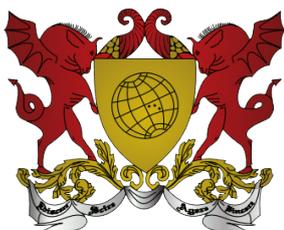




COOPERATIVISMO

MARKETING EM COOPERATIVAS

Pablo Murta Baião Albino
Samilla Nunes



Universidade Federal de Viçosa

Reitor

Demetrius David da Silva

Vice-Reitora

Rejane Nascentes



Coordenadoria de
Educação Aberta e a Distância

Diretor

Francisco de Assis de Carvalho Pinto

Campus Universitário, 36570-900, Viçosa/MG

Telefone: (31) 3612 1251

Layout: Maria Gabriela Matos

Editoração Eletrônica: Ana Luísa Medeiros

Edição de conteúdo e CopyDesk: João Batista Mota

Significado dos ícones da apostila

Para facilitar o seu estudo e a compreensão imediata do conteúdo apresentado, ao longo de todas as apostilas, você vai encontrar essas pequenas figuras ao lado do texto. Elas têm o objetivo de chamar a sua atenção para determinados trechos do conteúdo, com uma função específica, como apresentamos a seguir.



Texto-destaque: são definições, conceitos ou afirmações importantes às quais você deve estar atento.



Glossário: Informações pertinentes ao texto, para situá-lo melhor sobre determinado termo, autor, entidade, fato ou época, que você pode desconhecer.



SAIBA MAIS! Se você quiser complementar ou aprofundar o conteúdo apresentado na apostila, tem a opção de links na internet, onde pode obter vídeos, sites ou artigos relacionados ao tema.

Sumário

INTRODUÇÃO	6
MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	9
PROPOSTA DE CRIAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE MARKETING NAS COOPERATIVAS	11
ENDOMARKETING	15
MARKETING DE RELACIONAMENTO	17
MARKETING SOCIAL	18
FERRAMENTAS DE MARKETING	20
PRODUTO	20
PREÇO	22
PONTO DE VENDA	23
PROMOÇÃO	26
PLANEJAMENTO DE MARKETING	31
REFERÊNCIAS	33

Apresentação

Na nossa disciplina, além dos conceitos inerentes ao marketing, também serão abordados aspectos particulares das organizações cooperativas.

O nosso objetivo é não só apresentar os temas diretamente relacionados ao marketing, mas principalmente abordar a importância e a utilização das ferramentas de marketing nas organizações cooperativas. Os conceitos e aplicação do marketing no cooperativismo serão trabalhados de forma prática e objetiva, ressaltando as experiências já realizadas em cooperativas dos mais diversos ramos de atividade.

Após participar de nossa disciplina, você terá condições de elaborar um plano de marketing e gerir ações estratégicas capazes de mudar a realidade da organização em mercados competitivos.

Bons estudos!

Os autores.

INTRODUÇÃO

A velocidade das informações e as inovações tecnológicas fazem com que o mundo globalizado sofra mutações constantemente. Como reflexo desse cenário, o mercado se encontra cada vez mais competitivo, exigindo das organizações flexibilidade e capacidade de adaptação para traçar estratégias que irão viabilizar sua permanência no mercado.

As mudanças que ocorreram no mundo afetaram diversos setores de atividade. As desregulamentações de mercado de inúmeros setores industriais, as privatizações de empresas públicas e os avanços de uma tecnologia cada dia mais revolucionária aumentaram a incerteza de diversos empreendimentos.

Essas mudanças ocorreram, em grande parte, em função das diversas forças atuantes no mercado, que criam novos comportamentos, oportunidades e desafios. Kotler e Keller (2012) apontam alguns desses estímulos:

- **Rede de tecnologia da informação:** a revolução digital criou a era da informação, que tem levado a níveis de produção mais precisos, à comunicação mais direcionada e à determinação de preços consistentes.
- **Globalização:** a partir dos avanços tecnológicos, de transporte, expedição e comunicação, ficou mais fácil fazer negócios em outros países. Ao mesmo tempo, os consumidores têm acesso a praticamente todo o tipo de produto, independentemente do seu local de produção. As pessoas agora trabalham e se divertem em outros países, o que é provado pelo crescimento no número de viagens internacionais.
- **Desregulamentação:** os países vêm desregulamentando alguns setores para aumentar a concorrência e as oportunidades de crescimento. A flexibilidade de determinados setores de atividade incentiva a concorrência.
- **Privatização:** para aumentar a eficiência, os países privatizam as empresas estatais.
- **Concorrência Ampliada:** a concorrência intensa entre marcas domésticas e estrangeiras provoca um aumento nas despesas de marketing e uma redução nas margens de lucro. Muitas marcas fortes se tornaram *megamarcas* e se estenderam por uma ampla variedade de categorias de produtos correlatos, representando uma significativa ameaça competitiva.
- **Convergência Setorial:** as fronteiras entre os setores são cada vez mais indistintas à medida que as organizações identificam novas oportunidades nas interseções entre dois ou mais setores. A tecnologia digital tem alimentado essa convergência maciça.
- **Transformação no Varejo:** o crescimento das vendas por catálogo, mala direta, anúncios diretos ao consumidor veiculados em jornais, revistas e TV são os grandes concorrentes das lojas físicas. Em contrapartida, varejistas com visão empreendedora estão incorporando atrações a suas lojas, como cafés, demonstrações de produtos e shows. Ao contrário de oferecer uma variedade de produtos, eles vendem uma “experiência”.

- **Desintermediação:** a venda pela internet criou a *desintermediação* na entrega de produtos, ao intervir no tradicional fluxo de bens por meio de canais de distribuição. Por sua vez, fabricantes e varejistas estabelecidos iniciaram um processo de *reintermediação* e passaram a adotar um modelo misto de varejo real e virtual, agregando serviços *on-line* a suas ofertas normais.
- **Maior poder de compra do cliente:** usando o telefone é possível comparar preços, especificações de produtos e fazer pedidos *on-line* de qualquer lugar do mundo, 24 horas por dia, 7 dias por semana, contornando a limitação de ofertas locais e fazendo economias significativas. As organizações podem facilmente se juntar a outras para agregar suas comprar e obter maiores descontos por volume.
- **Informação ao consumidor:** hoje existe a possibilidade de coletar informações tão abrangentes e aprofundadas quanto desejarem sobre praticamente qualquer coisa. Via internet é possível acessar enciclopédias, dicionários, informações médicas, avaliações de filmes, relatórios de consumo, jornais e outras fontes de informação em várias línguas, a partir de qualquer lugar do mundo.
- **Participação do consumidor:** os consumidores passaram a ter voz ativa na hora de influenciar os colegas e a opinião pública. Em reconhecimento, as organizações passaram a convidá-los a participar da concepção e até mesmo da comercialização de ofertas para aumentar sua sensação de conexão e posse. Os consumidores veem suas organizações favoritas como oficinas a partir das quais podem extrair as ofertas que quiserem.
- **Resistência do consumidor:** as diferenças entre produtos têm diminuído, segundo a percepção do consumidor. Nesse sentido, os consumidores demonstram menos fidelidade à marca e se tornam mais atentos a preço e qualidade em sua busca por valor, além de menos tolerantes a ações indesejadas de *marketing*.

Dessa forma, torna-se indispensável atentar-se, cada vez mais, ao mercado e aos consumidores, a fim de permanecer competitivo. O *marketing* se destaca como meio de identificar necessidades não satisfeitas, tanto de pessoas físicas quanto de pessoas jurídicas, facilitando a aproximação com o público alvo da organização.

Para Keegan (2005), o *marketing* pode ser entendido como uma série de atividades que levam a uma transação de troca com resultado entre comprador e vendedor. Essa relação busca satisfazer os desejos e as necessidades do agente conhecido como cliente, oferecendo-lhe produtos ou serviços que apresentem valores competitivo.



Kotler (1998), por sua vez, afirma que o *marketing* representa a busca pelas necessidades e desejos de consumidores e, conseqüentemente, a elaboração de produtos que atendam a essas necessidades e desejos, de modo que gerem transações lucrativas, tanto para as empresa quanto para os consumidores.

Sem dúvida, são muitas as definições de *marketing*. Em suma, podemos dizer que o marketing busca:

- definir mercados;
- quantificar as necessidades dos grupos de clientes dentro desses mercados;
- determinar as proposições de valor para atender a essas necessidades;
- comunicar essas proposições de valor a todas as pessoas da organização responsáveis por entregá-las e conseguir que elas cumpram seu papel;
- desenhar um papel adequado na entrega dessas proposições de valor;
- monitorar o valor, de fato, entregue.

Dessa forma, tendo em vista o cenário competitivo atual, é indispensável o apoio em estratégias para garantir a sobrevivência, o crescimento e desenvolvimento organizacional. Para tanto, é necessário se adaptar ao *marketing* do futuro, o qual persegue os seguintes objetivos:

1. Identificar os maiores desafios para cada tipo de negócio da organização;
2. Determinar as ações passo a passo para vencer cada desafio, e
3. Estabelecer as prioridades para o futuro imediato.

Nessa perspectiva, as organizações devem desenvolver novas competências para responder adequadamente aos estímulos que estão sujeitas (Tabela 1).

TABELA 1. Novas Competências Organizacionais

1. As organizações podem usar a Internet como um poderoso canal de informações e vendas
2. As organizações podem coletar informações mais abrangentes sobre o mercado, clientes atuais ou potenciais e concorrentes
3. As organizações podem explorar as mídias sociais para amplificar a mensagem de sua marca
4. As organizações podem facilitar e acelerar a comunicação externa entre clientes
5. As organizações podem enviar material promocional, cupons, amostras e informações a clientes que os requisitam ou que autorizam a empresa a enviá-los
6. As organizações podem alcançar consumidores em trânsito com o <i>mobile marketing</i>
7. As organizações podem fabricar e vender produtos personalizados
8. As organizações podem aperfeiçoar seus processos de compra, recrutamento e treinamento, assim as comunicações internas e externas
9. As organizações podem facilitar e acelerar a comunicação interna entre seus funcionários usando a Internet como intranet privada
10. As organizações podem melhorar sua eficiência em termos de custos ao fazer bom uso da Internet

Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER, 2012, p. 12.

2

MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

A necessidade de adaptação para manutenção no mercado é uma realidade que permeia as organizações cooperativas, assim como as demais. A imprescindibilidade de profissionalização da gestão e do uso de estratégias competitivas ficou evidente nas décadas de 1980 e 1990. Foi quando ocorreram grandes mudanças no cenário competitivo, o que levou diversas cooperativas a fecharem suas portas, enquanto outras se adaptaram e destacaram (FERREIRA e BRAGA, 2004).

O diferencial entre o sucesso e o insucesso das cooperativas está justamente na sua capacidade de se ajustar ao mercado, de forma a possibilitar o desenvolvimento e crescimento organizacional. Nesse sentido, o *marketing* se destaca como estratégia competitiva, viabilizando a adaptação das organizações cooperativas à nova realidade dinâmica do mercado.

É importante destacar que as cooperativas são sociedades de pessoas, não de capital e, portanto, essa é uma das características que as diferem de empresas privadas, por exemplo. Na prática, isso significa que, independentemente do valor colocado na sociedade, o que nas cooperativas é chamado de quotas partes, o sócio terá direito a um voto. Ou seja, o foco está na pessoa, não no capital integralizado por ela na sociedade.



Dessa forma, tendo vista essa característica das sociedades cooperativas, para além do enfoque no consumidor, é necessário atentar-se aos sócios, já que são o cerne da sociedade cooperativa. No *marketing* isso significa compreender as demandas dos cooperados, visando sua satisfação e participação na sociedade, o que irá refletir positivamente nos resultados organizacionais.

Nesse contexto, as cooperativas, de maneira geral, precisam capacitar sua estrutura funcional de *marketing* para lidar eficazmente com as forças da economia de mercado e as demandas produtivas, comerciais ou de serviços do ambiente operacional. Para tanto, algumas medidas podem ser tomadas. Por exemplo:

- **Reengenharia**

O conselho de administração deve desenvolver uma estrutura capaz de administrar tais demandas, não só agregando valor às relações de troca internas (associado) e externas (consumidores, revendedores, fornecedores, agentes financeiros, membros da comunidade local, etc.), mas também eliminando possíveis barreiras funcionais e interdepartamentais.

- **Terceirização**

O conselho de administração deve estar disposto a adquirir certos produtos ou serviços complementares no mercado externo, especialmente aqueles que estão acima da capacidade de seus associados. Isso significa oferecer produtos ou serviços de qualidade com maior presteza e a menores custos.

- **Benchmarking**

O conselho de administração deve tomar como referência outras cooperativas ou organizações similares que adotem melhores práticas, pois isso lhes permitirá adquirir novos conhecimentos e aprimorar o próprio desempenho.

- **Fusões ou Incorporações**

O conselho de administração pode buscar fusões com outras cooperativas singulares do mesmo segmento, a fim de formar uma central de cooperativas nos âmbitos municipal, estadual, nacional ou internacional, conforme previsto na Lei nº 5.764/71. A união de cooperativas possibilita obter as economias de escala mediante a redução dos custos de produção, comercialização, armazenagem, transporte e distribuição, etc. As fusões fortalecem as pequenas cooperativas singulares, pois impedem sua aquisição pelas multinacionais, o que tira dos pequenos produtores filiados o poder de estipular os preços reais de suas mercadorias.

Além disso, a integração dos diversos segmentos das cooperativas brasileiras permitiria enfrentar a pressão feita pelas cooperativas agrícolas europeias, notadamente as francesas, com relação aos subsídios mantidos para barrar os produtos agrícolas brasileiros.

- **Globalização**

Os associados, reunidos em assembleia geral, sob a direção do conselho de administração, deve discutir suas propostas sociais, políticas e econômicas, pensando no longo prazo e globalmente. Mas precisam também encontrar meios de executá-las em médio ou curto prazo, envolvendo membros da comunidade local.

- **Achatamento**

O conselho de administração deve reduzir, ao máximo, os níveis hierárquicos, seja para evitar o distanciamento de seus associados do processo decisório, seja para facilitar o controle das ações dos executivos contratados. Devem igualmente enxugar os processos administrativos e burocráticos, a fim de reduzir custos e tornar a cooperativa mais ágil ante as mudanças no ambiente operacional e, principalmente, mais competitivas no mercado.

- **Focalização**

O conselho de administração deve agir estrategicamente, procurando identificar negócios atraentes para o mercado externo e, ao mesmo tempo, lucrativos para a cooperativa. Devem também capacitar a estrutura funcional de apoio, conforme o foco de suas carteiras de negócios internos e externos.

- **Empowerment**

O conselho de administração deve incentivar o quadro de associados a desenvolver a criatividade e o espírito de iniciativa ao lidar com os problemas cotidianos da cooperativa. Tudo isso visando à satisfação dos próprios associados, consumidores, clientes, revendedores, etc.

Para que tais práticas sejam efetivas, é necessária uma estruturação interna organizacional. Entretanto, nem toda cooperativa pode ter uma estrutura de *marketing* completa (funções especializadas de vendas, pesquisa e planejamento de *marketing*, propaganda e promoção de vendas, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, atendimento ao cliente, logística de mercado e relações públicas).

Primeiro, porque a cooperativa, se for pequena, terá no máximo um setor ou departamento de vendas, responsável pela comercialização com seus associados e terceiros. O mesmo ocorre com as compras de matérias-primas, equipamentos, etc. no mercado externo.

Segundo, porque a direção do conselho de administração, seja por falta de conhecimento ou de tempo, às vezes dá pouca importância à especialização das funções mercadológicas, considerando atividade de *marketing* o simples ato de vender um produto ou serviço qualquer.

As cooperativas brasileiras que contam com uma estrutura de *marketing* completa, geralmente atuam em setores altamente competitivos ou de exportação. São as grandes cooperativas que operam com soja, cana, café, laticínios, avicultura e suinocultura nas regiões Sudeste e Sul; as cooperativas de consumo ou crédito vinculadas a conglomerados industriais (automóveis, confecção, etc.), e as cooperativas de trabalho médico - essas normalmente contratam ou uma equipe de profissionais para estruturar um órgão de *marketing* ou os serviços de agências especializadas.

1.1. Proposta de criação e organização das atividades de marketing nas cooperativas

Para o desenvolvimento da estratégia e do plano de *marketing* nas organizações cooperativas, Cruzio (2003) apresenta oito estágios de atividades. Estes estágios são descritos a seguir, como uma proposta de criação e organização das atividades de *marketing* nas cooperativas:

1º) Centralização das atividades de compras e vendas no conselho de administração

Em cooperativas menores, entre 20 e 50 sócios, normalmente o diretor do conselho de administração assume as atividades comerciais, tanto internas, (com os associados) quanto externas (com consumidores, revendedores, contratantes de serviços, etc.). Além disso, cuida das compras externas (bens de produção, matérias-primas, material de escritório, etc.).

Uma cooperativa dificilmente terá sucesso no mercado competitivo se não fizer uma pesquisa de *marketing* de forma planejada e sistemática, seja para encontrar um segmento de mercado no qual possa atuar, seja para conhecer as necessidades, preferências, percepções ou grau de satisfação de sua clientela interna e externa.



2º) Constituição do quadro funcional de especialistas em marketing

À medida que cresce o quadro social, aumentam também suas operações produtivas e comerciais e, conseqüentemente, as atividades relacionadas ao *marketing*: vendas de campo, atendimento ao cliente, gerenciamento de produtos ou serviços, etc. Isso leva o conselho de administração a contratar técnicos ou especialistas, sob sua direção, para prestar apoio operacional e administrativo.

3º) Estruturação do departamento de marketing por função

A estruturação por função é a divisão do trabalho por áreas de maior importância. A

direção do conselho de administração pode solicitar aos especialistas em administração de cooperativas a estruturação das seguintes funções: gerência de marketing (GMK) e gerência administrativa (GAD), ambas sob responsabilidade da diretoria comercial.

As funções de pesquisa de *marketing* (FPM), desenvolvimento de novos produtos (FDP) e vendas externas (FVE) ficam sob responsabilidade de GMK. Já as funções de comercialização interna (FCI) e de relações trabalhistas (FRT) ficam sob responsabilidade da GAD.

- Compete à gerência de *marketing*:

- i. Desenvolver estratégias de longo prazo para os produtos;
- ii. Elaborar planos anuais de *marketing* e previsões anuais de vendas;
- iii. Desenvolver a propaganda e campanhas mercadológicas;
- iv. Compor a força de vendas e selecionar os canais de distribuição de terceiros;
- v. Reunir informações sobre o desempenho da produção e derivados, o comportamento dos clientes e intermediários, e problemas e novas oportunidades de mercado;
- vi. Aprimorar os atributos dos derivados, visando atender a mercados locais ou internacionais mais exigentes;
- vii. Coordenar as atividades de *marketing* e afins.

- Compete à gerência administrativa:

- i. Elaborar o plano de seleção e admissão de pessoal;
- ii. Elaborar o plano de cargos e salários (PCS) dos empregados;
- iii. Elaborar o plano de treinamento, desenvolvimento e fixação de pessoal no cargo;
- iv. Coordenar a administração de pessoal e atividades afins.

A estruturação do departamento de *marketing*, por função, pode trazer algumas vantagens para as cooperativas: agrupar subfunções técnicas de *marketing* sob responsabilidade de um especialista; atualizar e utilizar, ao máximo, a competência técnica dos profissionais de *marketing*.



Por sua vez, existem desvantagens: perder a eficácia funcional à medida que os produtos e mercados se diversifiquem; engessar o planejamento com relação a novos produtos e mercados específicos; criar conflitos entre grupos funcionais distintos (competição orçamentária ou de *status*).

4º) Estruturação do departamento de *marketing* por produto/serviço

A estruturação do departamento de *marketing* por produtos pode trazer vantagens para as cooperativas: concentrar esforços administrativos e reduzir custos, no que se refere ao desenvolvimento de *mix* de *marketing* para produto específico; reagir prontamente às mudanças no mercado ou no consumo; incrementar itens menos importantes da linha de produtos/serviços.

Mas também pode acarretar desvantagens: restringir a capacidade do profissional e um único produto/serviço; fragmentar o propósito global da cooperativa em subgrupos de interesses concentrados em determinados produtos; aumentar os gastos com pessoal, devido à especialização por produto/serviço.

5º) Estruturação do departamento de marketing por localização geográfica

A cooperativa que opera em mercados dispersos pode estruturar seus departamentos de marketing por localização geográfica.

Esta estruturação pode acarretar vantagens para as cooperativas: definir responsabilidades por cotas de vendas, lucro e desempenho; adequar as cotas de vendas à demanda dos mercados territoriais, regionais ou internacionais; a proximidade com o mercado-alvo possibilita obter informações sobre o mesmo.

Por outro lado, existem algumas desvantagens: concentrar esforços administrativos e operacionais num determinado mercado regional em detrimento de outras áreas funcionais importantes da cooperativa; facilitar o desvio do objetivo global da cooperativa, devido à autonomia concedida à força de vendas.

6º) Estruturação do departamento de marketing por cliente

A cooperativa que atua em mercados variados (consumidores diretos, redes de varejo, atacadistas, restaurantes, lojas especializadas, etc.) pode estruturar seu departamento de marketing por clientela. Tal estruturação apresenta as seguintes vantagens para as cooperativas: dar maior atenção a diferentes tipos de clientes, conforme suas necessidades de compra; adequar embalagens, transporte e canais de distribuição, conforme o tipo de cliente; resolver problemas de demanda por clientela específica.

Por sua vez, podem existir desvantagens nessa opção, como: relegar as demais áreas funcionais da cooperativa, devido à prioridade conferida ao cliente; negligenciar outros objetivos importantes para as finanças da cooperativa, como lucratividade, produtividade e eficiência, por visar sobretudo à satisfação do cliente.

7º) Estruturação do departamento de marketing por projeto

A cooperativa que presta serviços de consultoria nas áreas de administração, contabilidade, informática, etc. pode estruturar seu departamento de marketing por projetos.

Algumas das vantagens dessa estruturação são: criar cronograma para várias atividades especializadas, em diferentes tipos de projetos; adaptar rapidamente a estrutura do departamento de *marketing* às exigências de cada projeto; agrupar temporariamente diversos especialistas para prestar determinados serviços; facilitar a coordenação de especialistas para cumprir tarefas em projetos diversos; possibilitar um fluxo de trabalho contínuo aos associados, conforme a quantidade de projetos assumidos.

Há também desvantagens: gerar ociosidade de materiais, equipamentos, máquinas, mão de obra qualificada, etc., nos intervalos entre projetos; acarretar ansiedade entre as pessoas envolvidas em determinado projeto, quando não há perspectiva de novos trabalhos.

8º) Estruturação da assessoria de marketing

À medida que se multiplicam as funções e os cargos na estrutura organizacional, torna-se mais difícil o controle das decisões ou ações da média gerência para baixo. Assim, para evitar possíveis desvios da missão corporativa, é preciso estabelecer funções de assessoria. Diferentemente do cargo de linha, a assessoria não tem poder de mando, mas sim autoridade para fiscalizar as decisões ou ações das demais funções da cooperativa.

Não existe um único modelo de estrutura organizacional de *marketing* para todas as cooperativas. Tampouco é necessário passar por todos os estágios anteriormente descritos. No entanto, há que adequar tal estrutura aos objetivos de *marketing* de cada cooperativa, conforme o volume de suas atividades nos mercados-alvos.



Além disso, as cooperativas podem fazer diversas combinações ao estruturar suas funções básicas de produção, finanças, *marketing* e pessoal. O mesmo vale para a estruturação funcional das áreas de finanças, produção pessoal. Note-se que o fator determinante da estruturação vai depender do negócio principal da cooperativa. Dessa forma, se a cooperativa atuar no setor de crédito, o fator determinante de sua estrutura organizacional será a área financeira combinada com a área de *marketing*. Já numa cooperativa de laticínios, o fator determinante será a área de produção combinada com a área de *marketing*, e assim por diante.

Além da estruturação do *marketing* na organização, é importante considerar o tipo de *marketing* que será trabalhado, por meio da reflexão sobre o público-alvo, a marca e o mercado. Na literatura, encontram-se dezenas de segmentos do *marketing*. O esquema, a seguir, apresenta três deles:



3

ENDOMARKETING

O *endomarketing*, definido como *marketing* interno, implica que a organização deve treinar e motivar seus funcionários que contatam os clientes e todo o pessoal de apoio como um time, para proporcionar satisfação a esse público. O endomarketing deve preceder ao *marketing* externo, pois não adianta o oferecimento de excelentes produtos ou serviços antes que os funcionários da organização estejam prontos ou preparados para proporcioná-los aos clientes (KOTLER, 1993, p.416). Nesse sentido, pode ser entendido como um conjunto de atividades voltadas para o interior da organização, cuja finalidade é valorizar o ser humano (BRAGA; SILVA; DORNELAS, 2002).

Segundo Cerqueira Neto (1994, p.49), “o *endomarketing* significa *marketing* voltado para dentro da empresa, ou seja, consiste em um conjunto de ações e veículos de comunicação integrados para que os funcionários tenham e saibam de sua importância para alcançar o sucesso.”



Os sistemas de *endomarketing* visam atingir a uma linguagem cultural própria e homogênea em todo o empreendimento, fazendo com que todos - independentemente do nível hierárquico - possam se comunicar e trazer benefícios para a organização.

O papel da comunicação dentro de uma organização é de suma importância para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência, criando um *feedback* constante, gerando eficácia no trabalho desenvolvido e realização dos objetivos propostos.

Principais objetivos do endomarketing

- i. Manutenção de um ambiente de trabalho, que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas;
- ii. Aumento dos índices de produtividade e qualidade com a diminuição dos custos;
- iii. Criação de canais de comunicação entre todos, independentemente do nível hierárquico, para a eliminação de conflitos interpessoais e trocas de experiências, gerando, assim, uma melhoria nos relacionamentos (KOTLER, 1993, p.417).

Dentro desse conceito, pode-se observar que de *endomarketing* trabalha com a motivação, o treinamento e a comunicação.

O treinamento no *endomarketing* inclui aspectos de atitude e de valorização do funcionário, estimulando suas perspectivas dentro do empreendimento. Merecem atenção especial os treinamentos ligados a atendimentos, clientes, objetivos e métodos, comprometimento, entre outros.

De acordo com Carvalho (1997, p.154), “o treinamento constitui-se num processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, por meio de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. Os objetivos do treinamento são a modificação do comportamento profissional do treinando, o desenvolvimento do espírito de integração por parte da equipe de trabalho e o das aptidões de liderança.

O trabalho de *endomarketing* consiste também na criação de ambientes e situações que façam o funcionário a ter motivação em seu trabalho, trabalhando com as questões motivacionais.

Segundo Chiavenato (1995, p.65), torna-se difícil definir exatamente o conceito de motivação, sendo que este tem sido utilizado em diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.



A participação é um fator primordial para que se possa gerir uma empresa cooperativa com efetividade, pois é, por meio da participação efetiva das pessoas envolvidas no processo, que se torna possível o alcance dos objetivos propostos.

É o que aborda Oliveira (1996, p.18), quando diz que:

a participação é talvez o principal fator de eficiência empresarial sob o ponto de vista político-social nas cooperativas. Não obstante ser mais complexa e difícil à tomada de decisão sob condições de democracia, sua solidez e comprometimento social são infinitamente maiores.

Ao estudar a participação social em cooperativas, é necessário saber o que vem a ser participação, bem como a realidade dessa participação na cooperativa, analisando a importância do tema para a sua administração.

A participação social tem sido um tema muito discutido por vários autores da área de cooperativismo e de outras áreas, como a administração. O sentido que se coloca, ao discutir a participação nessas áreas, está voltado, de forma geral, apenas para o envolvimento do “pessoal” em atividades planejadas pela administração ou diretoria. A ideia é de que a contribuição individual possa favorecer o desempenho global da organização, de forma eficiente e eficaz.

A contribuição, no caso das cooperativas agropecuárias, refere-se a recursos advindos da entrega de produtos pelos associados, como café, leite, grãos, etc. Assim, a participação adquire um caráter formalístico, no qual os indivíduos apenas cumprem papéis específicos na organização; ou seja, a participação é reduzida a uma prática burocrática, estando longe de ser empregada em seu real sentido. Nessa linha de raciocínio, Cruz (1987, p.148) considera que “a participação é aparente, tendo como função apenas legitimar as decisões tomadas”.

Para Rios (2000, p.54), a participação pode ser analisada em dois níveis que se interpenetram: subjetivo e objetivo.

- **No nível subjetivo:** a participação é entendida como identificação do associado com a cooperativa a que pertence como coproprietário, isto é, ele não a vê como uma entidade pertencente a um terceiro, mas sim como uma sociedade pela qual também se sente responsável e diretamente interessado.
- **No nível objetivo:** a participação é entendida como a frequência e atuação em assembleias da cooperativa, integralização do capital subscrito, realização de operações econômicas com a cooperativa e percepção de retorno, ocorrendo sobras no exercício financeiro.

O que pode ser observado, pelos vários estudos sobre o cooperativismo brasileiro, é que a prática da participação tem sido apenas burocrática ou formalística, de cunho eminentemente tutorial, como foi descrito anteriormente. Como exemplo, podemos ilustrar a existência da figura do “dono da cooperativa”, isto é, a pessoa que administra os negócios, única a definir a política da cooperativa, a tomar decisões, manter contatos com bancos e órgãos de assistência técnica.

A participação tem um caráter de mudança social. Faz-se necessário, portanto, que todos os envolvidos no processo tenham em mente sua essencialidade e importância. Devem procurar aplicá-la em sua efetividade, resultando em ações por parte de todos e permitindo a prosperidade da cooperativa.

1.1 Marketing de relacionamento

Um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Cobra (2009), o marketing de relacionamento pode ser entendido como o objetivo de criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamento mutuamente satisfatórios de longo prazo, com partes fundamentais, como clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e negócios.

O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing. Tal rede consiste na cooperativa e naqueles que a apoiam – cooperados, clientes, fornecedores e distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos (KOTLER; KELLER, 2012).



O princípio operacional da rede é simples: construa uma rede de relacionamento efetiva com os principais *stakeholders* e os resultados virão como consequência natural. Nesse sentido, um número crescente de organizações tem optado por priorizar sua marca, em detrimento de seus ativos físicos, e por terceirizar atividade periféricas com outras empresas capazes de executá-las melhor e com custo reduzido, enquanto se concentra nas atividades centrais de seu negócio.

Para o bom marketing de relacionamento, as organizações devem levar em consideração o que Kotler e Keller (2012) identificaram como os quatro componentes chave no marketing de relacionamento (tabela 2).

Tabela 2. Componentes-chave do Marketing de Relacionamento

Clientes
Funcionários
Parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências)
Membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas)

Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER, 2012, pg. 19

As organizações devem gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais *stakeholders*. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos.

Com o objetivo de priorizar os componentes do marketing estratégico, uma estratégia que vem sendo comum é moldar ofertas, serviços e mensagens específicas para clientes individuais, baseadas em informações sobre transações anteriores de cada um deles, seus dados demográficos e psicográficos, bem como suas preferências por meios de comunicação e distribuição.



Ao se concentrar em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos, as organizações esperam atingir melhores resultados, capturando uma parcela maior dos gastos de cada um deles com a conquista de sua fidelidade.

A estratégia depende da estimativa do valor do cliente ao longo do período de relacionamento com a organização e o desenvolvimento das ofertas e preços para obter os resultados esperados.

1.2 Marketing Social

O marketing social é uma estratégia de mudança do comportamento (Kotler e Roberto, 1992). Combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social em um esquema integrado de planejamento e ação, aproveitando os avanços das tecnologias da comunicação e a capacidade do marketing (Kotler e Roberto, 1992).

Marketing social, portanto, é uma estratégia para propagar uma ideia ou proposta que visa amenizar algum problema social. Dessa forma, a organização passa para seu público-alvo a imagem de colaboradora para o bem-estar social, seja na área da saúde, ambiental ou educacional.

Princípios cooperativistas

São intrínsecos às sociedades cooperativas valores que norteiam todo o seu funcionamento e gestão: os chamados princípios cooperativistas. São sete:

- **Adesão livre e voluntária:** esse princípio prevê que a entrada na sociedade deve ocorrer de forma espontânea. Ademais, não é permitido impedir essa associação, exceto em caso de impossibilidade estrutural de agregar mais um sócio ao quadro da cooperativa ou quando o indivíduo não preencher os pré-requisitos legais e estatutários.
- **Gestão democrática:** como a cooperativa é uma sociedade de pessoas, sua gestão é feita democraticamente, com cada associado tendo direitos e deveres a cumprir.
- **Participação econômica:** para ingresso na cooperativa, é necessário integralizar um valor, por meio das quotas-partes, que irá compor o capital social da organização. Esse é um dever do sócio para com a cooperativa.
- **Autonomia e independência:** como a finalidade da sociedade cooperativa é servir a seus sócios, a autonomia e independência da organização não deve ser comprometida. Em caso de perda da autonomia e independência organizacional, a cooperativa pode cair em uma situação conflitante entre cumprir com sua finalidade e defender os interesses particulares de um terceiro agente com poderes dentro da organização.
- **Educação, formação e informação:** visando à sustentabilidade da organização, esse princípio garante a formação de seus sócios, funcionários e dirigentes.
- **Intercooperação:** esse princípio se traduz na cooperação entre cooperativas, visando ao fortalecimento das organizações e do movimento como um todo.
- **Interesse pela comunidade:** entre as diversas funções do empreendimento cooperativo, tem-se a responsabilidade pela comunidade na qual se encontra. Dessa forma, esse princípio prevê que a sociedade cooperativa trabalhe em prol da comunidade, levando desenvolvimento econômico e social.

Nota-se que as cooperativas têm em seu escopo princípios e valores de cunho social. Contudo, apenas realizar ações sociais não garante o reconhecimento dessa atuação. Assim, é necessário fazer com que essas informações cheguem até o público-alvo, a fim de ser reconhecida por isso. Nesse sentido, o marketing social se apresenta como um diferencial competitivo que pode ser usado a favor da imagem da organização.



Essas são, portanto, apenas três das dezenas de segmentações do marketing. Trouxemos a perspectiva do endomarketing, do marketing de relacionamento e do marketing social para mostrar algumas táticas que podem ser utilizadas nas cooperativas. Contudo, é importante que seja analisado qual a melhor estratégia a ser implementada de acordo com objetivos que se pretende alcançar.

2. FERRAMENTAS DE MARKETING

Qualquer manual de marketing traz quatro ferramentas principais que também podem ser encontradas como *mix* de marketing ou 4Ps. Eles compreendem aspectos inerentes à sua abordagem (tabela 3).

TABELA 3. Mix de Marketing

PRODUTO	PREÇO	PONTO DE VENDA	PROMOÇÃO
Variedade do Produto	Lista de preços	Canais	Promoção de Vendas
Qualidade	Descontos	Cobertura	Propaganda
Design e característica	Condições	Localização	Forças de Vendas
Nome da Marca	Prazo de Pagamento	Estoque	Relações Públicas
Embalagem	Condições de Crédito	Transporte	Marketing Direto
Tamanho			
Serviços			
Garantias			
Devoluções			

Fonte: Elaboração Própria

2.1. Produto

I - Mix de produtos

- **Produtos** – tangíveis (Ex.: leite, suco de laranja).
- **Serviços** – intangíveis; (Ex.: consultoria e trabalho profissional das cooperativas de serviços).
- **Conceito:**

“Produto é algo que se oferece em determinado mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo e que pode ser classificado conforme as características de durabilidade, tangibilidade e uso, conforme se trate de bens de consumo ou de bens empresariais”.

- **Decisões sobre os níveis de produto:**

Nível de benefício central – benefício fundamental que o cliente está realmente comprando (legumes).

Nível de produto básico – transformação do benefício central em um produto básico (legumes frescos).

Nível de produto esperado – atributos que os compradores esperam encontrar no produto (legumes frescos e não-machucados).

Nível de produto ampliado - ampliação do produto além da expectativa do consumidor (legumes frescos, não-machucados e higiênicos).

Nível de produto potencial - transformações que podem ser feitas futuramente no produto (legumes frescos, não-machucados, higiênicos e produzidos sem produtos químicos).

- **Decisões sobre a classificação do produto:**

Bens não-duráveis – sabão;

Bens duráveis – eletrodomésticos;

Serviços - corte de cabelo.

- **Classes de bens de consumo:**

Bens de conveniência – bens básicos (pão), bens de impulso (barras de chocolate), bens de emergência (guarda-chuva).

Bens de compra comparada – geladeira.

Bens de especialidade – botas de couro de jacaré, obras de arte.

Bens não procurados: lápides, urnas funerárias.

- **Classes de bens empresariais:**

Bens materiais e peças – matéria-prima (trigo), produtos naturais (minério de ferro), materiais (fios condutores) e peças manufaturadas (conjunto da ignição de automóveis).

Bens de capital - bens de instalação (recursos financeiros para a construção de unidades residenciais) e bens de equipamento (materiais e equipamentos para a construção de batentes).

Bens de suprimentos e serviços (canetas ou serviços de manutenção de portões em edifícios).

- **Decisões sobre a linha de produtos:**

Amplitude – variedade dos produtos ofertados.

Profundidade – número médio de itens ofertados dentro de uma classe de produto.

Diversificação – diferenças de utilização final, métodos de produção e canais de distribuição.

II - Mix de serviços

- **Conceito:**

Entende-se por serviço, nas cooperativas, toda ação exercida por um ou mais de seus associados ou empregados que seja de natureza intangível e intermediada pela cooperativa diante de potenciais contratantes.

- **Categorias do mix de serviços:**

Oferta de um bem tangível - nenhum serviço está associado ao produto.

Oferta de um bem tangível associado a serviços - adubo e assistência na aplicação.

Oferta híbrida de bens e serviços – pescado e restaurante especializado em peixe.

Oferta de serviço principal associado a bens ou serviços secundários de uma cooperativa - serviços de cabeleireiro e sauna.

Oferta de serviço puro na cooperativa - cooperativa de motoboys.

- **Características dos serviços:**

Intangibilidade dos serviços – não podem ser vistos nem provados antes de serem adquiridos.

Inseparabilidade – os serviços são produzidos e consumidos imediatamente.

Variabilidade – dependem de quem os fornece e de onde e quando são fornecidos.

Percibilidade – como os serviços não podem ser estocados, podem surgir problemas quando há desequilíbrio entre a oferta e a demanda. (assentos vazios nos voos).

2.2. Preço

- **Conceitos:**

Preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Ademais, pode ser compreendido também como a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou fazer uso de um produto ou serviço.

- **Principais problemas enfrentados pelas cooperativas no que se refere a preços:**

- Determinar preços visando exclusivamente cobrir custos.
- Deixar de rever preços para capitalizar mudanças no mercado externo.
- Estipular preços independentemente dos demais elementos do *mix* de marketing (produto, propaganda e ponto de distribuição).
- Adotar preços únicos para os diferentes itens da linha de produtos ou serviços no mercado externo.
- Estabelecer preços únicos para os diversos segmentos dos mercados externos e para as diferentes ocasiões de compra.

- **Estratégias de preços para novos produtos:**

- i. Preços para um produto inovador**

- Estratégia de preços para a “nata” do mercado.
- Estratégia de preços de penetração no mercado.

- ii. Preços de uma imitação de novo produto**

- Estratégia de preço/qualidade, conforme demonstrado na tabela 4.

Tabela 4. Combinações estratégicas de preço-qualidade

		Preço		
		ALTO	MÉDIO	BAIXO
Qualidade do produto	ALTA	1. Estratégia de preço <i>premium</i>	2. Estratégia de alto valor	3. Estratégia de supervalor
	MÉDIA	4. Estratégia de preço excessivo	5. Estratégia de valor médio	6. Estratégia de valor bom
	BAIXA	7. Estratégia de exploração	8. Estratégia de falsa economia	9. Estratégia de economia

Fonte: (Sandhusen, 2003)

Obs.: Não são recomendáveis as estratégias de números 4, 7 e 8, uma vez que julgando-se explorado (produto de baixa qualidade por um preço alto) o cliente poderia fazer propaganda desfavorável à cooperativa.

- **Estratégias de Preços para Mix de Produtos:**
 - **Estratégia de preço de linhas de produto:** A empresa determina diferentes patamares de preços para os vários produtos da linha. Ex.: Cortadores de grama manual, cortador de grama motorizado, carrinho cortador de grama, etc.
 - **Estratégia de preço de acessórios opcionais:** A empresa estabelece os preços em função dos produtos opcionais ou acessórios que são vendidos com o produto principal. Ex.: automóvel e opcionais (ar condicionado, farol de neblina, banco de couro, etc.).
 - **Estratégia de preço para produto cativo:** Os fabricantes determinam preços mais baixos para os produtos básicos (impressoras) e altas margens para os suprimentos (cartuchos de tinta).
 - **Estratégia de preço para produtos derivados:** A comercialização de subprodutos pode ajudar a empresa a reduzir o preço do produto principal para torná-lo mais competitivo. Ex.: indústria química.
 - **Estratégia de preço para pacote:** Os vendedores combinam diversos produtos e oferecem o pacote por um preço reduzido. Ex.: computadores pessoais com *softwares* incluídos; companhias aéreas, com pacotes de final de semana (passagem aérea, traslado, hotel)

- **Seleção de um método de determinação de preço:**
 - **Método do preço de mark-up:** Consiste em adicionar um *mark-up* padrão ao custo do produto. Ex.: Varejo
 - **Método do preço de retorno-alvo:** O preço é determinado em função da obtenção da taxa-alvo de retorno sobre os investimentos (ROI).
 - **Método do preço de valor percebido:** Baseia-se no valor percebido pelo cliente, e não nos custos envolvidos nos produtos ou serviços ofertados.
 - **Método do preço de valor:** Um preço relativamente baixo para um produto que mantém a sua qualidade
 - **Método do preço de mercado:** Determinação de preços orientados pelos preços praticados pelos concorrentes.
 - **Método do preço de licitação:** Licitações públicas ou privadas; Estratégias de Adequação de Preços
 - **Estratégias de descontos e bonificações:** Desconto à vista, desconto por volume, desconto sazonal (para produtos fora da estação).
 - **Estratégia de preço diferenciado:** A empresa vende o produto ou serviço por dois ou mais preços diferentes, com diferenças que não estão necessariamente baseadas em diferenças de custo. Ex.: Ingresso mais baratos nos museus para estudantes e idosos; ingressos com preços diferenciados conforme o lugar no teatro.
 - **Estratégia de determinação psicológica de preços:** É o valor que o cliente vê no produto, o que ele acha que vale. No geral, preços mais elevados denotam qualidade. Ex: Iphone
 - **Estratégia de preço promocional:** Produtos de isca, que irão chamar a atenção do cliente para ir até o local. Uma vez no ambiente, o cliente tende a levar para além do produto promocional (supermercados).

2.3. Ponto de venda

O ponto de venda é uma definição mais restrita, ligada ao conceito mais geral de canal de marketing, referindo-se a todos os intermediários que atuam nas vendas e na distribuição de um produto ou serviço.

- **Conceito de canal de marketing:**

“É um grupo de organizações independentes envolvido no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo do usuário-consumidor ou industrial”.

- **Por que usar intermediários de marketing?**

- **Economia:**

- Três fabricantes vendendo direto a 3 consumidores - $3 \times 3 = 9$ diferentes contatos.

- Três fabricantes vendendo a três consumidores através de um intermediário - $3 + 3 = 6$ contatos.

- **Permitem utilizar os seus contatos, experiência, especialização e escala operacional.**

- **Os fabricantes produzem uma variedade restrita de produtos em grandes quantidades, mas os consumidores desejam maior variedade em pequenas quantidades.**

- **Desvantagens de ter um canal de distribuição próprio:**

- **Desvia a cooperativa de sua atividade principal:** vender produtos ou serviços diretamente ao mercado requer uma especialização mínima em vendas, divulgação, etc.

- **Compromete o retorno financeiro da atividade principal da cooperativa:** devido à necessidade de investir parcelas significativas de recursos na distribuição de seus itens;

- **Ingressa numa área que a cooperativa não domina:** isso pode comprometer a eficiência (serviços ou produtos bem-feitos) e a eficácia (serviços ou produtos bem-feitos, com maior rapidez e menor custo) da atividade principal.

- **Decisões sobre o tipo de canal de distribuição:**

As decisões a serem tomadas sobre o tipo de canal de distribuição envolvem algumas avaliações técnicas:

- **A função e o fluxo do canal de marketing:**

A função do canal de marketing é transferir mercadorias de determinado fabricante para os consumidores. Os membros do canal de marketing podem exercer várias funções-chave para as cooperativas, como: - reunir informações sobre os clientes potenciais e regulares das cooperativas, bem como sobre os concorrentes e outros elementos ou forças do ambiente de marketing; - firmar acordos sobre preços ou condições das ofertas dos produtos ou serviços das cooperativas, visando facilitar a transferência de posse; - providenciar o transporte, acondicionamento, armazenamento e distribuição dos itens ofertados pelas cooperativas.

Algumas dessas funções, como fornecer bens de produção a consumidores associados ou terceiros, constituem *um fluxo para a frente*, ou seja, uma operação da cooperativa para seus clientes. Outras funções, como quitar a fatura dos bens de produção adquiridos, constituem *um fluxo para trás*, ou seja, uma operação dos clientes para a cooperativa.



- **Os níveis de canal:**

Cooperativas, revendedores, redes de varejo, atacadistas, consumidores finais, todos fazem parte de uma cadeia de canais de marketing, sendo cada qual um nível de canal. O número de níveis intermediários indica uma extensão de canal.

Projetar o canal de marketing para determinada cooperativa requer alguns procedimentos básicos, como:

- Níveis de produção: tamanho do lote, tempo de espera, conveniência espacial, variedade do produto e serviço de apoio
- Objetivos e limitações do canal de marketing

Uma cooperativa de produtores de hortifrutigranjeiros, por exemplo, deveria projetar canais com o objetivo de escoar os produtos o mais rápido possível, já que eles são perecíveis.

- **Opções de canais de marketing:**

Devem ser definidos os tipos de intermediários (redes de supermercados, restaurantes, agentes de exportação, etc.). Deve-se ainda, em relação à quantidade de intermediários, optar entre:

i. Distribuição exclusiva – os produtores limitam, propositadamente, o número de intermediários que lidam com o seu produto e, às vezes, atribuem a um número limitado de revendedores o direito exclusivo de distribuir os produtos da empresa em seus territórios. (Ex.: roupas finas para mulheres).

ii. Distribuição seletiva – está entre a distribuição intensiva e a exclusiva, com o uso de mais de um, mas não de todos intermediários dispostos a trabalhar com o produto da empresa (Ex.: marcas de televisores e móveis).

iii. Distribuição intensiva - a empresa coloca o produto no maior número de pontos de venda possível (Ex.: creme dental e doces).

- **Avaliação das opções do canal de marketing:**

i. Critério econômico: Constituir uma força de vendas própria ou contratar canais intermediários?

ii. Critério de controle: Qual o nível de controle que se quer ter sobre o canal? Um representante, por exemplo, sendo independente, pode se concentrar em produtos que vendam mais, deixando de informar os consumidores a respeito dos itens ofertados pela cooperativa.

iii. Critério de adaptação: considerar em sua escolha de canal políticas flexíveis de venda, que permitam ao distribuidor promover pequenas alterações nos preços e nas condições de pagamento, levando em conta as particularidades de cada território de vendas.

- **O gerenciamento do canal:**

Uma vez escolhido, a cooperativa deve selecionar, treinar, motivar e avaliar os membros constituintes do canal de marketing selecionado, bem como criar programas para aprimorá-lo, a fim de adequá-lo às mudanças ou às novas exigências do mercado-alvo.

- **Canais verticais e horizontais e o multicanal:**

- i. **Canal vertical** - ocorre quando as cooperativas singulares para a produção e a venda de determinado bem se unem para constituírem uma cooperativa central para comercializar o produto diretamente no mercado consumidor.

- ii. **Canal horizontal** – quando uma cooperativa seleciona os canais de distribuição por item produzido. Por exemplo, uma cooperativa de costureiras pode empregar redes de supermercado para toalhas de mesa, tapetes, etc., e lojas ou magazines para vestidos de noiva.

- iii. **Multicanal** – Suponhamos uma cooperativa de produtores cujo objetivo comercial seja propiciar a seus associados os insumos e equipamentos para produção de soja e arroz e sua venda diretamente no mercado local, bem como prestar serviços de assistência técnica e manutenção, treinamento, etc. Nesse caso, ela pode optar pelo multicanal especializado por tipo de produto, serviço e mercado - intermediários para a venda da produção de grãos no mercado internacional, força de vendas própria para o mercado local, técnicos para demonstrar as formas de aplicação de adubos, o uso de tratores etc.

- **Canal de varejo nas cooperativas:**

O varejo abrange todas as ações de venda da organização, seja de bens ou de serviços, para que alcancem os consumidores finais. Não podemos deixar de comentar sobre o varejo sem loja, opção na qual a venda é feita diretamente (porta a porta), com marketing direto ou também na forma de venda automática.

- **Canal de atacado e a logística de mercado nas cooperativas:**

O atacado abrange as ações voltadas à venda, seja de bens ou de serviços, para intermediários que irão realizar a revenda para o consumidor final.

2.4. Promoção

O marketing moderno consiste não apenas em desenvolver um bom produto a preço atraente e colocá-lo no mercado, mas também em comunicar-se com os mercados-alvo, efetivos ou potenciais, visando atender às suas necessidades ou preferências.

O mix de promoção ou de comunicação inclui o desenvolvimento dos seguintes planos: o plano de propaganda, o plano de promoção de vendas, o plano de publicidade e relações públicas, o plano da força de vendas e o plano de marketing direto.

a) Plano de propaganda

Propaganda é qualquer forma paga de apresentação e promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. É formado por uma série de etapas que vão desde o estabelecimento dos objetivos da propaganda, passando pela determinação das bases do seu orçamento, a escolha da mensagem até chegar na seleção da mídia e avaliação da sua eficiência.

Cada uma das etapas do plano de propaganda tem seus respectivos fatores e objetivos específicos, apresentados a seguir:

- i. i. Estabelecer os objetivos da propaganda:

- Informar:**

- Informar o mercado sobre um novo produto
 - Sugerir novos usos para o produto

- Explicar como o produto funciona
- Descrever os serviços disponíveis.

Persuadir:

- Criar preferência de marca
- Estimular a troca de marca
- Mudar as percepções do comprador sobre os atributos do produto.

Lembrar:

- Lembrar os consumidores onde comprar o produto
- Manter o produto lembrado pelos compradores durante a baixa estação

ii. Determinar as bases do orçamento da propaganda:

- Estágio do ciclo de vida do produto
- Crescimento da participação no mercado e da base de consumidores
- Estado da concorrência e saturação da comunicação
- Substituição do produto
- Frequência da propaganda.

iii. Escolher a mensagem da propaganda:

- Criação da mensagem: Tipo de pessoas que compram o produto, em que ocasiões e com que frequência X recompensa racional, sensorial, social ou satisfação do ego
- Avaliação e seleção da mensagem
- Impacto da mensagem
- Responsabilidade social da mensagem.

iv. Selecionar a mídia e avaliar a sua eficiência:

- Cobertura, frequência e impacto da mídia
- Vantagens e limitações da mídia
- *Timing* da mídia
- Alocação orçamentária
- Desempenho da mídia (teste de *recall*).

b) Plano de promoção de vendas

Promoção de vendas é um conjunto de técnicas mercadológicas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade. Pode ser entendida ainda como incentivos de curto prazo que visem estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço. A promoção de vendas pode ser dirigida:

- Ao consumidor final
- Aos intermediários
- Aos vendedores

As etapas do programa de promoção de vendas podem ser conferidas na tabela 5.

Tabela 5. Programa de promoção de vendas

Determinar o nível de incentivo promocional
Estabelecer as regras de participação nos incentivos promocionais
Definir o meio de distribuição
Estimar o orçamento total de promoção de vendas
Fazer um pré-teste do programa de promoção de vendas
Planejar a implementação do programa promocional
Avaliar os resultados das promoções de vendas

Fonte: Elaboração Própria

c) Plano de publicidade e de relações públicas

Relações Públicas é o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente.

O profissional de relações públicas, atualmente muito utilizado por grandes empresas, diz respeito à construção do bom relacionamento com os vários públicos da empresa, por meio de uma publicidade favorável, uma boa imagem corporativa e o controle de boatos, histórias e eventos desfavoráveis.



• Atividades de Relações Públicas:

- Promover eventos para chamar a atenção para novos produtos ou serviços e para a divulgação institucional da cooperativa
- Gerar notícias sobre as atividades da cooperativa
- Prestar serviços de interesse público Causas sociais
- Criar identidade visual.

d) Plano da força de vendas

As etapas e ações para constituição da força de vendas na cooperativa estão dispostas na tabela 6.

Tabela 6. Constituição da força de vendas na cooperativa

ETAPAS	AÇÕES E ASPECTOS
Estabelecer os objetivos e estratégias da força de vendas	Prospecção, Definição do alvo, Comunicação, Venda, Atendimento e Coleta de informações
Examinar as necessidades da estrutura da força de vendas	Força de vendas por território Força de vendas por produto Força de vendas por mercado Força de vendas combinada
Determinar o tamanho e a remuneração da força de vendas	Tamanho Remuneração – Fixa, Variável, Ajuda de custo, Benefícios
Recrutar e treinar seu pessoal	Recrutamento por indicações, agências de emprego, anúncios em jornal Treinamento sobre os produtos e serviços da cooperativa e sobre técnicas de vendas
Capacitar o pessoal para o marketing de relacionamento	Construir um relacionamento longo e durável com os clientes dispensando-lhes um tratamento diferenciado

Fonte: Elaboração Própria

e) Plano de marketing direto

Marketing direto é um sistema de marketing interativo que possibilita às cooperativas atender de forma diferenciada a seus clientes. Ele consiste em uma comunicação pessoal de mão dupla entre vendedores e clientes individuais – seja pessoalmente, por telefone, em videoconferência ou outros meios.

- **Database marketing:**

- Identificar clientes potenciais
- Selecionar clientes potenciais para uma oferta específica
- Aprofundar a fidelidade dos clientes
- Reativar a compra dos clientes

- **Canais de marketing direto:**

- Venda pessoal
- Mala direta
- Marketing de catálogo
- Telemarketing
- Marketing de terminais multimídia
- E-commerce

Em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing, a moderna administração de marketing apresenta 4Ps distintos dos até agora trabalhados na maioria dos manuais da área. Esses novos componentes envolvem a realidade do marketing moderno: Pessoas, Processos, Programas e Performance (KOTLER; KELLER, 2012).

- **Pessoas:** refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do marketing. Ele será tão bom quanto as pessoas dentro da organização. Também refletem o fato de que as empresas devem ver os consumidores como pessoas e compreender suas vidas em toda a sua amplitude, e não apenas como alguém que compra e consome produtos.
- **Processos:** refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing. As empresas devem evitar planejamento e tomada de decisão *ad hoc* e assegurar que ideias e conceitos avançados de marketing desempenhem o devido papel em tudo o que fazem. Somente com a instauração do conjunto certo de processos a orientar atividades e programas uma empresa pode se envolver em relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos. Outro importante conjunto de processos leva a organização a gerar de forma criativa *insights* e inovações em bens e atividades de marketing.
- **Programas:** refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores. Eles englobam os antigos 4Ps e também uma gama de outras atividades de marketing que podem não se encaixar perfeitamente à antiga visão de marketing. Independentemente de serem *on-line* ou *off-line*, tradicionais ou não, essas atividades devem ser integradas de tal forma que seu todo seja maior do que a soma de suas partes e que realizem múltiplos objetivos para a empresa.
- **Performance:** captura o leque de possíveis indicadores de resultado que tenham implicações que transcendem a própria empresa (responsabilidade social, no contexto jurídico, ético e comunitário).

2.5 Planejamento de marketing

Segundo Kotler e Keller (2012), o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço nessa área. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático.

- O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvos e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado.
- O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, determinação de preço, canais de vendas e serviços. O ciclo completo de planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico é apresentado na figura 3.

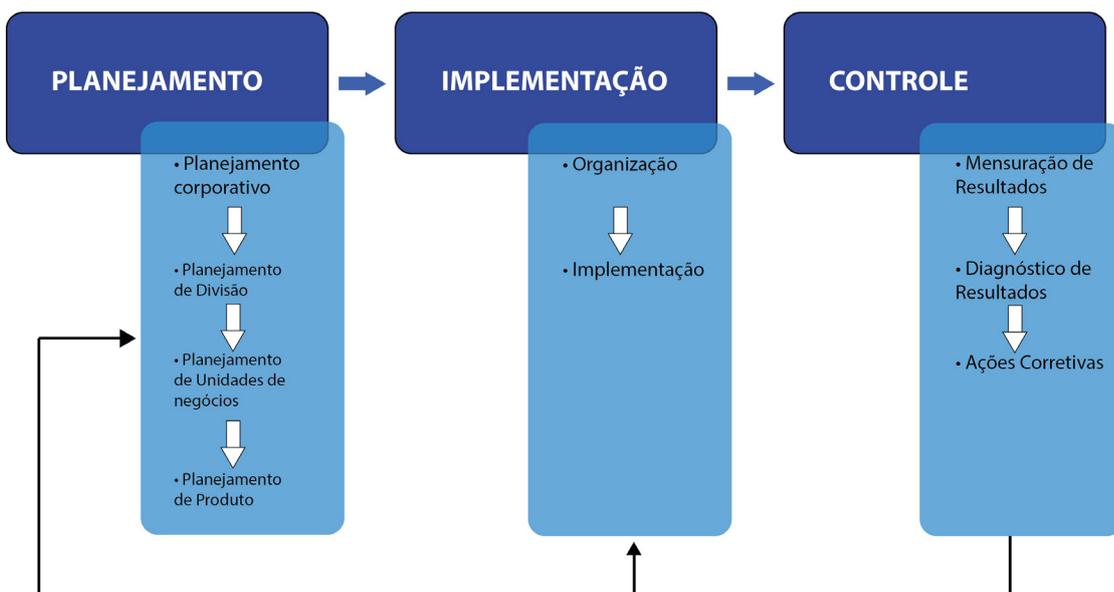


Figura 3. Processos de Planejamento Estratégico, Implementação e Controle
Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER, 2012, pg. 39

O plano de marketing é um documento que resume as informações relacionadas ao mercado e indica como a organização planeja alcançar seus objetivos. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período de planejamento.

Esse plano deve ser encarado como o produto mais importante do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, produto ou organização. As cooperativas usam os planos de marketing para orientar seus esforços de levantamento de fundos e expansão. Ele também documenta como a organização atingirá seus objetivos estratégicos por meio de estratégias e táticas específicas de marketing, tendo o cliente como ponto de partida (KOTLER; KELLER, 2012).



Os planos de marketing estão cada vez mais orientados ao cliente, bem fundamentados e realistas. Apresentamos, a seguir, a estrutura sugerida para elaboração do plano:

- **Resumo executivo e sumário:** o plano de marketing deve ser iniciado com um sumário e um breve resumo das principais metas e recomendações.
- **Análise da situação:** essa seção apresenta os dados históricos relevantes quanto às vendas, custos, lucro, mercado, concorrentes e as várias forças que atuam no macroambiente: como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade cresce? Quais são as tendências relevantes e os problemas críticos? Tais informações são usadas na condução da análise SWOT (oportunidades/ameaças/forças/fraquezas).
- **Estratégia de marketing:** devem ser apresentadas a missão, os objetivos de marketing e financeiros, bem como as necessidades que o produto oferecido deve satisfazer, além de seu posicionamento competitivo. Tudo isso requer dados alimentados por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos.
- **Projeções financeiras:** incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio estima quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
- **Controles:** a última seção do plano de marketing descreve os controles para monitorar e ajustar sua implementação. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre, para que a alta administração possa analisar os resultados e cada período e tomar as ações corretivas cabíveis. Algumas organizações incluem planos de contingência.

Destaca-se que a estrutura apresentada não é padrão e pode ser alterada conforme a necessidade organizacional. O importante é não deixar de elaborar o plano, pois é esse planejamento que irá nortear as práticas e estabelecer o orçamento do setor de marketing da organização.

Por meio desse documento, são elencadas as prioridades de investimento e é comunicado a todo quadro de sócios e colaboradores as diretrizes a serem seguidas. Dessa forma, para o sucesso do marketing, é necessário estabelecer um bom plano, buscando a melhor estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

AGARIYA, A. K.; SINGH, D. **What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs.** Journal of Relationship Marketing, v. 10, n. 4, p. 203-237, 2011.

ASHLEY, C.; NOBLEB, S. M.; DONTNHC, N.; LEMON, K. N. **Why customers won't relate: Obstacles to relationship marketing engagement.** Journal of Business Research, v. 64, n. 7, p. 749-756, 2011.

BARRIONUEVO, F. Z. **Relacionamento com clientes: a evolução do marketing e a presença da tecnologia num ambiente de negócios b2b.** PIRACICABA, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABHTYAK/relacionamento-com-clientes>> Acesso em: 27 jun. 2013.

BONNEMAISON, A.; COVA, B.; LOUYOUT, Marie- Claude. **Relationship marketing in 2015: a Delphi approach.** European Management Journal, v. 25, n. 1, p. 50-59, 2007.

CHURCHILL JUNIOR, G.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil.** 3. ed. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2008.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARAN, J. A. **Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras.** Revista de Administração Contemporânea, v.10, n.1, p. 73-93, 2006.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing.** São Paulo: Makron Books, 2001.

GREENBERG, P. **CRM na velocidade da luz.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à administração.** São Paulo: Ática, 2007.

KELLEZI, J. **Trade shows: a strategic marketing tool for Global Vompetition.** Procedia Economics and Finance, v. 9, 2014, p. 466-471, 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LASCASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Marketing de serviços.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Marketing de varejo.** 5. ed. São Paulo. Atlas: 2013.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MÖLLER, K. **Theory map of business marketing: relationships and networks perspectives**. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 3, p. 324–335, 2013.

MUSA, S.; BONIFACE, B.; TANAKINJAL, G. **Relationship marketing moderating effect on value chain of horticulture produce: an intermediaries' perspective**. *UMK Procedia*, v. 1, 2014, p. 82-92, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHETH, J. N. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2001.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A.; SINHA, M. **The conceptual foundations of relationship marketing: review and synthesis**. *Economic sociology*, v. 13, n. 3, 2012.

SILVA, D. B. dos S.; MARCHESINI, F. R. de A.; OLIVEIRA, J. A. F. de; SÁ, L. C. S. de. **Fundamentos de marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

SILVA, F. G. da; ZAMBOM, M. S. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

YANAZE, M. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ceadUFV

Coordenadoria de
Educação Aberta e a Distância