver real vantagem competitiva nos custos e os concorrentes não puderem imitá-la. A segunda forma de diferenciação é por atributos e benefícios do produto, que exige o desenvolvimento de inovações baseadas em pesquisas de marketing, pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias.

A diferenciação por serviços agregados consiste na oferta de produtos e serviços de modo combinado, a empresa deve buscar a oferta de serviços que não possibilitem imitação ou que tenham determinada qualidade valorizada pelos clientes. A diferenciação por canal de distribuição pode ser atingida quando se utilizam canais de distribuição exclusivos. A diferenciação por imagem significa a criação de uma imagem diferenciada e valorização da marca na mente do público. A imagem da marca, por fim, são as percepções e associações que o consumidor possui em relação ao produto (LIMEIRA, 2010). Nesse sentido, o posicionamento da marca na mente dos consumidores é uma forma de proporcionar vantagem competitiva perante a concorrência.

Ao tratar de posicionamento, Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) destacam a segmentação de mercado, ou seja, a subdivisão de um mercado maior em segmentos, ou grupos menores, que se tornam mercados alvos. Isto ocorre quanto existem diferenças nas necessidades e desejos dos clientes e atitudes e predisposições quanto às ofertas do mercado. Os benefícios proporcionados pela segmentação podem ser resumidos como: as pequenas empresas podem adequar seus mercados-alvo as suas competências; auxilia na identificação de lacunas não atendidas ou mal segmentadas no mercado; em mercados em declínio ou maduros, pode tornar possível identificar segmentos que ainda estejam em crescimento; os profissionais de marketing podem melhorar o ajuste dos produtos ou serviços às necessidades do mercado-alvo; e a empresa também pode deixar de perder vantagens competitivas para aqueles concorrentes que fazem uso da segmentação de mercado.

Na sequência, apresentam-se conceitos referentes ao Preço, item seguinte do composto de marketing de McCarthy.

2.2.4.2 Preço

O preço, considerado o segundo “P” do composto de marketing, é definido por Kotler e Armstrong (2007) como a quantia de dinheiro que os clientes pagam para obter os produtos ofertados pela empresa. Kotler e Keller (2006) declaram que as pequenas empresas geralmente definem seus preços com base nas determinações de seu dirigente. As grandes

empresas incubem seus gerentes de divisão e de produto para tal tarefa. Diversas empresas adotam estratégias ineficazes para o apreçamento de seus produtos, em muitos casos não reveem os preços com frequência suficiente, não consideram o restante do mix em suas decisões, ou não mudam os preços conforme diferentes ocasiões, segmentos do mercado ou características do produto.

Hooley, Piercy e Nicouland (2011) destacam que para estipular seus níveis de preços, as organizações devem considerar fatores como:

a) O custo de produção, sendo esse o método mais simples de apreçamento e mais utilizado, no qual se determina o preço considerando o custo adicionado de uma margem de *mark-up*;

b) O valor econômico para o cliente, que determina um teto a partir do qual os consumidores não estão dispostos a pagar;

c) O nível de preço da concorrência constitui um fator que pode ser determinante na escolha do consumidor, considerando-se produtos com características semelhantes, sendo que as empresas podem estabelecer preços superiores aos do concorrente (como mostra de qualidade), semelhantes (competindo em outros elementos) ou inferiores (competindo por meio do preço);

d) Posicionamento competitivo desejado, uma vez que o preço pode sinalizar ao mercado aspectos como a qualidade e a confiabilidade;

e) Objetivos corporativos, que podem ser, por exemplo, expandir o mercado, maximizar lucros, entre outros; e

f) Elasticidade-preço da demanda, ou seja, a maneira como a demanda varia conforme os níveis de preço.

De modo complementar, Kotler e Keller (2006) apresentam seis passos para a determinação dos preços por parte das empresas, são eles: a seleção dos objetivos da definição dos preços; definição da demanda; estimativa dos custos; análises de custos, preços e ofertas de concorrentes; seleção de um método de precificação; e seleção do preço final. No primeiro passo, os autores apresentam cinco objetivos principais que podem ser perseguidos pelas empresas na formação de preços. O primeiro deles é a sobrevivência, mantendo o funcionamento organizacional por meio da cobertura de seus custos variáveis e alguns dos fixos, sendo este um objetivo de curto prazo. O segundo objetivo é o de maximização do lucro atual, portanto a empresa busca estimar a demanda e os custos envolvidos em apreçamentos alternativos, escolhendo aquele que maximizar seu lucro, fluxo de caixa ou retorno sobre investimento.

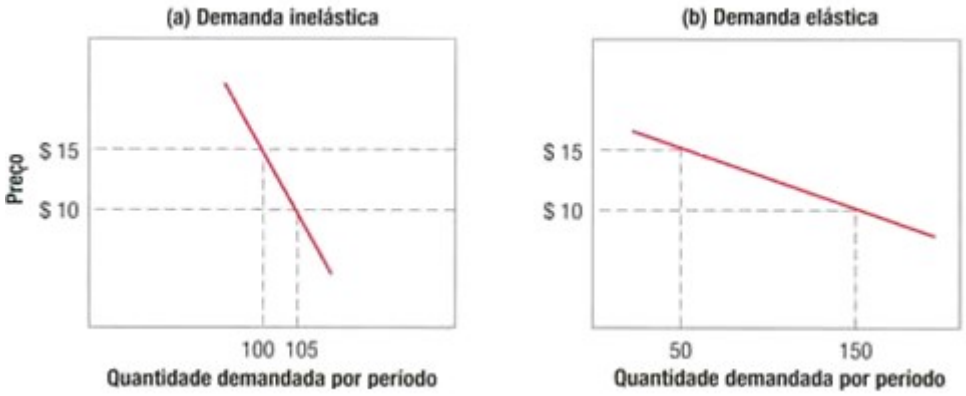
O objetivo seguinte, na concepção dos autores supracitados, é o de maximizar a participação no mercado, que envolve a escolha dos menores preços, para que a empresa possa vender mais, em um mercado sensível ao preço, e obter custos unitários menores e lucros maiores no longo prazo. O objetivo de desnatamento máximo do mercado é utilizado principalmente por empresas que lançam novas tecnologias, portanto preferem definir preços altos. Tem-se por fim, o objetivo de liderança na qualidade do produto, segundo o qual as empresas buscam ofertar produtos com altos padrões de qualidade, gosto e status, oferecendo preços mais altos por isso, mas não inacessíveis aos consumidores. Empresas públicas ou sem fins lucrativos podem ainda determinar outros objetivos, dependendo de seu segmento, serviços prestados e produtos oferecidos.

Ao tratar dos objetivos de apreçamento, Urdan e Urdan (2013) apontam objetivos semelhantes aos citados anteriormente, são eles: o objetivo de lucratividade corrente, no qual se busca a obtenção, em curto prazo, de determinado montante de lucro. O objetivo de volume de vendas, em que se define a quantidade de produtos ou o faturamento que se deseja alcançar. O objetivo de participação de mercado, no qual se deseja atingir um percentual de vendas ou de faturamento, em relação aos concorrentes. O objetivo de concorrência, no qual se definem os preços em função daqueles determinados pela concorrência, podendo ser iguais, maiores ou menores. E o último objetivo proposto pelos autores é o de posicionamento, no qual a empresa procura reforçar seu posicionamento desejado no mercado.

O passo seguinte indicado por Kotler e Keller (2006), o de determinação da demanda, considera que os preços selecionados irão afetar a demanda dos clientes e impactar os objetivos de marketing. Normalmente, com o aumento dos preços ocorre a diminuição da demanda, mas quanto a determinados produtos os consumidores consideram que um maior preço é um indicativo de qualidade superior.

A elasticidade-preço da demanda consiste na variação das quantidades demandadas, em virtude da alteração dos preços. Uma demanda elástica é aquela que varia mais que proporcionalmente à alteração de preços, enquanto a demanda inelástica é menos do que proporcional aos preços. Há ainda a demanda anelástica, que não é afetada pelas variações nos preços (FASTI, 2010). A Figura 5, a seguir, representa a curva das demandas elástica e inelástica.

Figura 5 – Demandas inelástica e elástica



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 436)

O passo seguinte de Kotler e Keller (2006) é a estimativa de custos. Os custos, segundo Urdan e Urdan (2013) são os gastos da empresa para produzir e disponibilizar seus produtos. A receita compreende a multiplicação do preço pela quantidade de vendas, com a subtração dos custos da receita, chega-se ao resultado financeiro. A empresa obtém lucro quando sua receita é maior do que seus custos. Nesse contexto, o marketing tem como objetivo identificar e defender os custos que agreguem valor e sejam percebidos pelos clientes. A obtenção de custos mais baixos representa uma grande vantagem competitiva para a empresa.

A etapa seguinte, para a determinação dos preços, segundo Kotler e Keller (2006), é a de análise de custos, preços e ofertas de concorrentes. Ao tratar da análise dos concorrentes para a determinação dos preços, Las Casas (2012) expressa a importância de se conduzir pesquisas de preços orientadas pelos profissionais de marketing. Em diversos casos, os preços precisam ser alterados com rapidez, tais como os de marcas nacionais ofertadas em diversos estabelecimentos. Os preços são afetados também pelas estruturas de mercado, a saber, monopólio, oligopólio e concorrência pura. Embora o indicado seja que as empresas visem agregar valor aos seus produtos e não se baseiem apenas na concorrência de preços.

Na penúltima etapa de Kotler e Keller (2006), ocorre a seleção de um método de determinação de preços. Os custos considerados na etapa anterior definem um valor mínimo que deve ser cobrado, os preços dos concorrentes e de produtos substitutos são uma forma de orientação para a empresa, e a avaliação dos produtos quanto às suas características singulares oferece um valor máximo para o preço. O método para determinar o preço deve considerar um ou mais destes itens.

Urdan e Urdan (2013) classificam os métodos de apreçamento em três grandes grupos: baseado em custos, baseado na concorrência e baseado no valor percebido pelo cliente. Quanto ao primeiro grupo, são apresentadas duas formas de apresamento baseadas em custos, a primeira é o preço de *mark-up*, e a segunda consiste na análise do ponto de equilíbrio. O preço de *mark-up* considera o acréscimo de um percentual fixado sobre o custo total unitário dos produtos. A análise do ponto de equilíbrio define o volume de vendas necessárias para equilibrar as receitas com os custos, deste modo, se descobre o nível de vendas no qual a empresa não possuirá lucro ou prejuízo, acima do qual haverá lucro.

A determinação de preços baseada na concorrência segue dois métodos, o de avaliação de preço concorrente e o de preço em licitação (propostas lacradas). O primeiro método é denominado por Fasti (2010) como o método de equivalência de mercado, no qual a empresa busca definir seus preços de maneira alinhada aos da concorrência, nem sempre considerando seus próprios custos. Geralmente, se emprega este método quando o produto possui pouca diferenciação, e não é fácil determinar a elasticidade da demanda. O segundo método, normalmente é empregado em concorrências públicas, nas quais os produtos escolhidos são aqueles que apresentem preços inferiores aos dos concorrentes.

Em relação ao apreçamento baseado no valor percebido, Kotler e Armstrong (2007) esclarecem que este tipo de determinação vale-se do valor que os compradores percebem nos produtos. Neste caso, o preço é avaliado em conjunto com os outros itens do composto, antes de estabelecer o programa de marketing. Urdan e Urdan (2013) apontam dois métodos para este tipo de apreçamento, a saber, a simulação da experiência de compra e a avaliação de limites de preço. No primeiro caso, as reações dos clientes são acompanhadas e medidas em testes baseados em variações nos preços dos produtos. No segundo método, a empresa avalia os preços máximos que os clientes estão dispostos a pagar por determinado produto (preço de reserva), e os preços mínimos, abaixo dos quais o produto perderá credibilidade perante o consumidor.

Fasti (2010) destaca ainda que os preços estabelecidos inicialmente podem sofrer alterações em curto prazo, visando estimular os volumes de vendas. As táticas mais frequentes para isso são: reduzir os preços de tabela durante a negociação; ofertar prazos de pagamentos maiores aos compradores; disponibilizar descontos progressivos conforme o volume de vendas crescente, superior à média histórica; utilizar preços combinados, ou seja, ofertar um conjunto de itens por um valor menor do que a soma dos mesmos; estabelecer preços diferentes para cada segmento de consumidor; reduzir o preço conforme a frequência de

consumo; e estabelecer preços sazonais, ou seja, diferenciados conforme determinada época ou horário em que haja baixo volume de vendas.

A seguir, serão apresentados os aspectos referentes ao terceiro elemento do composto de marketing, a Praça.

2.2.4.3 Praça

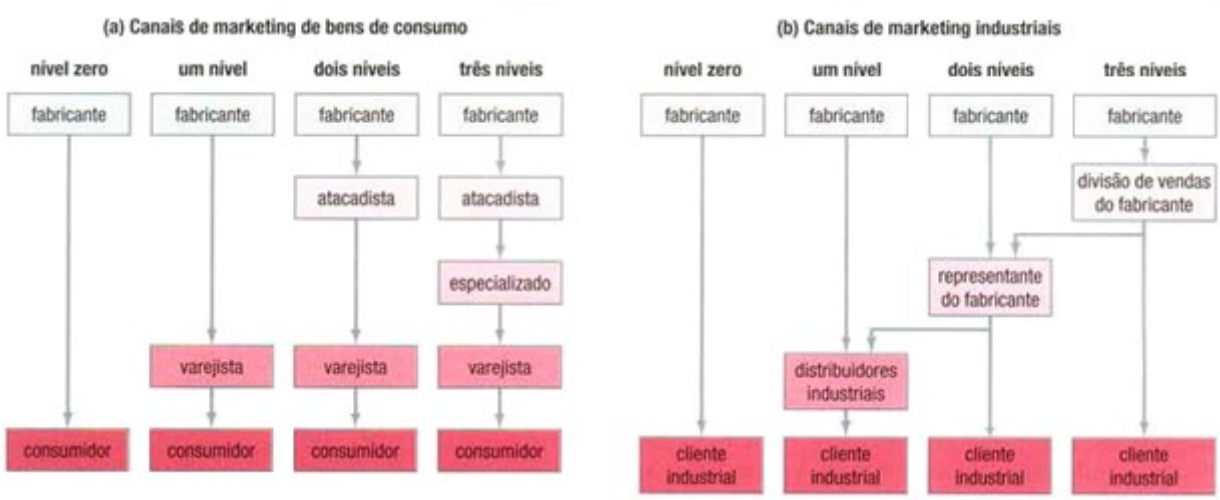
O item seguinte do composto de marketing é denominado distribuição, ponto-de-venda ou praça. Kotler e Armstrong (2007) esclarecem que para que as empresas possam distribuir seus produtos, precisam estabelecer relacionamentos com fornecedores e revendedores, que fazem parte de sua cadeia de suprimentos. Portanto, este "P" está relacionado às atividades que a organização realiza a fim de disponibilizar seus produtos aos consumidores-alvo. As cadeias de suprimento são classificadas de duas formas, a saber, as cadeias pra cima e as pra baixo.

Segundo os autores supracitados, as denominadas cadeias para cima são compostas pelos fornecedores dos mais variados insumos e conhecimentos de que a organização necessita para a criação de seus produtos/serviços. As cadeias para baixo, que geralmente recebem mais enfoque das empresas, são os canais que se voltam ao atendimento dos clientes. Estas são intermediárias entre os fabricantes e os consumidores finais, formando um canal de marketing, ou de distribuição que interfere no desempenho organizacional e na entrega de valor aos consumidores.

Las Casas (2012) corrobora com a afirmação de que estes canais contribuem para entregar os produtos ao comprador, realizando algumas funções de marketing que são necessárias para a distribuição, portanto é como se a empresa terceirizasse parte de seu marketing.

Kotler e Keller (2006) definem a extensão dos canais de distribuição a partir do número de níveis intermediários. Para bens de consumo, o nível zero representa os fabricantes que vendem diretamente aos seus consumidores finais. Um canal de nível um possui um único intermediário de venda, de nível dois possui dois intermediários, e de nível três, possui três intermediários. Em relação aos canais utilizados na indústria, um fabricante pode vender diretamente aos seus clientes industriais, pode vender para distribuidores, pode utilizar de representantes próprios ou de divisões de venda, de modo a vender diretamente ao cliente, ou indiretamente por distribuidores industriais. A Figura 6, a seguir, ilustra os canais de marketing que podem ser empregados nas duas circunstâncias exemplificadas.

Figura 6 – Canais de marketing de bens de consumo e de marketing industriais



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 471)

Para Las Casas (2012), as escolha dos canais pode ser influenciada por fatores, tais como:

a) O potencial de vendas do mercado, assim como os hábitos de consumo, visando determinar se o tipo de cobertura escolhida será mais intenso ou não;
b) O tipo de produto, sendo que alguns produtos são mais complexos e exigem distribuição direta, outros são mais perecíveis, exigindo canais mais curtos;
c) Fatores ambientais, tais como ambientes recessivos e concorrência; e
d) Aspectos financeiros e de controle, por meio da análise custo-benefício para verificar a efetividade de um intermediário.

Após a definição dos intermediários, deve-se decidir pela intensidade da distribuição, que representa a quantidade de participantes para cada nível do canal. Considerando a quantidade de intermediários, existem basicamente três alternativas: distribuição intensiva, seletiva e exclusiva (URDAN; URDAN, 2013).

A intensiva, conforme os autores acima, possui o objetivo de maximizar a quantidade de distribuidores, intenciona a proximidade dos produtos com os clientes, facilitando as transações e gerando estímulo à venda. Na distribuição seletiva, há um número reduzido de pontos de venda, os participantes do canal atende os consumidores de maneira diferenciada, se especializam e se estabelecem em locais selecionados. O mais importante, neste tipo de distribuição, é a imagem e a prestação de serviços. Na distribuição exclusiva, os participantes do canal atuam apenas com um produtor, se espera o máximo de compromisso e empenho nas

atividades dos intermediários, uma vez que os produtores são fundamentais para sua sobrevivência.

Como os canais de marketing integram a rede de entrega de valor aos clientes, o projeto do canal deve iniciar com a descoberta dos desejos dos consumidores-alvo, de modo a analisar a viabilidade e os custos necessários para atendê-los, e a relação de preferência que este público possui, seja, por exemplo, em relação a preços ou amplitude de serviços (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A distribuição visa maximizar basicamente três utilidades, são elas: a utilidade de tempo, visando economia e pontualidade que, via de regra, possibilitam melhorias nos resultados empresariais gerais; a utilidade de lugar, sendo que o produto deve ser acessível ao consumidor e disponível no momento em que ele deseje realizar a compra; e a utilidade de posse, precificando os produtos de modo que o maior número de indivíduos possa adquiri-los (DIAS, 2010).

O varejo inclui as atividades relacionadas com a venda direta de bens e serviços aos clientes finais, para uso pessoal. O atacado, por sua vez, refere-se às atividades associadas à venda de bens e serviços para os que compram para revenda ou aplicação industrial. O papel destes dois agentes é distribuir com maior eficiência e eficácia do que os produtores conseguiriam sozinhos. A eficiência de seu papel está na economia para os demais membros do canal. A eficácia está na disponibilização de alta qualidade e atendimento das demandas destes membros (LIMA et al., 2007).

O atacado atua como um elo entre os fabricantes e as demais organizações, sendo clientes dos primeiros e fornecedores dos segundos. Possui o papel de alcançar os clientes que a indústria não teria capacidade operacional e financeira ou interesse de atender (URDAN; URDAN, 2013, p. 294).

Por outro lado, o varejista estoca os produtos comercializados e oferece uma variedade de escolha aos consumidores. Ele agrega valor ao produto por meio de seu atendimento, exposição dos produtos, ambiente e formas de pagamento, que podem facilitar as compras. Ele ainda pode coletar informações referentes ao mercado consumidor, que também serão úteis para os fornecedores (ROJO, 2010).

Kotler e Armstrong (2007) consideram que as lojas de varejo são segregadas conforme seu volume de serviços, abrangência e profundidade das linhas de produtos, os preços cobrados e seu modo de organização. Quanto ao volume de serviços, são classificadas em autosserviço (os próprios clientes localizam, selecionam e compram os produtos), serviço limitado (oferecem mais assistência na venda do que as anteriores) e serviço completo (os

clientes recebem assistência em todo o processo de compra). Em relação as suas linhas de produtos, são lojas especializadas (trabalham com uma pequena linha de produtos, com amplo sortimento), lojas de departamentos (linhas de produtos amplas), supermercados, lojas de conveniência (trabalham com produtos de conveniência de alta rotatividade) e superlojas (são maiores que os supermercados normais).

Ao se considerar os preços, as lojas são divididas em lojas de desconto (oferecem as mercadorias a preços mais baixos) e varejistas de ponta de estoque (compram e vendem seus produtos a preços mais baixos). Estas, por sua vez, são classificadas em lojas de ponta de estoque independentes (são operadas e pertencem a empreendedores ou são divisões de corporações varejistas), lojas de fábricas (operadas por fabricantes) e clubes de compras (oferecem preços baixos e ofertas relâmpagos, embora não entreguem em domicílio e não aceitem cartões de crédito). Por fim, em relação à abordagem organizacional, podem ser redes de lojas (pontos-de-venda com propriedade comum) ou franquias (KOTLER, ARMSTRONG, 2010).

Las Casas (2012) destaca ainda as lojas em cadeia (pertencem a um grupo e são administradas em conjunto), as cooperativas (união de um grupo de varejistas independentes) e o varejo não lojista (vendas diretas ao consumidor, sem fazer uso de uma loja física).

Cada loja de varejo possui uma personalidade, uma imagem percebida pelo consumidor. A personalidade da loja é afetada por fatores como o seu design interior, seus anúncios, preços e qualidades do produto (BARBAN; CRISTOL; KOPEC, 2001). Blessa (2006) esclarece que o design dos ambientes, ou atmosfera, abarca os aspectos presentes nos pontos, que visam estimular respostas emocionais e a percepção dos consumidores, tais como a iluminação, os aromas, cores, música, atendimento, simpatia e disposição dos colaboradores. Todas as técnicas utilizadas para exibir os produtos visam incentivar as vendas.

Para a definição de layouts adequados para os pontos de venda, não existe um método único. O melhor layout é aquele que, conforme a especificidade do ramo de atuação, cria um ambiente que proporciona satisfação para os clientes, atende as necessidades de outros públicos, como colaboradores e fornecedores, e também possibilita o alcance de um alto desempenho, com resultados satisfatórios e lucros elevados (GEARGEOURA, 2010).

As empresas estão cada vez mais perto dos clientes nos pontos de venda. Para isto, precisam elaborar ações e compreender claramente os produtos, públicos e canais de distribuição envolvidos. Estas ações devem proporcionar aos consumidores experiências sensoriais completas. Os profissionais de marketing e *merchandising* são responsáveis por

entreter os consumidores e se diferenciar perante os demais concorrentes. Isso poderá alavancar as ações de venda e fidelizar a marca. Tanto o varejo, quanto a indústria precisam planejar a execução do marketing nos pontos de venda e criar critérios racionais para a aprovação da promoção. As ações devem seguir um plano de comunicação da empresa, valorizando o ponto de venda tanto quanto outros meios promocionais (BLESSA, 2006).

Na sequência, serão explanados os aspectos referentes à Promoção, último P do composto de marketing proposto por McCarthy.

2.2.4.4 Promoção

Por fim, o mix de marketing apresenta o item de promoção ou comunicação de marketing, que segundo Las Casas (2012), abrange informar, persuadir e influenciar as decisões dos compradores. O processo de comunicação envolve o emissor (quem emite a mensagem), a codificação (constituída pelo material de comunicação direta com o público ou intermediários, compreende símbolos, sinais e signos), a mensagem em si, a decodificação (interpretação dada pelos receptores da mensagem), o receptor (quem recebe a mensagem), e o *feedback* (comentários, relatórios de vendas, pesquisas de mercado, entre outros).

A eficácia no desenvolvimento da comunicação depende de diversos fatores, como a identificação do público-alvo, a definição de objetivos, ferramentas, orçamento, cronograma e mensuração dos resultados. A identificação do público-alvo ocorre por meio da definição do grupo que se pretende atingir com a mensagem a ser passada, essa definição deve ocorrer antes das demais. A definição da mensagem depende dos objetivos pretendidos pela empresa (NEVES, 2006).

O mix de comunicação de marketing de uma empresa é representado pela combinação de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto, empregados para persuadir os clientes e estabelecer um relacionamento com eles. A propaganda é a forma paga, não pessoal, de apresentar e promover ideias, bens ou serviços. A promoção de vendas representa os incentivos de curto prazo para a compra e venda. As relações públicas compreendem o desenvolvimento de relações boas com os públicos da empresa por meio da manutenção de uma boa imagem. A venda pessoal consiste na apresentação pessoal efetuada pela força de vendas, para realizar vendas e manter um relacionamento com os clientes. O marketing direto representa os contatos diretos com consumidores individuais, como por meio de mala direta, telefone, e-mail, entre outros (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler e Keller (2006) acrescentam a promoção de eventos e experiências, que consiste em atividades e programas patrocinados pela organização, visam criar interações com a marca, seja em datas especiais ou diariamente.

O mix de comunicação também possui como parte integrante a propaganda institucional, juntamente com a propaganda de vendas. A institucional se assemelha com a propaganda ideológica, política e religiosa, pois busca tornar tangíveis os temas intangíveis que são confiados aos leitores. A principal diferença com a propaganda de marketing é o seu caráter intangível, subjetivo (se preocupa com fatores como ética e espírito comunitário), além de possuir uma abrangência menor, focada nos indivíduos que possuam preocupações de longo prazo junto à empresa. A propaganda institucional possui como objetivo "reforçar a imagem pública da empresa, marca, grupo ou corporação. Associar a esta imagem atributos específicos que sejam considerados valiosos" (GRACIOSO, 2006, p. 34).

A comunicação institucional, na visão de Lupetti (2007) tem como escopo conquistar a confiança, credibilidade e simpatia do público, além disso, difunde a filosofia empresarial. São considerados os seguintes fatores: identidade e imagem corporativa, propaganda institucional, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, marketing social, cultural e esportivo, e as relações públicas.

A identidade representa o comportamento da empresa, e a imagem corporativa compreende a percepção que os indivíduos têm da organização. A propaganda institucional auxilia a construir a imagem e a identidade, assim como busca conquistar o público. O jornalismo empresarial visa sincronizar os interesses da empresa com os de seus agentes de produção e vendas. A assessoria de imprensa capta fatos ocorridos na empresa e os transforma em textos jornalísticos, para sua devida divulgação. A editoração multimídia apoia os programas organizacionais com a produção de DVDs, CDs, sites, intranet, videoconferências, entre outros. No marketing social, cultural e esportivo, as empresas adotam programas visando melhorias e benefícios para a comunidade. Por fim, têm-se as relações públicas, que buscam estabelecer a compreensão mútua entre instituições ou grupos de pessoas relacionadas à organização (LUPETTI, 2007).

Neves (2006) esclarece que a definição de orçamentos para a comunicação é um processo complexo, que pode resultar tanto em excessos, quanto em carências. Utilizam-se mais comumente os seguintes métodos: considerar apenas a disponibilidade de recursos da empresa; estabelecer uma porcentagem fixa sobre as vendas; investir a mesma quantidade que os concorrentes diretos, em um sistema de paridade competitiva; ou considerar os gastos que

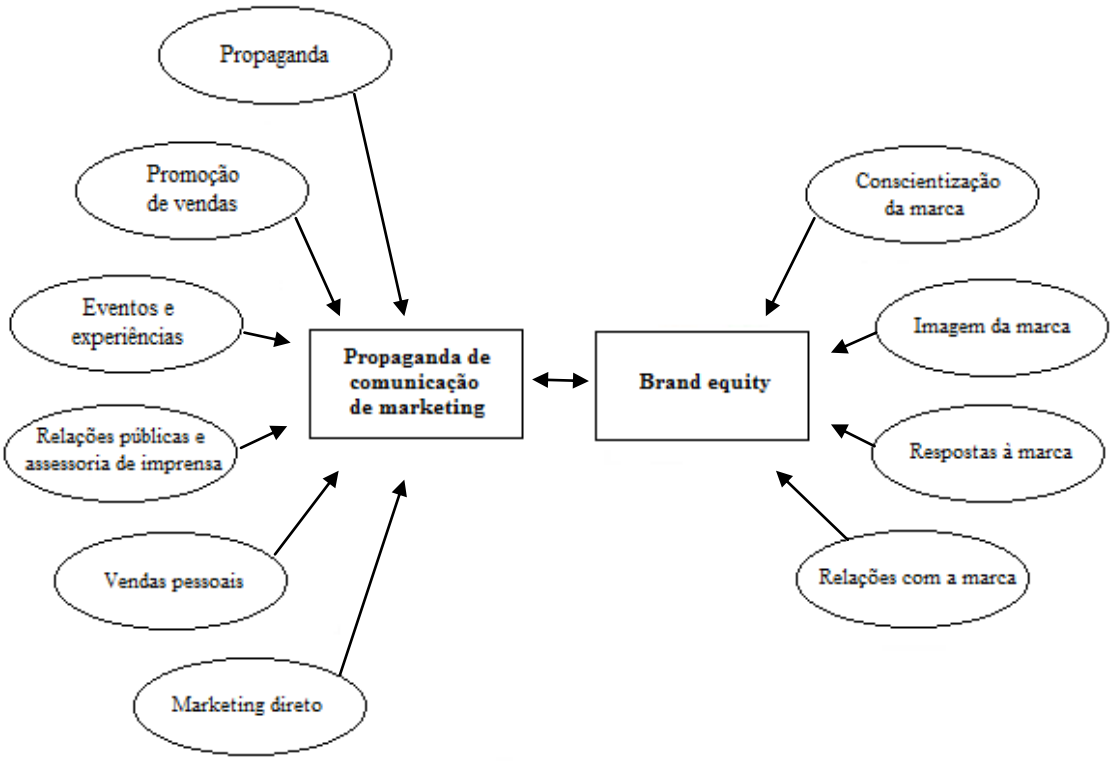
serão precisos para se atingir os objetivos pretendidos e para as tarefas necessárias (objetivo-tarefa).

Os resultados da comunicação precisam ser monitorados, para que se avalie o alcance dos objetivos propostos. Deve-se analisar a comunicação pela sua capacidade em atrair atenção dos consumidores, entre outros fatores, como o nível de lembrança provocado neles. É preciso "avaliar o impacto da ação de vendas, a relação entre os gastos da empresa com propaganda, a participação deste gasto sobre o total gasto pela indústria e a participação de mercado" (NEVES, 2006, p. 128).

A promoção é expandida por meio dos conceitos de Comunicação Integrada de Marketing (CIM). O CIM reconhece a importância de se transmitir a mesma mensagem para os mercados-alvo. As variáveis do CIM afetam o programa de marketing, deste modo, elas precisam ser gerenciadas, a fim de garantir sua eficácia. Destaca-se que para a realização de um plano de comunicação é preciso que a empresa possua um plano de marketing, que irá atuar como um guia (OGDEN; CRESCITELLI, 2007). Para que o CIM seja aplicado, é necessária uma unificação entre as diretrizes da mensagem, embora as grandes corporações tratem o processo de comunicação de maneira independente em cada área organizacional. Urdan e Urdan (2013) destacam que o CIM potencializa o sucesso do esforço promocional, por meio do planejamento, execução e controle de programas coordenados de comunicação de marketing.

O CIM, segundo Kotler e Keller (2006), contribui para o *brand equity* de diversas formas, seja por meio da conscientização da marca, despertando opiniões positivas dos consumidores, ou facilitando a conexão entre eles e a marca, por exemplo. As atividades de comunicação de marketing precisam ser integradas, de modo a passar uma mensagem coerente e estratégica. O profissional de marketing deve buscar compreender quais experiências e exposições irão afetar mais cada etapa do processo de compra, de modo a realizar programas de comunicação mais eficazes. A Figura 7, a seguir, ilustra a relação entre CIM e *brand equity*.

Figura 7 – Integração da comunicação de marketing com a construção do *brand equity*



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Após a abordagem dos principais conceitos acerca das atividades fundamentais do Marketing, apresentam-se a seguir, os principais conceitos sobre as organizações cooperativas, objeto de estudo da presente análise, bem como do emprego que o marketing possui nessas organizações.

2.3 O COOPERATIVISMO E AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

A solidariedade e a ajuda mútua entre os homens surgiram da necessidade de viver em conjunto, partindo da percepção de que suas ações e sobrevivência dependiam da união com seus semelhantes. Deste modo, manifestaram-se os primeiros traços de cooperativismo, com a edificação de uma sociedade amparada em reciprocidade e na construção de objetivos comuns (CENZI, 2012). No mesmo sentido, Abrantes (2004) esclarece que desde a antiguidade o ser humano estabeleceu comunidades baseadas na ajuda mútua.

Para Mladenatz (2003), por mais que o espírito de cooperação tenha se manifestado em todas as sociedades, inclusive nas primitivas, na época moderna o movimento cooperativista alcançou elementos favoráveis ao seu desenvolvimento. Rios (2007) afirma que o surgimento do movimento cooperativista ocorreu como uma reação à expansão do

capitalismo industrial, na Europa no século XVIII, em virtude da exploração sofrida pela mão de obra na época.

Schallenberger (2003) associa o surgimento do cooperativismo ao processo de transformação social provocado pela Revolução Industrial. Destacam-se nomes que contribuíram para o seu desenvolvimento, tais como Robert Owen e Charles Fourier, que projetaram formas novas de organizar a sociedade, visando à cooperação e a solidariedade e Plockboy e John Bellers que realizaram ensaios sobre a cooperação. Mladenatz (2003), por outro lado, considera que a cooperativa moderna tem sua doutrina fundamentada nos utopistas que, desde a metade do século XV até o século XVII, descreveram organizações sociais racionais e desprovidas das falhas da sociedade atual, destacando-se nomes como Thomas Morus e Bacon.

Lima Neto (2006) ressalta que a maioria dos autores considera que o cooperativismo, tal como é conhecido e aceito hoje, se originou da iniciativa de 28 tecelões ingleses, em 1843, embora Silva Filho (2001 apud LIMA NETO, 2006) afirme que a fundação da cooperativa contou com 40 sócios, havendo 28 presentes na reunião constitutiva. Estes tecelões fundaram um armazém de consumo na localidade de Rochdale, próximo a Manchester e após um ano de debates, foi denominada de "Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda". O autor enfatiza que anteriormente à fundação desta, já havia 23 cooperativas em funcionamento na Inglaterra e Escócia, e que os pioneiros de Rochdale possuem o mérito de efetivarem os princípios fundamentais cooperativistas.

Crúzio (2005) corrobora que os pioneiros de Rochdale foram os primeiros a adotar os princípios básicos do cooperativismo, que na época consistiam em:

a) Livre adesão e livre saída de seus associados;

b) Democracia nos direitos e deveres dos associados;

c) Compras e vendas à vista na cooperativa;

d) Juro limitado ao capital;

e) Retorno proporcional;

f) Operação com terceiros;

g) Formação intelectual dos associados;

h) Devolução desinteressada dos ativos líquidos.

Cenzi (2012) ressalta que com o passar dos anos, as cooperativas expandiram-se na Inglaterra e em países vizinho, com o surgimento de diversas organizações, que devido a sua expressividade de espalharam pelo mundo.

No Brasil, com a vinda dos jesuítas em 1610, iniciaram-se ideias para uma forma associativa de produção agrícola, o que já era comum entre os índios brasileiros. Em 1847, ocorreu a fundação da colônia Tereza Cristina, por um grupo liderado por Jean Maurice Faive (ABRANTES, 2004). De acordo com Schmidt e Perius (2003), em Santa Catarina ocorreram experiências semelhantes na época, sendo que o cooperativismo se desenvolveu nos anos seguintes por meio de sua expansão para diversas áreas e segmentos.

Bucci (2003) confirma que as primeiras manifestações de sociedades cooperativas no Brasil, surgiram no final do século XIX. Porém, as cooperativas se desenvolveram com maior expressão no início do século XX, a partir do surgimento de caixas de crédito rural no Rio Grande do Sul, a criação da Cooperativa de Consumo da Lapa, e outras iniciativas, principalmente nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul.

Quanto ao cenário atual e futuro do cooperativismo, Oliveira (2012) apresenta algumas tendências, tais como o incremento do nível de cooperação entre indivíduos, grupos, atividades e regiões, como uma forma de se posicionar frente a dificuldade de enfrentar o nível crescente de competitividade do mercado. Há o aumento da fusão entre cooperativas, o que afeta a estrutura de poder dessas organizações, e a relação de poder com fornecedores e clientes. O redirecionamento das estruturas de poder, uma vez que o novo foco do poder está direcionado ao consumidor final, cooperado ou não. A qualidade total passa a ser uma premissa e não um objetivo a ser alcançado, deixando de ser considerada uma vantagem competitiva, à medida que a maior parte das empresas e cooperativas passa a adotá-la. Ocorre a aceleração da evolução tecnológica, reduz-se o ciclo de vida dos produtos, serviços e negócios, além disso, as cooperativas vêm reduzindo seus níveis de desperdício, e suas atividades estão cada vez mais globalizadas.

Bialoskorski Neto (2002) destaca que, por um lado, atualmente tem-se uma nova geração de cooperativas e de *networks*, e por outro lado, ocorre a fusão e internacionalização desses negócios. No entanto, no Brasil as modificações operadas pelas cooperativas ocorrem em um processo muito menos intenso do que no restante do mundo, tendo como exemplo, a dificuldade encontrada quanto à compreensão e efetivação de fusões.

Na visão de Silva et al. (2004), apesar das dificuldades, o cooperativismo no país se insere em uma nova realidade, que coincide com conquistas democráticas e sinaliza o início de uma nova página na história cooperativista brasileira. Para o autor, há um novo vigor nas discussões acerca do futuro do cooperativismo no Brasil, por parte dos órgãos de representação, gestores, associados, órgão públicos e Organizações Não Governamentais (ONGs), em relação ao perfil do cooperativismo e suas bases de credibilidade junto a

sociedade. Diante disso, cresce a demanda por cursos de pós-graduação em associativismo/cooperativismo. A literatura que trata do cooperativismo brasileiro passa a se desligar das denúncias de insucesso da implementação do modelo cooperativista e começa a revelar as dificuldades frente ao processo de globalização, destacando a necessidade de adotar práticas modernas, novos estilos de governança e participação mais efetiva dos associados, a fim de possibilitar uma inserção mais efetiva no mercado global.

Silva (2001) ressalta a chamada "segunda onda do cooperativismo", que consiste na construção de uma nova identidade diante do ambiente caracterizado pela globalização e liberalização dos mercados. Esta nova visão, no entanto, não deixa de lado os princípios e valores cooperativistas. Portanto, o gerenciamento de cooperativas com vista à adaptação a evolução da economia e do mercado, para que possam atuar em condições de igualdade com a concorrência não implica o abandono de sua filosofia e doutrina, ao contrário, devem reforçar seu componente social.

Oliveira (2012) destaca a ampliação e fortalecimento da concorrência entre e intra as empresas e cooperativas, o que resulta na redução das vantagens competitivas das organizações, uma vez que ocorre uma gradativa redução de preços, estabelecida pelo mercado, assim como aumento nos custos. O autor destaca que a concorrência tornou-se mais complicada uma vez que as cooperativas passaram a concorrer entre si. Desse modo, as cooperativas devem estabelecer vantagens competitivas que sejam reais e reconhecidas pelo mercado, sustentadas por seus pontos fortes, e duradouras, para que possam se consolidar no mercado.

Outras tendências apresentadas pelo autor supracitado são: o fato das estruturas organizacionais estarem cada vez mais enxutas, a fim de possibilitar maior agilidade nos processos decisórios e o foco em preços competitivos para os produtos e serviços ofertados pelos cooperados. Outro aspecto é a evidência do princípio de que ser o maior não é ser o melhor, pois embora algumas cooperativas precisem manter uma estrutura grande para atender aos seus objetivos, as pequenas cooperativas podem apresentar maior agilidade e foco nos cooperados e clientes em geral. Além disto, atua-se em um novo contexto ecológico, em que a proteção global e políticas protecionistas são cada vez mais empregadas. E, por fim, os cooperados e cooperativas estão se profissionalizando e consolidando mais programas de autogestão.

Para compreender melhor o cooperativismo, é necessário entender os princípios que regem esse movimento e os elementos que o caracterizam e o distinguem das demais organizações, portanto tais itens serão abordados no tópico seguinte.

2.3.1 Princípios e características do cooperativismo

No entendimento de Cenzi (2012), o cooperativismo está fundamentado em sua doutrina, que se insere na Doutrina Econômica, o que significa que a doutrina cooperativista objetiva correlacionar o âmbito social e o econômico. Estas organizações atuam a partir de "valores de auto-ajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. […] os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos de honestidade, sinceridade, responsabilidade social e preocupação com os outros" (SCHMIDT; PERIUS, 2003, p. 63). Estes valores são colocados em prática a partir dos princípios do cooperativismo.

Crúzio (2005) aponta que atualmente o cooperativismo segue sete princípios básicos, determinados em 1995 pela International Cooperative Alliance (ICA), que consiste no órgão que representa o cooperativismo mundialmente. Deste modo, a redação dos princípios passou a ser:

a) Adesão voluntária e livre;

b) Gestão democrática pelos membros;

c) Participação econômica dos membros;

d) Autonomia e independência;

e) Educação, formação e informação;

f) Intercooperação;

g) Interesse pela comunidade.

O primeiro princípio, adesão livre e voluntária, é colocado em prática a medida que as cooperativas são voluntárias e abertas aos indivíduos aptos a usarem seus serviços e que aceitem as responsabilidades como sócios, sem qualquer tipo de discriminação. O princípio do controle democrático pelos sócios ocorre em virtude dessas organizações serem democráticas e regidas por seus sócios, que atuam na formação das políticas e tomada de decisões, ocorre a eleição de um representante, que por sua vez, têm responsabilidades para com os sócios. Em cooperativas singulares, cada integrante tem direito a um voto, sendo que as demais cooperativas também são organizadas de forma democrática (CRÚZIO, 2005; CENZI, 2012; SILVA, 2001).

O princípio da participação econômica dos sócios ocorre com a contribuição equitativa e controle democrático do capital das cooperativas, parte do capital é propriedade comum da cooperativa, normalmente os sócios recebem juros limitados sobre o capital e destinam as sobras para o desenvolvimento da cooperativa, formação de reservas, retorno aos sócios de maneira proporcional as suas transações na cooperativa e apoio a outras atividades aprovadas

pelos associados. As cooperativas são autônomas e comandadas por seus associados, garantindo assim o cumprimento do princípio de autonomia e independência. Os associados e colaboradores contam com incentivos a educação, treinamento e informação, visando contribuir com seu desenvolvimento. As cooperativas trabalham em conjunto em nível local, nacional, regional e internacional, de modo a garantir o princípio de cooperação entre cooperativas. Por fim, atuam para desenvolver suas comunidades de maneira sustentável, por meio de políticas aprovadas por seus integrantes, e desse modo desempenham o princípio de preocupação com a comunidade (CRÚZIO, 2005; SILVA, 2001).

As sociedades cooperativas são regidas por normas que constam na Lei 5.764 de 1971, alterada em partes pelas Leis 6.981/82 e 7.231/84, além de 34 resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo, assim como nos artigos 1.093 a 1.096 da Lei 10.406/02, do novo código civil. Estas sociedades caracterizam-se pela interligação entre o tomador de serviços e os associados, sem visar o lucro. As pessoas que constituem as cooperativas são aquelas que reciprocamente contribuem com bens ou serviços para a realização de uma atividade econômica, de benefício comum e sem intenção de lucro (YOUNG, 2005).

As cooperativas são definidas pela Lei nº 5.764/71, que trata da Política Nacional do cooperativismo, do regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências, como "sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades".

Lima Neto (2006, p. 148) define a cooperativa como "uma associação de pessoas que voluntariamente se unem para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum", cuja gestão é democrática e sem fins lucrativos. Crúzio (2005) esclarece que as cooperativas representam a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que efetivam uma associação por iniciativa própria, havendo o livre ingresso de pessoas, contanto que os interesses de cada um em produzir, comercializar ou prestar serviços não entrem em conflito com os objetivos gerais da cooperativa.

Para Franke (1973 apud CENZI, 2012, p. 19), a cooperativa consiste no instrumento de ação do cooperativismo, para que este possa realizar de maneira objetiva, os fins econômico-sociais a que se propõe. Sob a ótica econômica, a cooperativa representa uma "organização empresarial, de caráter auxiliar, por cujo intermédio uma coletividade de consumidores ou produtores promove, em comum, a defesa (ou melhoria) de suas economias individuais". Por fim, considera-se essencial ao seu conceito que a mesma busque defender e

melhorar a situação econômica de seus cooperados, seja por meio da oferta de bens e serviços que necessitam, a um custo mais baixo, ou colocando no mercado, a preços justos, bens e serviços produzidos por eles.

Distinguem-se das demais sociedades por apresentarem variabilidade ou dispensa do capital social; possuírem número mínimo para compor a administração do negócio (20 pessoas físicas), mas não máximo; há limitação quanto ao valor da soma de quotas do capital social que cada um pode tomar; as quotas de capital são intransferíveis; a assembleia geral possui um quórum mínimo para funcionar e deliberar, baseado no número de sócios presentes na reunião e não no capital social; cada sócio possui direito a somente um voto nas deliberações; os resultados são distribuídos proporcionalmente ao valor das operações realizadas pelo sócio na sociedade, havendo a possibilidade de se atribuir um juro fixo ao capital; e o fundo de reservas não pode ser dividido entre os sócios, mesmo em caso de dissolução da sociedade (YOUNG, 2005).

Quanto a sua classificação, podem ser divididas em cooperativas singulares, centrais ou federações, confederações e mistas. As singulares são constituídas com o intuito de proporcionar serviços de maneira direta aos associados, atendendo a um objetivo econômico, político ou social único. As cooperativas centrais ou federações, organizam em maior escala, integram e orientam as atividades de no mínimo três cooperativas singulares filiadas. As confederações organizam em maior escala os serviços de no mínimo três cooperativas centrais ou federações, de modo a orientar e integrar suas atividades. Por fim, têm-se as cooperativas mistas, que prestam serviços diretamente aos associados, atendendo mais de um objetivo econômico, político ou social (CRÚZIO, 2005; YOUNG, 2005).

Quanto aos ramos de atuação, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2014) afirma que no Brasil as cooperativas atuam em treze setores da economia, sendo representadas pela OCB em nível nacional e pelas Organizações Estaduais (Oces). Tal classificação foi acordada em 1993, com base nas áreas em que o movimento atua, e de modo a facilitar a organização das cooperativas em confederações, federações e centrais. Os ramos considerados são o agropecuário, de consumo, de crédito, educacional, especial, habitacional, de infraestrutura, mineração, produção, saúde, trabalho, transporte, e turismo e lazer.

Crúzio (2005) esclarece que as cooperativas agropecuárias são formadas por produtores e visam à comercialização da produção dos associados, beneficiamento e revenda ao mercado. As de consumo objetivam a compra e venda de bens de consumo. Nas de crédito os poupadores ou tomadores de recursos financeiros objetivam obter créditos para os associados em melhores condições do que as oferecidas pelo mercado. Nas cooperativas

educacionais pais de alunos buscam melhores condições do serviço educacional. As especiais são constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas, e conforme a OCB (2014), também por aqueles em situações de desvantagem segundo a Lei 9.867 de 1999, sendo que as cooperativas atuam a fim de inserir esses indivíduos no mercado de trabalho, gerar renda e possibilitar a conquista da cidadania.

As cooperativas habitacionais são constituídas por pessoas físicas que visam a construção de casas, compra de terrenos e demais materiais com preços e condições de pagamento melhores que os do mercado. As de infraestrutura (ou serviços comunitários) consistem em grupos de trabalhadores ligados a uma empresa, a fim de prestar serviços, como limpeza, telefonia, eletrificação rural etc. As de mineração são formadas por mineradores para compartilhar equipamentos e materiais ou prestar serviços às empresas. As de produção são constituídas por indústrias ou empresas para unir fabricantes de bens. As de trabalho são constituídas por profissionais visando a intermediação de seus trabalhos, a partir da realização de contratos temporários em empresas (CRÚZIO, 2005).

Conforme a OCB (2014) as cooperativas de saúde se dedicam a preservar e promover a saúde humana. As de transporte atuam em serviços de transporte de carga e passageiros. E as de turismo e lazer atuam no atendimento direto e prioritário de seu quadro social em serviços de turismo, lazer, entretenimento, eventos, artísticos, esportes e de hotelaria.

Após conhecer as características gerais e princípios que norteiam o funcionamento das cooperativas, a seguir aborda-se o emprego de técnicas de marketing nessas organizações, frente as suas especificidades.

2.3.2 Marketing em cooperativas

Na concepção de Crúzio (2003), o marketing social nas cooperativas fundamenta-se nos valores que delinearam os primeiros movimentos cooperativistas, sendo eles: a equidade, que corresponde à justiça e imparcialidade nos negócios internos e externos da cooperativa; a liberdade, que representa o direito de ser incluído nas maiores decisões e ações da cooperativa; e a fraternidade, que está relacionada ao respeito para com o outro nos negócios, dentro e fora da cooperativa. Hoje, tais valores estão refletidos nos princípios cooperativistas, incorporados nos estatutos de todos os tipos de cooperativas.

Kotler e Lee (2011, p. 26) explicam que o marketing social representa os “esforços focados em influenciar comportamentos que vão melhorar a saúde, evitar acidentes, proteger o meio ambiente e contribuir com a sociedade em geral”. Os autores destacam que o

marketing social é mais comumente empregado pelos setores públicos e sem fins lucrativos. No entanto, no setor sem fins lucrativos o marketing é mais utilizado para apoiar o uso dos serviços da organização, compra de produtos e serviços subsidiários, recrutamentos voluntários, a defesa de uma causa e a arrecadação de fundos. Deste modo, o marketing social compreende apenas uma parte das atividades de marketing dessas empresas.

Oliveira (2012) trata de marketing total nas cooperativas como um de seus componentes estratégicos, juntamente com os instrumentos administrativos: planejamento estratégico, e qualidade total. Para o autor, "o marketing total é o processo interativo de todas as atividades e unidades organizacionais da cooperativa com as necessidades e expectativas dos cooperados e mercados atuais e potenciais" (OLIVEIRA, 2012, p. 45).

Para Reis et al. (2008), a administração de marketing nas cooperativas consiste em um conjunto de ações relacionadas ao planejamento, organização, direção e controle do âmbito comercial da organização. Um planejamento de marketing eficaz reduz erros, que podem desfavorecer a situação da empresa, aperfeiçoar recursos e posicionar a empresa à frente de sua concorrência, possibilita a criação de diferencial competitivo, agrega valor a marca, aumenta a lucratividade por meio de bons negócios e conquista novos clientes.

Crúzio (2003, p. 23) considera que o marketing social nas cooperativas

> é a arte de dirigir, gerenciar e executar o composto de marketing (os 4 pês: produto, preço, ponto-de-venda e promoção) e, ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento social, político e econômico dos associados, empregados, familiares e membros da comunidade local. Compete ao Conselho de Administração (CA) construir relacionamentos de longo prazo com os consumidores, revendedores, contratantes de serviços, agentes financeiros, representantes de classe etc.

O marketing social está fundamentado no marketing proativo, isso significa que ele busca antecipar-se às necessidades, preferências ou percepções que o mercado interno ou externo possam apresentar no futuro. O marketing social difere do empresarial em diversos aspectos. O marketing empresarial utiliza de ideias e veículos de mídias para colocar seus produtos e serviços em seu mercado-alvo. A propaganda é efetuada a fim de induzir o consumo por parte dos clientes, e o emprego do mix de marketing visa promover o aumento das vendas e a remuneração dos investidores. Por outro lado, nas cooperativas o marketing social faz uso de ideias e veículos de mídia para que os associados possam criar relações comerciais e produtivas de longo prazo. A propaganda é utilizada para divulgar os produtos e serviços dos associados aos consumidores. Nas cooperativas, o gerenciamento do mix de marketing visa atender as necessidades dos associados, consumidores, fornecedores,

integrantes da comunidade e demais *stakeholders*. Quanto as sobras líquidas, estas são distribuídas aos associados conforme o volume de atividade de cada um (CRÚZIO, 2003).

Barbosa et al. (2013) destaca que o marketing social e o marketing realizado nas cooperativas possuem características em comum, como o interesse em auxiliar o desenvolvimento de uma economia justa e solidária. Ambos buscam empregar ferramentas para preencher lacunas existentes na sociedade. Com o emprego do marketing social, as cooperativas podem obter diversas vantagens, diante de seu objetivo de desenvolver o local em que está inserida, contribuindo para o fortalecimento da economia dos cooperados.

Segundo Reis et al. (2008), em sua maioria, as cooperativas atuam com departamentos próprios de marketing para realizar a comunicação com o público. Isto é importante, pois com as estratégias de marketing a empresa pode detectar os principais pontos para atuar junto à sociedade, a fim de gerar satisfação para a mesma**.** Atualmente, essas organizações voltam-se para o diferencial e o posicionamento do mercado, uma vez que não basta ser uma cooperativa, é necessário diferenciar-se das demais cooperativas, fazendo valer seu produto e marca. Considera-se que o marketing é um instrumento indispensável para essas organizações fortalecerem sua imagem, além de ser um meio de distribuir seus negócios para si mesmas. Para que isto seja possível, a empresa deve estabelecer uma sintonia total com seus associados e cooperados, sua equipe de colaboradores e disponibilizar os melhores serviços.

Sob outro ponto de vista, Machado Filho, Marino, Conejero (2004) consideram que a gestão de marketing nas cooperativas, geralmente é relegada a um plano inferior, e suas atividades são, na prática, relacionadas apenas a comercialização da produção. Conforme a natureza do mercado no qual a empresa se insere, este fato pode ter implicações maiores. À medida que essas instituições procuram verticalizar suas atividades, por meio da industrialização e do varejo, as ações de marketing tornam-se mais complexas. Essas organizações se deparam com uma realidade diferente, de alta competição, passam a depender de novas técnicas mercadológicas, que diferem de sua atividade original, como por exemplo, segmentação de mercado, precificação, diferenciação de produtos, inovação tecnológica, entre outros.

Na concepção de Faria (2010), as próprias características das cooperativas as impulsionam a buscar satisfazer as necessidades e desejos dos cooperados, sendo fortemente direcionadas para a produção e pouco para acompanhar a dinâmica de mercado. Embora o marketing seja praticado no país há cerca de quatro décadas, ainda não é totalmente adotado, sendo mais relacionado à prática do composto promocional.

As cooperativas podem obter uma vantagem frente aos seus concorrentes em virtude da relação que possuem com seus cooperados, mas visando os demais clientes do mercado, Rios (1998 apud REIS et al., 2008, p. 30) aponta dez leis de marketing para essas organizações, sendo elas

> a) divulgar permanentemente seu símbolo para a comunidade local, regional, nacional e internacional;
> b) promover seus produtos e serviços no mercado em geral;
> c) participar livremente de concorrências públicas;
> d) estabelecer valores pecuniários para seus produtos e serviços conforme as leis do mercado;
> e) firmar parcerias produtivas no mercado que redundem em benefícios para os cooperados;
> f) obter margem de contribuição justa na comercialização de seus produtos e serviços;
> g) criar canal de comunicação eficaz com os cooperados e a sua respectiva comunidade;
> h) utilizar com criatividade a mídia moderna, porém selecionando com critério os veículos que tragam retorno à entidade;
> i) diversificar seu mix de produtos e serviços visando à sua adequação às necessidades do mercado, mas sem violar a filosofia cooperativista;
> j) apoiar, sempre que possíveis ações que contribuam para o fortalecimento da cidadania e da manutenção de uma sociedade livre, onde a qualidade de vida seja o resultado mínimo esperado.

Por fim, para se estruturar a área de marketing nas cooperativas, Machado Filho, Marino, Conejero (2004, p. 66) indicam como etapas básicas: implementar um sistema de informações, interligar as oportunidades do mercado com a atividade produtiva da empresa e definir "estratégias de segmentação, posicionamento, diferenciação de produto, diversificação e crescimento, que darão suporte à implantação de um plano de marketing [...]".

Conforme exposto, as atividades de marketing desempenham papéis relevantes para que as organizações, com ou sem fins lucrativos, alcancem seus objetivos. Considera-se que as ferramentas de marketing abordadas neste estudo devem atuar de maneira articulada e interdependente, a fim de garantir o bom desempenho organizacional, e o atendimento dos desejos e necessidades dos clientes, para que, como afirmam Kotler e Keller (2006), a empresa possa lhes proporcionar um valor superior.

Deste modo, o marketing nas cooperativas em determinados pontos se assemelha ao das demais empresas, ao mesmo tempo em que se difere, com vistas a atender a doutrina a os princípios que regem as cooperativas. Assim, essas organizações enfrentam desafios frente a sua cultura, clima organizacional, e a necessidade de criarem uma orientação para o mercado, de modo a garantir um aprendizado constante e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (ANTONI, 2004 apud SANDER; MONTOYA, 2013).

Após a exposição dos principais conceitos que embasam este estudo, será apresentada a revisão sistemática da literatura.

2.4 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A revisão sistemática da literatura utiliza métodos sistemáticos e explícitos visando identificar, escolher e avaliar, de maneira crítica, pesquisas importantes, além de selecionar e analisar os dados dos estudos abarcados na revisão. Por meio da revisão sistemática, é possível integrar informações de estudos separados sobre um determinado assunto, evidenciando temas e possibilitando orientação para pesquisas futuras. Por meio do resumo sobre determinado tema, proporcionado pela revisão sistemática, é possível uma visão mais abrangente, que ultrapassa as conclusões obtidas mediante a leitura de alguns artigos (CLARKE, 2001 apud MEDEIROS et al., 2011).

A revisão sistemática apresenta as seguintes etapas: 1) Formular a pergunta; 2) Localizar e selecionar os estudos; 3) Avaliar criticamente os estudos; 4) Coletar dados; 5) Analisar e apresentar os dados; 6) Interpretar os dados; 7) Aprimorar e atualizar a revisão (JACKSON et al., 2004 apud TOSTA, 2012).

O presente estudo utilizou os seguintes critérios de busca: artigos publicados nas revistas selecionadas, entre o ano de 1995 e o primeiro semestre de 2015, em português, que apresentavam os termos definidos (sistema de informação, sistemas de informação, pesquisa de marketing, pesquisa em marketing, planejamento em marketing, planejamento de marketing, plano de marketing, composto de marketing e mix). No caso dos termos “sistema de informação”, “sistemas de informação” e “mix”, após realizada a busca por artigos, foram selecionados aqueles que tratavam de marketing e dentre estes, em todas as palavras-chave, buscou-se por artigos que abordavam o tema cooperativismo ou se relacionavam a cooperativas.

A seleção das revistas ocorreu conforme classificação apresentada no Sistema Integrado Capes (SICAPES), no site WebQualis. Foram selecionadas revistas que apresentam estrato A2 e revistas B1 e B2, considerando sua relação à área de Administração, ou a questões regionais e de desenvolvimento, uma vez que as cooperativas exercem papel relevante nas regiões em que se localizam.

A questão de pesquisa na qual este estudo foi embasado é: qual o perfil das pesquisas e a evolução do estudo do tema Marketing em Cooperativas, sob o ponto de vista das atividades referentes a sistema de informação de marketing, pesquisa, planejamento e composto/mix de

marketing, em artigos publicados em revistas com classificação A2 a B2 no SICAPES, no período de 1995 a 2015? Portanto, a presente revisão sistemática teve como objetivo investigar o perfil das pesquisas e a evolução do estudo do tema Marketing em Cooperativas, sob o ponto de vista das atividades referentes a sistema de informação de marketing, pesquisa, planejamento e composto/mix de marketing. O quadro a seguir apresenta as revistas selecionadas, e seus respectivos estratos.

Quadro 4 – Revistas selecionadas e seus respectivos estratos

Revista	Estrato
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	A2
Revista de Administração de Empresas (RAE)	A2
Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)	A2
Revista de Administração FACES Journal	B1
Gestão & Regionalidade (G&R)	B1
Revista de Administração e Inovação (RAI)	B1
Revista de Administração Mackenzie (RAM)	B1
Revista Eletrônica de Administração (REAd)	B1
Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí (REAVI)	B1
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional (G&DR)	B1
Revista de Administração da UFSM (ReA UFSM)	B1
Revista de Administração da Unimep (RAU)	B1
Revista USP	B1
Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE)	B2
Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)	B2
Revista de Gestão USP (REGE)	B2
Revista Brasileira de Marketing (REMark)	B2
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (RPCA)	B2
Revista de Gestão Organizacional (RGO)	B2

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Foram analisadas 19 revistas científicas nacionais. Em cada um dos periódicos realizou-se a busca por artigos referentes ao tema estudado. Na sequência, serão apresentados os artigos selecionados para análise, com o objetivo de descrever suas principais características, tais como os autores, sua formação/vinculação, ano de publicação das obras, palavras-chave, objetivos dos estudos, aspectos metodológicos, principais resultados alcançados e referências utilizadas.

2.4.1 Análise e apresentação das características dos estudos

Foram encontrados ao todo seis artigos que tratam das atividades de marketing pesquisadas na revisão sistemática da literatura em organizações cooperativas. Nas revistas pesquisadas, encontrou-se artigos publicados de 1995 a 2014. Em 1995 foi encontrada uma publicação, sendo que não foram apresentadas publicações sobre os assuntos em análise de

1996 a 2008, havendo uma publicação em cada um dos anos seguintes, a saber: 2009, 2011, 2013 e duas publicações em 2014. O quadro a seguir mostra a listagem dos artigos selecionados.

Quadro 5 – Artigos selecionados e respectivas informações

Autores	**Título do artigo**	**Ano**	**Fonte**
Batalha e Silva	Marketing & A*gribusiness*: um enfoque estratégico	1995	RAE
Delgado e Cruz	As inovações no setor de laticínios: o caso francês do Grupo Cooperativo 3ª	2009	REAd
Marino, Costa e Mondo	Ampliando o portfolio de serviços: um estudo sobre o plano odontológico Unimed na grande Florianópolis – SC	2011	RAU
Diniz, Giarola, Balbin, Ferreira e Nazareth	A estratégia empresarial e o marketing estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da teoria dos jogos	2013	FACES Journal
Severo, Tinoco, Claro, Schneider e Yoshitake	Educação cooperativa na busca pela construção e vivência de atitudes e valores de cooperação e cidadania voltados ao desenvolvimento regional	2014	RAU
Prado, Ferrugini, Souza, Paiva e Vilas Boas	Reconhecendo o valor do cooperativismo sob a ótica da cadeia meios-fins	2014	FACES Journal

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Estes artigos foram escritos por 22 autores, dentre estes, 14 homens e oito mulheres. Foram utilizadas ao todo 165 referências, com uma média simples de 28 referências por artigo. Ressalta-se que dentre os títulos dos artigos selecionados, a palavra marketing é encontrada em apenas dois deles, enquanto termos referentes ao cooperativismo estão presentes em quatro. O quadro, apresentado na sequência, demonstra as palavras-chave e principais autores utilizados pelas obras.

Quadro 6 – Palavras-chave e autores mais citados por artigo

Autores	Palavras-chave	Principais autores citados
Batalha e Silva (1995)	Mercado, *agribusiness*, marketing, sistema agroindustrial, cadeia agroindustrial, complexo agroindustrial.	Batalha (1993), Porter (1992) e Filser (1985).
Delgado e Cruz (2009)	Inovações, organizações cooperativas, setor de laticínios, França.	Schumpeter (1934), Freeman e Perez (1988), Damanpour e Evan (1984).
Marino, Costa e Mondo (2011)	Plano Odontológico, Plano de Saúde, Pesquisa de Intenção de Compra, Unimed, Serviços.	Lovelock (2006), Zeithaml (2003), Grönroos (2003), Cobra (1986), Kotler e Armstrong (1998) e Kotler (1998).
Diniz, Giarola, Balbin, Ferreira e Nazareth (2013)	Infidelidade nas cooperativas. Entressafra de leite. Teoria dos jogos. Estratégia empresarial. Marketing estratégico.	Hitt, Michae, Hoskisson e Duane Ireland (2008), Bialoskorski Neto (2002), Kotler e Keller (2010) e Porter (1990).
Severo, Tinoco, Claro, Schneider e Yoshitake (2014)	Desenvolvimento Regional. Educação Cooperativa. Cooperativas de Crédito.	Ulrich (2010), Ashley (2005), Melo Neto (2004) e Pinho (1982).
Prado, Ferrugini, Souza, Paiva e Vilas Boas (2014)	Cooperativismo. Agronegócio. Cadeia meios-fim. *Laddering*. Valores.	Reynolds e Gutman (1988), Veludo-De-Oliveira e Ikeda (2008), Ikeda e Veludo-De-Oliveira (2008) e Gutman (1982)

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Dentre as palavras-chave dos artigos selecionados, o termo marketing faz-se presente em apenas dois artigos, enquanto termos referentes ao cooperativismo são encontrados em quatro artigos.

O primeiro artigo a ser tratado é o de Batalha e Silva (1995), ambos os autores são apresentados como professores, adjunto e assistente respectivamente, do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Em seu artigo, os autores tiverem como objetivo demonstrar que o enfoque, as ferramentas e as variáveis a se considerar quando se fala de mercados que compõem uma cadeia agroindustrial mudam conforme sua posição nesta cadeia e no mercado para o qual as estratégias de marketing se voltam.

Neste trabalho exploratório, os autores concluem que não é possível definir instrumentos de marketing homogêneos que possam ser aplicados em todos os mercados que participam do Sistema Agroindustrial, sendo que cada mercado demanda a adaptação de várias ferramentas de marketing genérico. Os métodos mercadológicos clássicos de análise e recomendações podem, no entanto, ser adaptadas e utilizadas.

O artigo seguinte é o de Delgado e Cruz (2009), ambos os autores vinculados a Universidade de Fortaleza (Unifor). O artigo trata da temática de inovação em organizações

cooperativas, buscando avaliar e identificar as inovações de uma cooperativa do setor de laticínios, localizada na França, voltando-se para aspectos de P&D (pesquisa e desenvolvimento), inovações tecnológicas e de produtos, tendo todo seu referencial teórico focado em conceitos referentes à inovação. Adotou-se uma metodologia qualitativa, descritiva, de estudo de caso, sendo as coletas de dados realizadas por meio de entrevistas semiestruturadas, observações na organização e pesquisa documental. A análise de dados, por sua vez, foi realizada por meio da transcrição literal das entrevistas, organização dos dados significantes e identificação, descrição e análise dos efeitos das ações da cooperativa.

Os principais resultados apresentados pelos autores foram a observação de que o setor depende de inovações incrementais, os impactos radicais se concentram nos últimos 15 anos, existe um número vasto de inovações em termos de gestão, em relação a processos e produtos e investimentos em tecnologia, e por fim, de que há um nicho de mercado, pouco explorado pelas empresas brasileiras, a saber, o de produtos social e ambientalmente corretos.

No artigo da RAU, de Marino, Costa e Mondo (2011), os dois primeiros autores são vinculados a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e o último ao Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina (Cesusc). O artigo objetivou identificar a possibilidade de expansão do portfólio de serviços odontológicos da Unimed Grande Florianópolis, tendo seu referencial voltado ao marketing de serviços, a perspectiva do cliente e outros aspectos referentes à prestação de serviços. Empregou-se pesquisa qualitativa-descritiva e estudo de caso. Utilizou-se de uma amostra de 400 questionários respondidos por clientes com planos de saúde na organização, com mais de 18 anos, o tratamento de dados ocorreu por meio do software *Statistical Packge for the Social Science* (SPSS) 15.0, foram aplicadas medidas estatísticas como médias, desvios-padrões e frequências, além de serem empregadas ferramentas de tabelas cruzadas.

O principal resultado da pesquisa indica uma forte intenção de compra de um plano odontológico, havendo espaço para ampliar a oferta de serviços principais de saúde da empresa.

O artigo apresentado a seguir tem como autores Diniz, Giarola, Balbin, Ferreira e Nazareth (2013). A primeira autora está vinculada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), os dois seguintes à Universidade Federal de Uberlândia (UFA) e os dois últimos a Universidade Federal de Lavras (UFLA). A pesquisa possui o objetivo de "analisar, sob o enfoque da Teoria dos Jogos, o problema da infidelidade dos cooperados nas organizações cooperativistas, a fim de minimizá-lo por meio da Estratégia Empresarial e do Marketing Estratégico" abordando as Forças de Porter e o Marketing de

Relacionamento (DINIZ et al., 2013, p. 67). Na fundamentação teórica foram abordados temas como: a empresa cooperativa e a relação com os associados, a infidelidade dos cooperados nas cooperativas de leite, a Teoria dos Jogos, a estratégia empresarial sob a ótica das cooperativas, as Forças de Porter e o marketing de relacionamento, considerando aspectos referentes ao cooperativismo.

Quanto ao meio de investigação, constitui uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória e descritiva. Foi empregado um questionário estruturado, fechado e autoaplicável, enviado a todos os associados com retorno de 12,5%. O estudo apontou, entre outros aspectos, que as cooperativas de leite enfrentam a infidelidade dos associados, principalmente no período da entressafra da produção. A falta de compartilhamento de informações é uma das causas do surgimento de conflitos na empresa estudada e se a cooperativa mudasse o foco do negócio na entressafra, estes problemas seriam minimizados. Além disto, propôs-se que fossem criadas a missão e a definição do negócio, em seguida, técnicas de marketing de relacionamento fossem empregadas.

Severo, Tinoco, Claro, Schneider e Yoshitake (2014, p. 3), autores do próximo artigo a ser analisado, são vinculados respectivamente a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP), Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e Faculdade ALFA. O estudo apresenta como objetivo "analisar se o Programa de Educação Cooperativa, na visão dos professores, possibilita a construção e a vivência de atitudes e valores de cooperação e cidadania voltados para o desenvolvimento das comunidades onde atua". No referencial teórico foram abordados temas referentes à responsabilidade social e educação cooperativa.

Quanto ao aspecto metodológico, a pesquisa se caracteriza como quantitativa e qualitativa, de caráter aplicado e exploratório, com a utilização de questionário semiestruturado. O tratamento dos dados ocorreu por meio do software *Statistical Packge for the Social Science* (SPSS). Apontou-se que na visão dos professores que trabalham diretamente com o Programa de Educação Cooperativa, vários aspectos são considerados satisfatórios, como o processo de comunicação claro e dinâmico. Por outro lado, foram identificados pontos que merecem atenção, como a realização de palestras dirigidas aos professores, abordando temas como responsabilidade social e integração entre comunidade, escola e o Programa, principais dificuldades encontradas na sala de aula e sugestões para diminuí-las. Constatou-se que o Programa atua de forma eficaz, sendo bem visto pelos professores.

No artigo de Prado, Ferrugini, Souza, Paiva e Vilas Boas (2014, p. 50-51) os quatro primeiros autores estão vinculados a Universidade Federal de Lavras (UFLA), enquanto Vilas Boas está vinculado a Universidade Federal de Alfenas – Campus Varginha (UNIFAL – MG). O objetivo dos autores é "identificar a estrutura cognitiva de valor percebida pelos cooperados de uma cooperativa agropecuária localizada no Sul de Minas Gerais, servindo de referência para o desenvolvimento de estratégias, gerenciais e mercadológicas", considerando a percepção de valor dos cooperados. Na fundamentação teórica são tratados conceitos referentes a valores pessoais, valores cooperativistas e o emprego da Teoria de Meios e Fins, pela abordagem *laddering*.

A pesquisa constitui um estudo de caso com cooperados de uma cooperativa agropecuária de Minas Gerais. Foi utilizada a técnica de *laddering*, com entrevistas em profundidade com vinte e cinco cooperados, sistematizadas por meio da cadeia meios-fins. Consiste em uma pesquisa exploratória e descritiva, com amostra não probabilística por conveniência, foram aplicadas entrevistas com base em roteiros semiestruturados, também foi empregado um questionário estruturado no início de cada entrevista, visando identificar o perfil dos cooperados. Para tabulação dos dados foram utilizados os softwares: *Statistical Packge for the Social Science* (SPSS) e Microsoft Office Excel 2007, além destes, também adotou-se o software Mecanalystic.

Os autores concluíram que os atributos mais importantes que levam os cooperados a permanecerem na cooperativa são "Assistência Técnica", "Bolsão", "Facilidade/Comodidade ao cooperado", "Condições de Pagamento", "Armazenagem do Café" e, por último, "Comercialização de Café" e "Atendimento ao cooperado". Os cooperados consideram que a cooperativa possibilita uma melhoria na qualidade de vida, interfere em sua felicidade e tranquilidade para a realização de suas atividades e o alcance de sua realização pessoal.

A partir da abordagem de cada um dos estudos selecionados, é possível estabelecer uma avaliação comparativa entre eles, apresentada a seguir.

2.4.2 Análise comparativa dos estudos

Ao considerar os estudos analisados, nota-se que em um período de 20 anos (1995 até 2015), nas revistas selecionadas, há poucos artigos que apresentem relação entre as atividades de marketing e as cooperativas. Destaca-se o longo período sem publicações sobre o assunto, de 1996 até 2008, havendo um aumento gradativo do número de publicações nos últimos cinco anos. Pode-se considerar, diante destes dados, que o interesse quanto a aspectos

referentes ao marketing em cooperativas vem crescendo lentamente nos últimos anos, embora ainda sejam poucas as publicações nestas revistas, que considerem este tema.

Aponta-se que dentre os seis artigos selecionados, não há repetição de nenhum dos autores. Os estudos provêm de instituições de ensino diversas, destacando-se a Universidade Federal de Lavras (UFLA), com vinculação de seis autores. As principais metodologias encontradas nos artigos são pesquisas exploratórias e descritivas, qualitativas e estudos de caso.

Os artigos selecionados encontram-se em quatro revistas, três delas com classificação B1 e uma com classificação A2. Destaca-se que as últimas quatro publicações são encontradas em duas revistas, a saber, a FACES Journal e a RAU, a primeira é uma publicação da Universidade FUMEC/FACES, enquanto a segunda é uma revista da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). As outras duas revistas são a RAE, vinculada à Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo e a REAd vinculada à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Ao se comparar as referências utilizadas por cada um dos artigos, destaca-se a diversificação de obras, sendo os nomes mais citados Gil (2002), Pinho (1982), além do emprego de três obras de Philip Kotler, a saber, Kotler e Keller (2010), Kotler e Armstrong (1998) e Kotler (1998) e três de Zylbersztajn (2012; 2002; 1993).

Com a apresentação dos resultados obtidos com esta revisão sistemática, pode-se destacar que, dentre os artigos selecionados, os de Batalha e Silva (1995), Marino, Costa e Mondo (2009) e Diniz et al. (2013) demonstraram maior relação entre o marketing e o cooperativismo.

Após esta explanação, o tópico seguinte consiste nos procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram empregados para o desenvolvimento deste estudo, de modo a possibilitar o alcance dos resultados pretendidos. Abaixo, são abordadas a classificação do estudo, as unidades de análise e sujeitos da pesquisa, técnicas utilizadas no decorrer da coleta de dados e a forma de análise e interpretação dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas, segundo Vergara (2013), podem ser classificadas quanto aos seus fins e quanto aos seus meios. Em relação aos fins, esta pesquisa se classificou como exploratória, descritiva e aplicada. Quanto aos meios, bibliográfica, pesquisa de campo, estudo de casos múltiplos e pesquisa documental, esta será abordada no tópico 3.3. Além disto, pode ser caracterizada como pesquisa qualitativa.

Gonsalves (2011) define a pesquisa exploratória como aquela utilizada para desenvolver e esclarecer ideias, visando oferecer uma visão panorâmica, uma aproximação a determinado fenômeno. De acordo com Mattar (2011), a pesquisa exploratória é apropriada quando se tem uma noção vaga acerca do problema de pesquisa, de modo a possibilitar maior conhecimento sobre determinado assunto. Também pode ser útil para os casos em que se tem conhecimento sobre o tema, pois geralmente para o mesmo fato em marketing podem existir diversas explicações alternativas, de modo que o emprego da pesquisa exploratória permite que o pesquisador conheça, senão todas, a maioria delas.

A classificação desta pesquisa como exploratória embasou-se em seu objetivo de identificar o emprego de atividades de marketing pelas cooperativas localizadas na região Oeste de Santa Catarina, o que possibilitou apontamentos sobre a adoção dos métodos de marketing pelas empresas, bem como lacunas contidas nestes processos.

A pesquisa descritiva, conforme Gil (2010), possui o escopo de descrever características de determinada população, bem como pode buscar identificar possíveis relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa, segundo Mattar (2011), tem objetivos bem definidos, segue procedimentos formais, é estruturada e se dirige a solução de problemas ou avaliação de alternativas. A presente pesquisa se classifica como descritiva por descrever a realidade organizacional nas cooperativas analisadas, especialmente em relação às atividades de marketing estudadas.

A pesquisa aplicada tem como propósito compreender a natureza e a fonte de problemas humanos, com ela, espera-se contribuir para teorias que podem ser empregadas para resolução de problemas, por meio da formulação de programas e intervenções (ROESCH, 2012). Mattar (2011) esclarece que as pesquisas de marketing aplicadas são desenvolvidas predominantemente em ambiente empresarial, visando obter conhecimentos para ajudar a solucionar problemas práticos específicos do marketing das organizações. Portanto, esta análise é considerada aplicada por ter como objeto de estudo o ambiente organizacional e por ter buscado contribuir para a solução de problemas e deficiências encontradas quanto às atividades de marketing das cooperativas em estudo.

A pesquisa bibliográfica foi aplicada visando possibilitar a definição de conceitos sobre o marketing e suas atividades, bem como sobre a atuação das cooperativas e do papel desempenhado pelo marketing em sua gestão, fazendo uso de publicações de livros, teses, monografias e artigos científicos. Neste tipo de pesquisa, utiliza-se de bibliografias tornadas públicas quanto ao tema, tendo como finalidade possibilitar o contato direto do pesquisador com o que já foi escrito, filmado ou dito sobre o assunto (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Vergara (2013) complementa que o material publicado pode ser considerado de fontes primárias (por exemplo, quando um autor escreve um livro original), ou de fontes secundárias (quando o autor utiliza outro livro como referência para o seu próprio). Para Gil (2010), a revisão bibliográfica em um trabalho possibilita a fundamentação teórica a este estudo e a identificação do estágio do conhecimento em que se encontra o tema. A principal vantagem encontrada nesta pesquisa é possibilitar ao pesquisador cobrir uma gama de fenômenos mais ampla do que ele poderia pesquisar diretamente, além de permitir estudos históricos. No entanto, o pesquisador deve buscar se assegurar das condições nas quais os dados foram obtidos, visando garantir sua legitimidade.

A pesquisa de campo objetiva investigar informações e/ou conhecimentos sobre um problema, sendo uma investigação realizada no local do fenômeno estudado, neste caso, as cooperativas (VERGARA, 2013). Esse tipo de pesquisa exige um encontro mais direto, por parte do pesquisador, com a população pesquisada. Ele deve ir ao local onde o fenômeno ocorre e reunir informações a serem posteriormente documentadas, sendo comum sua aplicação em pesquisas exploratórias e descritivas (GONSALVES, 2011).

O estudo de caso é considerado por Mattar (2011) como um dos métodos empregados para aprofundar o conhecimento sobre problemas não suficientemente definidos. O objeto de estudo pode ser um grupo de organizações, uma organização, um grupo de indivíduos ou um único indivíduo, com o objetivo exploratório de gerar hipóteses sobre o problema analisado.

Para Vergara (2013) o estudo de caso pode ser circunscrito em uma ou poucas unidades. Yin (2010) caracteriza o estudo de caso como um tipo de pesquisa que visa analisar um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto. Para o autor, os estudos de casos únicos e os múltiplos são considerados variantes dos projetos de estudos de casos. Destaca-se que os estudos de casos podem ser empregados tanto de forma exploratória, quanto descritiva. O presente estudo se caracteriza como estudo de casos múltiplos por ser realizado em um grupo de três cooperativas, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o marketing nestas instituições.

Este estudo pode ser considerado qualitativo diante da análise realizada, de maneira aprofundada, quanto às atividades de marketing empregadas pelas organizações que constituem seu objeto de análise. A pesquisa qualitativa se caracteriza por buscar compreender e interpretar profundamente determinado tema (FLICK, 2009). No mesmo sentido, Gonsalves (2011) afirma que a compreensão e a interpretação, características da pesquisa qualitativa, consideram o significado que os outros dão às suas práticas, seguindo uma abordagem hermenêutica. Os dados qualitativos são essencialmente significativos e demonstram grande diversidade. Não se relacionam a contagens e medidas, mas a praticamente todas as formas de comunicação humanas, por comportamento, símbolos ou artefatos culturais (GIBBS, 2009).

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Nesta pesquisa, foram analisadas três cooperativas localizadas na região Oeste de Santa Catarina. Participaram efetivamente do estudo os colaboradores da área de marketing destas instituições, em um dos casos, a gerente da unidade estudada e em outro o gerente de vendas. A população de uma pesquisa compreende um conjunto de elementos com características que farão parte do estudo, já a amostra representa uma parte desse universo selecionada conforme algum critério de representatividade (VERGARA, 2013).

As cooperativas foram selecionadas para participar deste estudo por meio de amostragem não probabilística por acessibilidade, na qual não são utilizados procedimentos estatísticos, mas seleciona-se os elementos pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2013).

Na primeira cooperativa analisada, os sujeitos da pesquisa foram duas colaboradoras da área de marketing; na segunda cooperativa, uma colaboradora do marketing e o gerente de vendas; e na terceira cooperativa, um colaborador da área de marketing do supermercado da

instituição e a gerente do supermercado, bem como um colaborador do marketing institucional.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente foram estabelecidos contatos telefônicos e por e-mail para apresentação da pesquisa. Na primeira e na terceira cooperativas, após os contatos iniciais, foram realizadas reuniões visando apresentar os objetivos do estudo, com posterior agendamento de reuniões para a coleta de dados por meio de entrevista. A coleta de dados ocorreu no mês de abril de 2015, na primeira e na terceira cooperativas, enquanto na segunda cooperativa, a coleta foi realizada em abril e maio de 2015.

Antes da coleta de dados primários, foram realizadas duas entrevistas para pré-teste do instrumento de coleta. Estas visaram identificar e eliminar defeitos existentes no roteiro de entrevista proposto (TEIXEIRA; ZAMBERLAN; RASIA, 2009).

A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevistas com os colaboradores das organizações. Foi empregada a entrevista semiestruturada, realizada de modo individual nas cooperativas dois e três, e simultaneamente com as duas colaboradoras da primeira cooperativa. Sua característica semiestruturada ou semiaberta possibilitou a utilização de um roteiro focalizado, no entanto foram permitidas exclusões, inclusões e alterações nas perguntas, bem como explicações por parte da entrevistadora (VERGARA, 2009). Na segunda cooperativa, o Gerente de Vendas encaminhou suas respostas por e-mail.

O método da entrevista semiestruturada apresenta tanto vantagens, quanto limitações. Como vantagens pode-se citar sua flexibilidade, oportunidade de avaliar ações e condutas do entrevistado, obtenção de dados não encontrados em fontes documentais, possibilita a obtenção de informações mais precisas, podendo-se comprovar imediatamente discordâncias, além de permitir a quantificação de dados, entre outros. Em relação às limitações, expõe-se possíveis dificuldades de comunicação, incompreensões e falsas interpretações, possibilidade do entrevistado ser influenciado, sua disposição em fornecer informações, retenção de dados importantes, tempo gasto e dificuldade em sua realização, entre outros (LAKATOS; MARCONI, 2010).

As entrevistas semiestruturadas, cujas questões estão contidas no Apêndice A, foram elaboradas com base no referencial teórico abordado neste trabalho. Continham 70 questões separadas em dois grandes blocos, o primeiro subdividido em dados gerais da cooperativa e dados do marketing e o segundo bloco subdividido em dados do entrevistado, sistema de

informação de marketing (SIM), pesquisa de marketing, planejamento de marketing e composto de marketing.

Para coleta dos dados secundários foi empregada a pesquisa documental, a fim de contribuir para apontamentos identificados durante a coleta de dados primários. Essa pesquisa compreende a investigação em documentos, no caso, que foram disponibilizados pelas cooperativas analisadas (VERGARA, 2013).

A participação das cooperativas foi consensual, para isto utilizou-se um termo de consentimento e livre esclarecimento visando garantir os princípios éticos da aplicação da pesquisa. Este será anexado em branco ao trabalho, visando manter em sigilo a identidade dos entrevistados e das cooperativas, a pedido de uma das instituições.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados ocorreu inicialmente por meio da transcrição integral das entrevistas dos colaboradores e da análise de documentos fornecidos pelas empresas e disponíveis nos sites institucionais. Os dados de cada uma das organizações foram descritos e preparados para análise. Observou-se a relação entre as variáveis encontradas, visando estabelecer uma análise comparativa, por meio do confronto entre a teoria e os dados obtidos nas três cooperativas.

Após, foi empregado o método de leitura horizontal e vertical, que consiste em "alterar as leituras verticais das entrevistas (guardando a lógica própria a cada uma) e as leituras horizontais, para estabelecer a relação com as outras entrevistas" (THIOLLENT, 1980 apud CARDOSO; PINTO; ERDMANN, 2003, p. 5).

A interpretação das entrevistas, relacionando-as entre si e com a teoria, permitiu conhecer as peculiaridades das organizações, bem como os processos de marketing realizados em cada uma delas, o que permitiu posterior desenvolvimento de propostas para o aprimoramento dos itens analisados, considerando-se as teorias que embasaram este estudo.

Após a abordagem dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, o capítulo seguinte apresenta os resultados e discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a realização desta pesquisa foram contatadas sete cooperativas. Dentre estas, quatro são cooperativas de crédito e três agroindústrias, no entanto, somente três cooperativas se disponibilizam em participar do estudo, sendo elas uma cooperativa de crédito e duas agroindústrias.

Serão apresentados, na sequência, os dados obtidos nas três cooperativas participantes do estudo, com base em entrevistas e análise documental. Estas cooperativas serão retratadas como Cooperativa 1, Cooperativa 2 e Cooperativa 3; do mesmo modo, os entrevistados serão retratados por letras do alfabeto, a fim de não expor suas identidades. Sob esse enfoque, será inicialmente apresentada 1) a caracterização de cada empresa, seguida pelas 2) opiniões dos entrevistados quanto as organizações das quais fazem parte, 3) as atividades desempenhadas pelo marketing e a 4) participação dos setores envolvidos com o marketing nas tarefas referentes à SIM, pesquisa, planejamento e composto de marketing, após isto, 5) os dados obtidos em cada uma das organizações serão analisados comparativamente, considerando a literatura anteriormente abordada.

Com isto, pretende-se alcançar o objetivo geral proposto para este trabalho, a saber, diagnosticar as atividades de marketing empregadas por cooperativas localizadas no Oeste Catarinense.

4.1 A COOPERATIVA 1

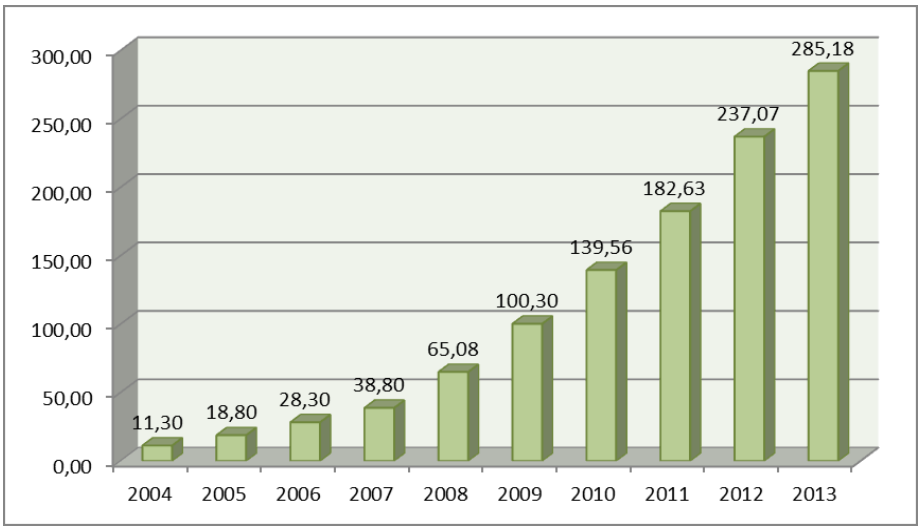
A Cooperativa 1 foi constituída há 20 anos no estado do Paraná – PR. Concebida por organizações da agricultura familiar, atua como uma cooperativa autogestionária, com o intuito de viabilizar o acesso ao sistema de micro finanças para fomentar a produção, especialmente para os considerados excluídos do sistema financeiro. Trata-se de um sistema de cooperativas de crédito rural com interação solidária, que oferecem serviços financeiros, crédito, inclusão social e financeira e desenvolvimento aos agricultores familiares. Em 1998, expandiu sua atuação para os demais estados do Sul (Santa Catarina - SC e Rio Grande do Sul - RS).

Hoje possui duas centrais administrativas, uma sediada em Chapecó - SC, objeto de estudo desta análise e denominada aqui de Cooperativa 1, que abrange os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, e recentemente Bahia, Pernambuco, Ceará, Alagoas e Mato

Grosso do Sul, e uma sediada no Paraná, que atua também em Santa Catarina, Minas Gerais, Espirito Santo, Rondônia, São Paulo e Rio de Janeiro.

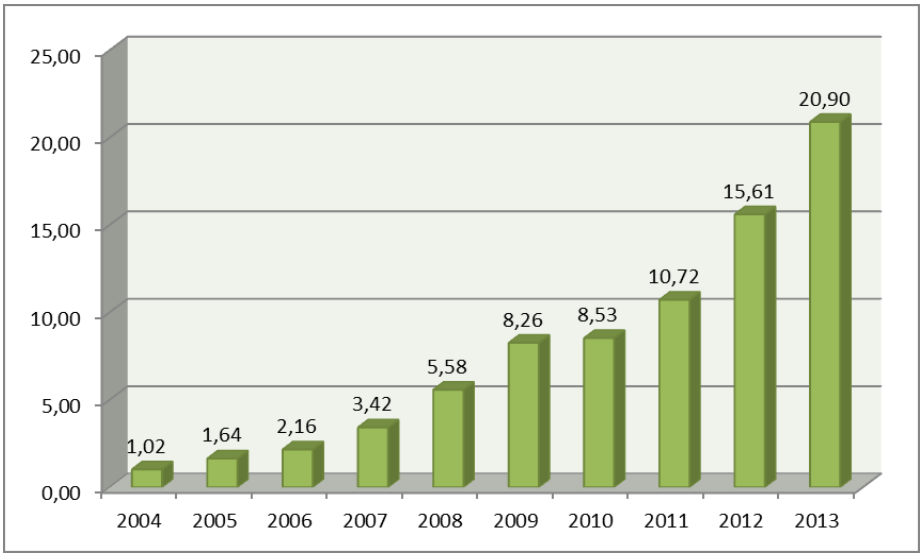
A Cooperativa 1 opera de maneira integrada às suas Bases Regionais e Cooperativas Singulares. Conta atualmente com sete Bases Regionais de Serviço, 42 Cooperativas Singulares, 100 Unidades de Atendimento Cooperativo, mais de 100 mil associados, além de mais de 800 colaboradores, que trabalham em cerca de 500 municípios de pequeno e médio porte. Demonstra-se, a seguir, a evolução da Cooperativa 1 quanto ao patrimônio de referência e ao resultado financeiro.

Gráfico 1 – Evolução do patrimônio de referência da Cooperativa 1, em milhões de R$, de 2004 a 2013



Fonte: Documentos da Cooperativa 1 (2015)

Gráfico 2 – Evolução do resultado financeiro da Cooperativa 1, em milhões de R$, de 2004 a 2013



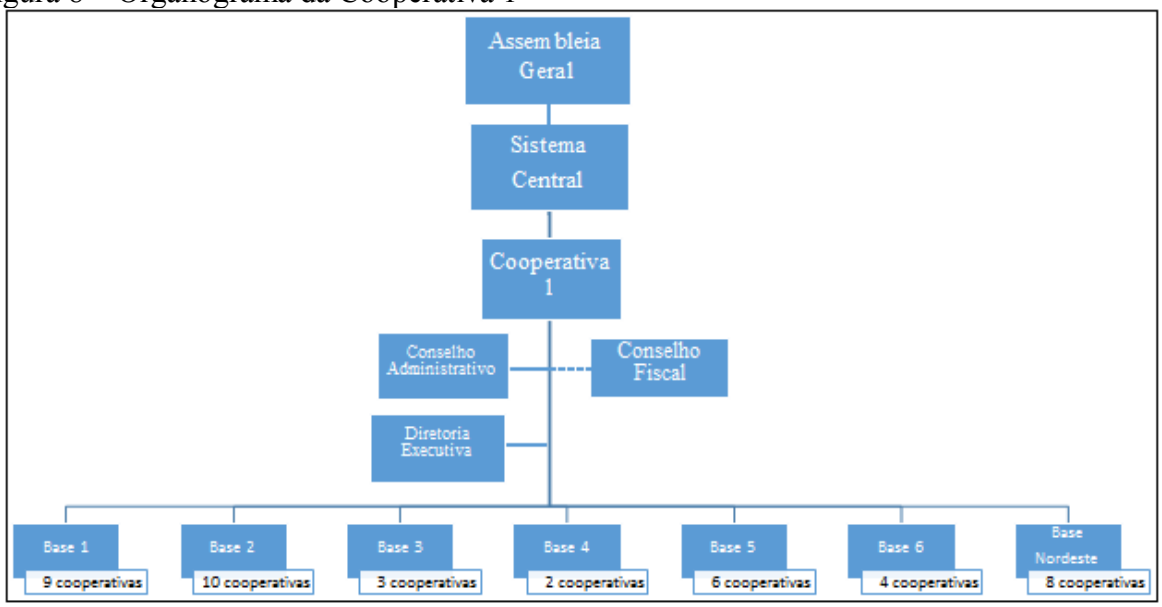
Fonte: Documentos da Cooperativa 1 (2015)

A Cooperativa 1 destaca o cooperativismo e a interação solidária em sua missão e princípios. Sua missão é "Fortalecer e estimular a interação solidária entre agricultores e cooperativas através do crédito orientado e da educação financeira com a construção do conhecimento, visando o desenvolvimento sustentável". Possui como princípios: democracia; articulação com os movimentos populares; gestão pelos agricultores familiares; transparência; solidariedade e cooperação; sustentabilidade institucional; descentralização e honestidade (COOPERATIVA 1, 2015, n.p.).

Ela oferece às afiliadas centralização em aspectos financeiros e suporte administrativo, contábil, educacional, de marketing e comunicação e tecnológico, além disso, realiza articulações políticas e sociais visando proporcionar acesso ao crédito às cooperativas. As Bases Regionais de Serviços fornecem às Cooperativas Singulares, formação e suporte unificados quanto aos âmbitos administrativo, contábil e jurídico. E as Cooperativas Singulares formam o elo entre os associados e o acesso aos serviços financeiros e ao crédito.

A fim de melhor compreender a organização e funcionamento da Cooperativa 1, apresenta-se, a seguir, seu organograma.

Figura 8 – Organograma da Cooperativa 1



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

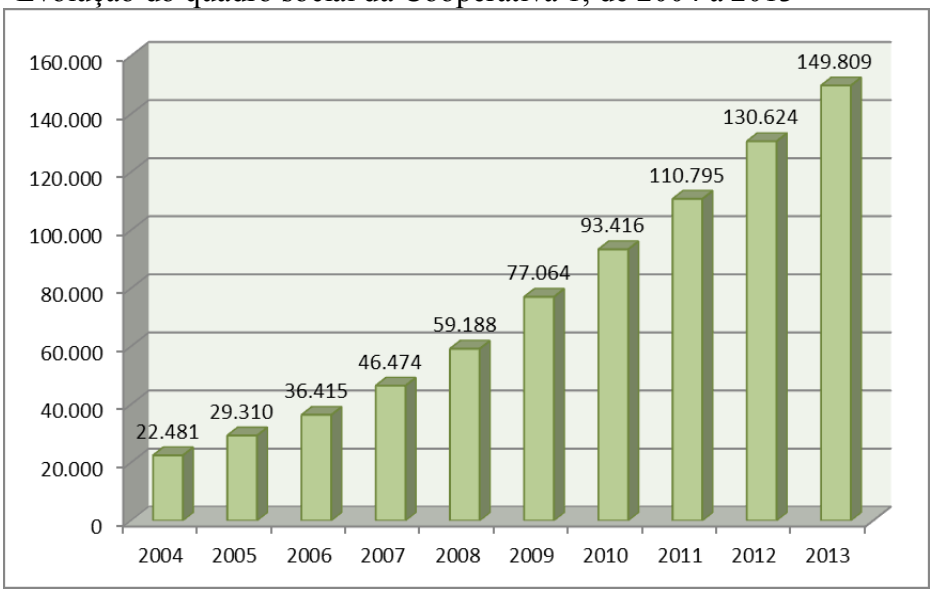
Os associados são, em sua maioria, agricultores familiares, que vivem no campo e se associam por meio de cotas-partes depositadas no momento em que aderem à Cooperativa 1. Para esta adesão, cada cooperativa singular define um valor a ser integralizado enquanto cota.

O maior valor exigido dentre estas cooperativas é de R$ 50,00, mas a média de cotas-partes fica entre R$ 20,00 e R$ 30,00.

Além dos agricultores familiares, existem clientes ligados à economia solidária, associações, ONGs, além destes, foram associadas cooperativas voltadas à servidores públicos. Cada cooperativa singular pode definir se aceita a adesão de empresas, no entanto, existe apenas uma linha de microcrédito direcionada para estas empresas, estabelecida em parceria com o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul), sendo este um programa do Governo do Estado, que visa incentivar microempresas. As organizações que se associam à Cooperativa 1, geralmente, são agroindústrias e pequenas cooperativas.

Dados referentes a evolução do quadro social da Cooperativa 1 são apresentados no gráfico na sequência.

Gráfico 3 – Evolução do quadro social da Cooperativa 1, de 2004 a 2013



Fonte: Documentos da Cooperativa 1 (2015)

Os associados da Cooperativa 1 participam de assembleias anuais, que ocorrem de janeiro à abril, conforme programação de cada Cooperativa Singular. As filiais organizam suas assembleias nas comunidades em que os associados se localizam e os dados contábeis referentes ao exercício anterior são apresentados, tais como, balanço patrimonial, investimentos em ampliação e sobras. Os associados também opinam sobre o funcionamento da Cooperativa 1 e votam questões relevantes, como, por exemplo, a destinação para as sobras de suas cooperativas.

Após isso, há uma assembleia geral, que ocorre no final de abril, na qual os principais assuntos discutidos em cada uma das filiais são compilados e são tomadas decisões com base nestas informações. Na maioria das vezes, a assembleia geral é a última a ser realizada.

Ocorrem também reuniões extraordinárias, que contam com a participação dos associados. Nelas, há a eleição de novos Conselhos Administrativo e Fiscal, além de serem discutidas as decisões para o ano seguinte.

Após a explanação dos dados referentes a Cooperativa 1, será abordada a visão que as colaboradoras entrevistadas possuem a respeito da organização, além das atividades executadas pelo setor de marketing da mesma e o seu posicionamento sobre SIM, pesquisa e planejamento e composto de marketing.

4.1.1 A Cooperativa 1 sob o ponto de vista das entrevistadas

Foram entrevistadas duas colaboradoras da Cooperativa 1, as quais constituem o setor de Comunicação e Marketing. As duas atuam no cargo de Analistas de Comunicação Júnior, subordinadas a dois diretores. A Entrevistada A trabalha neste cargo há um ano e quatro meses e tem 37 anos, enquanto a Entrevistada B tem 25 anos, trabalha há três meses no presente cargo, no qual exerce suas funções por meio período diário. Anteriormente, trabalhou por sete anos em uma agência de publicidade e propaganda que presta serviços para a Cooperativa 1. Ambas são bacharéis em Comunicação Social, com Ênfase em Jornalismo.

Quando questionadas sobre os fatores que levaram ao crescimento e desenvolvimento da cooperativa, a Entrevistada B citou a gestão realizada pelos próprios agricultores associados, pois eles conhecem as dificuldades e necessidades reais da agricultura familiar. Acredita ainda que este seja o diferencial da cooperativa em relação aos outros sistemas de crédito, nos quais os associados são ligados à agricultura familiar, mas nem sempre são agricultores no presente momento, ou são filhos de agricultores e não moram em propriedades rurais.

A Entrevistada A esclarece que quando se fala com os cooperados mais antigos, eles citam o descrédito que os pioneiros na formação da Cooperativa 1 sofreram, pois não se acreditava que os agricultores rurais poderiam gerir uma cooperativa de crédito. Desse modo, para a Entrevistada A, a história da Cooperativa 1 é uma história de persistência destas pessoas que enfrentavam dificuldades de acesso ao crédito nos sistemas de financiamento convencionais, e que mesmo não conhecendo o funcionamento burocrático e técnico de uma cooperativa de crédito, traçaram seus objetivos. Para ela

> essa garra destas pessoas que estavam na terra e dedicavam um tempo para as pessoas como um todo, não só para a sua propriedade, é essa a raiz fortalecedora do sistema [da Cooperativa 1] hoje, são estas pessoas que tem um pé na terra, na sua propriedade, e se desafiaram a fazer um sistema diferente, um sistema que conseguisse beneficiar os agricultores familiares que tinham grande dificuldade em ter acesso ao crédito.

Outro fator que possibilitou o sucesso da cooperativa é o atendimento personalizado, os atendentes conhecem pessoalmente os associados, bem como suas histórias de vida, diferentemente dos demais bancos. Acreditam que isto torna a Cooperativa 1 única no sistema financeiro como um todo e em comparação com as demais cooperativas do ramo.

Além disso, consideram-se dois eventos específicos que possibilitaram a expansão do negócio da Cooperativa 1. O primeiro deles ocorreu em 2011, ano em que a Cooperativa 1 passou a atuar com novos segmentos da economia solidária, que compõem um grupo que também encontra dificuldades de acesso ao crédito no sistema convencional. E no ano de 2014, quando houve a expansão das áreas de atuação da Cooperativa para os estados do Mato Grosso do Sul, Bahia, Pernambuco, Ceará e Alagoas, com o intuito de incentivar e fortalecer a cooperação, disponibilizando produtos e serviços financeiros e possibilitando o acesso à políticas públicas, o que, na visão das entrevistadas, demonstra a preocupação que a Cooperativa 1 possui em relação às pessoas.

Sobre o relacionamento que a Cooperativa 1 mantém com seus associados, as entrevistadas destacam que além dos associados procurarem a cooperativa em busca do acesso ao crédito, a Cooperativa 1 possui agentes comunitários, que a representam e conservam a sua proximidade como os associados, com o intuito de ouvi-los e prestar esclarecimentos quando necessário. Deste modo, acreditam que os princípios que deram início à cooperativa se mantêm ao longo do tempo.

A Cooperativa também possibilita o serviço de suporte à tomada de decisão dos agricultores quanto ao empréstimo para investimentos em suas propriedades rurais, por meio de visita *in loco* e avaliação dos projetos que os associados pretendem implantar com o recurso disponibilizado pela Cooperativa 1. Com isto, a Cooperativa garante que o associado realize seu investimento em um negócio, máquina ou plantio mais apropriados às suas necessidades e à terra da qual é proprietário. O emprego deste sistema de crédito orientado proporciona os associados melhorias em seus rendimentos e uma relação familiar com a Cooperativa 1.

4.1.2 O Marketing na Cooperativa 1

No setor de Comunicação e Marketing, são realizadas as atividades de divulgação de notícias; atualização de site e redes sociais; acompanhamento fotográfico dos associados para a elaboração dos materiais de promoção, para os quais as propriedades rurais dos associados são visitadas e são feitas fotografias diversas (como, por exemplo, do trabalho dos associados e de suas famílias); e imagens audiovisuais para o vídeo institucional anual. Segundo as entrevistadas, estas atividades demandam muito tempo, pois as cooperativas visitadas possuem localização distante uma das outras.

Além disto, são responsáveis pelos materiais de divulgação para o ano subsequente, tais como calendários, textos e agendas. Oferecem suporte e assessoria às cooperativas singulares, bases e postos de atendimento, no que se refere aos materiais de comunicação, tais como panfletos. Sugerem ou elaboram o material, conforme a solicitação de cada uma das unidades. Realizam o orçamento (no mínimo três, para cada material) e a compra dos itens necessários para a comunicação. As colaboradoras também buscam propor estratégias para o seu setor, que segundo as entrevistadas, nem sempre são aceitas pela direção.

Contam com o suporte de uma agência de publicidade e propaganda que presta serviços como, por exemplo, a criação de artes para *banners*, cartazes, entre outros materiais de divulgação, solicitados pela Cooperativa 1.

A área possui maior contato com os diretores e assessores, que direcionam o trabalho do marketing, pois é por meio das definições destes que serão elaborados os materiais de comunicação. Além disto, como as colaboradoras realizam a compra de alguns itens, atuam em conjunto com o Departamento Financeiro. Com os demais setores, tais como Contabilidade, Recursos Humanos, Gestão e Controle, as interações ocorrem conforme a demanda por informações a serem divulgadas.

Sob o ponto de vista social, a fim de manter um relacionamento próximo com seus associados e proporcionar melhorias em suas condições de vida, cada Cooperativa Singular realiza diversas ações como, por exemplo, incentivar a diversificação da produção, realizar atividades de apoio à produção sustentável e qualidade de vida dos associados, participar de seminários, feiras, palestras e eventos, visando o fortalecimento da agricultura familiar e da economia solidária, formar parcerias com outras instituições para a oferta de cursos de capacitação para os agricultores associados e familiares, entre outras ações.

Quanto aos pontos fortes e fracos em se realizar atividades de marketing para uma cooperativa, a Entrevista B destacou que o marketing e a comunicação são fundamentais para

todas as áreas, assim como para as cooperativas, pois os associados, que muitas vezes localizam-se distantes das cooperativas, são os donos do sistema, portanto precisam ser informados sobre a sua atuação. Ela acredita que a comunicação tanto busca informações com os associados, quanto precisa levar informações à eles. A Entrevistada B afirma que o marketing é uma forma de prestar contas aos associados, pois eles não estão presentes no funcionamento diário da Cooperativa e depositam sua confiança nos colaboradores para gerir o negócio. Deste modo, o marketing tem a função de apresentar para associados e sociedade em geral, o que a Cooperativa tem a ofertar e o que faz visando oferecer melhorias para eles.

Em termos dos pontos fracos, ambas concordam que na Cooperativa 1 a principal dificuldade encontra-se em inovar e em buscar novas estratégias para a comunicação, com o desenvolvimento de novas campanhas. A Entrevistada B acredita que as atividades feitas para o marketing da Cooperativa 1 são apenas básicas.

A Entrevistada A afirma, com base na sua experiência na cooperativa e em empresas anteriores que,

> a comunicação é um problema e um desejo das empresas – não estou falando só daqui [...] – a comunicação é vista como um problema, porque ela é despesa, nunca é um investimento: ela é despesa. O setor de comunicação nunca é primordial em qualquer coisa, ele sempre é secundário ou terciário, porque ele não é visto como importante, mas se dá problema: culpa da comunicação. […] Algumas empresas conseguem ver a importância que tem uma boa equipe de comunicação, o quanto isso pode ajudar, alavancar um monte de coisas, mas é um processo ainda muito... que tem muito chão para se chegar onde se espera.

Para as colaboradoras, a área de marketing enfrenta barreiras também devido a falta de credibilidade, tanto como assessoria às Cooperativas Singulares, que em muitos casos tomam decisões isoladas referentes ao marketing e a comunicação, quanto em suas atividades de criação. Também busca-se a realização e implantação de novas atividades, mas há barreiras internas para a aprovação das mesmas.

4.1.2.1 Sistema de Informação de Marketing (SIM) na Cooperativa 1

Embora as colaboradoras afirmem que a Cooperativa 1 não possua um sistema de informação, utiliza-se de um Portal online para comunicados internos e repasse de informações para as Cooperativas Singulares. As entrevistadas não souberam informar há quanto tempo este sistema é utilizado e não há previsão de mudança para o mesmo. As informações publicadas são de responsabilidade de quatro colaboradores, dois deles de

Comunicação e Marketing e o armazenamento fica sob responsabilidade do setor de TI (Tecnologia da Informação).

Não há um sistema de informação de marketing. Quanto ao armazenamento e distribuição de suas informações, de acordo com a Entrevistada B as informações "não são passadas [entre os setores], ou quando são passadas são por e-mail ou reuniões". Dificilmente as demais áreas da empresa entram em contato com o marketing solicitando demandas, mas o marketing geralmente busca informações destas áreas, principalmente por e-mail, visando a divulgação.

Além disso, os dados internos do setor são armazenados em um computador, não havendo um *backup*. Há um arquivo físico das fotos utilizadas em campanhas e demais materiais de comunicação, que fica armazenado na agência de publicidade e propaganda, sendo que a partir de fevereiro de 2014, algumas das fotos passaram a ser armazenadas também em arquivos na Cooperativa 1.

As colaboradoras coletam informações em jornais, revistas e relatórios econômicos, quando estas são voltadas à agricultura familiar e as repassam para os associados e demais filiais por meio do Portal. Em relação a questões econômicas e financeiras, em certos casos, pede-se auxílio do Departamento de Gestão e Controle. Estas informações são avaliadas, redigidas de maneira adequada para o entendimento dos associados e adaptadas à realidade da organização. No entanto, não há uma periodicidade para estas ações.

Também não são gerados relatórios de análise a partir de dados referentes ao ambiente interno e externo à Cooperativa. A obtenção de informações internas, para divulgação, enfrenta dificuldades quanto ao tempo disponibilizado pelos demais setores. Em relação aos dados externos, praticamente não há avaliações pelo marketing, porém algumas informações advêm das cooperativas singulares e postos de atendimento.

Por último, as informações que tramitam pela área de marketing não influenciam nas decisões estratégicas da Cooperativa 1. Fatores externos, como comportamento dos concorrentes e indicadores que interferem no comportamento dos associados não são avaliados pelo marketing. Acredita-se que este tipo de avaliação ocorre pelo Departamento de Gestão e Controle de Crédito.

4.1.2.2 Pesquisa de Marketing na Cooperativa 1

A Cooperativa não realiza nenhum tipo de pesquisa de marketing e não há planejamento para a realização de pesquisas futuras. Segundo as entrevistadas, acredita-se que

estas não são realizadas por questões orçamentárias, falta de definições e planejamento, metas e objetivos. Outro fator de interferência é a proximidade com os associados, de modo que eles comunicam suas necessidades e sugestões diretamente para as cooperativas filiadas ou em assembleias. Diversas decisões da Cooperativa são tomadas com base nas necessidades destes associados, sendo que estas informações seguem o seguinte fluxo: são encaminhadas até os Diretores das unidades singulares, posteriormente até as Bases, que por sua vez, levam as demandas até a Central.

Estas necessidades podem ser referentes a linhas de crédito e empréstimos com taxas de juros. Por exemplo, na cidade de Coronel Freitas – SC, um associado passou a investir no cultivo de cogumelos e, embora a Cooperativa não possua uma linha específica para este tipo de negócio, o empréstimo foi realizado, pois a Cooperativa atua de maneira flexível, desde que se considere as garantias mínimas necessárias pelo sistema bancário.

As colaboradoras confirmam que a realização de pesquisas de marketing seria importante para a Cooperativa 1. Elas acreditam que estas pesquisas seriam como um "termômetro" para os objetivos da cooperativa, caso houvesse um orçamento para estas atividades, poderiam auxiliar no planejamento, no conhecimento sobre os cooperados e como eles enxergam as ações da Cooperativa 1 e quais são os motivos que os levam a participar ou a não participar de reuniões e assembleias.

4.1.2.3 Planejamento de Marketing na Cooperativa 1

A Cooperativa 1 realiza um planejamento anual, porém as entrevistadas não acreditam que este constitua um planejamento estratégico, pois segundo elas, o planejamento estratégico da Cooperativa está em fase de elaboração. A construção deste planejamento estratégico iniciou no ano de 2014, quando foram realizadas diversas reuniões nas Bases Regionais para estruturar objetivos a serem perseguidos em um prazo de dez anos. No final do mesmo ano as cooperativas foram reunidas para discutir propostas, sendo que o mesmo ocorreu no início do ano de 2015.

Para o planejamento atual, são realizadas avaliações dos anos anteriores e definições para o ano conseguinte, havendo o apoio de uma consultoria do IFIBE (Instituto Superior de Filosofia Berthier), localizado em Passo Fundo - PR. No mesmo sentido, a maioria das áreas da Cooperativa 1 possuem um planejamento definido anualmente.

As colaboradoras de comunicação e marketing afirmam que não participam efetivamente do planejamento geral da empresa. Nas reuniões em que os planejamentos são

definidos, elas apenas explanam duas campanhas promocionais de responsabilidade da área. Os demais participantes do planejamento sugerem melhorias para o processo, mas segundo as entrevistadas, na prática, a implantação destas melhorias, em muitos casos, não é aceita.

A área de marketing não possui um planejamento formalizado ou um plano de marketing. As entrevistadas atuam na área há pouco tempo, e a partir do ano de 2015 iniciaram o processo de formalização de algumas atividades e campanhas promocionais, com a definição de cronogramas para as mesmas.

Espera-se que no final do ano de 2015 se inicie um planejamento para o ano de 2016. Para as colaboradoras, uma grande barreira à implantação de um planejamento de marketing é a falta de um orçamento anual para a área, pois cada cooperativa define, isoladamente, os investimentos que irão efetuar em comunicação e marketing.

As ações de marketing que possuem um maior planejamento são duas campanhas promocionais realizadas anualmente, nos últimos quatro anos. A primeira foi criada com o intuito de premiar as famílias associadas. Inicialmente os associados recebiam cupons para participar de sorteios conforme as ações que executavam nas Cooperativas Singulares, como por exemplo, a abertura de contas e a capitalização. Esta campanha foi criada com o intuito de atrair mais sócios e aumentar o número de depósitos a prazo, ou em conta corrente.

No ano de 2015, pretende-se ofertar cupons, que dão direito a participar dos sorteios, para aqueles que integralizarem quotas-partes. Esta estratégia foi proposta visando atender a necessidade da Cooperativa em aumentar sua quota capital e obter mais recursos, que serão posteriormente disponibilizados para os associados. Assim, poderão participar da campanha associados novos e antigos, com um valor mínimo integralizado de R$ 50,00, podendo haver parcelamento em até três vezes.

O setor de marketing atua junto com a agência de publicidade e propaganda na elaboração do regulamento da campanha, termos de adesão, compra e regulamentação das premiações (como por exemplo, motos e carros), criação dos cupons, *outdoors*, cartazes e demais materiais necessários. Os sorteios ocorrem conforme cronograma definido, sendo que em 2015 serão realizados de junho até o final de maio.

A segunda campanha planejada visa arrecadar fundos para os depósitos a prazo (semelhantes à poupança), tendo o público infantil como alvo. O marketing define o layout para as ações promocionais, são desenvolvidos, a cada ano, novos protótipos de cofrinhos com temáticas animais, são organizados *folders*, *outdoors*, cartazes, em alguns anos foram ofertados brindes, como ursos de pelúcia, gibis e livros para colorir. Esta campanha tem o

cronograma definido para 2015, com início no mês de setembro, visando o dia das crianças que ocorre em outubro.

Este é o primeiro ano que estas campanhas possuem metas e objetivos a serem alcançados (de maneira proporcional ao tamanho de cada filial), os quais serão monitorados, de modo a avaliar a necessidade de melhorias nas ações intensivas de marketing.

Os objetivos para as campanhas são estabelecidos em reuniões do Conselho de Administração, visando impulsionar a capitalização. Estes recursos atuam como uma garantia da capacidade e da credibilidade da Cooperativa 1 frente as outras instituições bancárias, como a Caixa Econômica Federal, o Banco Central (Bacen) e o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Embora estas campanhas sejam planejadas com antecedência, as colaboradoras gostariam que houvesse um planejamento visando o funcionamento do setor como um todo. Reforçam a dificuldade devido a falta de um orçamento prévio para o setor, sendo seu trabalho realizado conforme as ações demandadas por cada Cooperativa Singular. Por este motivo, cada atividade efetuada por elas, visando a divulgação e envolvendo o uso de recursos, precisa ser aprovada pela Diretoria da Cooperativa 1 antes de ser implantada.

Não havendo planejamento para o marketing, as entrevistadas acreditam que o planejamento geral da Cooperativa 1 afeta principalmente as duas campanhas promocionais anuais. Julgam que as empresas precisam acompanhar as tendências do mercado, para atingirem seu público-alvo. No entanto, a Cooperativa não efetua um estudo para segmentação de seus clientes/associados.

Ao realizar suas atividades, planejadas ou não, o principal objetivo da área é comunicar-se com o associado, bem como obter recursos e maior adesão de sócios. Os resultados das ações de marketing não são mensurados, sabe-se empiricamente que a criação das campanhas gerou melhorias nos retornos, mas não há conhecimento dos valores exatos. Sendo que na campanha de 2015, pretende-se acompanhar o alcance das metas.

4.1.2.4 Composto de Marketing na Cooperativa 1

A área de marketing não participa da definição dos serviços da Cooperativa 1, no entanto, as entrevistadas destacam que a Cooperativa possui seus serviços definidos e dificilmente são criados novos.

Acreditam que a diferenciação da Cooperativa 1 frente aos concorrentes está na valorização da agricultura familiar, dos princípios cooperativistas e no atendimento

personalizado. Não são realizadas avaliações formais da qualidade dos serviços ofertados pela Cooperativa. Apenas o atendimento é analisado por meio de uma avaliação de desempenho semestral, efetuada com todos os colaboradores, que recebem um *feedback* do seu trabalho.

A decisão de abrir novas Cooperativas Singulares ou Postos de Atendimento não se baseia em nenhuma pesquisa formal. Geralmente, para a abertura dos Postos, são consideradas solicitações dos municípios, prefeituras, sindicatos ou de alguma associação de representatividade local. Mas, as entrevistadas não conhecem os trâmites necessários para a implantação de uma Cooperativa Singular.

A Cooperativa 1 oferece linhas de operações de crédito e serviços. As operações de crédito contam com: linha de crédito para capital de giro; para compra de veículos automotores; para compra de eletrodomésticos e eletrônicos; linha de crédito exclusiva para aposentados que recebem seu benefício na Cooperativa; cheque especial; crédito para financiar a cota capital do associado; financiamento pessoal; crédito para necessidades especiais de pessoa física; crédito para necessidades especiais de pessoa jurídica; descontos em cheques; melhoramento das comunidades; crédito para capital de giro com incidência de juros apenas nos dias em que há utilização do recurso; empréstimo para renegociação de dívidas; microcrédito; Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar); Habitação rural por meio do programa Minha Casa, Minha Vida, do Governo Federal; financia um adiantamento por conta da liberação de custeio de outras fontes de recursos; e financia um adiantamento por conta da liberação de investimento de outras fontes de recurso.

Os serviços ofertados são: pagamentos de títulos; conta corrente; depósito a prazo; consórcio; cartões de crédito e débito; seguros; recebimento de benefícios; como pagamento de aposentados e pensionistas do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social); talão de cheques e depósitos à vista.

No que tange ao item preço, destaca-se que os serviços prestados pela cooperativa não cobram tarifas, há apenas taxas de juros. Exceto para o serviço de cartão de crédito. Não são feitas avaliações da demanda pelos serviços da Cooperativa 1. As variações das taxas de juros dependem de diversos fatores, dentre eles o mercado de crédito e o Bacen. A Cooperativa 1 atua com taxas de juros menores do que as demais instituições financeiras. Quanto maior a cota capital da Cooperativa, menores serão suas taxas de juros em comparação com o mercado.

O principal objetivo da Cooperativa 1, com a geração de retorno a partir de seus serviços e operações de crédito, é possibilitar melhorias para a vida do agricultor familiar,

para que sua família e filhos continuem no campo. Outro objetivo é facilitar o acesso ao crédito. As entrevistadas afirmam que "quanto mais se tem, mas se oferta", assim, busca-se disponibilizar um montante maior de crédito aos associados.

Cada cooperativa filial define as condições de pagamento e prazos para seus associados, conforme avaliações realizadas para cada caso. Em programas nacionais específicos, estas definições advêm do governo.

Quanto ao item praça, do composto de marketing, tem-se que os serviços da Cooperativa 1 não passam por intermediários ou terceirizados para a sua distribuição. O marketing não participa das decisões quanto a localização da Cooperativa 1, ou das demais Cooperativas Singulares, Postos de Atendimento ou Bases Regionais, e não possui conhecimento de como as mesmas ocorrem.

Não há decisões centralizadas quanto ao marketing no ponto de venda. O correto, na visão das entrevistadas, seria a Central oferecer aporte para as demais unidades, mas cada uma realiza suas definições, somente em alguns casos, solicita-se auxílio à Central.

Existem tentativas quanto à efetivação de uma comunicação integrada de marketing. São elaborados materiais institucionais, mas nem todas as cooperativas fazem uso dos mesmos. A reação dos associados à marca e as atividades de comunicação são avaliadas informalmente até o momento. Da mesma maneira, as demais formas de comunicação são decididas em cada Cooperativa Singular, como a realização de propagandas em rádios, devido às especificidades regionais em que cada uma está localizada. Uma vez que cada filial define seus canais de comunicação, a Central realiza a atualização de redes sociais e do site institucional, que visam tanto associados, quanto o público em geral. Acredita-se que embora os associados sejam agricultores que vivem no campo, atualmente a maioria das regiões no interior possui acesso à internet.

4.2 A COOPERATIVA 2

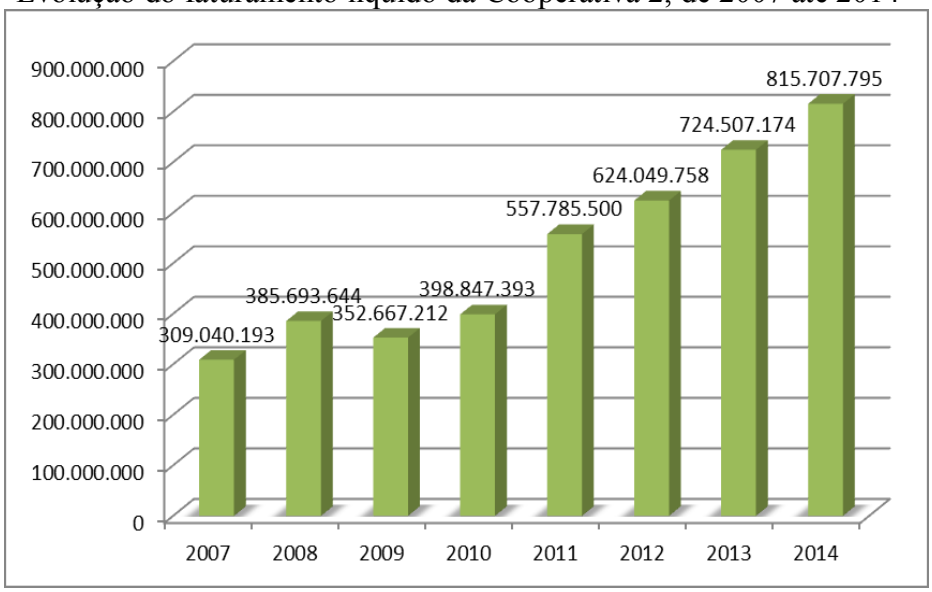
A Cooperativa 2 iniciou suas atividades na década de 30, por meio da tentativa de um agrônomo de difundir o sistema cooperativo, existente na Europa e, até então, desconhecido na região. Com o apoio de outras pessoas, em 1933, formou-se um grupo de 18 agricultores, que investiram 540 réis na fundação da Sociedade Cooperativa, constituindo a cooperativa de produção Catarinense mais antiga, de funcionamento contínuo. Inicialmente enfrentou dificuldades quanto ao capital limitado, às condições de comunicação e ao transporte.

Os associados contribuíram para a construção do primeiro armazém da Cooperativa 2, por meio da prestação de serviços e doação de materiais. A inauguração do armazém, com a maior capacidade de armazenagem de fumo da época, ocorreu dois anos após o princípio da Cooperativa 2. Com o crescimento e desenvolvimento da Cooperativa, iniciou-se a venda de alguns produtos de primeira necessidade, não produzidos na região. Posteriormente, abriram-se postos em algumas comunidades.

A Cooperativa passou por duas fusões, uma em 1976 e uma em 2000, o que possibilitou sua constituição, tal como é conhecida hoje. Três anos depois, incorporou uma nova cooperativa. Atualmente, abrange 11 municípios Catarinenses e quatro no Rio Grande do Sul. Sua estrutura conta com três fábricas de rações, 15 supermercados, 10 unidades de recebimento de grãos, 18 lojas agropecuárias, duas granjas UPL's (Unidades Produtoras de Suínos), uma unidade de resfriamento de leite, três postos de combustíveis e um centro de distribuição. Possui mais de 900 colaboradores e é a segunda maior Cooperativa Agropecuária do Estado de Santa Catarina.

A evolução de seu faturamento líquido é apresentada no gráfico seguinte.

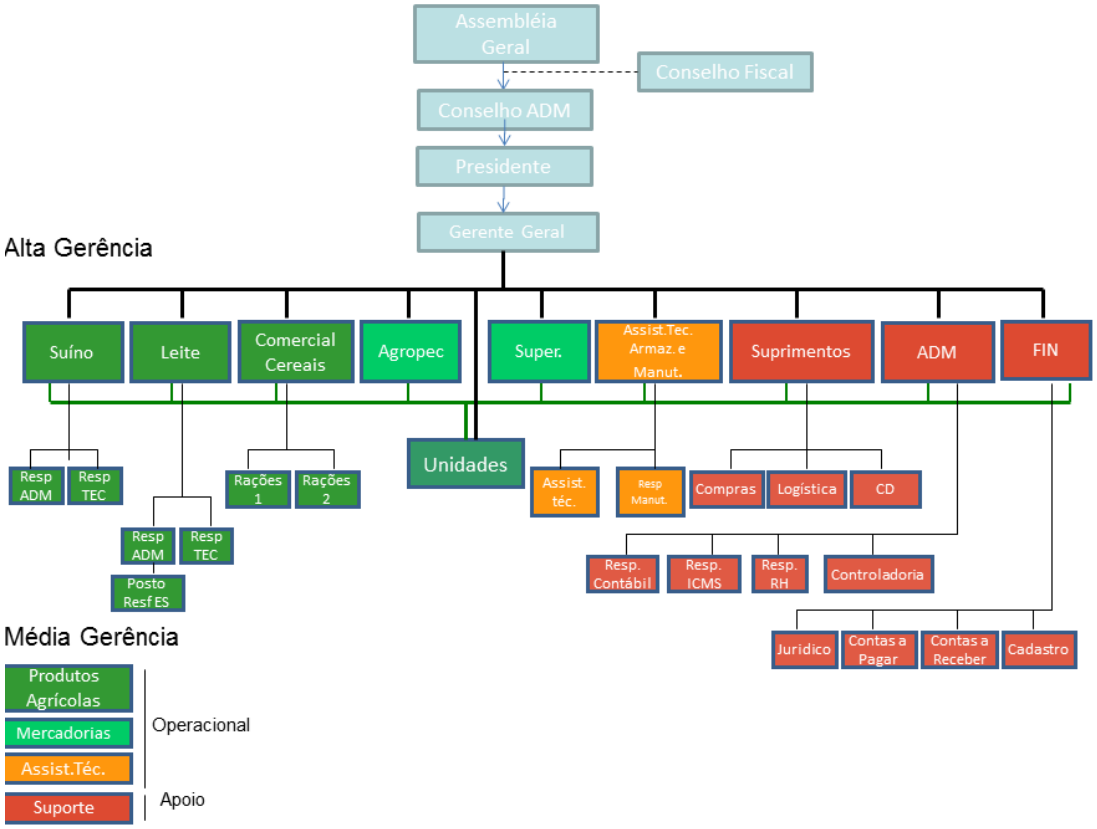
Gráfico 4 – Evolução do faturamento líquido da Cooperativa 2, de 2007 até 2014



Fonte: Documentos da Cooperativa 2 (2015)

Para facilitar a compreensão sobre a atuação e organização interna da Cooperativa 2, será apresentado a seguir seu organograma.

Figura 9 – Organograma da Cooperativa 2



Fonte: Documentos da Cooperativa 2 (2015)

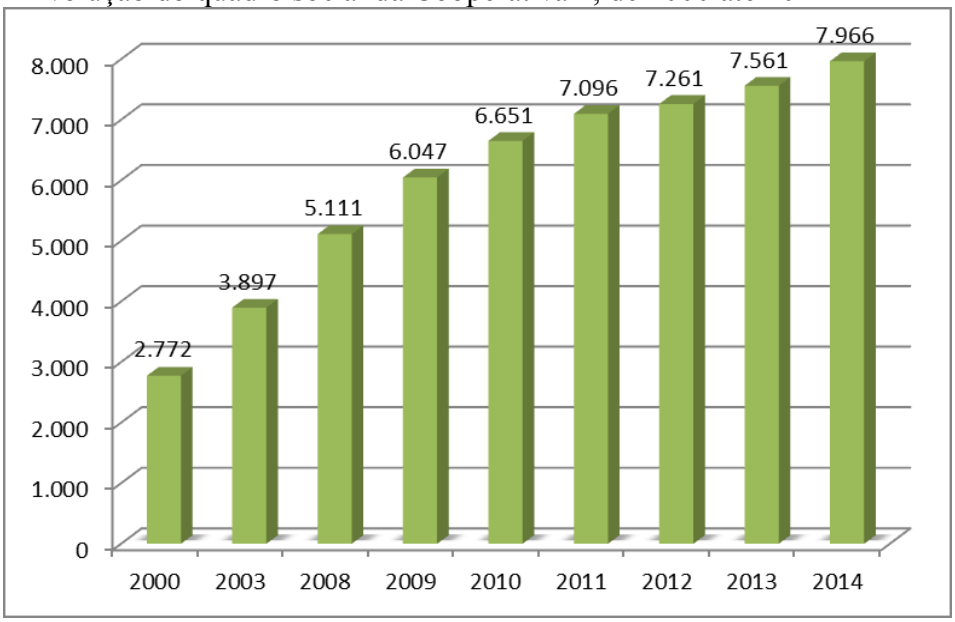
A Cooperativa 2 destaca o cooperativismo em sua missão e valores. Tem como missão: "Promover o crescimento tecnológico, econômico e social dos cooperados e comunidade, valorizando o indivíduo e o meio ambiente, somando valores à produção agrosilvopastoril através da ação cooperativa". Seus valores são: ética e transparência com os cooperados, clientes e fornecedores; valorização do quadro de colaboradores; primar pelo bom relacionamento entre a cooperativa, clientes, fornecedores e instituições; e incentivar o crescimento e desenvolvimento dos cooperados, respeitando o meio ambiente (COOPERATIVA 2, 2015, n.p.).

A Cooperativa atua com nove atividades. As atividades fins são desenvolvidas pelos associados, são elas: avicultura, bovinocultura de leite, cereais (trigo, milho e soja) e suinocultura. Além destas, as atividades meio são: a fábrica de rações, o supermercado, a agropecuária e o posto de combustível. Entende-se sua atuação como uma extensão da propriedade rural dos associados, sendo que as diversas atividades nas quais investe, possibilitam seu bom andamento. Esta Cooperativa é uma das treze filiadas de uma Cooperativa Central responsável por industrializar a produção de suas atividades fins.

Dentre seus cooperados, 91% fazem parte da agricultura familiar, sendo proprietários de 15 hectares, em média. Estes constituem o público-alvo da Cooperativa 2, embora as atividades de varejo possuam como público-alvo a comunidade em geral.

A seguir são apresentados os dados de evolução da Cooperativa nos últimos anos.

Gráfico 5 – Evolução do quadro social da Cooperativa 2, de 2000 até 2014



Fonte: Documentos da Cooperativa 2 (2015)

As assembleias gerais ocorrem anualmente, em até 90 dias após o encerramento do balanço anual. Na assembleia ordinária são feitas prestações de contas, delibera-se sobre relatórios, destinação de sobras, planos de atividades, os Conselhos de Administração e Fiscal são eleitos, além de tratarem de demais assuntos de interesse dos associados. Na assembleia extraordinária abordam-se principalmente alterações e a consolidação do estatuto. Todos os associados são convocados e há uma grande mobilização nas unidades da Cooperativa 2, que disponibilizam transporte para os cooperados se locomoverem até o local da assembleia. Na assembleia ordinária de 2014, houve a participação de cerca de 700 cooperados.

Ocorrem também reuniões de avaliação, na metade de cada ano. Nelas, a Direção visita cada unidade e dialoga com os associados sobre assuntos de interesse de cada uma, bem como esclarece acontecimentos referentes ao último exercício social e ao momento atual da Cooperativa. Nestas reuniões, acredita-se que os associados sejam mais participativos. Em 2014, as reuniões de avaliação contaram com cerca de 4.500 pessoas, incluindo cooperados e familiares. Nelas também são tratados assuntos sociais de interesse dos cooperados, por

exemplo, em 2014 houve uma palestra sobre sucessão familiar em propriedades rurais, ministrada por um especialista em cooperativismo.

4.2.1 A Cooperativa 2 sob o ponto de vista dos entrevistados

Para a coleta de dados, entrevistou-se dois colaboradores da matriz da Cooperativa 2, além disso, foram consideradas entrevistas concedidas pelo presidente e vice-presidente da Cooperativa, em jornal institucional. A primeira colaboradora será denominada de Entrevistada C, atua há mais de três anos no cargo de Coordenadora de Comunicação no setor de Assessoria de Comunicação e Marketing, que conta com três colaboradores. A entrevistada tem 30 anos de idade, é graduada em Jornalismo e Pós-graduada em Publicidade e Propaganda.

Em sua opinião, os fatores de sucesso da Cooperativa 2 são as pessoas comprometidas e a gestão séria e focada em resultados para beneficiar os associados. A Cooperativa no decorrer dos anos passou por momentos de instabilidade, mas vem apresentando resultados positivos há muito tempo, e a união dos associados e colaboradores, segundo a entrevistada, é responsável por este êxito.

O segundo entrevistado, denominado de Entrevistado D tem 51 anos de idade, é formado em Administração, atua há 15 anos como Gerente de Vendas e trabalha na Cooperativa há 29 anos. Para ele, os fatores que possibilitaram o sucesso da Cooperativa 2 foram a diversificação de investimentos, pois quando uma das atividades não alcança os resultados esperados, as outras dão suporte à Cooperativa. Considera também a realização de investimentos corretos e a confiança que o quadro de associados possui na Cooperativa.

Em entrevista ao jornal institucional de 2015 da Cooperativa 2, o presidente da Cooperativa 2 apontou que os bons resultados econômicos e sociais obtidos no ano de 2014 foram possíveis devido ao foco em gerar benefícios aos associados e ao trabalho para atender suas demandas e viabilizar seus negócios de acordo com o ato cooperativo. Aponta o fortalecimento entre o relacionamento dos associados com a Cooperativa 2, o que impulsionou os negócios e a credibilidade da mesma, além de terem alcançado avanços nos processos produtivos das atividades agropecuárias. Para ele, os associados têm se tornado cada vez mais fiéis e participativos, pois percebem cada vez mais os benefícios proporcionados por sua atuação na Cooperativa 2, em termos de informação, produtividade e renda.

Para a Entrevistada C, o relacionamento da Cooperativa 2 com seus associados não possui grande conflitos, eles desempenham o papel de donos e usuários da Cooperativa. Os associados recebem tratamento igualitário e em alguns casos a Direção precisa manter uma estratégia, por exemplo, quanto aos investimentos, que pode desagradar alguns indivíduos, porém visando o bem comum, pois a Cooperativa 2 objetiva fortalecer seu negócio, para gerar benefícios coletivos. Ou seja, os associados, em geral, confiam na Direção.

4.2.2 O Marketing na Cooperativa 2

A Entrevistada C afirma que as áreas envolvidas com o marketing da Cooperativa 2, além da Assessoria de Comunicação e Marketing, são a Central de Compras e o Setor Comercial, formado pelo gerente das lojas agropecuárias e o da rede de supermercados.

O Entrevistado E realiza atividades referentes à definição de ofertas e promoções, preços e margens de contribuição de cada produto, bem como apresentação dos resultados para a Direção da Cooperativa. Coordena, em conjunto com os gerentes de unidades, as contratações de pessoal para as lojas. Destaca que o setor de Compras é formado por compradores especializados em cada atividade da cooperativa.

A Entrevista C considera que a empresa não possui um departamento de marketing, pois para ela, o marketing abrange mais atividades do que as realizadas por seu setor na Cooperativa 2. Declara que as ações são efetivadas em três vertentes: publicidade, propaganda e jornalismo. Quanto à publicidade e propaganda, o contato é feito em grande parte com os supermercados e as lojas agropecuárias, de onde advém demandas para o varejo, tais como, tabloides, propagandas para rádio, anúncios em jornais e atualizações para a rádio interna. As unidades e as fábricas que produzem rações e concentrados com marca própria, também solicitam materiais para promoções eventuais.

Já a vertente jornalística se relaciona constantemente com todas as gerências da Cooperativa para obter informações a serem passadas em um programa semanal de rádio voltado aos cooperados, que existe há mais de 20 anos, transmitido em cerca de 13 emissoras de rádio da região de SC e RS. Além disto, são responsáveis por um jornal trimestral que leva aos associados informações sobre acontecimentos dos três meses anteriores ao seu lançamento. Contam com o apoio de equipe especializada, tais como engenheiros agrônomos e médicos veterinários, para aprovação de matérias que tratem de assuntos técnicos.

As tarefas desempenhadas pelo setor atendem a todas as unidades e atividades da Cooperativa 2. Além das atividades já citadas, são realizadas outras diversas, como

distribuição de brindes para associados e clientes; efetivação do plano de mídia, que consiste na compra de espaço na mídia, como jornais e revistas; comunicação de promoções por e-mail; ações institucionais; orientam os colaboradores, por meio de reuniões, a como devem se comportar perante os meios de comunicação; além de participarem de feiras e eventos nos municípios de atuação.

Para a Entrevistada, o setor busca suprir as demandas do marketing, mas nem sempre com êxito, pois os recursos humanos são restritos diante das demandas de atividades nas unidades da Cooperativa 2.

O setor de Assessoria de Comunicação e Marketing da Cooperativa 2 atua em conjunto com uma agência de publicidade e propaganda, que oferece suporte para a área. No ano de 2013 trabalhavam com outra agência, no entanto, esta não supria todas as necessidades da Cooperativa, realizando apenas atividades voltadas à promoção, como tabloides e *banners*, conforme as solicitações da Cooperativa 2. Assim, em 2014 buscaram uma nova agência, com profissionais formados e qualificados na área, que os auxiliam em estratégias mais amplas.

Esta agência atende demandas quanto aos materiais para o varejo, institucionais e materiais gráficos utilizados para a venda nas lojas, além de oferecer suporte para o planejamento da comunicação, que está em processo de mudança.

A Cooperativa 2 também possui um departamento de Promoção Social, criado em 2014, que organiza as ações e programas sociais da Cooperativa, planeja e implementa ações futuras para garantir o bem-estar dos cooperados, de suas famílias e dos colaboradores. O setor possui quatro pessoas, um coordenador e três instrutoras/coordenadoras, responsáveis pelos programas para o quadro social e por ações de educação e formação. São realizados programas e cursos, treinamentos, eventos técnicos e outras ações educacionais e informativas, tais como programas de qualidade para o produtor rural e de integração de mulheres e jovens no sistema cooperativista. Estas ações de marketing social são divulgadas pela Assessoria de Comunicação e Marketing.

Para a Entrevistada C, os pontos fortes da Cooperativa 2 quanto a comunicação e o marketing, são a forte presença do marketing social em sua missão e princípios, seu objetivo de levar bem-estar aos associados e sua atuação perante os princípios do cooperativismo. Para ela, a Cooperativa 2 segue seus objetivos genuínos enquanto cooperativa, o que torna mais fácil comunicar seus atos. Além disto, considera sua boa relação com os associados, suas histórias de vida e a trajetória da Cooperativa 2, para a qual todos os associados e colaboradores trabalharam em conjunto, possibilitando a conquista da credibilidade que transparece na comunicação e no marketing.

Os pontos negativos, na visão da Entrevistada C são que

> as cooperativas de Santa Catarina, como um todo, não tem um histórico de investimento na área do marketing, na área da comunicação, então isso, esse certo descaso com a área, não é nem só em Santa Catarina, acho que é no Brasil todo. Acho que o cooperativismo, ele não consegue se mostrar, ele não consegue aparecer, a gente fala tanto em cooperativismo e que tem que se unir para atingir nossos objetivos, mas parece que as cooperativas, elas não conseguem encontrar um caminho pra comunicar algo, poderiam todas se unirem para falar sobre o cooperativismo mesmo, para levar para a comunidade os benefícios do cooperativismo e fazer com que as pessoas entendam o que é o cooperativismo, por que hoje existe nas pessoas uma falta de conhecimento do que é.

A Entrevistada 2 acredita que a comunicação das cooperativas, com exceção de algumas que possuem o marketing mais "avançado" e estruturado "ficou sempre em segundo plano, isso acabou prejudicando a forma como a área é vista", em muitos casos, segundo ela, falta conhecimento dos gestores quanto aos objetivos e a importância de haverem profissionais qualificados na área, por isso afirma que o marketing "deixa a desejar" nas cooperativas, mas acredita que podem haver mudanças a partir da profissionalização.

4.2.2.1 Sistema de Informação de Marketing (SIM) na Cooperativa 2

A Cooperativa 2 atua com um sistema de informação próprio, sob responsabilidade de uma equipe interna, utilizado para armazenar informações sobre vendas, estoques, cadastros de clientes e demais informações internas, sendo que cada atividade da Cooperativa possui um sistema específico para atender suas necessidades, havendo a geração de relatórios. No entanto, o mesmo não é utilizado pelo setor de Comunicação e Marketing, que possui mínimo contato com o sistema. A Entrevistada C não soube informar a quanto tempo este sistema é utilizado ou se seriam necessárias alterações no seu funcionamento. Já o entrevistado D apontou o uso do sistema há mais de 20 anos, havendo atualizações no mesmo conforme a necessidade de cada área.

O Entrevistado D esclarece que não há dificuldades para a obtenção de informações internas para alimentar o sistema e que informações externas são obtidas pelos profissionais da Cooperativa. Segundo ele, é por meio destas informações que são tomadas as decisões quanto ao composto de marketing.

A armazenagem de informações da área de marketing, onde atua a Entrevistada C, é feita nos computadores dos colaboradores, não havendo *backup*, além de parte do material gráfico possuir armazenagem física. Não são realizadas atividades de inteligência de

marketing pelo setor. A Cooperativa 2 utiliza-se de relatórios de avaliação, obtidos por meio de questionários proporcionados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), que ficam sob responsabilidade dos presidentes Administrativo e Geral.

A Entrevistada C destacou que os demais setores da Cooperativa 2 apresentam-se dispostos a fornecer informações para a Assessoria de Comunicação e Marketing, havendo apenas dificuldades quanto a falta de tempo no cotidiano dos colaboradores. Como a área não atua estrategicamente dentro da Cooperativa 2, as informações que tramitam no setor visam apenas a comunicação e promoção da instituição. O setor, segundo a Entrevistada C, não participa dos processos decisórios quanto a produto, preço e praça, três dos quatro itens do composto de marketing. Estas decisões envolvem, de acordo com ela, as áreas Comercial e a Central de Compras.

4.2.2.2 Pesquisa de Marketing na Cooperativa 2

A Entrevistada C afirma que a Cooperativa 2 não realizou pesquisas de marketing até o momento, porém existe a previsão de realizar uma pesquisa de opinião quanto a Cooperativa, em 2015. A Entrevistada acredita que a efetivação de pesquisas não foram necessárias, do ponto de vista econômico-financeiro, pois a Cooperativa 2 obtém bons resultados, de modo que estas não são vistas como prioridade. Considera, todavia, que seria fundamental fazer pesquisas. Acredita que todas as decisões da Cooperativa seriam afetadas, até mesmo a maneira como o marketing é visto e como a Cooperativa 2 se comporta perante seus públicos.

Como a Cooperativa possui uma equipe técnica que atua nas propriedades, há um contato direto como os associados e seu *feedback* é repassado aos gerentes de unidades. Nas reuniões de avaliação, a Direção da Cooperativa 2 pode conversar pessoalmente com os associados, obter informações sobre suas necessidades e, além disto, os coordenadores e colaboradores recebem informações dos clientes diretamente nas lojas. Eventualmente recebem respostas aos e-mails enviados pela Assessoria de Comunicação e Marketing. A maioria das coletas de dados ocorre de maneira informal, não havendo a geração de relatórios.

Na área de vendas, no entanto, são realizadas pesquisas voltadas a tomada de decisões da Cooperativa 2. Estas podem ser em nível local, regional ou nacional. São feitas anualmente por empresa terceirizada, e aplicadas com o público em geral, incluindo colaboradores, visando o lançamento de novos produtos e serviços, avaliação da aceitação de novos produtos e serviços, avaliação da demanda e da opinião dos consumidores quanto a produtos e serviços

antigos. Para o Entrevistado D, a principal vantagem que se obtém com a pesquisa é a obtenção de conhecimento sobre o mercado, enquanto a dificuldade relaciona-se ao alto custo das pesquisas.

4.2.2.3 Planejamento de Marketing na Cooperativa 2

O planejamento estratégico da Cooperativa 2 é realizado no final de cada ano, em que os gerentes de atividades se reúnem para planejar o ano seguinte, discute-se o planejamento estratégico e também o planejamento para cada atividade fim e meio. Cada gerente transmite as informações necessárias à direção, que define o planejamento geral da Cooperativa. Deste modo, os gerentes acompanham, durante o ano, o alcance das metas de suas atividades, podendo haver, se necessário, ajustes no planejamento. Neste processo são avaliados os pontos fortes e fracos das atividades da Cooperativa, bem como ameaças e oportunidades, fazendo-se uso da Matriz SWOT, sendo que a Entrevistada C não possui conhecimento sobre esta ferramenta.

O vice-presidente e gerente-geral da Cooperativa 2 afirmou, em entrevista ao jornal institucional de 2015, que o planejamento estratégico é um documento norteador, que tem o intuito de reafirmar a missão, a visão e os valores da organização, bem como determinar os objetivos estratégicos, visando a atuação global e nos âmbitos social, comercial e de serviços. O planejamento estratégico é divulgado aos colaboradores, para que estes estejam cientes das metas e objetivos de cada atividade e unidade, de modo que todos possam atuar em prol da Cooperativa 2.

Segundo ele, o diálogo é priorizado por meio de reuniões mensais que ocorrem com o conselho de administração e os gerentes de atividades e unidades. Nestas reuniões, delibera-se sobre as estratégias e ações necessárias a curto, médio e longo prazo, para manter o bom desempenho da organização. São avaliados os indicadores de controle operacional, metas são revisadas e normativas são alinhadas.

Na Cooperativa 2, entende-se que a comunicação precisa ser posicionada como estratégica, o que não ocorre atualmente, deste modo, buscaram o auxílio profissional de uma agência de publicidade e propaganda. Segundo a Entrevistada C, atualmente a comunicação "não está na porta de entrada, ela está infelizmente na porta de saída".

Neste momento, estão decidindo sobre o futuro da área de marketing na Cooperativa 2. A Entrevistada C afirma que a organização buscou efetivar o planejamento para o ano de

2015, no entanto a agência que os está orientando apontou ser fundamental a realização da pesquisa de opinião antes de obterem um planejamento adequado.

A partir de 2015 buscou-se intensificar as ações em relação ao planejamento, de modo que a área faça parte do planejamento geral da Cooperativa e que o marketing possa interferir no planejamento estratégico. A Entrevistada C julga que o planejamento atual para a área é precário, e com as alterações previstas poderão organizar suas atividades e obter um retorno maior nas ações que se propõem a fazer, para que os resultados obtidos sejam efetivos e mensuráveis. Acredita que as atividades de comunicação e marketing não serão alteradas no curto prazo, pois a Cooperativa 2 atua há muitos anos deste modo. Porém, pensam em alterações para médio e longo prazo, que necessitarão de mudanças culturais na Cooperativa 2.

O setor busca seguir o planejamento estratégico no que diz respeito ao atendimento da missão, visão, valores, principais metas e objetivos da Cooperativa 2. A partir do ano de 2015, com o auxílio dos demais gerentes de atividades e de unidades, efetuaram um planejamento voltado ao atendimento das principais demandas destes. Cada gerente de atividade e unidade foi contatado, informaram as demandas necessárias para o setor, que foram analisadas em conjunto com a agência de publicidade e propaganda e foram compiladas e estruturadas. Até o momento, não houve avaliação do ambiente externo para o planejamento da área.

A Cooperativa 2 não realiza avaliações quanto à segmentação de clientes, mas pretende, em 2015, efetivar uma pesquisa com vistas a isto. Sabe-se que seus associados constituem um grupo de agricultores de pequeno e médio porte, mas não se tem conhecimento formal sobre os demais segmentos atendidos pelas atividades da Cooperativa.

Os principais objetivos da Cooperativa ao realizar um planejamento para a área de comunicação e marketing são divulgar os benefícios econômicos e sociais proporcionados pela Cooperativa para os associados e para a comunidade em geral e gerar retorno para a organização.

Atualmente, a área não possui planos de ação, orçamentos e cronogramas. Estes são feitos por cada unidade e gerência de atividade. Além da comunicação utilizar a verba da matriz, cada gerência tem um orçamento próprio para a área. Os maiores orçamentos são referentes aos supermercados e aos postos de combustível.

A avaliação e controle do planejamento, que começou a ser implantado em 2014, ocorrem por meio de reuniões mensais com a agência prestadora de serviços e com a equipe interna do setor, o alcance de metas é avaliado e suas ações são adequadas ao momento atual do planejamento.

Em relação ao planejamento de comunicação e marketing, tal como é realizando atualmente, a Entrevistada C afirma que as vantagens existentes são possibilitar uma organização mínima para o departamento em algumas ações,

> mas como os gerentes não estão habituados com o planejamento na área, a gente tem que, muitas vezes se adaptar as demandas deles, porque aparecem muitas demandas emergenciais, que não estavam previstas, porque eles também precisam entender que eles precisam pensar o que eles precisam da comunicação para auxiliar o nosso planejamento [...] porque você tá sempre tendo que apagar fogo mesmo, tá sempre correndo atrás.

As desvantagens encontram-se na necessidade de aprimoramento e formalização do mesmo. Além disto, como citado pela entrevistada, todos os gerentes devem estar cientes da necessidade de um planejamento para a área de comunicação e marketing.

4.2.2.4 Composto de Marketing na Cooperativa 2

A Entrevistada C optou por não responder as perguntas referentes aos itens de Produto, Preço e Praça do composto de marketing, por não atuar diretamente com as decisões para estes elementos. Afirma que cada uma das filiais da Cooperativa 2 possui uma realidade diferente, devido a sua localização. Deste modo, cada gerente, com base no planejamento estratégico, desenvolve o planejamento para sua filial, considerando as metas estabelecidas para cada uma. Portanto, as perguntas quanto a estes itens foram direcionadas ao Gerente de Vendas.

Dentre as atividades realizadas pela Cooperativa 2 e indicadas no item 4.2, acrescenta-se que, na fábrica de rações, atua-se com as seguintes linhas: farelo de soja, com cinco itens; rações e concentrados para suínos, com 40 itens de ração suína e nove concentrados para suínos; rações e concentrados para bovinos, com 25 rações e quatro concentrados; rações e concentrados para aves, com nove rações e nove concentrados; e uma linha de farelo de milho, com três itens.

A diversificação de seus produtos é planejada visando atender todas as necessidades dos associados. A Cooperativa 2 busca se diferenciar por meio da qualidade de seus produtos e serviços, para atender as exigência dos associados. O Entrevistado D afirma que praticamente todos os departamentos estão envolvidos com o planejamento dos produtos ofertados, mas principalmente as atividades fins, e os setores de Compras e Marketing e

Comunicação, ao contrário do que afirma a Entrevistada C. Sendo que o setor de Vendas atua na criação de novos produtos e serviços.

A Cooperativa 2 investe em pesquisa e desenvolvimento de produtos, principalmente na fábrica de rações, nas quais atua em parceria com outros fornecedores para desenvolver novos produtos. A permanência do produto no mercado dependerá de seu índice de vendas. E sua qualidade é avaliada por meio de pesquisas de satisfação realizadas pela agência terceirizada, além de considerar-se o crescimento das vendas e a fidelização de clientes de municípios vizinhos à Cooperativa.

Em relação ao preço, cada linha de produtos possui uma margem de contribuição definida, buscando-se ofertar os melhores preços aos associados. O departamento de Vendas define e planeja os preços, com o aval da diretoria. São avaliados os preços dos concorrentes, principalmente nas commodities comercializadas pela Cooperativa. Embora o Entrevistado D afirme que os preços não são definidos com base na concorrência, confirma que os mesmos são afetados por promoções e também pela concorrência, variando conforme o mercado. Ele destaca que a Cooperativa segue uma política de preços, que sofre ajustes, se necessário. Para isto, identificam os custos das atividades e definem os índices de venda necessários para cada produto, havendo avaliação da demanda.

Os objetivos pretendidos com a definição dos preços são atingir as metas definidas no planejamento e atender as necessidades dos associados. Os associados recebem descontos em algumas das atividades da Cooperativa, por exemplo, nos postos de combustíveis, podem comprar para pagar com prazos e juros diferentes dos demais consumidores, além de recebem retorno sobre as sobras da Cooperativa com base na movimentação (compras e vendas) que realizam na organização, sendo que 40% das sobras são destinadas à cota capital do associado e 60% devolve-se à eles em dinheiro. Além disto, são ofertadas opções de pagamentos, condições e prazos diferenciados para eles.

Quanto ao item praça, a cooperativa atua com uma frota terceirizada, sendo que somente o transporte de combustíveis e a entrega de determinadas mercadorias são realizadas pela própria organização. Atua com um Centro de Distribuição (CD), que distribui parte dos produtos ofertados aos supermercados, que estão localizados em 13 municípios, sendo 11 em Santa Catarina e dois no Rio Grande do Sul.

A distribuição das mercadorias ocorre por meio de um sistema padrão, no qual cada produto possui uma quantidade máxima e mínima cadastradas. Quando o valor mínimo é atingido, o sistema envia automaticamente para a filial o número de itens necessários para se alcançar o valor máximo. Apesar desta atividade ser realizada automaticamente pelo sistema,

há um colaborador para a manutenção e acompanhamento diário das vendas, a fim de identificar a necessidade de mudanças nos padrões estabelecidos. Há ainda uma pessoa que oferece suporte operacional diário às filiais e um colaborador que faz auditoria nas lojas, acompanha os controles internos e as fiscaliza. Além destes, há um colaborador responsável pelo layout das unidades novas e que garante o treinamento interno para a organização destas.

Atualmente, opta-se por localizar as unidades próximas aos centros das cidades. No entendimento do Entrevistado D, a área de vendas da Cooperativa não conta com o auxílio do departamento de marketing neste quesito, mas contam com o apoio da agência terceirizada. O Entrevistado afirma que o planejamento de demais atividades referentes à praça envolve os departamentos de Vendas, Assessoria de Comunicação e Marketing, Financeiro, e a agência. O Entrevistado indica que os três profissionais da Assessoria de Comunicação e Marketing acompanham o dia a dia de todas as atividades da Cooperativa, conhecendo os processos de cada uma delas, o que facilita a tomada de decisões.

Quanto ao item promoção, A Cooperativa 2 busca atuar com uma comunicação integrada de marketing. Aos gerentes das filais não é permitida a produção de materiais com a marca da Cooperativa 2, que não sejam aprovados ou elaborados pela Assessoria de Comunicação e Marketing. Podem, no entanto, realizar ações de cunho institucional, como divulgar notícias e conceder entrevistas em jornais e revistas, por exemplo.

Os canais de comunicação são selecionados pelos gerentes das filiais, que identificam as necessidades conforme sua região de atuação. No item 4.2.3, são abordadas as atividades realizadas pelo setor no âmbito da promoção, a saber, tabloides, propagandas para rádio, anúncios em jornais, utilizados eventualmente para divulgação institucional, e em uma revista específica de cooperativismo, rádio interna, brindes para associados e clientes, divulgações por e-mail, além de demais atividades institucionais, tais como jornal trimestral, programa semanal de rádio, e participação em feiras e eventos.

Dentre os meios citados, o principal responsável pela comunicação publicitária atualmente é o rádio, que juntamente com o jornal institucional objetiva informar o público associado, enquanto as demais mídias são voltadas ao público em geral.

4.3 A COOPERATIVA 3

A história da Cooperativa 3 remete à década de 60, quando o Banco do Brasil, por meio de um programa do Governo Federal, financiava operações e realizava a armazenagem de produção agrícola. No entanto, sua estrutura não permitia o atendimento da demanda

existente para a armazenagem. Deste modo, surgiu a necessidade de criar uma organização voltada aos produtores rurais no Oeste de Santa Catarina.

Assim, criou-se uma cooperativa, que atuou de 1961 até 1964. Em 1967 originou-se uma nova cooperativa, que por meio de uma união com outra cooperativa, em 1974, deu início à Cooperativa 3. Sua fundação ocorreu principalmente em virtude de incertezas do mercado de grãos e da evolução da produção animal no Estado de Santa Catarina. Sua criação está ligada a necessidade de produtores rurais, de pequeno e médio porte, por maior valorização de seu trabalho e uma remuneração mais justa.

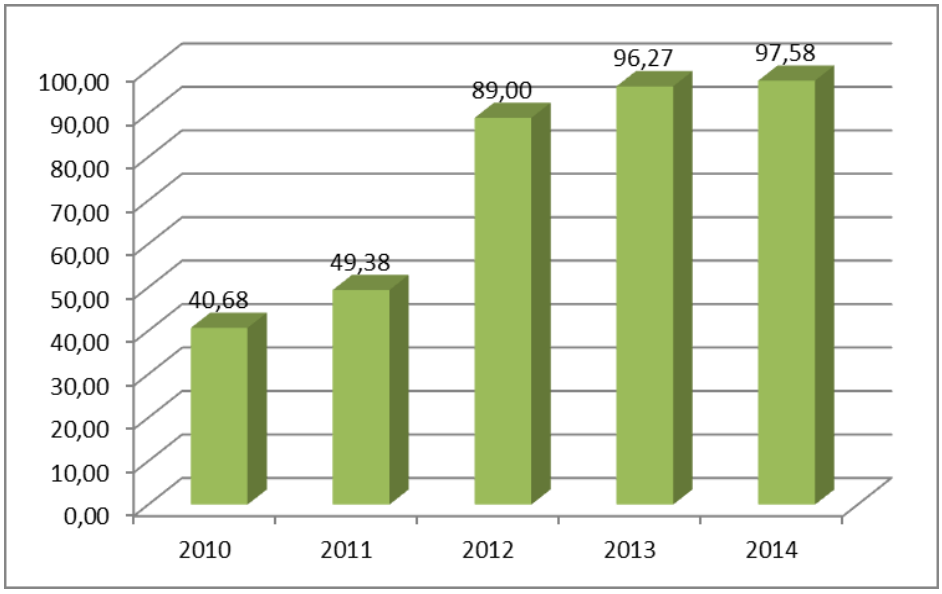
A Cooperativa 3, com o passar do tempo, expandiu suas atividades e apoiou o surgimento de outras cooperativas. Atualmente possui as seguintes atividades: indústria de soja; indústria de rações; e indústria de trigo; comercializa e armazena a produção agrícola dos associados, a saber, soja, milho, feijão-preto, feijão em cores e trigo; atua na pecuária, com suínos, leite, aves e unidades produtora de leitões; no ramo de insumos agrícolas, com fertilizantes e corretivos, sementes e defensivos; com insumos pecuários, veterinária e rações e concentrados; e no ramo de consumo, com supermercados, combustíveis e lubrificantes, ferragens e materiais de construção.

Também realiza parcerias com outras indústrias cooperativas para beneficiar suínos, citros, leite e aves. A Cooperativa 3 é uma das treze cooperativas singulares que integram uma Cooperativa Central responsável por processar os insumos de origem animal disponibilizados pela Cooperativa.

O cooperativismo é destacado em sua visão e valores. Sua visão é: “ser referência nacional como cooperativa agropecuária” e seus valores são: integridade, credibilidade, atuação coletiva, empreendedorismo e sustentabilidade (COOPERATIVA 3, 2015, n.p.). A organização investe em técnicas e tecnologias voltadas a melhoria na qualidade de vida, no trabalho e produção das famílias rurais, que contam com o auxílio de especialistas.

A Cooperativa 3 está presente em mais de 70 cidades do estado Catarinense e em 2014, possuía 133 unidades e 2.731 colaboradores, destes cerca de 380 atuam no supermercado, que conta com 32 unidades. Suas ações abrangem as regiões Oeste e Norte de Santa Catarina e parte do Paraná. A evolução de seus resultados econômicos é demonstrada no gráfico seguinte.

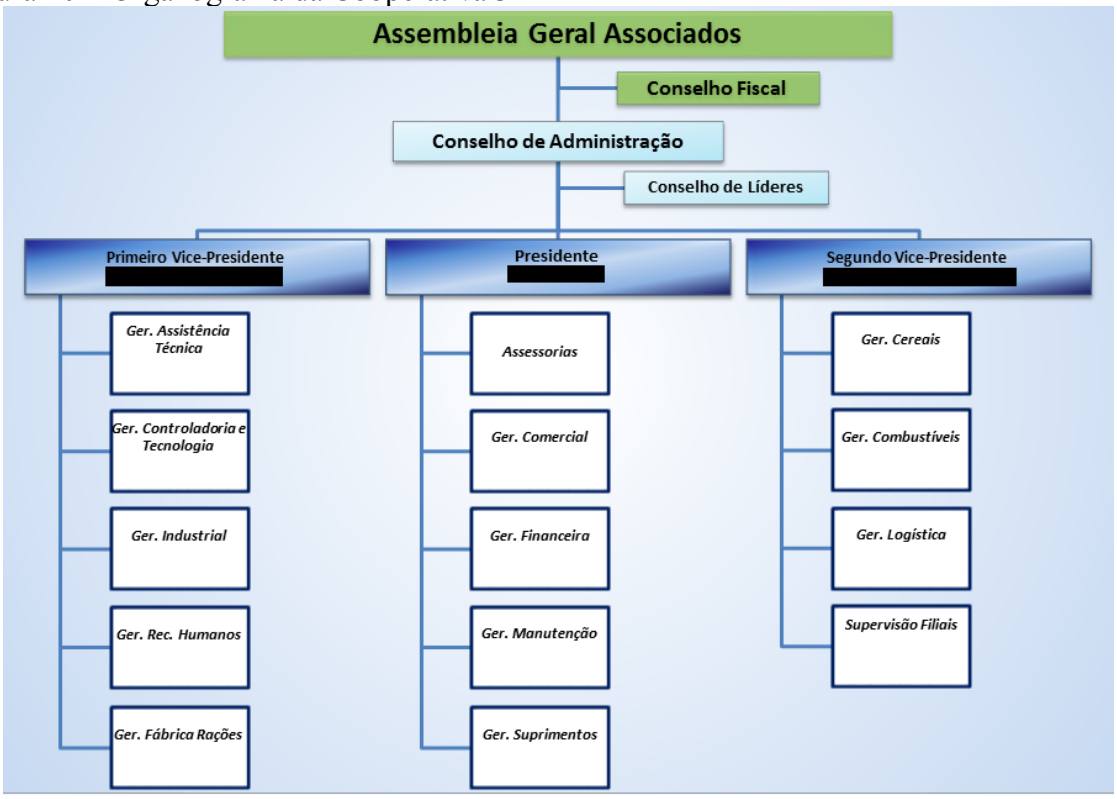
Gráfico 6 - Evolução do resultado econômico (sobras em milhões) da Cooperativa 3, de 2010 até 2014



Fonte: Documentos da Cooperativa 3 (2015)

Para melhor compreender sua estrutura administrativa, apresenta-se a seguir seu organograma, no qual os nomes dos colaboradores foram ocultados.

Figura 10 – Organograma da Cooperativa 3

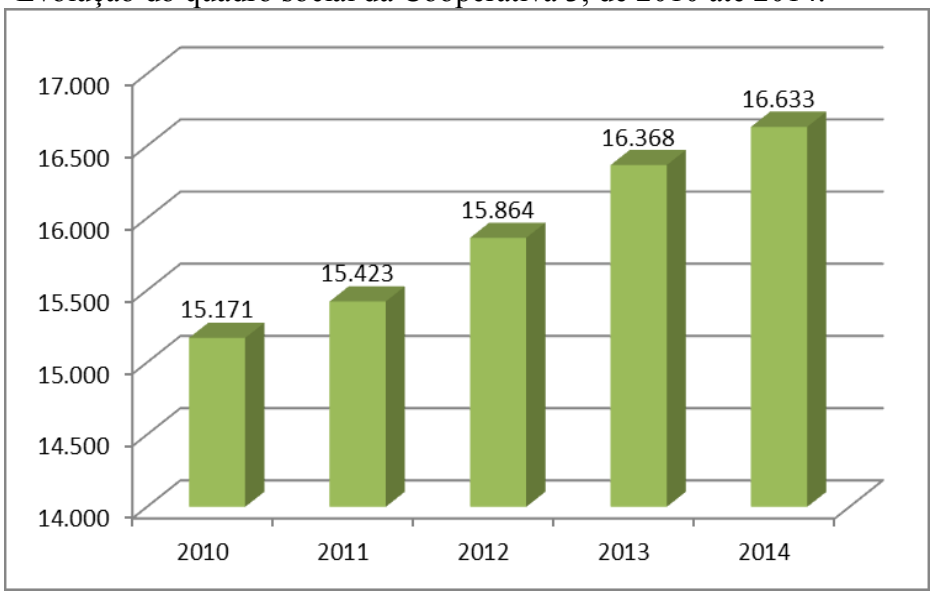


Fonte: Adaptado de documentos da Cooperativa 3 (2015)

Dentre os associados, 67% atuam em economia familiar, ou seja, utilizam a mão de obra familiar em suas propriedades. Suas propriedades possuem um tamanho médio de 20 hectares, dos quais, parte não é própria para cultivo, de modo que as terras para cultivo abrangem de 10 a 15 hectares por propriedade. Os outros associados possuem médias e grandes propriedades, nas quais se concentra cerca de metade da produção de grãos (milho, feijão, soja, trigo) da Cooperativa 3. No município de Chapecó, a Cooperativa possui aproximadamente 1.000 associados.

Dados sobre a evolução do seu quadro social são apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 7 – Evolução do quadro social da Cooperativa 3, de 2010 até 2014.



Fonte: Documentos da Cooperativa 3 (2015)

Na Cooperativa 3 são realizadas dois tipos de assembleias, as gerais ordinárias e as extraordinárias. A geral ordinária é realizada todos os anos, em até 90 dias após o fechamento do balanço patrimonial. Nesta, discute-se a renovação do Conselho Fiscal, a aprovação de contas do ano anterior e a aprovação do planejamento para o ano seguinte. A geral extraordinária ocorre, por exemplo, quando se deseja alterar o Estatuto Social da Cooperativa 3 ou quando há uma incorporação ou dissolução de uma Unidade Cooperativa. Além destas, ocorrem pré-assembleias preparatórias para a assembleia geral, em virtude da dificuldade que alguns associados possuem em comparecer na assembleia geral, as pré-assembleias são realizadas nas comunidades onde os associados moram e ocorrem antes do final de cada ano.

4.3.1 A Cooperativa 3 sob o ponto de vista dos entrevistados

Foram entrevistados três colaboradores da matriz da Cooperativa 3, o primeiro, denominado de Entrevistado E, tem 40 anos de idade, é graduado em Marketing e atualmente está cursando Gastronomia. Ocupa, há seis anos e meio, o cargo de Assessor de Marketing do Supermercado da Cooperativa 3, sendo que anteriormente trabalhou como terceirizado da Cooperativa na mesma área. A segunda entrevistada, denominada de Entrevistada F, tem 47 anos de idade e é graduada em Administração e pós-graduada em Gestão Cooperativista. Ela atua há 6 anos como Gerente do Supermercado.

O terceiro colaborador entrevistado, denominado de Entrevistado G, atua com o marketing institucional da Cooperativa 3, como Assessor de Imprensa. Está há 21 anos no cargo, sendo que trabalha há 33 anos na Cooperativa. Ele tem 50 anos de idade, é graduado em Administração de Empresas, além de possuir título de graduação em Jornalismo. Possui ainda pós-graduação em Administração Rural, especialização em Comunicação Social e Gestão de Cooperativas e MBA em Gestão Empreendedora.

Para o Entrevistado E, os fatores que possibilitaram o crescimento e o desenvolvimento da Cooperativa 3 foram sua atuação na área agroindustrial e o seu investimento nos colaboradores, associados e no campo. Afirma que, atualmente, os agricultores associados são incentivados a se manter no campo e alcançar o crescimento em seus negócios, de modo que a Cooperativa possa crescer junto com eles. Considera também a ousadia dos presidentes da Cooperativa 3, ao realizaram investimentos corretos com os recursos da mesma.

O Entrevistado G considera que o crescimento da Cooperativa se deve a seriedade nos negócios, pois “a Cooperativa sempre buscou trabalhar em uma visão um pouco empresa, a Cooperativa é uma sociedade e é uma empresa ao mesmo tempo, o lado empresa sempre buscou eficiência, redução de custos, fazer negócios seguros”, além disto, considera que a Cooperativa evitou dívidas de outros para com ela e buscou preservar, em seu balanço patrimonial, reservas para realizar parte de seus investimentos futuros com seu capital próprio. Atualmente, cerca de 50% dos investimentos são realizados com recursos próprios, evitando endividamentos de longo prazo.

Conforme o Entrevistado G, existem três classificações de cooperados, a saber, os ativos; os que possuem uma relação menos afetiva e efetiva; e os que possuem pouco relacionamento com a Cooperativa. Os dois primeiros grupos constituem de 10 a 11 mil famílias. Quando os associados negociam sua produção e se abastecem de insumos na

Cooperativa 3, a organização acumula 1% dos valores movimentados em um fundo de cota capital. Deste modo, além de participar das sobras de maneira proporcional ao seu movimento financeiro anual, os sócios têm o direito de retirar, aos 60 anos, 60% do valor acumulado, e aos 68 anos, poderão retirar o restante do valor, sem de desassociar da Cooperativa. Após isso, a cada dois anos as famílias podem continuar retirando um valor determinado. Sabe-se que os associados que compram insumos para sua produção tem o valor da compra pago apenas no momento em que fornecem sua produção para a cooperativa.

Para o Entrevistado G, a participação dos cooperados não é muito intensa nas assembleias gerais, devido a realização das pré-assembleias. Em torno de 20% a 30% das famílias cooperadas participam destas reuniões. Acredita também que a baixa participação se deve aos diversos eventos e encontros que ocorrem ao longo do ano entre associados e Cooperativa 3, nos quais tem-se acesso a informações da mesma. Outros possíveis motivos para a baixa frequência, segundo o Entrevistado G, podem ser "o fato deles confiarem no que está sendo feito pela diretoria, pelos funcionários", e a falta de vontade em comparecer nas assembleias.

Os cooperados exercem os papéis de produtores e de participantes da Cooperativa 3, com direitos e deveres, que incluem criticar e sugerir, participar das reuniões, votar, escolher democraticamente a diretoria e entregar sua produção para a Cooperativa. Para o Entrevistado G, os cooperados têm ainda a responsabilidade de não vender sua produção para outros compradores. Além disto, são clientes e donos da Cooperativa 3, assim, os colaboradores também possuem a responsabilidade de atendê-los bem.

4.3.2 O Marketing na Cooperativa 3

No Supermercado da Cooperativa 3, o Entrevistado E afirma a atuação conjunta do marketing com as áreas de Compras e Suprimentos. O marketing possui a assessoria de outras empresas que prestam serviços quanto a pesquisas, propagandas, e produção de materiais promocionais. As atividades desenvolvidas pelo marketing são produção e elaboração de textos para jornais, revistas e ofertas, elaboração de vídeos e ações sociais, como apoio à ONG Programa Oficina Educativa Verde Vida e campanhas no dia das crianças. Todas as ações de marketing das unidades de Supermercado da Cooperativa 3 advém deste setor, que mantém contato com todas as áreas da Cooperativa, apesar de haver relação mais intensa entre Compras, Comunicação Social e Assessoria de Imprensa.

O Entrevistado E acredita que os pontos fortes encontrados na atuação do marketing no Supermercado hoje se devem a credibilidade, solidez e crescimento da Cooperativa 3, além dos investimentos feitos pela mesma. O ponto fraco para ele é a demora na execução de alguns trabalhos, como por exemplo, campanhas publicitárias, pois os mesmos devem ser aprovados pelo seu setor, pela Direção e pelo Conselho Fiscal.

O Entrevistado E afirma que

> o marketing hoje dentro de uma empresa é uma ferramenta muito boa, pois através dele você vai consolidar a sua marca ou não, e através dele você vai buscar clientes. Hoje a área de marketing se torna uma peça muito importante dentro da empresa, e as pessoas têm que ter em consideração que o marketing é um investimento e não um gasto. Hoje muitas empresas afirmam 'eu estou gastando em marketing', mas eles não estão gastando em marketing, estão fazendo um investimento em marketing, pois através do marketing vai ter a tua marca ali, na mentalidade das pessoas, então tem que se mudar um pouquinho essa parte de pensamento.

Segundo ele, com o emprego de pessoas especializadas na área é possível a utilização de menos recursos monetários para o alcance de fatores de sucesso organizacionais.

A Entrevistada F considera a necessidade de melhorias contínuas nos processos de marketing, devido à dinamicidade do mercado. Para ela, marketing consiste em inovação e tomada de atitudes com rapidez, de modo que a empresa possa obter melhores resultados.

O setor de Assessoria de Impressa, onde atua o Entrevistado G, conta com 5 pessoas, a saber, duas jornalistas, uma administradora e uma historiadora. O Entrevistado G acrescenta que a Cooperativa 3 possui assessoria para o marketing promocional, visando as ações comerciais nos supermercados, lojas agropecuária e postos de combustíveis. O marketing corporativo, conta com a atuação conjunta da Diretoria, Assessoria de Imprensa e Comunicação da Cooperativa 3. Por meio dele são divulgados os conceitos da Cooperativa, seus valores, imagem, marca, campanhas sobre a cota capital, e questões educativas.

Cada atividade da Cooperativa possui uma área de marketing, mas segundo o Entrevistado G, todas precisam atuar de maneira interligada. As atividades realizadas em seu setor são referentes ao Jornal Institucional, com 15 mil exemplares, também disponível no site corporativo, informativos diários de rádio, com 252 programas por ano em 22 emissoras, boletins semanais, matérias para outros jornais, revistas e televisão. Além disto, oferecem suporte para outros setores da Cooperativa, quando necessário. Para o Entrevistado G, "são uma área meio, não são uma área fim, a imprensa dá suporte para que outros projetos alcancem seus objetivos".

O Entrevistado G afirma que a área possui uma boa relação com as demais, havendo maior contato com as áreas técnicas, das quais coletam informações para matérias jornalísticas, além de obterem informações em meios externos. Para ele, o ponto forte em se fazer marketing para a Cooperativa 3 é torná-la conhecida na sociedade, já que muitas pessoas não sabem o que é uma cooperativa, além de impulsionar suas vendas. O maior desafio, para ele, é educar as novas gerações de agricultores, jovens e crianças, sobre o cooperativismo.

A Cooperativa 3 também possui um setor de Comunicação Social, que atua com 4 colaboradores, realizando treinamentos de novos associados, atividades referentes ao quadro de líderes, juventude rural, núcleos femininos e programas de qualidade rural. Deste modo, a Cooperativa busca apoiar as atividades agropecuárias, fortalecer sua relação com seus associados e melhorar sua qualidade de vida, saúde e desenvolvimento intelectual.

4.3.2.1 O Sistema de Informação de Marketing (SIM) na Cooperativa 3

O Entrevistado E aponta que as informações da Cooperativa são armazenadas em um sistema central disponibilizado pelo setor de Tecnologia da Informação (TI). No marketing do Supermercado, somente alguns tabloides são armazenados fisicamente, sendo que a grande maioria das informações é armazenada pelo Entrevistado E no sistema organizacional. Este é utilizado por toda a Cooperativa e atualizado todos os anos, deste modo, o Entrevistado G considera que supre todas as necessidades do setor.

O sistema utilizado gera relatórios, com informações, por exemplo, sobre o número de acessos ao site e de pessoas que leram os e-mails de divulgação. Segundo o Entrevistado E, o Supermercado realiza atividades de inteligência de marketing, empregando estas informações para o planejamento. Para ele não há grandes dificuldades em obter informações internas, mas as informações externas, fornecidas por clientes, em alguns casos não são honestas, ou o cliente não está disposto a responder as entrevistas ou questionários.

O entrevistado E declarou que as informações coletadas e armazenadas no sistema são primordiais para definir o direcionamento das estratégias do Supermercado, as metas que pretendem atingir e quais planos necessitam de mudanças. Em seu setor, as informações compartilhadas com outros, por reuniões e digitalmente, são referentes ao poder de aquisição dos clientes, o público abrangido e as formas de divulgação.

Enquanto o Entrevistado G acrescenta que a Cooperativa 3 utiliza um sistema em parte próprio e em parte terceirizado. Na área de compras utilizam um sistema denominado COPERATE, desenvolvido em São Miguel do Oeste – SC, o qual é utilizado há mais de 15

anos. Além deste, há um sistema de *Business Intelligence* (BI), concebido em Cascavel – PR e empregado recentemente pela Cooperativa 3, ele permite o desenvolvimento de gráficos e fornece dados internos da Cooperativa, atualizados em tempo real. Há ainda um núcleo interno de colaboradores que desenvolve programas.

Não há um sistema de informação específico ao marketing, porém o setor de Assessoria de Imprensa utiliza o mesmo sistema utilizado pelos demais setores da Cooperativa 3. O Entrevistado G acredita que o Jornal Institucional é considerado um relatório, no entanto, afirma que o sistema poderia ser mais eficaz, por exemplo, criando relatórios sobre a satisfação dos leitores do Jornal. Destaca que a Cooperativa 3 pode evoluir na avaliação do impacto da opinião dos consumidores sobre a instituição, mas acredita que o melhor método para avaliar as ações de marketing são as vendas que vêm crescendo nos últimos anos entre 10% a 15%. Não há previsão de mudança no sistema utilizado atualmente, pois ele é atualizado constantemente.

Conforme o Entrevistado G, as informações cotidianas do seu setor não são armazenadas, porém armazena-se resultados de vendas e de campanhas promocionais. Há um sistema de registro interno de dados, onde são registradas informações referentes ao pessoal, como registros de cartão ponto, normas internas, regulamentos e orientações. São coletadas informações externas consideradas relevantes para a Cooperativa, que são socializadas com os demais membros com intuito educativo, além disso, a Cooperativa 3 promove eventos com especialistas.

Este entrevistado não considera a existência de dificuldades para obter informações internas atualmente, para ele

> o mais difícil é encontrar informações de mercado, pois cada empresa se protege, então quando vão buscar descobrir a estratégia de outra organização ou cooperativa, ninguém abre, assim como a [Cooperativa 3] também não abre muito o que ela pensa, é a tua estratégia, então isso é mais difícil de conseguir, mais isso é em qualquer lugar do mundo, em qualquer setor da economia.

Alterações no mercado externo são avaliadas diariamente por uma equipe da área comercial em conjunto com a Direção da Cooperativa 3. Parte destas informações são disponibilizadas aos associados e em certos momentos, a Cooperativa não se manifesta, a fim de não influenciar as decisões dos cooperados.

O Entrevistado G afirma que as informações de marketing são socializadas por e-mail, reuniões, chats de conversação interna, intranet, rádio e material impresso. São passadas informações técnicas, econômicas, e até voltadas à saúde e orientação alimentar. Segundo o

Entrevistado G, a Cooperativa 3 busca promover melhorias tanto na produção, quanto na saúde e no desenvolvimento intelectual das pessoas.

4.3.2.2 Pesquisa de marketing na Cooperativa 3

Para o Supermercado, o Entrevistado E destaca que são realizadas pesquisas de marketing anualmente, e suas informações servem de base para o planejamento e para as estratégias do marketing no ano subsequente. Algumas pesquisas visam identificar a opinião dos associados, mas o maior enfoque é dado ao público em geral, que representa a maior parte do consumo do Supermercado. Além disto, avalia-se a concorrência e o mercado local. A definição sobre a necessidade quanto a estas pesquisas é realizada por meio da percepção de alterações no mercado, quedas na demanda e identificação de atividades de marketing que necessitem de reforço.

Já foram realizadas pesquisas quanto a aceitação de novos produtos para a Cooperativa 3 e em relação aos demais produtos ofertados no Supermercado, as empresas fornecedoras apresentam pesquisas próprias. A área de compras verifica a demanda e define a retirada ou pela oferta de novos produtos aos consumidores.

As pesquisas envolvem perguntas tais como, os supermercados mais frequentados pelos clientes, os motivos que os levam a frequentá-los, horários e itens mais comprados, entre outras. O Entrevistado E afirma que estas pesquisas são realizadas visando as atividades do supermercado, posto de combustível e agropecuária.

As dificuldades existentes são a falta de empresas especializadas na região, o que exige a contratação em outras localidades, ou de empresas locais que não atendem a todos os requisitos desejados pela Cooperativa. Já as vantagens estão em obter conhecimento quanto aos consumidores, à situação no mercado e aos itens que necessitam de melhorarias.

O Entrevistado G declarou, quando questionado se a Cooperativa 3 realiza pesquisas mercadológicas, que as mesmas não são realizadas. Segundo ele, estas não ocorrem devido o alcance de índices satisfatórios de vendas pela Cooperativa 3. O mesmo acredita que seria importante a realização destas pesquisas e que por meio delas seria possível descobrir se uma campanha publicitária ou o atendimento poderiam ser aprimorados, se o produto ofertado atendeu as expectativas dos consumidores e se os clientes gostariam de novidades que a Cooperativa 3 não oferece. Os dados para a tomada de decisões, segundo ele, são obtidos considerando a realidade local e respeitando a opinião das pessoas. Para ele, faltam pesquisas sistematizadas, com geração de gráficos e percentuais.

O Entrevistado G indica que a Cooperativa 3 obtém seus dados por meio do contato pessoal com seus clientes e associados, o que, para ele, não pode ser desprezado, pois a partir de indicações pontuais dos clientes são tomadas atitudes imediatas. O Entrevistado destaca que estes contatos ocorrem principalmente com os cooperados, que possuem uma relação mais próxima com a Cooperativa 3, enquanto os demais públicos mantém uma relação mais mercantil, de onde advém 30% do faturamento bruto da Cooperativa 3. Conforme o Entrevistado G, não há planejamento para a realização de pesquisas de marketing na Cooperativa, mas existe vontade de fazê-lo.

4.3.2.3 Planejamento de Marketing na Cooperativa 3

O Planejamento Estratégico, conforme a Entrevistada F, é realizado em conjunto com todas as unidades da Cooperativa 3, elas participam da definição de metas, que são distribuídas para cada unidade. Cada atividade deve atingir um percentual de faturamento dentro do total esperado para a Cooperativa 3. Estas definições irão direcionar as decisões de marketing, visando fortalecer as vendas. São estabelecidos planos de ação, dentro das metas institucionais e definem-se fatores tais como, gastos anuais, despesas, vendas, inadimplência, estoques desejados e cronogramas. Estas decisões são direcionadas por uma auditoria da Cooperativa 3.

O Entrevistado G acrescenta que o planejamento anual da cooperativa tem seu início com as demandas dos cooperados, representados por 330 casais líderes, que representam cerca de 40 a 60 famílias cada. Os funcionários também participam e a Diretoria apresenta a decisão final. A elaboração do mesmo ocorre de setembro a dezembro de cada ano e até o início de fevereiro do ano seguinte o planejamento é finalizado, havendo flexibilidade para mudanças no mesmo, caso necessário.

O Entrevistado G declarou que o seu setor, Assessoria de Imprensa, participa do planejamento estratégico da Cooperativa 3, segundo ele, algumas áreas interagem permanentemente e possuem posicionamento estratégico, tais como, Gerência Financeira, Gerência de Controladoria e Tecnologia, Gerência Comercial, Gerência de Suprimentos, Gerência Industrial e Assistência Técnica.

Para o Supermercado, o planejamento de marketing, segundo a Entrevistada F, é realizado anualmente, visando o ano subsequente. Neste elabora-se o calendário de promoções e eventos (por exemplo, para o inverno e datas especiais), há também um calendário semanal para a programação de ofertas. São necessários dados quanto ao ano

anterior e o que se pretende atingir no ano seguinte. O Entrevistado E acrescenta que são necessárias informações sobre os valores que serão gastos em campanhas e o público que se deseja atingir, tais informações são definidas em reuniões.

O plano de marketing é realizado em duas etapas, a primeira em outubro e novembro e posteriormente há um replanejamento no meio do ano. A Entrevistada F confirma que são feitas avaliações internas, a campanha promocional do Supermercado é alterada anualmente, bem como analisam se é necessário alterar o calendário de promoção, visando fortalecer os dias com índices menores de vendas. Considera que são avaliados diariamente os clientes e concorrentes diretos e indiretos do mercado e em certos casos realizam *benchmarking*.

O Entrevistado E destaca que o planejamento do marketing é feito em conjunto com a área de compras e suprimentos, e posteriormente com a agência que lhes oferece suporte. Sob este enfoque, define-se o calendário anual de eventos com indicações das atividades de marketing. Há prazos para as atividades definidas no planejamento, as ações são colocadas em planilha eletrônica e são estipulados responsáveis, que são alertados quanto a seus deveres e prazos a serem cumpridos.

O mesmo esclarece que as áreas de marketing e compras se reúnem para desenvolver as campanhas promocionais, posteriormente são planejados os meios de comunicação empregados, tais como, tabloides, rádios, revistas e jornais e com isso a área de Compras efetiva as ofertas conforme o calendário. Além de avaliar o ambiente interno, avalia-se o externo, por meio de pesquisa anual do comportamento do cliente, qualidade percebida nos produtos, concorrência e localização da Cooperativa 3.

O Entrevistado E indicou que a área de marketing exerce um papel estratégico na Cooperativa 3, em relação ao volume de vendas, por meio de suas estratégias para atrair os clientes, em suas palavras, “se não tem marketing, não terá cliente, de forma que a cooperativa tenha lucro”.

O Entrevistado E afirmou que são realizadas pesquisas para avaliar o segmento de clientes atendidos, que constituem principalmente as classes B e C e, em número inferior, a classe A. O estudo é terceirizado, sendo elaborado e executado por meio de entrevistas ou questionários aplicados em campo, conforme as necessidades da Cooperativa 3, com duração de trinta dias. Os dados obtidos são tabulados pela empresa contratada.

A Entrevistada F, Gerente do Supermercado, acredita que o mercado atenda mais as classes C e D de clientes, e em menor escala a classe A. Este conhecimento, segundo ela, advém “mais pela percepção, não foi feito uma pesquisa, mas é o público que nos atingimos hoje mais, é perceptível, até pelo produto que ele consome”. Os principais objetivos que

pretendem com o planejamento de marketing, na concepção da Entrevistada F, é o crescimento das vendas, redução de inadimplência, liberação de crédito e atingir a meta de faturamento estipulada para o Supermercado. Para que estes sejam alcançados, busca-se promover melhorias em atendimento e treinamentos para colaboradores, o que a Entrevistada acredita que proporcione diferencial para o cliente e qualidade para o produto.

O Entrevistado E considera que os objetivos do planejamento de marketing no Supermercado da Cooperativa 3 sejam manter os clientes atuais e conquistar novos, para isto também considera o atendimento de qualidade, cuidado com a procedência dos produtos, ética nas atividades e o próprio comportamento do consumidor.

Quanto as vantagens em realizar planejamento de marketing para o Supermercado, a Entrevistada F afirmou que o mesmo é essencial para direcionar o marketing e fortalecê-lo, bem como para fortalecer e divulgar a marca da instituição. O principal desafio é "suprir a necessidade do cliente e fazer com que ele venha pra cá e oferecer esses serviços e produtos especiais para ele. É ser melhor do que o nosso concorrente, esse é um grande desafio".

Para o Entrevistado E, não é possível trabalhar sem planejamento, embora possa haver mudanças em suas definições no decorrer do ano. Com ele é possível executar as atividades conforme prazos definidos e estabelecer os objetivos do marketing. O maior desafio para ele é "ter clientes dentro das lojas, bater as metas e criar novos materiais para atrair o público, a inovação tem que sempre estar presente para aplicar as mudanças e atrair os clientes".

Para o planejamento de marketing, o Entrevistado G afirma que inicialmente é realizado um *briefing*, ele citou que para a venda de um novo tipo de ração, por exemplo, é necessário conhecer o público que o produto irá abranger, que materiais promocionais serão realizados, que meios de comunicação são empregados para atingir este público, instrumentalizar os vendedores para que eles vendam o novo produto e que tipo de embalagem será utilizada. Para o planejamento, ele considera que tanto o ambiente interno, quanto o externo são avaliados.

O Entrevistado G destaca que a Cooperativa 3 possui conhecimento sobre os segmentos de clientes, ele afirma que esta informação pode ser obtida, por exemplo, pelo conhecimento sobre a movimentação financeira de um associado, de modo a avaliar as estratégias que serão realizadas para cada público. Acredita que o supermercado abranja as classes A até a D, com mais intensidade das classes B e C. Alega que o público urbano da Cooperativa 3 constituem estas classes, mas que o enfoque maior da Cooperativa 3 é voltado ao agricultor.

Ao realizar um planejamento de marketing, os principais objetivos pretendidos pela Cooperativa 3, segundo o Entrevistado G, são garantir sua solidez e resultados, além de manter sua atenção com os colaboradores, ele cita que, por exemplo, diante do momento de crise econômica, a Cooperativa 3 não pretende demitir colaboradores.

Os planos de ação e orçamentos são definidos, conforme o Entrevistado G, pelos times táticos, sendo os gerentes e encarregados responsáveis por incentivar os colaboradores e prestar contas aos superiores. Em sua concepção, são necessárias todas as informações possíveis, tais como, o que fazer, quando e quem será responsável pelas metas.

As vantagens em se efetuar um planejamento de marketing, na concepção do Entrevistado G, são diminuir o risco, nortear as ações dos indivíduos e incentivar o comprometimento das pessoas. O desafio para ele é "fazer as pessoas pensarem". O Entrevistado G destacou que a Cooperativa realizava análise SWOT, até o ano de 2014, avaliando seus pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades. No entanto, a SWOT foi substituída, pois segundo o Entrevistado G, é um método ultrapassado. No momento, a avaliação é feita em termos de ações que estão dando resultado e das que não estão, visando identificar suas causas.

4.3.2.4 Composto de Marketing na Cooperativa 3

Ao considerar os produtos ofertados pelo Supermercado da Cooperativa 3, o Entrevistado E afirma que a diferenciação encontra-se no preço, na qualidade e no atendimento. O Supermercado possui um alto poder de compra, pois a Cooperativa 3 realiza compras conjuntas para suas unidades. A Entrevistada F esclarece que a Cooperativa 3 possui uma Central de Distribuição com mais de 15 mil itens da denominada linha seca, dos quais as filiais devem se abastecer.

Há uma equipe de controle de qualidade, que verifica os itens no momento da entrega pelos fornecedores. Os produtos vendidos no restaurante e açougue são analisados por nutricionistas, além disto, os colaboradores são treinados e atuam conforme as exigências legais quanto ao controle de qualidade dos alimentos.

A Entrevistada F declara que o Supermercado busca se diferenciar pelo "carisma da Cooperativa, pelo atendimento, abertura e simplicidade", para ela a cooperativa é associada a conceitos de humildade, companheirismo e ajuda mútua.

O Entrevistado E indica que os produtos a serem ofertados são definidos por equipe formada pelo setor de Compras, Marketing e Gerência do Supermercado. A Entrevistada F

corrobora que alguns dos itens oferecidos são essenciais em um supermercado, tais como as marcas mais conhecidas pelo público, pois vendem um grande volume.

As decisões sobre os produtos vendidos são tomadas considerando os desejos dos clientes, a partir de indicações que, conforme explica a Entrevistada F, advêm de apontamentos dos clientes por meio do contato pessoal e de sugestões deixadas no sistema denominado de "fale com a gente". Conforme destacado pela Entrevistada F, o Supermercado conta também com pesquisas de mercado feitas pela empresa ACNielsen que indica os itens com maior giro em nível nacional.

Em cada região, conforme assinala a Entrevistada F, os gerentes das unidades definem os produtos a serem ofertados. O Supermercado localizado em Chapecó conta com cerca de 25 a 30 mil tipos de produtos no total (considerando linha seca, frios e laticínios, entre outros).

Busca-se a diversificação dos produtos também por meio da participação em feiras do segmento, tais como a Feira APAS, e a Gift Fair, visando trazer novos produtos aos consumidores. No caso de produtos de grandes empresas, seus representantes apresentam indicadores dos itens com maiores índices de vendas.

O Entrevistado G afirma que as commodities comercializados pela Cooperativa 3, apresentam ganhos por escala, devido sua não diferenciação. Sendo que os produtos passam por uma verificação de qualidade contínua e rigorosa.

Complementa-se que dentre as atividades indicadas no item 4.3, atua-se com a produção e comercialização de sementes, havendo duas linhas de trigos, a primeira denominada de trigo pão e melhorador e a segunda identificada como tipo prado. Existem duas linhas de feijões, o carioca e o preto, este com cinco itens, além de duas linhas de sojas, a convencional e a semente transgênica.

Há também produtos de alimentação humana, com linhas de farinhas, a saber, uma linha de farinhas para panificação, com quatro itens; uma linha doméstica, com quatro itens; e uma linha industrial, com um item; há ainda a produção de óleo de soja degomado, direcionado para refinarias para a produção de diversos derivados; e uma linha de grãos, com três tipos de feijão e um de pipoca. Existem ainda os produtos para a alimentação animal, são eles o farelo de soja tostado; farelo de trigo; soja desativada; e óleo de soja degomado, utilizado como fonte de energia e na composição de rações; além de linhas de rações pra suínos, com doze itens; para bovinos com doze itens; e para aves, com três.

Ao considerar o preço, do composto de marketing, o Entrevistado E afirma que os preços dos produtos ofertados no Supermercado são definidos considerando a estratégia da

Cooperativa em comprar grandes volumes, além de se avaliar o preço dos concorrentes. Segundo o Entrevistado E, os preços do Supermercado são diferenciados conforme os segmentos de clientes que se pretende atingir. Variações podem ocorrer devido a alterações na economia nacional, tais como, aumento de impostos. A Entrevistada F acrescenta que os preços são alterados devido à inflação e a reação dos clientes é perceptível por meio da diminuição do volume de vendas.

O Entrevistado E explica que a Cooperativa 3 define um índice de *mark-up* desejado sobre a venda dos produtos e aumentos nos preços ocorrem devido a aumentos nos valores cobrados pelos fabricantes. A Entrevistada F esclarece que é definido um *mark-up* igualmente para todas as unidades do Supermercado e que o mesmo é registrado no sistema da instituição. Não há diferenças nos preços cobrados para o associado e o público em geral, no entanto o sócio obtém 2% de desconto na compra à vista.

Ela afirma que se pretende, na determinação dos preços, obter um *mark-up* menor do que o das empresas privadas, uma vez que o objetivo da cooperativa não é o lucro e sim o atendimento de qualidade. Além disso, são disponibilizadas diversas formas de condições de pagamento, por meio de cartões de crédito e alimentação, cheque, cartão de cliente especial, de funcionário e de associado.

O Entrevistado G destaca as alterações nos preços decorrentes de fatores de interferência nas atividades agrícolas dos associados da Cooperativa, como estiagens e outros fatores climáticos em outras localidades. Ele considera que os principais objetivos perseguidos pela Cooperativa 3 ao determinar seu preço são possibilitar o menor preço possível, mantendo sua rentabilidade.

Ao tratar do item praça, o Entrevistado E declara a existência de cerca de 120 a 140 fornecedores para o Supermercado. Estes são analisados quanto ao cumprimento de prazos e seriedade no trabalho. A Cooperativa 3 preza pela negociação e compra diretamente com as indústrias produtoras ao invés de atacados. A Entrevistada F acrescenta que a Cooperativa 3 valoriza o emprego de fornecedores regionais. Segundo ela, itens de hortifrúti são comprados nas Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina (CEASA) eliminando intermediários. Já o contato com novos fornecedores ocorre por meio da participação em feiras do segmento.

Para definir a localização do Supermercado, o Entrevistado E afirma que se considerou sua proximidade com outras atividades da Cooperativa, que se encontram na mesma quadra, tais como, a loja agropecuária, posto de combustível e Administração da Cooperativa 3. O estudo sobre a localização das filiais é realizado pela área de marketing da

matriz, em conjunto com as unidades, havendo uma equipe de supervisão que avalia o mercado e a área que será abrangida.

A Entrevistada F acrescenta que quando o Supermercado foi implantado em sua localização atual, ela não esperava que fosse possível atingir o número de clientes alcançado atualmente, no entanto, hoje estão satisfeitos com o fluxo de clientes, devido a expansão da cidade e do bairro onde o Supermercado está localizado. Ela também considera importante a possibilidade de atender diversas demandas dos clientes em uma mesma quadra.

O Entrevistado E destaca a importância no marketing no ponto de venda, ele esclarece que o Supermercado utiliza-se de cartazes, placas e chamadas de rádio interna para que o consumidor possa identificar as promoções anunciadas.

Os fornecedores de maior porte disponibilizam materiais próprios de divulgação. Definições quanto ao marketing no ponto de venda são realizadas em conjunto com os fornecedores, os espaços são mensurados e os fornecedores pagam pela utilização de pontos extras de venda, pois se considera o ganho que eles obtêm com o aumento da venda de seus produtos.

O Entrevistado G complementa que a Cooperativa 3 utiliza-se de alguns atacadistas na venda de suas linhas de farinhas. Para ele o principal fator levado em conta na localização das unidades da Cooperativa é a proximidade com os produtores associados. Segundo ele, no Supermercado as empresas fornecedoras concorrem pelos espaços e há um rodízio para que os melhores lugares no Supermercado possam ser utilizados por todos.

Ao tratar de comunicação, o Entrevistado E atestou a existência de pessoal especializado visando garantir a Comunicação Integrada de Marketing, segundo ele, “pessoas de marketing e da Assessoria de Imprensa trabalham juntas para definir juntas a estratégia do ano, para passar a imagem corporativa [...] essa imagem é usada pra todos os seguimentos da cooperativa”. Destaca-se, por exemplo, a padronização das fachadas de todas as unidades da Cooperativa 3.

Para o entrevistado, o principal meio de comunicação utilizado pelo Supermercado da Cooperativa 3 é a televisão, e o mais utilizado é o e-mail, mais são empregados também jornais, rádio, revistas, panfletos, carros de som nas cidades do interior, rádios internas e redes sociais, que atingem um público menor, sendo que alguns locais no interior não possuem acesso à internet. Estes canais são avaliados conforme o público que se pretende atingir.

Conforme o Entrevistado E, acompanha-se a reação dos clientes quanto à marca por meio das pesquisas de marketing, isto ocorre desde o momento do crescimento e consolidação da Cooperativa 3. São avaliados os retornos obtidos com as promoções, medem-se

semanalmente pontos positivos e negativos após a realização das propagandas, sendo estas informações obtidas por meio do sistema BI.

Para a Entrevistada F, a Cooperativa 3 possui uma marca forte e presente na mente do consumidor, devido à credibilidade que a organização possui no mercado. Para ela, o nome da Cooperativa é mais lembrado pelos consumidores do que os nomes dados a cada uma de suas atividades. Afirmação confirmada pelo Entrevistado G.

O marketing institucional da Cooperativa 3, realizado pelo Entrevistado G, conta, conforme apontado no item 4.3.3, com Jornal Institucional, informativos diários de rádio, boletins semanais, matérias para outros jornais, revistas, televisão e acrescenta-se o emprego de *outdoors*. Pretende-se ainda investir em vídeos institucionais visando o público mais jovem da Cooperativa. Destaca-se que as ações de marketing da Cooperativa 3 são anunciadas primeiramente aos colaboradores, para posteriormente serem repassadas aos consumidores.

Após a apresentação das informações obtidas nas três cooperativas em estudo, a seção seguinte consiste na comparação das atividades executadas por cada uma delas, tendo em vista os conceitos abordados na literatura pesquisada.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ATIVIDADES DE MARKETING DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS

A análise comparativa das cooperativas abordadas neste estudo tem em vista os conceitos expostos no referencial teórico em relação às atividades de marketing, além de se basear nas particularidades apontadas quanto ao cooperativismo. Evidencia-se, portanto, que as cooperativas necessitam de um gerenciamento que proporcione meios para que elas atuem em condições de igualdade quanto aos seus concorrentes, sem deixar de lado os princípios que regem sua atuação e seu foco no desenvolvimento social.

O marketing desempenha atividades essenciais dentro das organizações, com o objetivo de atender as necessidades dos consumidores e, consequentemente, possibilitar o sucesso organizacional. Os profissionais de marketing precisam conhecer, desenvolver e manter um relacionamento com os consumidores, para que possam formar estratégias e objetivos organizacionais condizentes com as demandas do mercado, bem como devem controlar e avaliar o alcance dos objetivos pretendidos (KOTLER; KELLER, 2006; LAS CASAS, 2012; FERRELL; HARTLINE, 2005).

Com base nos autores citados, nota-se que na Cooperativa 1 o marketing não realiza a maioria das atividades indicadas na literatura como próprias para a área, sendo considerado

apenas como tático e operacional. Desenvolve tarefas voltadas apenas para a promoção, conforme a definição de outras áreas e unidades da Cooperativa, não havendo autonomia na execução de suas funções. Possui uma interação limitada com as demais áreas, baseada principalmente no recebimento de indicações para suas atividades e na obtenção de informações a serem divulgadas aos associados.

Na Cooperativa 2, percebe-se semelhança em diversos aspectos em relação a Cooperativa 1, como por exemplo, atividades voltadas essencialmente para o item promoção do composto de marketing, realizadas conforme indicação de outros setores e relação restrita com as demais áreas, se comparada com o indicado pelos autores referenciados na revisão bibliográfica. Porém, nesta Cooperativa, nota-se uma maior maturidade quanto ao posicionamento do setor em relação as suas atividades, já que ele é responsável pela aprovação das principais ações promocionais e de comunicação da Cooperativa, além de haver previsão de melhorias em sua estruturação.

Na Cooperativa 3, denota-se uma participação mais ativa do marketing nas decisões institucionais, sendo que no Supermercado, além de efetuar atividades voltadas à promoção, o setor participa do planejamento de itens referentes a produto e praça. Além disto, possui um plano estruturado para suas atividades, atua com pesquisa de marketing e com um sistema informacional.

As três cooperativas contam com assessorias externas em marketing. Na Cooperativa 3, esta assessoria realiza pesquisas de marketing e auxilia no planejamento do setor e em demais demandas promocionais. Na Cooperativa 2, a assessoria, além de atender as demandas voltadas à promoção, praça e pesquisas para a área de vendas, está orientando a instituição no desenvolvimento de um plano de marketing. Já na Cooperativa 1, a assessoria existente supre apenas as demandas voltadas ao item promoção.

Nas Cooperativas 1 e 2, destaca-se o discurso semelhante das entrevistadas sobre a desvalorização do setor dentro das organizações. Elas afirmam que a comunicação é percebida como uma despesa para as instituições, além de haver um baixo nível de investimentos para a área. Enquanto isso, o Entrevistado E, da Cooperativa 3, declara a importância do marketing para as organizações e a necessidade de que suas atividades passem a ser consideradas um investimento e não um gasto.

Nas três cooperativas aponta-se a preocupação com o bem-estar social, indicado por Las Casas (2012) como um dos objetivos do marketing. Estas organizações desenvolvem diversas ações visando melhorar a qualidade de vida dos associados e fortalecer suas atividades produtivas. Deste modo, atendem ao princípio cooperativista de interesse pela

comunidade e a dimensão do marketing socialmente responsável, referente ao marketing holístico. As Cooperativas 2 e 3, possuem departamentos especialmente voltados para a promoção social. Tendo em vista a importância destas atividades, pode-se sugerir que a Cooperativa 1 implante um departamento de Comunicação Social, responsável pelo planejamento, execução e controle de suas práticas sociais.

As seções seguintes irão retomar os principais fatores observados nas Cooperativas 1, 2 e 3, identificando os pontos de divergência e convergência quanto ao papel atribuído ao marketing nestas instituições e o indicado na literatura pesquisada. São realizados apontamentos e comparações quanto as três cooperativas em relação à efetivação dos itens de sistema de informação de marketing, pesquisa, planejamento e composto de marketing.

4.4.1 O Sistema de Informação de Marketing (SIM) nas Cooperativas 1, 2 e 3

O sistema de informação tem o intuito de facilitar a disponibilização de informações sólidas, para que as organizações possam tomar decisões referentes ao seu planejamento e as demais atividades que interfiram na entrega de benefícios visando o atendimento das necessidades e desejos dos consumidores, considerando a crescente necessidade informacional por parte das empresas, para lidarem com um ambiente caracterizado por mudanças rápidas, decisões de risco e concorrência crescente (MATTAR, 1986; OLIVEIRA; NOVAIS; SILVA, 2004).

O SIM tem como objetivo reunir, selecionar, analisar, interpretar e garantir o fluxo de informações nas empresas. Este sistema é integrado pelos seguintes elementos: o sistema de registros internos, as atividades de inteligência de marketing, a pesquisa de marketing e o subsistema analítico de marketing (KOTLER; KELLER, 2006; SAMARA; BARROS, 2007). Portanto, a presente análise se norteia pela identificação destes itens nas cooperativas estudadas, sendo que o sistema de pesquisa de marketing será tratado no tópico seguinte.

Nas três cooperativas estudadas, observa-se possibilidades de implantação e/ou aperfeiçoamentos nos sistemas utilizados atualmente para coleta, armazenagem, análise e disseminação de informações. Principalmente nas Cooperativas 1 e 2, e no marketing institucional da Cooperativa 3.

Nas Cooperativas 1 e 2, pôde-se verificar a existência de semelhanças quanto as lacunas no processo de armazenagem e repasse de informações de marketing. Diante da relevância que o sistema de informação pode apresentar para a tomada de decisões, coordenação e controle das ações organizacionais, bem como para a obtenção de informações

decisivas para a atuação frente ao mercado, sugere-se que, inicialmente, as Cooperativas 1 e 2 passem a fazer uso de *backup* dos arquivos e informações que tramitam no setor. Além de reavaliarem a utilização de armazenagem física para alguns itens, uma vez que com a armazenagem digital será possível otimizar a utilização de espaço físico, bem como facilitar o acesso aos itens guardados.

Na Cooperativa 1, faz-se necessária a implantação de um sistema de informação, que também poderá ser empregado para aperfeiçoar o fluxo de informações entre os demais setores organizacionais, enquanto na Cooperativa 2, pode-se expandir o sistema já utilizado, visando apoiar as funções do marketing. Destaca-se que a atualização e ampliação do uso do sistema nas cooperativas irão auxiliá-las a suprir a demanda de informações, não apenas do marketing, mas de seus diversos níveis funcionais que, embora possuam o mesmo interesse global (o de atender aos objetivos da organização), necessitam de informações específicas de suas áreas.

A partir dos conceitos de marketing holístico de Kotler e Keller (2006), que abrangem aspectos referentes ao marketing interno, integrado, socialmente responsável e de relacionamento, e devido às características específicas do ramo cooperativista, sugere-se que quanto ao registro interno de dados, as Cooperativas 2 e 3, que atendem o público em geral, adotem um sistema que possibilite a segmentação de informações referentes aos seus associados e aos demais consumidores. A partir da separação dos registros destes dois públicos, será possível obter informações mais específicas e que auxiliarão na realização de ações direcionadas, visando aperfeiçoar a entrega de valor, bem como a análise de oportunidades e problemas relevantes.

A Cooperativa 1 possui atividades semelhantes às de inteligência de marketing, com a captação de informações de interesse da Cooperativa em jornais e revistas, no entanto, estas não são coletadas com periodicidade definida, nem aplicadas em decisões estratégicas da Cooperativa. Os setores relacionados ao marketing das Cooperativas 1 e 2 não participam da coleta, geração de relatórios e análise de informações externas e internas relevantes para a estratégia das organizações.

Portanto, uma das possíveis causas para a inexistência de métodos mais seguros, formalizados e rápidos de acesso às informações nestes setores é a baixa relevância que as suas informações possuem para as cooperativas como um todo. Destaca-se que o posicionamento das duas Cooperativas, em relação às informações de responsabilidade de suas áreas de marketing, irá afetar os demais papéis que estas despenham nas organizações. Por exemplo, para que a empresa possa realizar um planejamento de marketing adequado e

eficiente, com redução de incertezas, necessita de informações quanto aos consumidores, concorrentes, mercado, questões internas e demais variáveis do ambiente (MATTAR, 1986). Do mesmo modo, a obtenção de informações sólidas possibilitará que a empresa inicie programas de marketing e disponibilize produtos melhores (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Diante disto, sugere-se que as organizações repensem a importância das informações que passam pela área de marketing. É necessário ir além da coleta de dados externos apenas com intuito jornalístico. No mesmo sentido, indica-se a participação destes setores na coleta de informações internas à organização, para que possam embasar seu planejamento. Verifica-se, portanto, a necessidade de uma estrutura adequada para coletar e analisar informações que venham a ser úteis para o seu planejamento e, por conseguinte, para as cooperativas como um todo.

Dentre as cooperativas analisadas, o Supermercado da Cooperativa 3 apresenta o emprego mais abrangente do sistema de informação. Nele, são armazenadas as informações da área de marketing, além de serem gerados relatórios referentes aos resultados alcançados com as ações do setor. Além disto, empregam-se métodos de inteligência de marketing, visando o planejamento.

Para o marketing institucional da Cooperativa 3, no entanto, apontou-se a possibilidade de aperfeiçoamento na utilização do sistema, por meio da disponibilização de avaliações e relatórios quanto à satisfação dos cooperados e demais consumidores em relação às ações institucionais do marketing, que visam divulgar, além da marca da organização seus valores e identidade. Uma vez que a Cooperativa 3 já possui um sistema que integra o marketing em suas outras atividades (por exemplo, o Supermercado), há maior facilidade de acesso à implantação de um sistema que vise controlar informações no marketing institucional.

Nota-se a falta de informações provenientes do marketing nas Cooperativas 1 e 2, e em menor grau na Cooperativa 3. Como as organizações atuam em ambientes complexos e mutáveis, os riscos envolvidos nas decisões tomadas, só podem ser reduzidos com a disposição de informações em quantidade e qualidade adequadas.

Para o Supermercado da Cooperativa 3, é possível sugerir a posterior implantação de um sistema de suporte às decisões (SSD), que possibilita uma relação direta entre os bancos de dados e modelos de análise, por meio da combinação de modelos e técnicas analíticas. Segundo Malhotra (2012), este é um sistema mais fácil e interativo, que auxilia o processo de decisões por meio de uma análise sobre “o que aconteceria se”.

O quadro, a seguir, demonstra um resumo das sugestões para as Cooperativas 1, 2 e 3.

Quadro 7 – Resumo das sugestões em relação ao SIM nas Cooperativas estudadas

Cooperativa 1	**Cooperativa 2**	**Supermercado da Cooperativa 3**	**Marketing institucional da Cooperativa 3**
Fazer *backup* das informações do setor	Fazer *backup* das informações do setor	Utilizar registros de dados separados para cooperados e público em geral	Utilizar registros de dados separados para cooperados e público em geral
Reavaliar e eliminar a armazenagem física desnecessária	Reavaliar e eliminar a armazenagem física desnecessária	Empregar um sistema de suporte às decisões (SDD)	Coletar e analisar informações relacionadas ao marketing institucional
Implantar um sistema de informação	Utilizar o sistema de informação da Cooperativa no setor		
Empregar atividades de inteligência de marketing	Utilizar registros de dados separados para cooperados e público em geral		
Participar da coleta de dados internos e externos da cooperativa	Empregar atividades de inteligência de marketing		
	Participar da coleta de dados internos e externos da cooperativa		

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na sequência, será apresentada a análise referente às pesquisas de marketing nas Cooperativas.

4.4.2 A Pesquisa de Marketing nas Cooperativas 1, 2 e 3

A pesquisa de marketing é considerada um elemento crítico do sistema de inteligência de marketing, bem como um dos componentes do sistema de informação de marketing, conforme exposto do tópico anterior. Por meio dela, é possível obter informações relevantes, com maior qualidade e em tempo hábil. Este tipo de pesquisa visa auxiliar o processo decisório e a definição de estratégias empresariais (AAKER; KUMAR; DAY, 2011). As pesquisas de marketing são consideradas por Las Casas (2012) uma das principais ferramentas do marketing, pois permitem que as empresas adéquem suas ofertas às exigências e tendências do mercado.

Na Cooperativa 1, destaca-se a não realização de pesquisas de marketing, nem a previsão de fazê-las no futuro. Dentre as justificativas para a sua não efetivação, estão o orçamento, a falta de definições e planejamento e a proximidade que a Cooperativa mantém

com seus associados. Na Cooperativa 2, são realizadas pesquisas de marketing voltadas à área de vendas, sem a participação do setor de comunicação e marketing, sendo que no ano de 2015 há a previsão para a realização de uma pesquisa para este setor. Sua não execução, até agora, foi justificada pela obtenção de bons resultados econômicos e financeiros.

No Supermercado da Cooperativa 3, são feitas pesquisas anuais de marketing, voltadas principalmente para o público geral e cujas informações são utilizadas para o planejamento e definições de estratégias. Além das pesquisas visarem os consumidores, são analisados outros elementos, como o mercado local e a concorrência. Para o marketing institucional da Cooperativa 3, no entanto, não são realizadas pesquisas específicas, justificadas pelo alcance de resultados positivos por parte da Cooperativa.

Diante das justificativas apresentadas pelas cooperativas para não empregarem pesquisas de marketing, aponta-se que estas pesquisas possuem o intuito de, não somente descrever a situação atual da organização, mas também de diagnosticar (explicar) seus dados e ações e prognosticar vantagens e oportunidades que possam surgir no mercado, assim como auxiliar em processos criativos da organização (MCDANIEL; GATES, 2006; YASUDA; OLIVEIRA, 2012).

Portanto, sugere-se o emprego de pesquisas de marketing nas Cooperativas 1 e no marketing institucional da Cooperativa 3, bem como reforça-se a importância de integrar a área de marketing da Cooperativa 2 em sua realização. Com estas pesquisas, as organizações poderão se preparar para o futuro, compreender melhor o presente e não se basear apenas em resultados de ações passadas. Além disso, poderão obter conhecimentos do mercado como um todo, indo além de seu relacionamento com os cooperados.

Podem-se apontar ainda, outros possíveis motivos para a não realização das pesquisas, tais como, seu alto valor, indicado pelo Entrevistado D, e a carência de empresas especializadas na região, atestada pelo Entrevistado E. Diante disto, cabe às organizações avaliar os retornos proporcionados por estas pesquisas, de modo a selecionar o método de pesquisa mais adequado para atender suas demandas, tendo em vista a importância das informações fornecidas para as demais decisões organizacionais e para a entrega de valor aos clientes e cooperados.

Pode-se apontar a existência de falhas na comunicação da Cooperativa 3, uma vez que o Entrevistado F demonstrou não ter conhecimento sobre a efetivação de pesquisas nas demais atividades da Cooperativa ou de previsões para fazê-las. Isto indica a possibilidade de uma comunicação mais efetiva entre estes setores, para que as ações já realizadas pelo Supermercado sejam estendidas para o marketing institucional.

Na Cooperativa 1, dados referentes aos associados são coletados de modo informal, por meio do atendimento pessoal e nas assembleias anuais. As sugestões/opiniões dos associados são discutidas inicialmente em cada uma das unidades da Cooperativa, para que posteriormente possam ser sumarizadas e discutidas em assembleia geral. Demais demandas dos associados passam por duas instâncias, para que cheguem até a Central, a saber: diretorias das unidades singulares e Bases Regionais.

Com tal atuação, e por meio da flexibilização de suas ações diante das necessidades dos cooperados, a Cooperativa 1 acredita que consegue atender de maneira adequada suas demandas. Considera-se, no entanto, que diante da existência de intermediários entre os dados passados pelos associados e aqueles que chegam até a Central, pode-se perder informações relevantes sobre as ações das filiais e da Cooperativa 1 como um todo.

Na Cooperativa 2, além do atendimento pessoal aos associados e demais consumidores e da realização de assembleias em cada unidade, são feitas pesquisas pela área de vendas e tem-se o contato direto da Direção da Cooperativa com seus associados, por meio de reuniões de avaliação, o que pode suprir a existência de lacunas nas informações que chegam até a matriz da Cooperativa.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que organizações sem fins lucrativos podem suprir o processo de pesquisa por meio da observação do ambiente, levantamentos informais e experimentos simples. Embora as três cooperativas analisadas façam uso, em maior ou menor grau, de métodos informais de percepção das opiniões e necessidades dos cooperados e clientes, destaca-se que a Cooperativa 1 possui mais de 100 mil associados, a Cooperativa 2 possui mais de 7.000 e a Cooperativa 3 mais de 16.000, além disto, as duas últimas também atendem demandas de outros públicos e as três atuam em dois estados e em mercados competitivos e voláteis. Portanto, pode-se apontar, diante da abrangência de suas atividades, que o emprego de métodos de pesquisa permitirá a obtenção de informações específicas e sistematizadas para a tomada de decisões.

No Supermercado da Cooperativa 3, o processo de pesquisa é planejado anualmente. A Cooperativa já realizou pesquisas quanto a aceitação de novos produtos de sua marca, além de considerar pesquisas de marketing advindas de outras empresas. Na Cooperativa 2, de maneira semelhante, são feitas pesquisas quanto aos produtos, embora o setor de Comunicação e Marketing não participe destas decisões. A execução destes tipos de pesquisa, por parte das cooperativas, está de acordo com a maioria das indicações observadas na literatura, embora, denote-se a necessidade de pesquisas visando monitorar a imagem da

marca, pelo setor relacionado ao marketing institucional da Cooperativa 3, bem como nas Cooperativas 1 e 2.

As vantagens destacadas pelo Supermercado quanto às pesquisas de marketing vão ao encontro do apregoado na fundamentação teórica, segundo a qual este tipo de pesquisa possibilita às organizações informações sobre o mix atual e sobre a necessidade de alterações no mesmo, além de apoiar a percepção quanto às oportunidades de mercado.

Os entrevistados das três cooperativas afirmam a importância destas pesquisas, seja visando melhorar o planejamento organizacional, ampliar o conhecimento que se tem sobre seu público ou posicionar o marketing estrategicamente na organização. A partir destas afirmações, nota-se que os entrevistados possuem uma correta percepção sobre a função das pesquisas de marketing para uma organização. Considerando-se as falas das entrevistadas das Cooperativas 1 e 2, em relação a desvalorização do setor perante as cooperativas, aponta-se que, embora os colaboradores compreendam que seja necessário executar pesquisas de marketing, existem barreiras internas que interferem na sua realização.

Diante do exposto, da ausência total destas pesquisas na Cooperativa 1, bem como o emprego parcial destes procedimentos nas Cooperativas 2 e 3, aponta-se a existência de lacunas quanto ao marketing de relacionamento com clientes, identificado no conceito de marketing holístico de Kotler e Keller (2006).

Estabelecendo-se uma relação entre pesquisas de marketing, sistema de informação de marketing e inteligência de marketing, indica-se que, por um lado, nas Cooperativas 1 e 2 (onde o setor de marketing não participa das decisões sobre pesquisas) não há atividades de inteligência de marketing que afetem de modo significativo as instituições, nem utiliza-se um sistema de informação no setor relacionado ao marketing. Por outro lado, no Supermercado da Cooperativa 3, os três procedimentos se manifestam.

Ressalta-se que a aplicação de pesquisas de marketing voltadas tanto para os associados, quanto para o público em geral, poderão contribuir para que as cooperativas planejem seu futuro de forma inteligente, adaptem o composto de marketing às mudanças do ambiente e conheçam melhor seu mercado de atuação, por meio das informações estratégicas proporcionadas para a organização. Para a Cooperativa 2, indica-se que, no planejamento que está sendo elaborado para o setor, inclua-se sua participação ativa na efetivação de pesquisas de marketing.

Para por em práticas estas pesquisas, aponta-se que as organizações podem coletar dados secundários e primários, efetuar pesquisas qualitativas, que podem ocorrer, por exemplo, por meio de entrevistas, observação e grupos de foco, com vistas a realizar análises

em profundidade, além de pesquisas quantitativas, com o intuito de abarcar um número maior de indivíduos, podendo ocorrer por meio de questionários, por exemplo, aplicados pessoalmente, por telefone ou por e-mail. Estas pesquisas podem ser empregadas para analisar os segmentos de clientes, nível de satisfação, qualidade dos produtos e serviços, avaliar opiniões quanto à marca e estratégias dos concorrentes.

Para a implantação das pesquisas, sugere-se a adoção das etapas descritas no Quadro 8, a seguir, adaptadas das indicações de Malhotra (2012), Aaker, Kumar e Day (2011) e Kotler e Armstrong (2007).

Quadro 8 – Sugestão de etapas para a realização de pesquisas de marketing nas Cooperativas estudadas.

Etapas	Descrição	Autor (es)
Definição do problema e dos objetivos da pesquisa	Para definir a finalidade do estudo é preciso analisar o histórico do problema, que informações serão necessárias e como elas irão influenciar decisões importantes da empresa. Deve-se discutir com os responsáveis pelas decisões, com especialistas, analisar dados relacionados ao assunto e, se for preciso, fazer uma pesquisa qualitativa para obter mais informações. Os objetivos são definidos, podendo ser: coletar informações que auxiliarão a definir o problema ou a sugerir hipóteses; descrever fatos; ou testar a causa e o efeito de algo.	Malhotra (2012) e Kotler e Armstrong (2007)
Estimativa do valor das informações	Definir quanto será investido na pesquisa. É preciso considerar se as informações são incertas e a importância que elas terão para a tomada de decisões.	Aaker, Kumar e Day (2011)
Desenvolvimento de uma abordagem	Estruturar um modelo para a pesquisa, quais serão suas perguntas, hipóteses e que informações serão necessárias.	Malhotra (2012) e Aaker, Kumar e Day (2011)
Formulação da concepção de pesquisa	Detalhar os procedimentos para obter as informações que se deseja.	Malhotra (2012)
Trabalho de campo ou coleta de dados	Coletar informações por meio de entrevistas pessoais, por telefone, correio ou eletronicamente.	Malhotra (2012)
Preparação e análise dos dados	Após coletados, os dados devem ser editados, transcritos, verificados e analisados.	Malhotra (2012)
Preparação e apresentação do relatório	As informações obtidas na pesquisa e os métodos utilizados são documentados, além disto, realiza-se uma apresentação à gerência.	Malhotra (2012)

Fonte: Adaptado de Malhotra (2012), Aaker, Kumar e Day (2011) e Kotler e Armstrong (2007).

Após a abordagem sobre as pesquisas de marketing nas organizações analisadas, apresentam-se os elementos referentes ao planejamento de marketing.

4.4.3 O Planejamento de Marketing nas Cooperativas 1, 2 e 3

O planejamento estratégico consiste em um processo de elaboração e manutenção de ações estratégicas, visando garantir que as organizações cresçam e sobrevivam em longo prazo, alinhando sua situação, recursos, habilidades e objetivos ao ambiente externo. Ele serve de guia para as atividades organizacionais, de modo a gerenciar seus negócios, avaliar pontos fortes e fracos e definir metas, o que irá possibilitar a execução das atividades de marketing de maneira adequada, com o intuito de criar, entregar e comunicar valor (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; KOTLER; KELLER, 2006). Nas três cooperativas estudadas são efetuados planejamentos anuais, visando sua atuação futura.

O papel estratégico do marketing tem sido impulsionado ao longo dos anos, deixando de realizar apenas atividades táticas, para ser cada vez mais aceito como parte da administração estratégica (AAKER, 2012). Na Cooperativa 2, em consonância com esta afirmação, há um processo de alteração do posicionamento estratégico do marketing à médio e logo prazos. Tendo em vista o relacionamento que o marketing estabelece com o ambiente externo da organização, sua participação na estratégia visa direcionar e adequar suas operações às expectativas do mercado, além de agregar valor aos produtos e serviços ofertados.

Nas Cooperativas 1 e 2, os setores de marketing não mantém contatos estratégicos com o ambiente externo da organização e, portanto, possuem uma participação passiva no planejamento destas organizações, ao contrário do indicado na Cooperativa 3.

Westwood (2007) reforça o importante papel do marketing, devendo integrar o planejamento estratégico e a elaboração do orçamento organizacional. Dentre as cooperativas estudadas, a Cooperativa 3 é a que mais se aproxima desta afirmação. Nas Cooperativas 1 e 2, tem-se como agravante a inexistência de orçamentos próprios nos setores envolvidos com o marketing.

Ambos os setores relacionados ao marketing na Cooperativa 3 realizam planejamentos anuais para suas áreas. Na Cooperativa 2, avaliam-se metas e o alcance de objetivos da área, e na Cooperativa 1, iniciou-se o acompanhamento recente dos resultados de algumas atividades do marketing.

O planejamento de marketing, existente na Cooperativa 3, em fase de estruturação na Cooperativa 2 e inexistente na Cooperativa 1, é essencial frente a complexidade de fatores internos e externos que interferem nas organizações. Com a sua realização, as cooperativas podem obter uma gerência mais sensata de suas funções, atuando de maneira sistemática para

identificar e seguir ações, bem como definir custos para atingir os objetivos e mensurar suas atividades de marketing.

No caso das Cooperativas 1 e 2, que até o momento não realizaram planejamentos para suas áreas de marketing, ressalta-se, que por mais que a intuição, experiência e sensibilidade contribuam para sua administração, é necessário que haja uma compreensão racional das variáveis que as afetam. Portanto, sugere-se, em especial para a Cooperativa 1, que não possui previsões para sua efetivação, que se realize um planejamento para o marketing, com auxílio de uma empresa de consultoria. Com o seu desenvolvimento, as organizações poderão, conforme indicação de Hooley, Piercy e Nicouland (2011) adaptar, de maneira sistemática, suas habilidades às causas a que se propõe atender.

Assim como no tópico anterior, as colaboradoras das Cooperativas 1 e 2 percebem a importância de um planejamento para a área do marketing, pois atendem demandas não planejadas de outros setores.

A segmentação de mercado é apontada por Neves (2006) como um dos pontos centrais do marketing estratégico moderno, a partir da qual a empresa considera as divergências entre seus clientes, seleciona aqueles que pretende atender, posiciona sua comunicação e oferta de produtos e serviços. Destaca-se sua importância, em especial para as Cooperativas 2 e 3, que atendem à associados e público em geral, embora não se descarte sua relevância para a Cooperativa 1.

Na Cooperativa 3, embora sejam feitas pesquisas de segmentação no Supermercado, com auxílio de empresa terceirizada, a gerência demonstrou não possuir conhecimento sobre sua efetivação. A falha percebida novamente no processo de comunicação entre os setores da organização gera questionamentos sobre o real papel da segmentação nas estratégias organizacionais, bem como em sua diferenciação e posicionamento.

Ressalta-se a fala do Entrevistado D de que as ações de marketing do Supermercado visam auxiliar a obtenção de lucro para a Cooperativa. Ao contrário desta afirmação, ao tratar dos preços do Supermercado, explanados no tópico seguinte deste trabalho, a Gerente afirma que o objetivo da instituição não é o lucro e sim a qualidade em sua atuação. Neste ponto, evidencia-se que, conforme indicado no referencial teórico, as cooperativas são caracterizadas pela efetivação de uma atividade econômica, de benefício comum, sem visar o lucro. Diante da fala do Entrevistado D, pode-se apontar a descaracterização dos objetivos das cooperativas que as distinguem das demais formas de sociedade. Portanto, cabe à organização reforçar seus conceitos cooperativistas perante seus colaboradores, principalmente aqueles que não estão em contato constante com os associados, como é o caso do Supermercado.

Sugere-se, para a Cooperativa 3, que volte a empregar a análise SWOT, tendo em vista a importância desta ferramenta de gestão para a avaliação organizacional e para o planejamento estratégico, a fim de viabilizar a definição do posicionamento da organização e a escolha de alvos, sendo que este processo poderá ser auxiliado pelo emprego do sistema de informação da Cooperativa.

Diante do exposto, sugere-se para o planejamento de marketing das organizações, a efetivação de um plano com indicações dos objetivos perseguidos por elas. Na sequência, apresenta-se um quadro com indicações de etapas a serem seguidas na elaboração do plano de marketing.

Quadro 9 - Sugestão de etapas para a realização do plano de marketing nas Cooperativas estudadas

Etapas	Descrição	Autor (es)
Resumo executivo/ sumário	Depois de concluído o plano de marketing, deve-se fazer um resumo do mesmo com indicação de suas metas, principais recomendações e outros detalhes importantes.	Kotler e Keller (2006)
Análise da situação de marketing	Apresentação de informações internas e externas da empresa que serão utilizadas para a análise SWOT.	Kotler e Keller (2006)
Exposição de objetivos	Definição dos resultados que se espera alcançar.	Jones (2010) e Westwood (2007)
Definição de estratégias	Definição dos meios que serão usados para alcançar os objetivos.	Jones (2010) e Westwood (2007)
Implementação	São apresentados os recursos disponíveis para a implementação do plano, quem serão os responsáveis pelas atividades e as projeções financeiras (previsão de vendas, despesas e ponto de equilíbrio).	Jones (2010)
Controle	Metas e orçamentos mensais ou trimestrais que irão possibilitar a análise do alcance de resultados e a visualização de necessidade de melhorias.	Kotler e Keller (2006)

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006), Jones (2010) e Westwood (2007)

Após a definição destas etapas, os passos do plano de ação precisam ser seguidos, deve-se adequar o plano às variáveis de marketing, e as estratégias devem ser repensadas quando necessário.

Com a definição das estratégias, o marketing visa transformá-las em esforços de mercado, por meio do composto de marketing, que deve ser utilizado para reforçar o posicionamento estipulado para a organização. Na sequência, apresenta-se a análise comparativa das ações de marketing quanto aos itens de produto, preço, praça e promoção.

4.4.4 O Composto de Marketing nas Cooperativas 1, 2 e 3

O composto de marketing é o modo tradicional de descrever as atividades de marketing, sendo constituído por um conjunto de ferramentas que são empregadas para perseguir os objetivos do marketing. São elas: produto, preço, praça e promoção, que envolvem a realização de diversas atividades visando alinhar a capacidade organizacional com as exigências externas, para que a organização possa entregar valor aos seus consumidores. São as atividades táticas de responsabilidade do profissional de marketing (KOTLER; KELLER, 2006; URDAN; URDAN, 2013).

Na Cooperativa 1 não há participação da área de marketing em definições quanto aos itens de produto, preço e praça do composto de marketing. Conforme abordado anteriormente, o marketing desta organização realiza atividades voltadas essencialmente para a promoção. Sua não participação em diversas das ações quanto ao composto de marketing é reflexo dos itens citados anteriormente, tais como a falta de informações relevantes no setor e o não planejamento de suas atividades.

Na Cooperativa 2, pode-se apontar inconsistências nas falas dos entrevistados quanto a participação do marketing nas decisões referentes a produtos e praça, o que pode indicar problemas de inter-relação e comunicação entre os setores, já que a entrevistada do setor de marketing afirmou não atuar diretamente com decisões quanto a este itens, enquanto o gerente de vendas apontou a participação do setor nestas definições. Estas divergências podem ser amenizadas diante da estruturação das atividades do marketing, por meio de seu planejamento, no qual se indicam os objetivos do setor, estratégias e os responsáveis por cada uma das atividades. Para isto, sugere-se a participação dos setores envolvidos nestas decisões, para que todos fiquem cientes de seus papeis.

As três cooperativas oferecem bens intangíveis e tangíveis, segundo classificação de Kotler e Armstrong (2007). São oferecidos produtos de consumo pelas Cooperativas 2 e 3. Quanto a classificação dos produtos, em relação ao período de uso, são principalmente consumíveis e descartáveis, em relação à orientação ao consumidor, são em sua maioria produtos de conveniência, de preferência e de compra comparada. São ofertados tanto produtos com benefícios superiores, quanto intermediários e básicos. Além de poderem ser considerados hedônicos e utilitários.

Quanto a diferenciação dos produtos, considera-se que a Cooperativa 1 baseia-se na valorização da agricultura familiar, dos princípios cooperativistas e no atendimento personalizado. Na Cooperativa 2, a diferenciação é afirmada na qualidade de produtos e

serviços. Para os entrevistados do Supermercado da Cooperativa 3, a diferenciação está baseada no preço, na qualidade e no atendimento, além de considerar-se suas especificidades enquanto cooperativa.

Para Reis et al. (2008), atualmente as cooperativas têm voltado suas ações para a diferenciação e posicionamento no mercado, pois precisam se destacar em relação as demais empresas e cooperativas. Portanto, o autor considera o marketing um instrumento indispensável para fortalecer a imagem destas organizações.

A fim de aprimorar o conhecimento que a Cooperativa 1 possui sobre sua atuação no mercado e sua diferenciação perante os concorrentes, podem ser realizadas avaliações formais quanto a qualidade de seus serviços, indo além da avaliação atual acerca do atendimento. Sugere-se, portanto, a efetivação de análises quanto às expectativas do público-alvo, o que retoma os apontamentos do tópico 4.4.2.

Além disto, podem ser considerados os fatores determinantes para a qualidade dos serviços, a saber, confiabilidade, disposição e atendimento no prazo estipulado, segurança e confiança transmitida pelos colaboradores, aparência das instalações, equipamentos e métodos de comunicação (KOTLER; KELLER, 2006). Em empresas com altos padrões de qualidade, as avaliações são feitas tanto em relação ao seu serviço, quanto em relação ao concorrente, o que possibilita uma análise mais abrangente. No caso da Cooperativa 2, sugere-se a participação do setor de marketing nestas avaliações.

Quanto as marcas, as Cooperativas 1 e 2 possuem uma marca de família. Já a Cooperativa 3, possui uma marca de família e submarcas associadas, em cada uma de suas atividades.

No que tange ao item preço, do composto de marketing, nas Cooperativas 2 e 3, pode-se indicar que a estipulação dos preços considera os seis itens citados por Hooley, Piercy e Nicouland (2011), sendo eles o custo de *mark-up*, o valor econômico para o cliente, os preços da concorrência (com a definição de preços inferiores), o posicionamento competitivo desejada pela organização, seus objetivos e a elasticidade preço da demanda. Enquanto na Cooperativa 1, aponta-se a existência de pelo menos quatro destes itens, a saber, valor econômico para o cliente, preço da concorrência (no caso, taxas e tarifas), posicionamento desejado e objetivos.

Dentre os objetivos apresentados no referencial teórico para a definição de preços, as três cooperativas possuem objetivos semelhantes aos de maximização da participação de mercado, no qual se definem os menores preços, para que a empresa possa vender mais e

obter custos menores, substituindo-se o objetivo de obter lucros maiores, pelo de gerar maiores retornos aos associados.

Quanto a determinação da demanda, evidencia-se que, na Cooperativa 1, não há avaliação deste item, enquanto no Supermercado da Cooperativa 3 e na Cooperativa 2 o mesmo é acompanhado, notando-se que, com o aumento de preços, ocorre diminuição no consumo, o que caracteriza a existência de uma demanda elástica. Portanto, para que a Cooperativa 1 possa planejar melhor sua atuação frente ao público, sugere-se a realização de avaliações quanto a demanda por seus serviços, o que possibilitará melhorias em seu atendimento e na análise de sua área de abrangência.

Quanto ao item praça, do composto de marketing, destaca-se que na Cooperativa 1, não há intermediários ou terceirizados devido a característica de seus serviços. As Cooperativas 2 e 3, por outro lado, possui fornecedores que constituem suas cadeias pra cima.

As Cooperativas 2 e 3 realizam atividades de varejo, ou seja, vendem diretamente bens e serviços aos clientes finais.

Embora não haja cadeias para baixo no Supermercado, a Cooperativa 3 as possui em outras atividades, tais como, a existência de atacadistas na venda das linhas de farinhas e a industrialização, por uma Cooperativa Central, da maior parte dos produtos agrícolas e que realiza algumas das funções de marketing necessárias à distribuição. Sendo que a Cooperativa 2 também atua em conjunto com esta Cooperativa Central.

Quanto as definições referentes à localização das unidades das Cooperativas 1 e 2, destaca-se a não participação do marketing nestas atividades. Além disto, denota-se a ausência de padronização do marketing nos pontos de atendimento da Cooperativa 1, afetando sua comunicação integrada de marketing, o que será tratado no item referente a promoção.

É importante ressaltar que cada loja possui uma imagem percebida pelo consumidor, que é afetada pelo seu design interior, anúncios, preços e qualidades do produto. O design do ambiente consiste nos aspectos presentes no ponto-de-venda que proporcionam respostas emocionais dos consumidores. Portanto, sugere-se para a Cooperativa 1, a padronização de ações nos pontos de venda de suas unidades, de modo a prezar pela transmissão de uma imagem institucional unificada para os associados, além da realização de avaliações para a abertura de novas unidades, por meio da análise de variáveis ambientais, que cabem ao marketing.

Segundo Blessa (2006), tanto o varejo quanto a indústria devem planejar o marketing em seus pontos-de-venda, criando critérios racionais para a aprovação de promoções e

seguindo o plano de comunicação das organizações, de modo a alavancar vendas e fidelizar a marca.

Quanto ao item promoção, pode-se apontar que, as Cooperativas 1 e 2, bem como o marketing institucional da Cooperativa 3 necessitam aprimorar o monitoramento dos resultados de sua comunicação, a fim de determinar se os objetivos propostos foram alcançados. A mensuração dos resultados é um dos itens apontados pela literatura como determinante no desenvolvimento da comunicação.

Destaca-se a importância da comunicação integrada de marketing, em especial para a Cooperativa 1, a fim de garantir que todos os consumidores/associados recebam a mesma mensagem por parte da organização. Embora esta Cooperativa abranja uma vasta área, sua Central pode ser responsável pelos direcionamentos gerais para as unidades, e para que isso ocorra, faz-se necessário um plano de comunicação, que por sua vez, depende de um plano de marketing.

Aponta-se que as Cooperativas 1 e 3 possuem pontos de vistas diferentes em relação ao marketing digital. As entrevistadas da Cooperativa 1 consideram que, atualmente, existe acesso à internet na maioria das regiões do interior, enquanto na Cooperativa 3, acredita-se que o site atinja um público menor, pois no interior alguns locais não possuem acesso à internet. Não havendo avaliação quanto ao número de acessos ao site na Cooperativa 1, não é possível comparar o êxito desta ação.

Em relação à comunicação das cooperativas como um todo, pode-se apontar a sugestão da Entrevistada C, para que as cooperativas regionais se unam com o intuito de promover a doutrina cooperativista para a sociedade local, baseando-se no princípio de intercooperação, de modo a beneficiar o movimento cooperativista e o posicionamento destas organizações no mercado e na comunidade.

Considerando os apontamentos referentes ao composto de marketing nas três cooperativas, a seguir será apresentado um quadro comparativo, abordando a participação da área de marketing nas decisões dos itens que compõem o mix de marketing.

A Cooperativa 2 será avaliado como um todo (sob o ponto de vista da Entrevistada C, que atua no setor de marketing), pois a organização não possui um setor de marketing para cada uma de suas atividades, assim como a Cooperativa 1, enquanto a Cooperativa 3 será avaliada em relação a atividade do Supermercado. Os itens marcados em verde indicam a participação do marketing nestas atividades, áreas em branco denotam atividades que não foram percebidas nas cooperativas e as áreas em vermelho representam a não participação do marketing.

Quadro 10 – Participação das áreas de marketing quanto ao composto de marketing nas Cooperativas analisadas

Produto/serviço	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	**Preço**	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	**Distribuição (ponto-de-venda)**	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	**Promoção**	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3
Testes e desenvolvimento				Política de preços				Canais de distribuição				Promoção de vendas			
Variedade de produtos/serviços				Métodos para determinação				Distribuição física				Propaganda			
Qualidade				Descontos				Variedades				Força de vendas			
Design				Concessões				Locais				Relações públicas			
Características				Condições de financiamento				Transportes				Marketing direto			
Embalagem				Prazo de pagamento				Armazenagem							
Nome da marca								Centro de Distribuição							
Tamanhos															
Serviços															
Assistência técnica															
Garantias															
Devoluções															

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A partir do quadro é possível visualizar a intensidade das ações dos setores envolvidos com o marketing nas cooperativas estudadas. Conforme abordado ao longo deste estudo, destaca-se a alta participação dos setores envolvidos com o marketing no item promoção do composto de marketing, não havendo apenas a participação no item força de vendas por parte das Cooperativas 1 e 2.

Em relação ao item preço, não há nenhuma participação direta dos setores das três cooperativas. Na Cooperativa 1, isto ocorre pois a determinação da taxas de juros que incidem sobre os serviços da organização não é de responsabilidade do setor. Nas Cooperativas 2 e 3, há um método de determinação de preços padronizado para todas as suas unidades, que atende aos objetivos das Cooperativas.

No item distribuição, o setor de marketing do Supermercado participa nas definições dos canais e pontos-de-venda, enquanto na Cooperativa 1, devido as características dos serviços que presta, não há a maioria dos itens citados. Já na Cooperativa 2, não há participação da área envolvida com o marketing. Conforme conceitos abordados no tópico

referente à praça, enfatiza-se a importância da participação efetiva do setor de marketing, em especial das Cooperativas 1 e 2, em seu ponto-de-venda e quanto a determinação da localização de suas unidades.

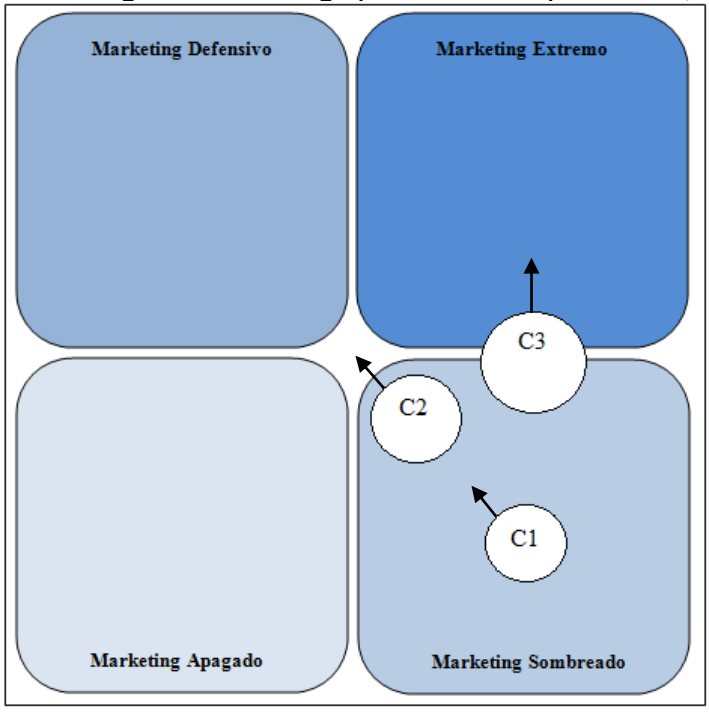
Quanto ao item de produtos e serviços, observa-se a não participação do marketing nas Cooperativas 1 e 2, enquanto na Cooperativa 3 participa-se em alguns dos fatores citados. A atuação do marketing nestas ações, tais como avaliações de qualidade, definições quanto a variedade e demais características dos produtos e das marcas das organizações, têm o intuito de identificar o nível de atendimento das necessidades de seus públicos e, portanto, aprimorar as ações das cooperativas.

Na sequência, será apresentada a classificação de cada uma das cooperativas na matriz de estratégia de marketing, demonstrando seus posicionamentos em relação ao marketing.

4.4.5 O posicionamento do marketing nas Cooperativas 1, 2 e 3

Apresenta-se, na figura a seguir, a classificação das cooperativas analisadas quanto ao posicionamento em relação às atividades de marketing, a partir da adaptação de Ginsberg e Bloom (2004 apud ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012) e Kotler e Keller (2006). Os círculos representam o posicionamento das cooperativas dentro da matriz proposta, sendo que as flechas indicam a direção esperada para as organizações no futuro.

Figura 11 – Matriz de estratégia de marketing aplicada às Cooperativas 1, 2 e 3



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A Cooperativa 1 apresenta-se posicionada no centro do marketing sombreado, que consiste na utilização secundária do marketing, apenas visando a comunicação, propaganda e publicidade, havendo, portanto uma orientação para vendas. A seta indica que a Cooperativa pode se deslocar para o marketing defensivo, voltado a ações preventivas e defensivas frente ao mercado. No entanto, este é um processo que irá demandar grandes alterações nas atividades do setor, em seu planejamento e nas informações que tramitam por ele.

A Cooperativa 2, por outro lado, encontra-se em deslocamento para o marketing defensivo, com a previsão de alterações em seu posicionamento estratégico. Todavia, para que chegue ao nível de marketing extremo, além de integrar plenamente sua estratégia à da organização e expandir suas atividades, deverá adotar o marketing holístico, contemplando o marketing interno, integrado, de relacionamento e socialmente responsável. Possivelmente, com a expansão das atividades de marketing, a Cooperativa poderá estabelecer setores de marketing para cada uma de suas atividades fins e meio, tal como ocorre na Cooperativa 3.

A Cooperativa 3, por outro lado, encontra-se posicionada entre o marketing sombreado e o marketing extremo, apresentando a maioria das atividades indicadas para o marketing. Entretanto, notaram-se algumas falhas na comunicação entre setores, o que indica necessidades de melhorias quanto ao marketing integrado e interno, além da possibilidade de aprimoramento em algumas de suas ações institucionais. No futuro, poderá se posicionar no centro do marketing extremo, empregando plenamente o marketing holístico e todas as atividades de marketing.

Após a apresentação dos resultados e discussões, o capítulo seguinte expõe as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing é uma função organizacional que possui o intuito de criar, comunicar e entregar valor aos clientes e administrar o relacionamento entre eles e a organização, beneficiando tanto a empresa, quanto seu público de interesse.

Dentre as atividades de marketing, destacam-se a concepção de estratégias e planos, a obtenção de informações internas e externas, por meio de um sistema confiável de pesquisa e de informação, o desenvolvimento e a oferta de produtos/serviços, preços, métodos de comunicação e distribuição adequados ao mercado que se espera atingir. Sob esse enfoque, considera-se que, nas cooperativas, o marketing ao mesmo tempo em que se assemelha ao das demais organizações, também se distingue, mediante sua busca pelo atendimento da doutrina e dos princípios cooperativistas.

As cooperativas são importantes agentes sociais, visam garantir retornos satisfatórios aos seus associados, melhorar suas condições de vida e desenvolver a sociedade de maneira sustentável. As cooperativas avaliadas neste estudo auxiliam o desenvolvimento de diversos municípios onde se localizam, bem como de um grande número de associados.

Diante da relevância das atividades do marketing para as organizações e, por sua vez, o papel importante desempenhado pelas cooperativas na sociedade, construiu-se como problema de pesquisa do presente trabalho identificar quais são as atividades de marketing adotadas por cooperativas localizadas no Oeste Catarinense? Nesta perspectiva, destacou-se, dentre as três cooperativas analisadas, a predominância de atividades voltadas ao item promoção do composto de marketing, sendo que em duas destas três cooperativas há uma participação baixa ou inexistente nas demais funções indicadas pela literatura como pertencentes ao marketing.

O primeiro objetivo específico atendido foi elaborar uma revisão sistemática, em periódicos relacionados à área de Administração ou a questões regionais e de desenvolvimento, referente às atividades de marketing (SIM, pesquisa, planejamento e composto) em cooperativas.

A partir dos dados obtidos na revisão sistemática da literatura, espera-se que o interesse pelo assunto estudado se expanda nos próximos anos, não apenas em número de estudos, mas em profundidade do tema abordado. Ressalta-se que, dentre os artigos selecionados, três apresentavam maior correlação entre o marketing e a ação cooperativa, a saber, um voltado para as ferramentas de marketing no sistema agroindustrial, um quanto ao marketing de serviços em cooperativas e um referente ao marketing de relacionamento.

Porém, pode-se observar relativa carência de estudos tratando do papel estratégico do marketing em cooperativas e de sua importância frente aos fatores internos e externos que afetam estas organizações.

A partir desta revisão sistemática, foi possível compreender melhor as abordagens empregadas nos estudos sobre marketing em cooperativas, bem como perspectivas para pesquisas futuras. Ressalta-se que esta revisão sistemática teve como limitações a realização de buscas em revistas classificadas entre os estratos A2 a B2, entre os anos de 1995 à 2015. Portanto, em pesquisas futuras sugere-se o emprego de uma gama maior de revistas, que abarquem os estratos A1 a B5, que podem trazer uma nova perspectiva sobre o tema estudado.

No que se refere ao segundo objetivo específico, a saber, identificar as atividades efetivadas em relação ao sistema de informação, a pesquisa, ao planejamento e ao composto de marketing das organizações analisadas, destacou-se que na Cooperativa 1 o setor envolvido com o marketing não atua com um sistema de informação de marketing, bem como não realiza pesquisas, planejamento para a área ou participa de definições quanto aos elementos do composto de marketing, atuando conforme a indicação de outros setores para a realização de ações promocionais da Cooperativa.

A Cooperativa 2, atua de modo semelhante, porém há um planejamento de marketing em fase de construção para a área, bem como há maior padronização quanto as definições referentes a comunicação. Na Cooperativa 3, o marketing do Supermercado atua com um sistema de informação, realização de pesquisas, planejamento e participa em algumas das definições quanto ao composto de marketing, enquanto o marketing institucional carece de pesquisas para sua área.

Nas três cooperativas aponta-se a preocupação com o bem-estar social, por meio do desenvolvimento de diversas ações visando melhorar a qualidade de vida dos associados e desenvolver suas atividades produtivas. Ao realizar tais ações, as Cooperativas atendem ao princípio de interesse pela comunidade.

O terceiro objetivo específico visava descrever os processos identificados quanto às atividades de sistema de informação, a pesquisa, ao planejamento e ao composto de marketing dessas instituições, para o qual cada uma das organizações estudadas foi descrita, bem como as opiniões dos entrevistados quanto as suas cooperativas e sua atuação frente às atividades de marketing.

Na sequência, quanto ao objetivo de analisar comparativamente a adoção de atividades de marketing entre as cooperativas estudadas, a partir dos resultados e discussões consequentes dos dados das três cooperativas, aponta-se que o marketing nestas organizações,

atua em um plano inferior, com atividades relacionadas, em sua maioria, a comercialização da produção/serviços. O maior nível de estruturação das atividades do marketing foi encontrado na Cooperativa 3. A Cooperativa 2 embora abarque um número menor de atividades do que a 3, está em processo de inserção do marketing em questões estratégicas. Deste modo, poderá se adequar melhor as demandas do mercado. Enquanto isso, a Cooperativa 1 não possui previsão de alterações para as funções do setor.

Nas Cooperativas 1 e 2, foi ressaltada a desvalorização do setor de marketing dentro das organizações. Em diversos momentos nas entrevistas, pôde-se apontar a falta de incentivos da gestão das organizações quanto à realização das atividades de marketing, seja por barreiras impostas à inovação, ou pela falta de percepção da importância do planejamento para a área do marketing.

Nas duas cooperativas supracitadas, afirmou-se que a comunicação e o marketing não são tratados como estratégicos para as organizações cooperativistas como um todo. Não há grandes investimentos para esta área, pois é vista como uma geradora de gastos. Os gestores não percebem os retornos que o marketing poderá proporcionar às cooperativas, seja para impulsionar seu quadro social, faturamento, ou benefícios sociais objetivados por estas organizações. De maneira semelhante, o entrevistado da Cooperativa 3 destacou que as organizações precisam passar a enxergar o marketing como um investimento e não como um gasto.

Ainda foi enfatizado que a visão que se tem sobre a área de marketing, nas cooperativas como um todo, pode ser alterada diante da profissionalização. Destaca-se que nas cooperativas que apresentaram um menor grau de estruturação nos setores de marketing, as colaboradoras têm sua formação nas áreas de Comunicação Social e Jornalismo.

Com a proposta de uma matriz para a identificação das estratégias das três cooperativas, identificou-se que as Cooperativas 1 e 2 atuam no quadrante do marketing sombreado e que a Cooperativa 3 está em parte localizada no quadrante do marketing extremo.

Por último, quanto ao objetivo de propor ações que visem promover maior efetividade das atividades de marketing para as cooperativas, destaca-se que, antes de realizar qualquer uma das ações propostas neste estudo, denota-se a necessidade de uma mudança cultural nas cooperativas quanto ao entendimento do papel do marketing para a atuação destas instituições. Conforme indicado na literatura pesquisada, devido à complexidade envolvida nas ações de marketing, quanto a sua abrangência em relação aos aspectos culturais, estratégicos e táticos, não é surpreendente que todas as suas demandas não sejam atendidas.

No entanto, torna-se cada vez mais importante que as organizações adotem práticas de marketing modernas, para que possam melhorar a sua atuação frente aos novos desafios proporcionados pelo ambiente.

Portanto, as principais sugestões para o marketing das organizações foram: adoção de práticas quanto ao sistema de informação nas Cooperativas 1 e 2, bem como um SSD no supermercado da Cooperativa 3. Empregar pesquisas de marketing, conforme metodologia sugerida, nas Cooperativas 1 e 2 e no marketing institucional da Cooperativa 3. Por meio das informações adquiridas com estas sugestões pode-se efetuar um plano de marketing, por meio da metodologia sugerida, para a Cooperativa 1, reforçando-se sua realização futura para a Cooperativa 2. Ampliar a participação do marketing em atividades referentes ao composto, em especial quanto a produtos e serviços e distribuição. Além de apresentarem-se apontamentos quanto à possibilidade de aprimoramento em alguns dos processos de comunicação interna nas Cooperativas.

Deste modo, foi possível atender ao objetivo geral desta pesquisa, que foi diagnosticar as atividades de marketing empregadas por cooperativas localizadas no Oeste Catarinense.

Este estudo apresentou como limitações sua abordagem qualitativa, não podendo ter seus resultados generalizados para outras organizações. Além da baixa disponibilidade das cooperativas em participar do estudo.

Pode-se propor, para pesquisas futuras, a realização de estudos quantitativos sobre o marketing em cooperativas, visando identificar sua atuação em um número mais abrangente de instituições; avaliar o ponto de vista dos cooperados sobre a atuação do marketing de suas cooperativas; e pode-se ainda desenvolver projetos sobre cada uma das atividades de marketing analisadas, de modo a propor modelos específicos para cada uma das cooperativas.

Aponta-se, por fim, que o aperfeiçoamento do marketing nas cooperativas tem como propósito potencializar a atuação destas instituições, que por sua vez, visam fomentar a educação e o desenvolvimento econômico e social de seus associados e *stakeholders*. Portanto, diante da necessidade de adaptação das ações cooperativistas frente às transformações ambientais atuais, destaca-se que “todos podemos ser agentes de mudança, afinal os nossos ‘produtos’ são conhecimento, atitudes e práticas sociais. Isso tem que estar no DNA de toda a empresa, como já vem sendo feito no cooperativismo” (LARO, 2012, n.p.).

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ABRANTES, J. **Associativismo e cooperativismo**: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

AMARAL, S. A. Do. Os 4Ps do composto de marketing na literatura de ciência da informação. **Transinformação**, Campinas , v. 12, n. 2, p. 51-60, dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862000000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 abr. 2015.

BARBAN, A. M.; CRISTOL, S. M.; KOPEC, F. J. **A essência do planejamento de mídia**. São Paulo: Nobel, 2001.

BARBOSA, A. C. et al. Marketing social: estudo de caso na cooperativa agropecuária do estado de Tocantins. **Caderno Profissional de Administração** – UNIMEP, v. 3, n. 2, n.p., 2013. Disponível em: <http://www.cadtecmpa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/22/43>. Acesso em: 05 abr. 2015.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da. Marketing e Agribusiness: um enfoque estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 30-39, set./out. 1995. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000500005.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2015.

BIALOSKORSKI NETO; S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In.: Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios da UFV, 2002, Viçosa, **Anais...** Viçosa: Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios da UFV, 2002. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/~sigbial/inserir_out2002/Estrategias_e_Cooperativas_Sig2.pdf >. Acesso em: 14 nov. 2014.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Lei Nº 5.764, de 16 de Dezembro de 1971**. Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 14 nov. 2014.

BUCCI, M. P. D. **Cooperativas de habitação no direito brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARDOSO, J. G.; PINTO, C. A. de S.; ERDMANN, R. H. Estruturação logística: uma proposta contextualizada a realidade de pequenas empresas. In.: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 13, 2003, Ouro Preto, **Anais**... Ouro Preto: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0112_0839.pdf >. Acesso em: 27 nov. 2014.

CARVALHO, A. D. de. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.

CENZI, N. L. **Cooperativismo**: desde as origens ao Projeto de Lei da Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro. Curitiba: Juruá, 2012.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=lC6WmnO-V4kC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Raimar+Richers+4as&ots=Pvx171WHZc&sig=gsP4w2KEu4xNkw-RBcObhNzAHcA#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 05 abr. 2015.

_____. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CRÚZIO, H. de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**: uma alternativa para o desemprego. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____. **Marketing social e ético nas cooperativas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

DELGADO, N. A.; CRUZ, L. B. As inovações no setor de laticínios: o caso francês do grupo cooperativa 3A. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 15, n. 3, p. 531-555, set./dez. 2009. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39017/25060>. Acesso em: 29 mar. 2015.

DIAS, S. R. Estratégia de distribuição. In.: DIAS, S. R (Coord.). **Gestão do marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV – EAESP e convidados. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 125-142.

DINIZ, P. C. de O. C. et al. A estratégia empresarial e o marketing estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da teoria dos jogos. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 64-81, jul./set. 2013. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1382/1311>. Acesso em: 29 mar. 2015.

ENDO, A. C. B. A gestão da comunicação integrada em instituições de ensino confessionais sem fins lucrativos. **Revista de Educação de Cogeime**, São Paulo, n. 23, p. 117-124, dez. 2005. Disponível em: <http://www.cogeime.org.br/revista/cap0923.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2015.

FARIA, R. L. de. Gestão de marketing nas cooperativas rurais. **Revista Complexus**, Salto, n. 2, p. 107-120, set. 2010. Disponível em: <http://engenho.info/revista/ed02/dartigos/8-Artigop107-120.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2014.

FASTI, R. Administração de preço. In.: DIAS, S. R (Coord.). **Gestão do marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV – EAESP e convidados. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 253-270.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

G&DR - **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Disponível em: <http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr>. Acesso em: 29 mar. 2015.

G&R - **Gestão & Regionalidade**. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao>. Acesso em: 29 mar. 2015.

GEARGEOURA, L. J. **Ambiência do ponto de venda**: antecedentes das emoções e significados para os consumidores – um estudo exploratório no setor farmacosmético. 2010. 269 f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4465>. Acesso em: 05 abr. 2015.

GIBBS, G. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2011.

GRACIOSO, F. **Propaganda institucional**: nova arma estratégica da empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

JOCHIMS, M. Z. **Sistemas de Informação de Marketing**: conceitos e práticas. 2008. 60 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18092/000685842.pdf?...1>. Acesso em: 14 nov. 2014.

JONES, V. Plano de marketing. In.: DIAS, S. R (Coord.). **Gestão do marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV – EAESP e convidados. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 475-494.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

KOTLER, P.; LEE, N. R. **Marketing social**: influenciando comportamentos para o bem. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LARO, R. **Descontração e entusiasmo marcaram o segundo dia do I Seminário de Desenvolvimento Humano**. 2012. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13274>. Acesso em: 27 maio 2015.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. Novos rumos do marketing. In.: Las Casas, A. L (Coord.). **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 19-32.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informações gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LIMA NETO, A. **Cooperativas de trabalho**. Curitiba: Juruá, 2006.

LIMA, M. F.; et al. **Gestão de marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LIMEIRA, T. M. V. Administração de produtos. In.: DIAS, S. R (Coord.). **Gestão do marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV – EAESP e convidados. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 95-124.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learnig, 2007.

MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M. K.; CONEJERO, M. A. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 61-69, abr./jun. 2004. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v11n2art5.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2014.

MAGALHÃES, M. P.; SAMPAIO, R. **Planejamento de marketing**: conhecer, decidir, agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARINO, F.; COSTA, J. I. P. da.; MONDO, T. S. Ampliando o portfólio de serviços: um estudo sobre o plano odontológico Unimed na Grande Florianópolis – SC. **Revista de Administração da UNIMEP**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 131-145, jan./abr. 2011. Disponível em: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/297/460>. Acesso em: 29 mar. 2015.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. SIM - Sistemas de Informação de Marketing. **Revista Mercado Global**, n. 67, p. 24-45, março/abril 1986. Disponível em: <http://www.fauze.com.br/DOCUMENTOS/SIM.pdf >. Acesso em: 14 nov. 2014.

MCDANIEL, C. D; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MCDONALD, M.; WILSON, H. **Planos de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MEDEIROS, M. de L. et al. Administração e Políticas Públicas em Educação: uma revisão sistemática da produção do EnANPAD e do EnAPG de 1997 a 2009. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 30, p. 61-87, maio/ago., 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2735/273520054004.pdf>. Acesso em: 18 maio 2015.

MLADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativistas**. Confebras: Brasília, 2003.

NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Ramos**. 2014. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp>. Acesso em: 14 nov. 2014.

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Â. M. de.; NOVAIS, E. S. de.; SILVA, I. da. Sistema de informação de marketing em unidades de informação. **Revista Biblos**, Lima, v.5, n. 19, abr./set. 2004. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16101906>. Acesso em: 14 nov. 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRADO, A. S. et al. Reconhecendo o valor do cooperativismo sob a ótica da cadeia meios-fins. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 47-65, jul./set. 2014. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1816/1582>. Acesso em: 29 mar. 2015

RAC - **Revista de Administração Contemporânea**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 29 mar. 2015.

RACE - **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race;>. Acesso em: 30 mar. 2015.

RAE - **Revista de Administração de Empresas**. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae>. Acesso em: 29 mar. 2015.

RAI - **Revista de Administração e Inovação**. Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai>. Acesso em: 29 mar. 2015.

RAM - **Revista de Administração Mackenzie**. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM>. Acesso em: 29 mar. 2015.

RAU - **Revista de Administração da Unimep**. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/index>. Acesso em: 29 mar. 2015.

RAUSP - **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/>. Acesso em: 29 mar. 2015.

ReA UFSM - **Revista de Administração da UFSM**. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm>. Acesso em: 29 mar. 2015.

REAd - **Revista Eletrônica de Administração**. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/read/>. Acesso em: 29 mar. 2015.

REAVI - **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi>. Acesso em: 29 mar. 2015.

RECADM - **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Disponível em: <http://189.16.45.2/ojs/index.php/recadm>. Acesso em: 30 mar. 2015.

REGE - **Revista de Gestão USP**. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/>. 30 mar. 2015.

REIS, G. de C. dos. et al. **Marketing para cooperativas:** CAMDA Cooperativa Agrícola Mista de Adamantina Lins - SP. 2008. 87 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, 2008. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/46221.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2014.

REMark - **Revista Brasileira de Marketing**. Disponível em: <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark>. Acesso em: 30 mar. 2015.

REVISTA de Administração FACES Journal. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp>. Acesso em: 29 mar. 2015.

REVISTA USP. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/revusp>. Acesso em: 30 mar. 2015.

RGO - **Revista de Gestão Organizacional**. Disponível em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo>. 30 mar. 2015.

RIOS, G. S. L. **O que é cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

ROCHA, A. da; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. da. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROJO, F. J. G. Varejo. In.: DIAS, S. R (Coord.). **Gestão do marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV – EAESP e convidados. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 143-166.

RPCA - **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Disponível em: <http://www.uff.br/pae/index.php/pca>. Acesso em: 30 mar. 2015.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologias. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SAMPAIO, D. de O.; DIAS, C. L. Eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências na integração cooperativa. In.: Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, 5., 2008, Ribeirão Preto, **Anais...** Ribeirão Preto: Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, 2008. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/070-sampaio.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2014.

SANDER, L. F.; MONTOYA, M. A. Comparativo dos diferenciais mercadológicos do Sicred e seus concorrentes na Região Oeste de Santa Catarina. In: SANTOS, S. R. T. dos (Org.). **Estratégias de gestão aplicadas às cooperativas**. Porto Alegre: Sescoop, 2013.

SCHALLENBERGER, E. Cooperativismo e desenvolvimento comunitário. **Revista Mediações,** Londrina, v. 2, n. 8, p. 9-26, jul./dez. 2003. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/9066/7606>. Acesso em: 14 nov. 2014.

SCHMIDT, D.; PERIUS, V. Cooperativismo e cooperativa. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003, p. 63-71.

SERRALVO, M. C. R. Marketing e o terceiro setor. In.: Las Casas, A. L (Coord.). **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 173-185.

SEVERO, P. S. et al. Educação cooperativa na busca pela construção e vivência de atitudes e valores de cooperação e cidadania voltados ao desenvolvimento regional. **Revista de Administração da UNIMEP**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 159-177, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/744/559>. Acesso em: 29 mar. 2015.

SHIRAISHI, G. de F.; CAMPOMAR, M. C. Atividades de marketing em organizações sem fins lucrativos: um estudo exploratório em entidades ambientalistas. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 2, n. 26, p. 87-105, 2011. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/7867/5753>. Acesso em: 14 nov. 2014.

SICAPES – Sistema Integrado Capes. **Webqualis**. Disponível em: <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/publico/pesquisaPublicaClassificacao.seam?conversationPropagation=begin>. Acesso em: 28 mar. 2015.

SILVA, E. S. et al. **Cenário e tendências do cooperativismo brasileiro**. Recife: Bagaço, 2004.

SILVA, L. M. da. **A coexistência entre os princípios cooperativos e a gestão empresarial numa cooperativa de trabalho**: estudo de caso da Coofitec. 2001. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2001. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2537/000321529.pdf?sequence=1>. Acesso em: 05 abr. 2015.

SOUZA, T. de. Uma estratégia de marketing para cooperativas de artesanato: o caso do Rio Grande do Norte. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 30-38, fev. 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 ago. 2014.

TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. **Pesquisa em administração**. Ijuí: Unijuí, 2009. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/164/Pesquisa%20em%20administra%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 maio 2015.

TOSTA, K. C. B. T. **A Universidade como catalisadora da inovação tecnológica baseada em conhecimento**. 2012. 239 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/01/KellyCristina-BenettiTonaniTosta.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

YASUDA, A.; OLIVEIRA, D. M. T. de. **Pesquisa de marketing**: guia para a prática de pesquisa de mercado. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, L. H. B. **Sociedades cooperativas**: resumo prático. 5. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – Ênfase em pequenos empreendimentos e cooperativismo

Acadêmica: Juliana Karem Fonseca Coutinho

ENTREVISTA: ATIVIDADES DE MARKETING EM COOPERATIVAS

Este roteiro de entrevista será utilizado na elaboração do trabalho de conclusão da acadêmica Juliana Karem Fonseca Coutinho, do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, intitulado "Marketing em cooperativas: um estudo comparativo em cooperativas do Oeste Catarinense". As cooperativas que participarem desta análise não terão seus nomes divulgados.

Neste estudo, pretende-se diagnosticar as atividades de marketing empregadas por cooperativas localizadas no Oeste Catarinense, considerando as ferramentas utilizadas quanto ao sistema de informação de marketing (SIM), pesquisa, planejamento e composto de marketing.

Para que isto seja possível, pretende-se:

a) elaborar uma revisão sistemática, em periódicos relacionados à área de Administração ou a questões regionais e de desenvolvimento, referente às atividades de marketing (sistema de informação de marketing, pesquisa, planejamento e composto de marketing) em cooperativas;

b) identificar as atividades efetivadas em relação ao sistema de informação, a pesquisa, ao planejamento e ao composto de marketing das organizações analisadas;

c) descrever os processos identificados quanto às atividades de sistema de informação, a pesquisa, ao planejamento e ao composto de marketing dessas instituições;

d) analisar comparativamente a adoção de atividades de marketing entre as cooperativas estudadas;

e) propor ações que visem promover maior efetividade das atividades de marketing para as cooperativas.

DADOS GERAIS DA COOPERATIVA E DO MARKETING:

Dados da cooperativa:

1. Em sua opinião quais são os fatores que possibilitaram o crescimento da cooperativa?
2. Qual a estrutura/organograma da cooperativa?
3. Quantos colaboradores e unidades/filiais a cooperativa possui?
4. Quantos cooperados a organização possui?
5. Como é a política de relacionamento da cooperativa com seus cooperados, considerando o papel que eles desempenham enquanto fornecedores e consumidores da cooperativa?

6. Apresente dados sobre a evolução dos resultados da Cooperativa nos últimos anos.
7. A cooperativa possui um planejamento estratégico? Com que frequência este planejamento é refeito?

Dados de Marketing:

8. A cooperativa utiliza algum tipo de assessoria ou consultoria em marketing/comunicação?
9. Como é estruturada a área de marketing/comunicação da cooperativa? Que atividades são realizadas?
10. Como a área de marketing /comunicação se relaciona com as demais áreas?
11. Em sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos em realizar atividades de marketing em uma cooperativa?

DADOS DO ENTREVISTADO E DAS ATIVIDADES DE MARKETING

Dados do entrevistado:

1. Que cargo você ocupa na cooperativa?
2. Há quanto tempo ocupa o atual cargo?
3. Há quanto tempo trabalha na cooperativa?
4. Qual sua idade?
5. Qual a sua formação/nível de escolaridade?

Sistema de Informação de Marketing (SIM):

1. A cooperativa possui um sistema de informação (SI) próprio ou terceirizado?
2. Caso a cooperativa não possua, como suas informações são armazenadas?
3. Caso a cooperativa possua, que sistema (SI) é utilizado? Há quanto tempo a cooperativa usa esse sistema?
4. A cooperativa possui um sistema de informação de marketing (SIM) próprio ou terceirizado?
5. Caso a cooperativa não possua, como suas informações de marketing/comunicação são armazenadas?
6. Quem é o responsável por armazenar estas informações?
7. Caso a Cooperativa possua um SIM, qual o sistema utilizado? Há quanto tempo a cooperativa usa este sistema?
8. A cooperativa possui os subsistemas a seguir:
    a) Sistema de registro interno de dados (se sim, que dados internos são armazenados)?
    b) Atividades de inteligência de marketing (coleta de informações em revistas, jornais, conversa com especialistas, relatórios econômicos, entre outros)?
    c) Subsistema analítico de marketing (geração de relatórios, a partir do cruzamento de dados)?

9. Quais são as dificuldades em obter informações internas (na organização) e externas (no mercado)?
10. Qual a importância das informações externas e internas para as decisões da cooperativa sobre seus produtos, preços, localização/distribuição, e promoção/comunicação?
11. Como as informações de marketing/comunicação são compartilhadas entre os setores da cooperativa? Que tipo de informação é compartilhado?

Pesquisa de marketing:

1. A cooperativa realiza pesquisas de marketing?
2. Caso não realize estas pesquisas, quais são os motivos para não realizar?
3. Você acredita que seria importante que a cooperativa realizasse pesquisas deste tipo? Que decisões da cooperativa você acredita que seriam afetadas por estas pesquisas? Como a cooperativa obtém dados para sua tomada de decisões?
4. Caso a Cooperativa realize pesquisas de marketing, nestas pesquisas, são considerados apenas os associados ou o público em geral?
5. Estas pesquisas são realizadas por um setor da organização ou são terceirizadas?
6. Com que frequência a cooperativa realizada pesquisas de marketing? Há algum planejamento sobre a necessidade destas pesquisas para o futuro?
7. Como ocorre a decisão sobre a necessidade de realizar uma pesquisa de marketing?
8. Quais são os objetivos da cooperativa ao fazer uma pesquisa mercadológica:
    a) Lançar novos produtos e serviços no mercado?
    b) Avaliar a aceitação de novos produtos e serviços?
    c) Avaliar a demanda por produtos e serviços antigos?
    d) Avaliar a opinião dos consumidores quanto a seus produtos e serviços antigos?
    e) Avaliar a opinião dos consumidores quanto à concorrência?
    f) Analisar os segmentos de compradores de determinados produtos/serviços?
    g) Outros (especifique)?
9. Quais as etapas seguidas para realizar a pesquisa de marketing da cooperativa?
10. Que atividades da cooperativa têm sua tomada de decisão afetada por estas pesquisas?
11. Quais são as principais vantagens e dificuldades em se realizar pesquisas de marketing?

Planejamento de marketing:

1. A cooperativa possui um planejamento para o marketing/comunicação? Se sim, com que frequência a cooperativa realiza este planejamento? Quem são os responsáveis por elaborar este planejamento?
2. Como o planejamento estratégico da cooperativa interfere no planejamento de marketing/comunicação? Esta área exerce papel estratégico na cooperativa?
3. Quais são as principais informações que a cooperativa necessita para a definição do planejamento de marketing/comunicação?
4. Que etapas constam no plano de marketing/comunicação da cooperativa?

5. O planejamento avalia:
    a) Ambiente interno da cooperativa?
    b) Ambiente externo da cooperativa?
6. Quais são os principais segmentos de clientes da cooperativa? Foi realizado algum estudo para definir estes segmentos?
7. Ao realizar um planejamento de marketing/comunicação:
    a) Quais são os principais objetivos pretendidos pela cooperativa?
    b) Como os objetivos, metas e estratégias são estabelecidas?
    c) Como planos de ação e orçamentos são definidos?
    d) A cooperativa define um cronograma para a execução de suas metas e objetivos?
    e) Como a cooperativa realiza a avaliação e controle do planejamento?
8. Quais são as vantagens e principais desafios em se realizar um planejamento de marketing/comunicação?

Composto de marketing:

1. Quem são os envolvidos na tomada de decisões sobre produto, preço, localização/distribuição, e promoção/comunicação?
2. Existem avaliações após a definição destes itens?

Produto:

3. Na criação de novos produtos/serviços, quais departamentos atuam em conjunto? Como estes produtos/serviços são desenvolvidos?
4. Como a cooperativa busca diferenciar seus produtos/serviços dos concorrentes?
5. Como a cooperativa planeja a diversificação dos produtos/serviços, a fim de atender a todos os cooperados e clientes?
6. A cooperativa realiza investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento de produtos/serviços?
7. Como a cooperativa verifica a qualidade de seus produtos/serviços?

Preço:

8. Como a cooperativa define seus preços (que métodos são usados)? Há diferença de preços para associados e para consumidores em geral? Há diferenças de preços por segmento de mercado?
9. Há um estudo quanto aos preços da concorrência?
10. A cooperativa determina a demanda por seus produtos/serviços?
11. Que motivos levam os preços da cooperativa a variar? A cooperativa acompanha a reação dos clientes a estas mudanças?
12. Quais os principais objetivos que a cooperativa persegue com a determinação de seus preços?
13. Que tipos de descontos são oferecidos? Há diferenças nos descontos para associados e consumidores em geral?
14. Quais são as opões de pagamento, condições e prazos ofertados pela cooperativa?

Praça:

15. A cooperativa possui intermediários ou terceirizados na distribuição de seus produtos? Se sim, quantos intermediários a cooperativa possui?
16. Para definir seus intermediários, a cooperativa realiza um estudo prévio?
17. Que fatores foram levados em conta para a cooperativa optar por sua localização? E de modo geral, pela localização de suas filiais?
18. Como a cooperativa planeja e executa o marketing em seus pontos-de-venda?

Promoção:

19. Como a cooperativa planeja sua comunicação integrada de marketing para cooperados e para o público em geral?
20. Como a cooperativa seleciona os canais de comunicação com seus consumidores? Que canais são usados (por exemplo, jornais, revistas, catálogos, *outdoors*, telemarketing, televisão, rádio, redes sociais ou outros)? Há diferenças nos canais usados para cooperados e para os clientes em geral? Se sim, foi feito um estudo para definir isto?
21. A cooperativa estabelece orçamentos para sua comunicação?
22. Os resultados da comunicação são avaliados?
23. A cooperativa acompanha a reação/opinião dos clientes e cooperados em relação a sua marca?

24. Você gostaria de acrescentar mais alguma informação ou comentário para a realização deste estudo?

Obrigada pela participação!

APÊNDICE B – Termo de consentimento

Universidade Federal da Fronteira Sul
Curso de Administração
***Campus* Chapecó**

Título da Pesquisa: Trabalho de Conclusão
Pesquisadora/contato: Juliana Karem Fonseca Coutinho
Orientador da Pesquisa: Janaína Gularte Cardoso

Consentimento Livre e Esclarecido

Eu.....informo que fui esclarecido (a), de forma clara e detalhada, livre de qualquer forma de constrangimento ou coerção que a pesquisa intitulada "Marketing em cooperativas: um estudo comparativo em cooperativas do oeste catarinense", tem como objetivo principal diagnosticar as atividades de marketing empregadas por cooperativas localizadas no Oeste Catarinense, considerando o sistema de informação de marketing (SIM), pesquisa, planejamento e composto de marketing.

A justificativa para realização da mesma se deve à forte presença de cooperativas no Oeste Catarinense e o papel relevante que desempenham para o desenvolvimento econômico e social regional. O marketing, por sua vez, possibilita que as organizações comuniquem um valor superior aos seus clientes e cooperados, auxiliando o alcance dos objetivos organizacionais e possibilitando o emprego de modelos que se adaptem às características e especificidades das organizações cooperativas.

A técnica de coleta das informações será através de entrevista, a ser gravada para transcrição da conversa, ou respostas enviadas via e-mail, contudo, somente o pesquisador e seu orientador terão acesso a integra das gravações, ou respostas escritas. Os dados depois de organizados e analisados, poderão ser divulgados e publicados, ficando a pesquisadora comprometida em apresentar sua pesquisa, para que possamos, efetivamente, conhecer os resultados deste estudo. Fui igualmente informado de que tenho assegurado os direitos de:

- Receber resposta a todas as dúvidas e perguntas que desejar fazer acerca de assuntos referentes ao desenvolvimento desta pesquisa;
- Desistir da pesquisa, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem constrangimento ou risco de sofrer algum tipo de represália;
- Não ter minha identidade revelada em momento algum da pesquisa.

Data:.....Assinatura do entrevistado:.....

Assinatura da Pesquisadora: .....