



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

ELABORAÇÃO DE PLANO DE MARKETING PARA
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO MÚTUO
– ESTUDO DE CASO: CREDUNI –

FRANCISCO DE ASSIS BANDEIRA JÚNIOR

Campina Grande – 2007

FRANCISCO DE ASSIS BANDEIRA JÚNIOR

**ELABORAÇÃO DE PLANO DE MARKETING PARA
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO MÚTUO
– ESTUDO DE CASO: CREDUNI –**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Wilson Roberto da Silva, Msc.

Campina Grande - 2007

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros

Francisco de Assis Bandeira Júnior

Aluno

Wilson Roberto da Silva, Mestre

Professor Orientador

Patrício Vasconcelos

Professor Co-orientador

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre

Coordenador de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2007

FRANCISCO DE ASSIS BANDEIRA JÚNIOR

**ELABORAÇÃO DE PLANO DE MARKETING PARA
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO MÚTUO
– ESTUDO DE CASO: CREDUNI –**

Relatório de Estágio Supervisionado aprovado em 04 de Outubro de 2007.

**Wilson Roberto da Silva, Mestre
Orientador**

**Patrício Vasconcelos
Co-Orientador**

**Antônio Gomes da Silva, Doutor
Examinador**

Campina Grande – 2007

**Dedico a Francisco
e Cecília**

BANDEIRA JR, Francisco de Assis. **Elaboração de plano de marketing para uma cooperativa de crédito mútuo – Estudo De Caso: Creduni**. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade de Federal de Campina Grande, Paraíba, 2007. p. 83.

RESUMO

O presente relatório aborda uma pesquisa sobre a cooperativa de crédito mútuo CREDUNI, no que se refere à elaboração de um plano de marketing. Para tanto, o texto encontra-se organizado em sete seções subseqüentes, a saber: Introdução, A Organização, O Estágio, Fundamentação Teórica, Metodologia, Plano Proposto e Considerações Finais. A pesquisa teve como objetivo principal elaborar um plano de marketing para a empresa CREDUNI, de modo que este possibilite a expansão do número de cooperados, bem como a divulgação de seus ideais. Quanto à metodologia utilizada, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, constituída de um estudo de caso, onde se apresenta como técnica de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a observação direta, sistemática e não-participante, além da análise de SWOT. Tomando por base o modelo teórico sugerido por Kotler, o plano proposto se revela num documento que esquematiza ações mercadológicas executáveis no curto e médio prazo. Percebe-se que a organização dispõe de aspectos positivos e negativos e que a correta implementação das ações propostas pela organização poderá melhor utilizar os pontos fortes e minimizar as fraquezas com a finalidade de chegar aos objetivos de forma organizada, eficiente e dinâmica.

Palavras-Chaves: Cooperativismo, Planejamento, Marketing, Plano de Marketing.

BANDEIRA JR, Francisco de Assis. **Elaboration of marketing plan for a cooperative of a mutual credit - Case: Creduni**. Report of Supervised Period of training (Bachelorship in Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2007. p. 83.

ABSTRACT

The present report approaches a research on the cooperative of mutual credit CREDUNI, as for the elaboration of a marketing plan. For in such a way, the text meets organized in seven subsequent sections, namely: Introduction, the Organization, the Period of training, Theoretical Recital, Methodology, Plan Proposal and Final Conclusion. The research had as objective main to elaborate a plan of marketing for company CREDUNI, way that this makes possible the expansion of the number of cooperated, as well as the spreading of its ideals. About to the used methodology, a research of qualitative character was carried through, constituted of a case study, where if the bibliographical research presents as technique of collection of data, the direct, systematic comment and not-participant, beyond the SWOT analysis. Taking for base the theoretical model suggested by Kotler, the considered plan if discloses in a document that schematizes executable marketing actions in the short and average stated period. It is perceived that the organization makes use of positive and negative aspects and that the correct implementation of the actions proposals the organization will be able better to use the strong points and to minimize the weaknesses with the purpose to arrive at the objectives of organized form, efficient and dynamic.

Keywords: Cooperatives, Planning, Marketing, Plan of Marketing

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – 12 virtudes do cooperativismo	23
Quadro 2 – 7 princípios cooperativistas	24
Quadro 3 – Segmentos cooperativistas	25
Quadro 4 – Tipos de cooperativas de crédito	29
Quadro 5 – Os 4 P's do Mix de Marketing	37
Quadro 6 – Estratégias de crescimento	57
Quadro 7 – Classificação das observações	61
Quadro 8 – Análise de SWOT	65
Quadro 9 – Objetivos e Metas	67
Quadro 10 – Ações a serem desenvolvidas em 2007	74
Quadro 11 – Ações a serem desenvolvidas em 2008	75
Quadro 12 – Ações a serem desenvolvidas em 2009	78

LISTA DE ABREVIATURAS

- UFCG - Universidade Federal de Campina Grande
- UFPB – Universidade Federal da Paraíba
- UEPB – Universidade Federal da Paraíba
- CEFET – Centro Federal de Tecnologia
- ACI – Associação Cooperativa Internacional
- SEAGRI – Secretaria de Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária
- BNCC – Banco Nacional de Crédito Cooperativo
- CMN – Conselho Monetário Nacional
- AMA - American Marketing Association (Associação Americana de Marketing)
- BACEN – Banco Central do Brasil
- CDC – Crédito Direto ao Consumidor
-

SUMÁRIO

1	Introdução	12
2	A Organização	14
2.1	Identificação da empresa	14
2.1.1	Razão Social	14
2.1.2	Nome Fantasia	14
2.1.3	Endereço	14
2.1.4	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica	14
2.1.5	Número de Funcionários	15
2.1.6	Diretores da Empresa	15
2.1.7	Área de Atuação Geográfica	15
2.1.8	Atividade Principal	15
2.2	Histórico	15
2.3	Descrição das Atividades	16
2.4	Missão	17
2.5	Visão	17
2.6	Valores	17
2.7	Organograma	18
3	O Estágio	19
3.1	Área de Atuação	19
3.2	Tema	19
3.3	Justificativa	19
3.4	Objetivos	20
3.4.1	Objetivos Gerais	20
3.4.2	Objetivos Específicos	20
4	Fundamentação Teórica	21
4.1	Cooperativismo	21
4.1.1	Origem do Cooperativismo	21
4.1.2	Origens do Cooperativismo no Brasil	25
4.1.3	Cooperativismo de Crédito	27

4.1.4 Cooperativas de Crédito Brasileiras	27
4.1.4.1 Características das Cooperativas de Crédito no Brasil	27
4.1.4.2 Tipos de Cooperativa de Crédito	29
4.1.4.3 Estrutura Organizacional	30
4.1.4.4 Sistemas Cooperativistas de Crédito	30
4.1.4.5 Bancos Cooperativos	32
4.2 Marketing	33
4.2.1 Escopo do Marketing	34
4.2.2 Conceitos e Definição de Marketing	34
4.2.3 Composto de Marketing	36
4.2.3.1 Produto	37
4.2.3.2 Preço	38
4.2.3.3 Pontos de Venda	40
4.2.3.4 Promoção	40
4.3 Marketing de Serviços	42
4.3.1 Definição de Serviços	42
4.3.2 Características dos Serviços	43
4.3.3 O Composto de Serviços	43
4.3.4 Os 4 P's dos Serviços	44
4.3.5 Qualidade em Serviços	45
4.4 Planejamento Estratégico	47
4.4.1 Estratégia	47
4.4.2 Planejamento	48
4.4.3 Planejamento Estratégico	49
4.4.3.1 Vantagens do Planejamento Estratégico	50
4.4.3.2 Limitações do Planejamento Estratégico	51
4.4.4 Plano de Marketing	51
4.4.4.1 Sumário Executivo	53
4.4.4.2 Situação Atual de Marketing	54
4.4.4.3 Análise de SWOT	54
4.4.4.4 Metas e Objetivos	56
4.4.4.5 Estratégias de Marketing	56
4.4.4.6 Programas de Ação	58

4.4.4.7 Demonstrativos de Resultados Projetados	60
4.4.4.8 Avaliação e Controle	60
5 Metodologia	61
6 Plano Proposto	63
6.1 Sumário Executivo	63
6.2 Situação Atual de Marketing	64
6.3 Análise de SWOT	65
6.4 Metas e Objetivos	67
6.5 Estratégias de Marketing	68
6.6 Programas de Ação	69
6.7 Demonstrativos de Resultados Projetados	74
6.8 Avaliação e Controle	77
7 Considerações Finais	78
8 Referências	80

1 Introdução

O surgimento da revolução industrial, no século XVIII, exacerbou a luta de classes. A situação de opressão a qual as pessoas viviam naquela época chegou ao ponto crítico em meados do século XIX. Condições de trabalho precárias, péssimos salários, dependência ao álcool, eram características comuns ao proletariado.

Uma solução pacífica encontrada para fazer frente àquela condição subumana, de notória exploração, foi o **cooperativismo**: um sistema econômico em que pessoas se reúnem em prol de um objetivo comum, em busca de satisfazer suas necessidades.

Após consecutivas tentativas, erros e acertos o sistema encontrou sucesso na ajuda mútua e na transparência administrativa e se disseminou, rapidamente, no mundo inteiro.

No Brasil, o sistema cooperativista tem uma longa história. Inicialmente instalado no sul, se adaptou muito bem em todas as regiões do país.

Atualmente, um setor que vem ganhando enorme atenção da sociedade brasileira é o cooperativismo de crédito, que tem como maior objetivo o fornecimento de crédito aos associados a um custo mais baixo que o oferecido pelo mercado financeiro em geral.

A busca crescente pelos serviços prestados pelas cooperativas de crédito tem respaldo na tendência global ao desenvolvimento econômico sustentável. As diversas vantagens oferecidas como: igualdade entre os membros, gestão democrática e participativa, interesse (verdadeiro) pelo bem-estar do associado, fazem com que aquelas instituições almejem um futuro brilhante.

A fim de conquistarem credibilidade junto ao mercado, as cooperativas de crédito se mostram cada vez mais sólidas, dinâmicas e profissionalizadas, fazendo uso de instrumentos administrativos eficazes e, de certo modo, complexos, como é o caso do **planejamento estratégico**, um documento que delinea objetivos, metas e estratégias para melhor explorar as oportunidades que o ambiente oferece e sanar os pontos negativos e fraquezas que a organização possui, de modo que ela esteja preparada não apenas para a situação presente, mas para acontecimentos futuros.

Outro instrumento que tem sido buscado pelos gestores das cooperativas, para que estas mantenham sua competitividade, é o **marketing** que tem como principal função conhecer e entender as necessidades dos clientes.

Destarte, são atribuições do *marketing*: influenciar e manter clientes, conseguir informações sobre a concorrência, as novas tecnologias e as tendências do mercado, a fim de que seja possível uma avaliação periódica das ações que estão sendo realizadas.

Dessa forma, este trabalho visualiza maneiras de como os elementos que compõem o *marketing* (preço, produto, pontos de venda e promoção) podem auxiliar na disseminação dos propósitos e das vantagens da prática cooperativista, como também propõe melhorias em produtos e serviços oferecidos a fim de que o crescimento daquelas instituições se torne contínuo e duradouro.

2 A Organização

2.1 Identificação da Empresa

2.1.1 Razão Social

Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores das Instituições Públicas de Ensino Superior do Estado da Paraíba LTDA.

2.1.2 Nome Fantasia

CREDUNI

2.1.3 Endereço

Av. Aprígio Veloso, 882 - Campus Universitário da UFCG – Bodocongó.

CEP: 58.109-979

Campina Grande - PB

Fone: (83) 2101-7000 Fax: (83) 2101-7004

2.1.4 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

03.428.338/0001-37

2.1.5 Número de Funcionários

16, sendo 12 na sede em Campina Grande e 4 na sede João Pessoa.

2.1.6 Diretores da Empresa

João Silveira Cabral (Diretor Presidente), Dagoberto Lourenço Ribeiro (Diretor Financeiro), Odete Emídio de Farias (Diretora Administrativa).

2.1.7 Área de Atuação Geográfica

Estado da Paraíba.

2.1.8 Atividade Principal

Serviços Financeiros.

2.2 Histórico

A organização foi concebida em Campina Grande, no então *campus* II da **Universidade Federal da Paraíba** (UFPB). Por meio de reuniões informativas, que tinham a frente dos trabalhos os professores João Silveira Cabral e Dagoberto Lourenço Ribeiro, se percebeu a necessidade da criação de um empreendimento que promovesse a assistência financeira à classe dos docentes e funcionários daquela universidade.

Contando com o apoio dos sócios fundadores - 24 pessoas de diversos segmentos ligados a UFPB - foi convocada, em 06 de abril de 1999, a Assembléia Geral na qual se constituiu a **CREDUNI**: uma cooperativa de economia e crédito mútuo que visava criar, por meio da união entre seus membros, uma alternativa financeira que estivesse disponível a todos os servidores da universidade, procurando torná-los independentes da ação predatória de “agiotas” e de outras instituições financeiras, que – na época – cobravam taxas de juros de mercado, ou seja, altíssimas.

Devido ao caráter financeiro da instituição, ela só teve seu efetivo funcionamento após a autorização do Banco Central, em 16 de dezembro daquele ano. E sua primeira operação de crédito foi realizada um pouco mais tarde, em 03 de maio de 2000.

Com o ideal de cooperação, aliado ao espírito empreendedor, a CREDUNI nasceu ousada. Sua filosofia de trabalho se sustenta, acima de tudo, na melhoria do bem-estar social de seus filiados. É bem verdade que a organização teve um início tímido e “desconfiado”, mas através da ética, competência, transparência e segurança de seus gestores, a instituição ganhou credibilidade e hoje opera em todas as instituições públicas de ensino superior que estão presentes no estado da Paraíba (**UFPB, UFCG, UEPB, CEFET**), computando cerca de 3.300 cooperados, com pujança para operar em outros estados do nordeste e, sem dúvida, ser a mais importante instituição financeira no seu nicho de mercado.

Nesses sete anos de atuação, a CREDUNI se revela um caso de sucesso do ramo cooperativista: duas sedes próprias (João Pessoa e Campina Grande), solidez nas operações de crédito, resultados financeiros surpreendentes, recursos humanos qualificado, serviços variados como conta-corrente, cartão de crédito e outros, enfim, melhora suas atividades de forma constante, até porque – como já foi ressaltado anteriormente – o objetivo principal se configura na satisfação plena dos cooperados que são, ao mesmo tempo, clientes e proprietários.

2.3 Descrição das Atividades

A organização atua no setor de cooperativismo de crédito mútuo, oferecendo serviços financeiros de forma semelhante aos bancos comerciais. Seu público alvo são os servidores, em atividade ou aposentado, de instituições públicas de ensino superior presentes no estado da

Paraíba. O direito de filiação é extensivo aos parentes diretos dos associados: pais, cônjuge ou companheiro(a), filho e/ou dependente legal de associado(a) e pensionista de associado(a) falecido(a).

Seus principais produtos estão orientados sobre duas perspectivas:

- **Empréstimos:** Crédito pessoal consignado em folha de pagamento, empréstimos para liquidação via débito em conta-corrente do associado, contratos de cheque especial;
- **Aplicações financeiras:** Captação de recursos através da subscrição de quotas de capital pelos associados; captação de depósitos à vista, através do crédito de salários em conta-corrente;

Seu *mix* de produtos é completado por: conta-corrente, cheque especial, cartões de débito e crédito. Vale salientar que estes produtos estão em fase gradual de implementação.

2.4 Missão

“Contribuir para o bem-estar social dos cooperados através da orientação e da oferta de produtos e serviços econômico-financeiros, de forma integrada à comunidade e ao sistema cooperativista”.

2.5 Visão

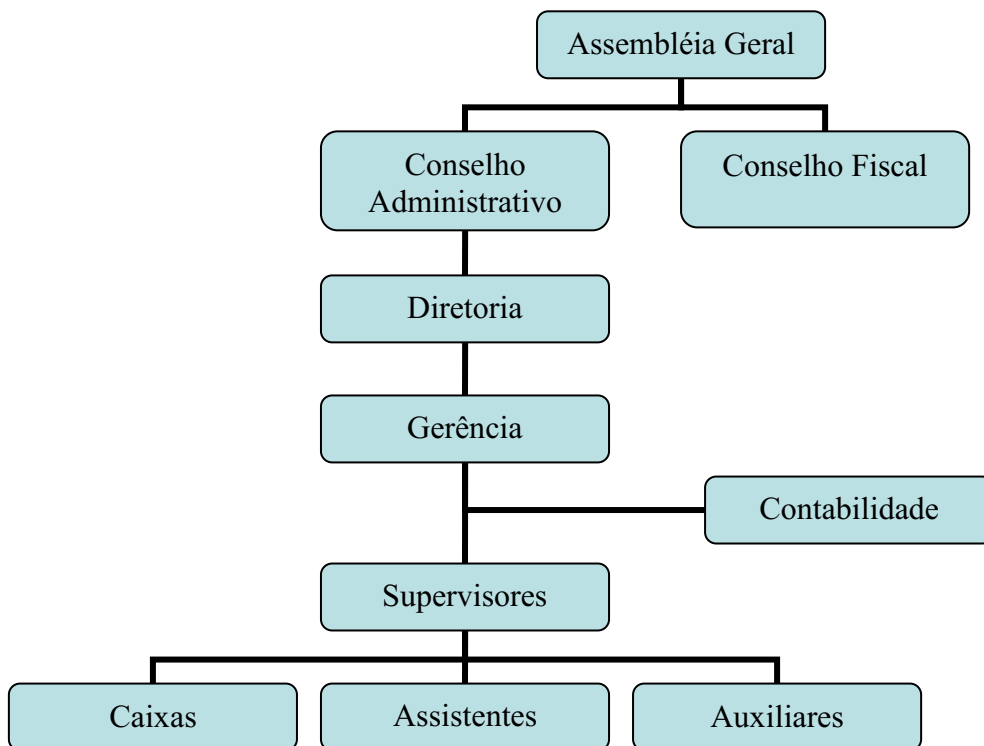
“Ser a principal instituição financeira dos servidores das instituições federais de ensino superior do estado da Paraíba, até dezembro de 2009”.

2.6 Valores

- Ética;
-

- Solidariedade;
- Transparência Administrativa;
- Inovação.

2.7 Organograma



3 O Estágio

3.1 Área de Atuação

Marketing: Plano de Marketing

3.2 Tema

Plano de *Marketing* para uma Cooperativa de Crédito Mútuo - Estudo de caso: CREDUNI

3.3 Justificativa

A justificativa deste trabalho se baseia numa necessidade real da organização estudada: um **plano de *marketing***. Este visa nortear as ações mercadológicas do empreendimento, haja visto que no planejamento estratégico, realizado em fevereiro de 2006, a empresa verificou que uma de suas fraquezas internas era a ausência de políticas de marketing.

Além disso, nos últimos meses, a gerência administrativa vem percebendo uma “estagnação” no que diz respeito ao crescimento do número de filiações. Isto é facilmente perceptível, pois naquele planejamento estratégico ficou estabelecido que, até dezembro de 2006, a organização deveria ter – ao menos – 3.450 cooperados, meta que não foi atingida.

O presente trabalho procura enfatizar as vantagens proporcionadas por um plano marketing, enfatizando a implementação e o controle de ações sugeridas por ele, no intuito de otimizar as ferramentas mercadológicas para atingir os objetivos institucionais.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivos Gerais

Elaborar um plano de marketing que fomente a expansão da CREDUNI e, de maneira ampla, do cooperativismo de crédito, de forma que o plano proponha estratégias que estimulem a poupança sistemática, bem como o desenvolvimento de programas de assistência financeira e de prestação de serviços creditícios ao quadro social.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Colocar em prática os conhecimentos teóricos;
 - Determinar os objetivos a serem alcançados com o plano de marketing;
 - Elaborar estratégias de marketing e comunicação;
 - Propor um plano de marketing;
 - Definir a implementação, a avaliação e o controle do plano de marketing.
-

4 Fundamentação Teórica

4.1 Cooperativismo

Pode-se dizer que cooperativismo é um sistema econômico que é caracterizado pela união de pessoas que, por meio da cooperação, buscam alcançar um objetivo comum e satisfazer necessidades prementes. Confirmamos isto quando Etgeto, et al (2005, p. 8) – em seu artigo intitulado “Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil” – nos relata:

Etimologicamente [...] cooperativismo é a doutrina que visa à renovação social através da cooperação. Do ponto de vista sociológico, cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem, de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo.

Observa-se que a enciclopédia virtual Wikipédia compartilha do mesmo pensamento quando nos afirma que:

O cooperativismo representa a união entre pessoas voltadas para um mesmo objetivo. Através da cooperação, busca-se satisfazer as necessidades humanas e resolver os problemas comuns. Uma organização dessa natureza caracteriza-se por ser gerida de forma democrática e participativa, de acordo com aquilo que pretendem seus associados.

4.1.1 Origem do Cooperativismo

Ao resgatarmos a origem do cooperativismo não podemos esquecer o que nos lembra Nicácio (1997),

A cooperação sempre existiu nas sociedades humanas, desde as eras mais remotas, estando sempre associada às lutas pela sobrevivência, às crises econômicas, políticas e sociais, bem como às mudanças. Os melhores exemplos de cooperação aparecem quando se estuda a organização social dos antigos povos como babilônios, gregos, chineses, astecas, maias e incas.

Entretanto, o sistema cooperativista moderno, de acordo com a enciclopédia virtual WIKIPÉDIA, teve seu surgimento com a chegada da **Revolução Industrial**. A conseqüência do advento da tecnologia foi a substituição do trabalho artesão pelo surgimento repentino de fábricas, com suas máquinas a vapor, de maneira que gerou demissões em massa.

Aliado a isto se tem às condições precárias do campo que facilitam a migração dos trabalhadores rurais para a cidade criando um enorme exército de reserva.

O resultado desse excesso de mão-de-obra menosprezou o trabalho, tornando as condições das atividades desempenhadas humilhantes e desumanas. Homens, mulheres e, até, crianças tiveram que se submeter a péssimas ocupações, com acidentes constantes, jornadas de trabalho de até 16 horas por dia e salários miseráveis.

Naquela época, impacientes com a situação social de seu meio, muitos foram os estudiosos que divulgaram suas idéias, na busca por soluções para a melhoria do ambiente, da sociedade.

Como nos revela Etgeto, et al (2005, p. 9),

O movimento cooperativista estava subordinado inicialmente, a diversas correntes ideológicas defendidas por intelectuais que influenciavam o pensamento da época, e encontravam no cooperativismo uma saída para os impasses gerados pelo capitalismo nascente.

NICÁCIO (1997) cita que os principais intelectuais e reformadores que exerceram influências sobre o cooperativismo moderno, foram: **Owen, Fourier, Buchez e Blanc**.

O marco histórico do cooperativismo formal é representado quando em 24 de Dezembro de 1844, em Rochdale, distrito de Lancashire, nos arredores da cidade de **Manchester, na Inglaterra**, um grupo de 28 tecelões (sendo 27 homens e 1 mulher) se reuniu sob a identidade "**Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale**": uma pequena cooperativa de consumo, no então chamado "**Beco do Sapo**" (*Toad Lane*), que tentava encontrar um meio para fazer frente ao capitalismo ganancioso que os sujeitavam a preços abusivos.

Naquele momento, surge a primeira organização cooperativista formal da história, que aparece como uma alternativa à exploração da classe trabalhadora e lança a semente do movimento cooperativista.

Logo, Nicácio (op cit), citando PINHO (1982), nos afirma, que o armazém inaugurado pela associação de Rochdale, estava organizado e regido por normas estatutárias que objetivavam:

- a) formação de capital para emancipação dos trabalhadores, mediante economias realizadas com a compra em comum de gêneros alimentícios;
 - b) construção de casas para fornecer habitação a preço de custo;
 - c) criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que fosse indispensável às necessidades dos trabalhadores, e assegurar trabalho aos operários desempregados ou que percebiam baixos salários;
 - d) educação e luta contra o alcoolismo;
-

e) comercialização (compra e venda) somente a dinheiro, para que os cooperados só assumissem compromissos dentro de suas possibilidades orçamentárias, evitando o crédito.

Com o sucesso evidente dos pioneiros de Rochdale, a experiência cooperativista se fortaleceu, sendo difundida de maneira imediata entre os outros países europeus, como por exemplo na França, onde operários fundaram, em 1848, cooperativas de produção e na Alemanha e Itália surgiram as primeiras cooperativas de crédito. O modelo espalhou para o resto do mundo e em 1881 já existiam 1.000 cooperativas que totalizavam 550 mil associados.

Seguindo a linha temporal, temos por volta de 1886, segundo Nicácio, a fundação da **Escola de Nimes** (este nome foi devido ao encontro ter sido realizado na cidade de Nimes, França) cujo maior representante foi *Charles Gide*, grande estudioso do pensamento cooperativo rochdaleano, que deduziu as doze virtudes do cooperativismo.

12 VIRTUDES

1º) **Viver melhor** ou conseguir melhor nível de vida, através do auxílio-mútuo;

2º) **Pagar a dinheiro**, a fim de evitar a dívida, que considerava uma das formas de escravidão;

3º) **Poupar sem sofrimento**, já que a devolução dos ganhos, sob a forma de retorno dos excedentes (lucros), proporcionalmente às operações realizadas pelos sócios na cooperativa, permite-lhes economizar, sem sacrificar a satisfação das necessidades;

4º) **Suprimir os parasitas**, ou seja, eliminar os intermediários, de maneira a reduzir ao mínimo os órgãos de transmissão das riquezas do produtor ao consumidor;

5º) **Combater o alcoolismo**, finalidade educativa já acentuada pelos Pioneiros de Rochdale;

6º) **Interessar as mulheres nas questões sociais**, pois sendo elas que cuidam do lar e fazem as compras, devem conhecer os problemas do consumo e das cooperativas;

7º) **Educar economicamente o povo**, tornando-o apto para a autogestão econômica e política;

8º) **Facilitar, a todos, o acesso à propriedade**;

9º) **Construir uma propriedade coletiva**, através da formação de um patrimônio cooperativo, que é coletivo e está a serviço de um interesse geral e permanente, acima de nossas existências efêmeras;

10º) **Estabelecer o justo preço**, mas remunerando convenientemente todo trabalho consagrado à produção, inclusive o trabalho de direção e os trabalhos intelectuais preparatórios;

11º Eliminar o lucro capitalista, criando a preocupação com a satisfação das necessidades dos homens e não com a obtenção de lucros;

12º Abolir os conflitos, haja visto que na cooperativa de produção, o operário torna-se seu próprio patrão, na cooperativa de crédito, o sacador torna-se seu próprio sacado, e assim por diante, de modo que toda disputa social cessaria por falta de combatentes.

Quadro 1: 12 virtudes do cooperativismo

Fonte: NICACIO, José Ângelo.(1997)

O êxito das organizações cooperativistas faz com que esse modelo seja reconhecido legalmente no mundo inteiro como forma de organização. Seu poder é tão constituído e sólido que conta com o apoio da **Associação Cooperativa Internacional (ACI)** uma organização independente e não-governamental, criada em 1895, com sede atual em Genebra, Suíça.

ETGETO (2005, p. 11) lembra o 31º Congresso da ACI, ocorrido em Manchester (como visto anteriormente, berço do cooperativismo formal), evento que comemorou o centenário da organização. O quadro 2 nos retrata os 7 princípios cooperativistas:

7 PRINCÍPIOS

1º Adesão Livre e Voluntária: As cooperativas são organizações de livre acesso, estando abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir responsabilidades como associados. Entretanto, este princípio deve estar subordinado ao estatuto da organização;

2º Gestão Democrática pelos Associados: O controle é exercido, democraticamente, por seus cooperados, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. A gestão democrática é a essência operacional do cooperativismo;

3º Participação Econômica dos Cooperados: Os associados contribuem de maneira equitativa para o capital de suas cooperativa, recebendo, uma limitada remuneração - se houver - ao capital subscrito. Os excedentes são destinados ao benefício dos associados, desenvolvimento de suas cooperativas, e apoio a outras atividades;

4º Autonomia e Independência: As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, geridas pelos seus membros, só devendo firmar acordos com outras instituições desde que seja assegurados o controle democrático e a autonomia das cooperativas;

5º Educação, Formação e Informação: As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus associados, eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;

6º Intercooperação: As cooperativas, trabalhando em conjunto, por intermédio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, servem de forma mais eficaz a seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo;

7º Interesse pela Comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado de suas comunidades, por meio de políticas aprovadas pelos seus associados.

Quadro 2: 7 princípios cooperativistas

Fonte: ETGETO, Anderson Augusto (2005, p. 11)

4.1.2 Origens do Cooperativismo no Brasil

Tendo por base a literatura estudada, é possível perceber unanimidade ao ponderar que o cooperativismo moderno no Brasil surgiu em 1847, por intermédio do médico francês *Jean Maurice Faivre*. Este, junto a outros colonos europeus no Paraná, com inspiração nos ideais humanistas de **Charlies Fourier**, fundou a colônia **Santa Tereza Cristina** no Sertão do Paraná.

Realmente, ETGETO (2005) nos confirma que a colônia funcionava sobre os ideais cooperativista, todavia denuncia que ela não se apresentava como cooperativa e sim como uma organização comunitária.

Apesar de terem durado pouco tempo, e não tivesse a formalidade das cooperativas, as organizações comunitárias foram muito importantes ao desenvolvimento do cooperativismo brasileiro, pois disseminou as correntes cooperativistas européias e, como relata a **Secretaria de Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária** do estado da Bahia (SEAGRI-BA), serviu de base aos futuros empreendimentos coletivos.

A popularização das organizações comunitárias se dá com a chegada dos experientes imigrantes italianos e alemães, principalmente no sul e sudeste, gerando, na maioria das vezes, cooperativas agropecuárias, de crédito ou de consumo.

Os diversos segmentos cooperativos se desenvolveram no país e, hoje, desempenham importante papel na economia brasileira. Como relaciona NICACIO (op cit), as cooperativas se enquadram nos seguintes onze segmentos:

AGROPECUÁRIA: *Constitui-se por cooperativa de qualquer cultura ou criação rural, devendo ser denominada: “Cooperativa dos Produtores de...”. É o segmento economicamente mais forte do cooperativismo brasileiro. Oferece a prestação de grande variedade de serviços, desde assistência técnica, armazenagem, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados;*

CONSUMO: *Formado por cooperativas de abastecimento, deve ser denominado deve ser: “Cooperativa de Consumo...”. Subdividem-se em **fechadas**, geralmente organizadas por sindicatos ou categorias profissionais, que admitem somente as pessoas ligadas a mesma atividade e **abertas**, que admitem qualquer pessoa que deseje se associar a ela;*

CRÉDITO: *Baseado por cooperativas de crédito rural e urbano, tendo a denominação: “Cooperativa de Crédito Rural...” ou “Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo...”. Foi um dos segmentos mais dinâmicos do cooperativismo no passado, e nos últimos 20 anos busca ocupar de volta seu lugar de destaque, apesar de todas as dificuldades que lhe são impostas;*

SEGMENTOS COOPERATIVISTA	<p>EDUCACIONAL: <i>Fundamentado por cooperativas de pais de estudantes deve ter a denominação “Cooperativa de Pais...”;</i></p>
	<p>ESPECIAL: <i>São cooperativas formadas por pessoas relativamente incapazes como: menores, silvícolas, deficientes mentais e outros. Portanto, são cooperativas não plenamente autogerenciadas, necessitando de um tutor ou curador para o seu funcionamento. Sua denominação deve ser: “Cooperativa de Alunos da Escola...” ou “Cooperativa de Deficientes Mentais...”;</i></p>
	<p>HABITACIONAL: <i>Este segmento é constituído por cooperativas de construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais, cuja denominação deve ser: “Cooperativa Habitacional...”. Na verdade, a grande maioria que se enquadra neste perfil, são consórcios para construção de casas e não cooperativas;</i></p>
	<p>MINERAÇÃO: <i>Constituído por cooperativas de mineradores, cuja denominação deve conter: “Cooperativa de Mineração de Pedras preciosas...” ou “Cooperativa de Mineradores de...”. Este segmento foi criado pelo sistema OCB em 1993 para destacar as cooperativas de extração mineral;</i></p>
	<p>PRODUÇÃO: <i>Organizado por cooperativas, nas quais os meios de produção, pertencem à cooperativa e os cooperados formam o seu quadro gerencial, técnico e funcional. Sua denominação deve ser: “Cooperativa Produtora de...”. No Brasil este segmento ainda é tímido;</i></p>
	<p>SAÚDE: <i>Estabelecido por cooperativas de médicos, odontólogos, psicólogos e atividades afins, cuja denominação deve ser: “Cooperativa de Médicos...”, “Cooperativa de Odontólogos...”, “Cooperativa de Psicólogos...” ou “Cooperativa de Usuários de Serviços Médicos e Afins...”. De modo crítico, se percebe que este segmento objetiva suprir a ineficiência estatal. O exemplo mais pujante desse segmento é o cooperativismo dos médicos, organizada pelo sistema UNIMED;</i></p>
	<p>SERVIÇOS: <i>Constituí-se por cooperativas que têm como objetivo prestar coletivamente um serviço de que o quadro social necessita, cuja denominação deve ser: “Cooperativa de Eletrificação Rural...”, ou “Cooperativa de Telefonia Rural de...”. Tais cooperativas têm contribuído para a melhoria das condições de vida no meio rural, pois ao gerar infraestrutura, mantém o homem no campo, evitando o êxodo rural;</i></p>
<p>TRABALHO: <i>Formado por cooperativas de profissionais que prestam serviços a terceiros, cuja denominação deve ser: “Cooperativa dos taxistas...” ou “Cooperativa dos Artesãos...”. As cooperativas deste segmento são constituídas por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional, com a finalidade de melhorar a remuneração e as condições de trabalho, de forma autônoma. É um segmento extremamente abrangente.</i></p>	

Quadro 3.: Segmentos Cooperativistas
Adaptado de: ETGETO, Anderson Augusto (2005, p. 17)

Com o auxílio deste quadro explicativo, temos a noção de quão organizado e pujante é o cooperativismo brasileiro. Tal dado é completado pelo site do sistema cooperativo SICREDI, quando afirma que o segmento brasileiro de cooperativas de crédito possui 3,2 milhões de associados divididos em 1,5 mil cooperativas.

Esta é a demonstração da força do sistema cooperativista, que está cada vez mais presente na realidade social de nosso país, em nossas comunidades e em nossas vidas.

4.1.3 Cooperativismo de Crédito

O cooperativismo de crédito foi um dos segmentos mais ativos na doutrina cooperativista. Ganha grande conotação na Alemanha e Itália, e por ser bem aceita, se divide em duas especialidades: rural ou urbana.

Nicácio (op cit) nos apresenta que o objetivo primordial deste segmento é: “[...] *fornecer recursos financeiros aos seus associados a custos mais baixos, fazendo com que o lucro da atividade econômica (mercado financeiro) se reverta em benefício dos seus associados*”.

Portanto, vemos que objetivos básicos é o fornecimento de crédito ao associado a um custo mais barato que o cobrado pelo mercado financeiro, eliminando os especuladores e “agiotas” que adotam taxas predatórias.

Hoje, as cooperativas de crédito transcendem aqueles objetivos fundamentais. Dia após dia aquelas organizações se tornam mais sólidas, dinâmicas e profissionalizadas, dispondo aos cooperados serviços financeiros completos, como uma instituição financeira capitalista, porém com custos bem reduzidos e com benefícios revertidos aos cooperados e sociedade local.

4.1.4 Cooperativas de Crédito Brasileiras

4.1.4.1 Características das Cooperativas de Crédito no Brasil

O cooperativismo brasileiro é regido sobre a Lei 5.764 de 16 de Dezembro de 1971.

Sabe-se que uma cooperativa é uma união voluntária de pessoas que se agregam através de uma organização que possui uma gestão democrática, em que todos participam como senhores e servos, a fim de satisfazer aspirações e necessidades comuns, sejam elas econômicas, sociais e culturais, etc.

É bem verdade que uma sociedade cooperativa não tem interesse exclusivo em lucros, entretanto isto não as impede de exercer atividades lucrativas, até porque, a lei estabelece que

devam ser distribuídos os resultados das sobras líquidas do exercício, de maneira proporcional às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral.

As cooperativas de crédito, ao deixarem o lucro exacerbado em segundo plano, focalizam sua principal finalidade no desenvolvimento de programas de prestação de serviços e de assistência financeira aos seus associados, visando sempre o atendimento às suas necessidades de crédito, contribuindo para torná-los independentes de outras instituições financeiras, sejam elas particulares ou públicas.

Infere que, apesar de a legislação vetar o uso da expressão “banco”, as cooperativas de crédito atuam como organizações financeiras, oferecendo produtos e serviços de maneira semelhante àquelas instituições.

Conseqüentemente, pelo fato de apresentarem índole de instituições financeiras e participarem, mesmo que de maneira tímida, do Sistema Financeiro Nacional, o artigo 92 da norma estabelece que essas sociedades sejam fiscalizadas e controladas pelo Banco Central do Brasil. Além disto, deve ser providenciado o registro na Secretaria da Receita Federal e o arquivamento de seu Estatuto Social na Junta Comercial.

Etgeto (2005, p. 16) salienta que: *“As cooperativas de crédito contemporâneas se ocupam em eliminar o intermediário na captação de recursos, nos investimentos e na concessão de empréstimos, fazendo do tomador e do investidor, não raro, uma só pessoa”*.

Como é sabido, o associado é, ao mesmo tempo, cliente e proprietário da cooperativa. Então, ao eliminar intermediários, as cooperativas de crédito tem uma vantagem frente aos seus concorrentes capitalistas, pois pode oferecer produtos e serviços compatíveis com as necessidades dos sócios, a um custo menor que o exigido pelo mercado.

Segundo as explicações de SOUSA (2006), se pode observar que a redução no “preço” dos serviços oferecidos decorre do fato de que, inicialmente, é dispensado as cooperativas fazer o depósito compulsório (recolhimento, em favor do BACEN, pela rede bancária de determinado percentual sobre os depósitos a vista). Esta isenção se configura muito salutar ao sistema crédito cooperativista, haja visto que possibilita a utilização de 100% do seu capital em favor dos cooperados.

Outro fator que “barateia” o crédito cooperativo é a baixa inadimplência, pois ao existir um conhecimento mútuo entre os cooperados - que geralmente participam de um mesmo segmento - se eleva o “**custo moral**” da inadimplência. Este custo é enaltecido conforme o caráter solidário da cooperativa em que todos são responsáveis por possíveis ônus havendo, portanto, uma “vigilância” entre todos os membros.

4.1.4.2 Tipos de Cooperativa de Crédito.

Parafraseando as explicações de SOUSA (2006), as cooperativas de crédito de primeiro grau devem fazer constar de seus estatutos as condições de associação que levem em conta as disposições legais e, ainda, critérios específicos que identifiquem as cooperativas pelos seguintes tipos:

TIPOS DE COOPERATIVA DE CRÉDITO	
TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Empregados (Mútuo)	<i>Modelado por empregados ou servidores, sejam de organizações privadas ou entidades públicas, cujas atividades sejam idênticas ou correlacionadas por afinidade ou complementaridade;</i>
Atividade Profissional (Mútuo)	<i>Formada por profissionais ou trabalhadores dedicados a alguma das seguintes atividades: Profissão Regulamentada (Médicos, Professores, Arquitetos, etc); Atividade definida por especialização (Pedreiro, caminhoneiro, padeiro); Conjunto definido de profissões ou atividades cujos objetos sejam idênticos ou estreitamente correlacionados por afinidade ou complementaridade;</i>
Empreendedores (Mútuo)	<i>Participam desta categoria pequenos empresários, microempresários ou micro-empreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou prestação de serviços;</i>
Empresários (Mútuo)	<i>Organizadas por empresários cujas empresas, independente do faturamento bruto anual, estejam vinculadas diretamente a um mesmo sindicato patronal, direta ou indiretamente a uma associação patronal de grau superior;</i>
Livre Admissão de Associados (Mútuo)	<i>Poderão ser constituídas em áreas com até 300.000 habitantes (regiões sul e sudeste) ou 100.000 de habitantes (regiões centro-oeste, norte e nordeste).</i>
Rural	<i>Organizadas por pessoas que desenvolvam atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas (pesca, por exemplo) com objetivo de atenderem às necessidades de crédito rural e prestar-lhes serviços do tipo financeiros.</i>

Quadro 4: Tipos de Cooperativas de Crédito
Fonte: SOUSA (2006, p 66-9)

4.1.4.3 Estrutura Organizacional

As organizações cooperativas utilizam uma estrutura organizacional semelhante à sociedades anônimas, ou seja, exige a distribuição de poderes em órgãos sociais. Destarte, o **Estatuto Social da Sociedade Cooperativa** deverá prever centros de poderes sociais, caracterizados pelos órgãos:

- **Assembléia Geral** – Órgão supremo de uma cooperativa, até porque é o instrumento pelo qual todos os cooperados, independentemente da quantidade de capital que possuem, podem participar do processo administrativo de maneira igualitária, haja visto o direito da singularidade de voto, obtendo a igualdade no poder de decisão;
- **Conselho Administrativo** – Representa os associados no plano administrativo, sendo composto exclusivamente por cooperados eleitos pelos seus pares em Assembléia Geral. É importante salientar que cabe aos membros deste conselho escolher, entre si, a diretoria executiva (órgão que cuida das medidas cotidianas referentes ao funcionamento da entidade, bem como a representa perante a comunidade e o mercado);
- **Conselho Fiscal** – É eleito pelo órgão supremo e tem como obrigação fiscalizar o Conselho Administrativo, as funções desempenhadas pela diretoria, bem como a situação econômica e financeira da cooperativa no intuito de sempre preservar o cumprimento das determinações da Assembléia Geral.

4.1.4.4 Sistemas Cooperativistas de Crédito

O cooperativismo de crédito brasileiro tem seu modelo operacional baseado em sistemas, os quais mantêm “*uma estrutura piramidal com as cooperativas singulares ocupando a base, as centrais ocupando a zona intermediária e a confederação o topo*”. ETGETO (2005, p.17).

Dessa forma, compreende-se que as **cooperativas singulares (ou de primeiro grau)** são responsáveis pela prestação direta de serviços aos cooperados.

Num segundo patamar, encontram-se as cooperativas classificadas como de **segundo grau**, ou ainda, **cooperativas centrais e federações de cooperativas**, que são constituídas pela união de, no mínimo, três cooperativas singulares. As cooperativas de segundo grau têm como objetivo organizar os serviços econômicos e assistenciais de interesse das suas filiadas,

sempre na perspectiva de integrá-las e orientá-las em suas atividades, bem como facilitar a utilização recíproca dos serviços.

No topo da pirâmide estão as **confederações de cooperativas**, também reconhecidas como **cooperativas de terceiro grau**, que são compostas por, no mínimo, três centrais. Elas têm como objetivo representar o sistema junto aos órgãos oficiais, governamentais e financeiros. Além disso, SOUSA (2006, p 84) revela outras atribuições como suprir demandas: jurídico-normativas, tecnológicas, operacionais, de supervisão, gestão de pessoas e expansão.

Portanto, as confederações têm como motivação central à orientação e coordenação das atividades de suas associadas, além de promover a avaliação e o estabelecimento de controles internos eficazes, por meio de instrumentos normativos, funcionando como prestadoras de serviços aos dois níveis anteriores, bem como, para os Bancos Cooperativos.

Baseando no que já foi dito anteriormente, o cooperativismo de crédito brasileiro é formado, por cinco grandes sistemas: **Sicredi, Sicoob, Unicred, Cresol e Ecosol**. Os sites daqueles sistemas nos apontam as seguintes informações

- **SICREDI** – O órgão de cúpula deste sistema é a **Sicredi Serviços**. Este sistema está presente em 10 estados da Federação, sendo composto pelo **Banco Cooperativo SICREDI S.A. – BANSICREDI, 5 centrais e 130 singulares**, sendo a maioria dos participantes produtores rurais;
 - **SICOOB** – A confederação **Sicoob Brasil** é quem rege este sistema. Presente em 20 estados, possui sob sua tutela **15 centrais e 738 singulares** além de contar com o apoio do **Banco Cooperativo do Brasil S.A. – BANCOOB**;
 - **UNICRED** – É organizado pela confederação denominada **Unicred do Brasil**. Atua em todos os estados brasileiros e é formado por **9 centrais e 136 singulares**. Vale lembrar que este sistema possui uma particularidade: o amparo por parte da confederação **Sicredi Serviços**;
 - **ECOSOL - Sistema Nacional de Cooperativas de Economia e Crédito Solidário**, está alocado em 9 estados da Federação, sendo constituído por **1 cooperativa central e 26 singulares**. Este sistema conta com o apoio do BANCOOB;
 - **CRESOL** – O denominado **Sistema de Cooperativismo de Crédito Rural** conta com algumas particularidades em sua estrutura. Nele, existe a presença de Bases Regionais, que se configuram numa ponte entre as cooperativas
-

centrais e as singulares. Aquelas Bases atuam de maneira semelhante as cooperativas centrais ou seja, têm caráter operacional, agregando cooperativas singulares por proximidade, sendo responsáveis por organizar e oferecer de serviços como, por exemplo: manutenção do Softwares e equipamentos, processos seletivos e avaliação dos funcionários, execução e análise do Balanço Contábil, normativos específicos para as cooperativas da região. Conforme a disposição legal, neste sistema não existe o auxílio de uma Confederação, haja visto que ele conta com apenas 2 Cooperativas Centrais. Está presente nos três estados da região sul possuindo **13 bases de apoio e 112 Cooperativas Singulares.**

Os três primeiros sistemas citados, **Sicred, Sicoob e Unicred**, abarcam por volta 75% do total de cooperativas de crédito, de acordo ETGETO.

4.1.4.5 Bancos Cooperativos

Os Bancos Cooperativos, que hoje são controlados pelas cooperativas de crédito, configuram uma grande conquista do segmento cooperativista como um todo, haja visto que eles vieram para dar sustentabilidade, garantir a segurança das operações e a solidez das instituições de crédito cooperativo.

A padronização do modelo atual de bancos cooperativos tem, segundo alguns historiadores, base na Lei 1.412 de 13/08/1951 que transformou a Caixa de Crédito Cooperativo no **BNCC, Banco Nacional de Crédito Cooperativo**, que tinha como sócio majoritário (60%) o Governo Federal, e os 40% restantes deveria ser subscrito pelas cooperativas atuantes. Diante da não participação efetiva por parte das cooperativas na integralização de sua participação o BNCC foi perdendo sua influência, sendo extinto em 1990 por meio do decreto 99.192.

Esta experiência do Banco Cooperativo estatal foi de muita valia para o aperfeiçoamento de sistema, tanto é verdade que, em agosto de 1995, o Conselho Monetário Nacional (CMN) editou a resolução 2.193 que faculta as cooperativas a oportunidade de organizar e gerir bancos comerciais.

O advento dos atuais bancos cooperativos deu mais liberdade operacional as cooperativas de crédito que, ao terem aqueles como agente intermediador, cumprem as

exigências do Sistema Financeiro Nacional e extinguem a dependência e a obrigação de celebrar convênios com instituições financeiras particulares.

Portanto, é plenamente viável às cooperativas dispor de uma enorme gama de produtos e serviços tal qual os que são oferecidos por grandes instituições financeiras, aliado a primazia de ser um serviço adequado às necessidades da maioria dos sócios e contar com um atendimento personalizado.

Isto se torna muito salutar aos cooperados que passam a contar com uma melhor estrutura bancária, com serviços mais eficazes, além da vantagem de ter redução nos custos, que resulta em juros mais baixos que o do mercado nos empréstimos e numa remuneração mais alta nas aplicações financeiras, que é proveniente de uma taxa de *spread* diferenciada pelas peculiaridades de uma cooperativa de crédito.

É importante frisar que as cooperativas não atuam como agências do banco contratado, mas sim estabelecem convênios com aqueles, sendo delas a total responsabilidade pela prestação de serviços aos cooperados.

Os bancos cooperativos atualmente existentes no Brasil são:

- **BANSICREDI:** O Banco Cooperativo Sicredi S/A, foi fundado em 03 de junho de 1996. É um banco múltiplo com carteiras comercial e de investimento, além de ter a autorização para operar no mercado cambial. Tem por objetivo prestar serviços aos sistemas Sicredi e Unicred;
- **BANCOOB:** O Banco Cooperativo do Brasil S/A, fundado em setembro de 1997, é um banco comercial privado, que tem por objetivo prestar serviços às cooperativas de crédito do SICOOB, além de disponibilizar produtos e serviços criados especificamente para as mesmas.

4.2 *Marketing*

Equivocadamente, o *Marketing* é relacionado pela sociedade a ações exclusivas de propaganda e vendas. Sem dúvidas, aquelas se configuram ferramentas importantes para o *Marketing*. Todavia, este faz uso de outros mecanismos menos perceptíveis aos olhares leigos como, por exemplo, a realização de um processo de análise de oportunidades, o desenvolvimento e lançamento de serviços e produtos, pesquisa e seleção de mercados-alvos,

análise da concorrência, preparação de estratégias, política de preço de venda, distribuição e logística, avaliação de micro e macroambiente, construção de valor, composto de comunicação e tantas outras atribuições.

Assim, Peter Drucker - ao ser citado por KOTLER e KELLER (2006, p 4) - nos revela que “(...) o objetivo do Marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho”. Portanto, todo o planejamento, políticas e controle desenvolvidos pela organização devem estar em consonância com as atividades propostas pelos departamentos de *Marketing* que, por sua vez, devem orientar aquelas atitudes rumo a satisfação plena das necessidades do cliente.

Com isto, o *Marketing* se realiza ao se dedicar, de maneira incessante, na identificação das reais necessidades do cliente, conduzindo todas as atividades da organização a tentar suprir tais necessidades e, dessa maneira, explorá-las como uma oportunidade de negócio.

A eficiência do marketing depende da perspicácia em perceber os desejos do mercado e na habilidade em atendê-los com inovação, rapidez e qualidade superior ao dos concorrentes.

4.2.1 Escopo do *Marketing*

O escopo de Marketing é caracterizado nas áreas onde o Marketing é aplicado, no intuito do crescimento ininterrupto da organização. Inclusos neste meio estão os bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

4.2.2 Conceitos e Definição de *Marketing*

A atual definição de *Marketing* envolve a criação de um relacionamento de longo prazo, em que todos os envolvidos, seja indivíduos ou grupos, obtenham aquilo que desejam.

Apesar de ter sido concebido para atender as necessidades de mercado, o *Marketing* não está limitado a apenas bens de consumo. Ele é usado em todos os setores da sociedade.

Assim, o Marketing se fundamenta em identificar e saciar os desejos e as necessidades humanas e sociais.

A *American Marketing Association* (AMA) define *Marketing* como sendo “*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*”.

Assim, o *Marketing* é a área administrativa que tem como função inicial a observação global do mercado. A partir da percepção clara do surgimento de uma necessidade ou desejo qualquer, aquele departamento deve criar novas oportunidades de consumo, bem como comunicá-las ao cliente, na tentativa de satisfazê-lo constantemente e de maneira impecável.

Um dos principais teóricos da administração, Peter Drucker (1991, apud GOMES, 2004, p. 25) conceitua *Marketing* da seguinte maneira:

Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio total visto do ponto de vista do seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor. O sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor.

Percebe-se que a vida e o sucesso da organização estão intimamente ligados à maneira de como os desejos dos clientes são atendidos, afinal a empresa existe para satisfazê-lo: Clientes satisfeitos resultam em lucros; Insatisfeitos, a organização tem grandes chances de morrer.

Portanto, é fundamental a integração do Marketing a todos os setores da empresa que, por sua vez, deverão ser orientados por uma estratégia unificada definida por aquele setor com o intuito de ter todos os objetivos da organização num caminho: de ter o cliente como o único chefe da organização.

A intenção que a empresa possui de satisfazer da melhor maneira os anseios da clientela só é possível se houver agilidade no processo de percepção sobre quais as necessidades mais prementes daqueles. Dessa forma, para que aquele processo seja executado com competência se faz jus que as atividades da organização estejam integradas aos objetivos propostos pelo Marketing, cujo principal é traçar uma ponte entre o que o cliente almeja e como a organização pode disponibilizar isto.

Na visão de Cobra (1993, p. 26) se tem que: “*Marketing é uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através de um processo de troca que respeite e preserve os recursos naturais exauríveis, buscando sempre o aprimoramento da qualidade de vida das pessoas*”.

Mais uma vez entende-se que o marketing deve estar absolutamente focado no cliente, sendo tarefa daquele estudar o consumidor, bem como conhecer seus interesses, suas preferências, seus gostos, ou melhor, entender o cliente e suas respectivas aspirações antes e após a compra. Importante observar que aquele autor adiciona ao conceito de marketing a questão sobre a preservação do ambiente a qual estar inserido, levando em consideração o bem estar social e visando à melhoria contínua da qualidade de vida conforme o anseio da humanidade.

Vale ressaltar que o Marketing moderno, para ser bem compreendido, deve ser analisado sobre o ponto de vista de como se configura o atual relacionamento entre as pessoas, bem como seus desejos.

Nos conceitos supra citados se podem verificar termos comuns como: desejos e necessidades, troca, transação e relacionamento, satisfação e bem-estar. Esta teia de ações define o Marketing, porém sua compreensão é facilitada ao serem estudados os elementos que compõem todo o processo de construção daquele, os quais são chamados de “*composto de marketing*” ou *Marketing-mix*.

4.2.3 Composto de Marketing

No intuito de melhor compreender o real sentido e visualizar o tão variado leque de aplicações do marketing é que deve ser estudado o **composto de marketing**, ou **marketing-mix**. Kotler (1994, p. 98, apud BARRETO, 2005, p. 27) define aquele como sendo: “*O conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo*”.

Westwood (1996, p. 11) amplia este conceito e afirma que o composto de marketing “*são variáveis controláveis que permitem que a empresa traga à tona uma política que seja lucrativa e que satisfaça seus clientes*”.

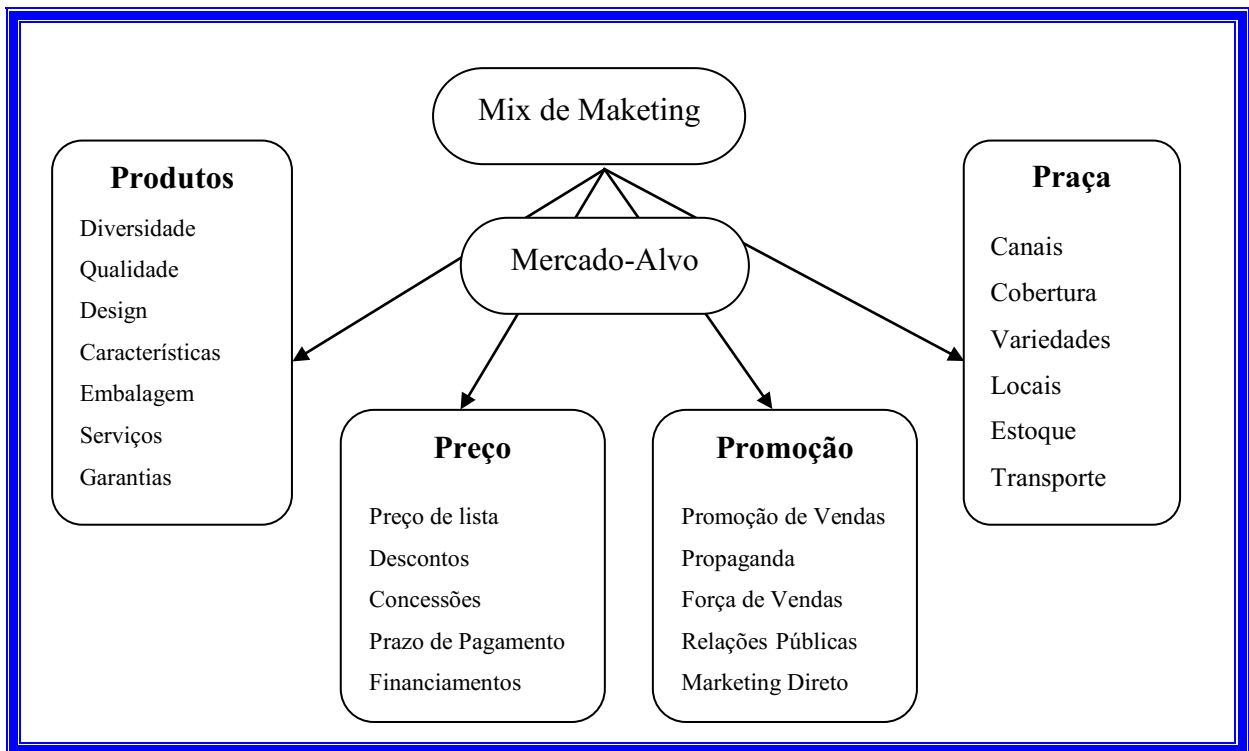
Portanto, o *marketing-mix* pode ser entendido como um conjunto interno de variáveis mercadológicas que, ao serem inter-relacionadas e bem controladas pela organização, lhe auxiliam na consecução de seus principais objetivos mercadológicos: satisfazer os desejos de seus clientes, gerando maior lucro possível ao empresário.

Na percepção de McCarthy e Perreault (1997), a enorme variedade de ferramentas que compõem o mercado é classificada em quatro grandes seções, que são popularmente

reconhecidas como os 4 P's do marketing: **Product (Produto), Price, (Preço), Place (Pontos de Venda) e Promotion (Promoção).**

Parafraseando BARRETO (2005) temos que, de modo teórico, estas categorias podem ser vistas como:

- **Produto:** Tudo aquilo capaz de satisfazer um desejo ou uma necessidade;
- **Preço:** Valor agregado e quantitativo que justifica a troca;
- **Ponto de Venda:** Local, ou meio, através do qual a organização oferece o produto ou serviço;
- **Promoção:** Sistema de comunicação integrado que interage com o mercado.



Quadro 5: Os 4 P's do Mix de Marketing.
Adaptado de KOTLER (2006, p. 17)

4.2.3.1 Produto

Um produto envolve tudo aquilo que tem a capacidade de satisfazer os desejos e as necessidades das pessoas.

Assim, Kotler e Armstrong (2003, p. 204), definem produto como sendo “*algo que pode ser oferecido ao mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo, e para satisfazer um desejo ou uma necessidade*”.

Portanto, conforme o momento, o produto pode se configurar em um artigo físico, um serviço, uma idéia, um local, uma experiência, uma pessoa, desde que isto possibilite a satisfação de uma necessidade ou desejo de outrem.

Cobra (1993, p. 182) cita que “*as pessoas compram não só o que esses produtos e serviços podem fazer por elas, mas o que elas querem que eles façam, isto é, um benefício*”. Daí se entende que, para o marketing, as pessoas não mentalizam apenas o objeto físico, ou o serviço, ou a idéia em si, mas a satisfação proporcionada por eles. Portanto, não basta apenas vender “a coisa”, tem-se que verificar se o que está sendo vendido está apto a preencher a cavidade existente no cliente entre **o que se tem e o que se espera ter**.

Por ser de domínio interno, o produto se revela como o mais dinâmico elemento do *mix* de marketing, podendo ser adaptado e modificado conforme a volatilidade do mercado. Este dinamismo, que caracteriza o produto, é fruto de uma clientela cada vez mais exigente, aliada a uma concorrência acirrada.

Neste mercado competitivo, as vantagens são alcançadas pelas empresas ao impressionar os clientes, superando suas expectativas em relação a produtos e serviços. Por isso, a escolha do *mix* de produtos deve ser planejada para interagir adequadamente com as outras variáveis do composto do marketing.

Com isto, para a organização tornar-se competitiva deve criar produtos que agreguem valor para o cliente, como verifica Levitt (1969, apud KOTLER 1980, p. 225):

[...] a nova concorrência não está entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que acrescentam a seus produtos na forma de embalagem, serviços, propaganda, sugestões do consumidor, financiamento, condições de entrega, armazenagem e outras coisas que as pessoas valorizam.

Pode-se dizer que o diferencial competitivo da empresa está em seu propósito de lançar ao mercado produtos inovadores com frequência. Além do mais, é preciso acrescentar valor ao produto para que os consumidores admitam que o preço pedido por ele é justo, independentemente dos valores definidos pelos concorrentes.

4.2.3.2 Preço

O preço se configura como o valor agregado e quantitativo que justifica a troca. Ele agrega diversas políticas definidas pela empresa como: descontos, condições e prazos de pagamento, lista de preços, condições de crédito.

Isto vai ao encontro da definição proposta por Frios (1990, p. 274 apud BARRETO 2005, p. 33) que diz:

Em termos genéricos, pode-se definir preço como a quantidade de dinheiro que o consumidor desembolsa para adquirir um produto e que a empresa percebe em troca da cessão desse produto, representando, portanto, a "quantificação" de uma permuta entre empresa e consumidor.

De modo generalista, preço é visto como a quantidade de unidade de valor, seja ela bens ou serviços, que deve ser dada para se adquirir um produto ou serviço.

Parente (2000, p.160 apud FILHO et al), por sua vez, salienta a importância da variável preço quando afirma que *“De todas as variáveis do marketing mix, a decisão preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas”*.

Kotler e Armstrong (2003, p. 263) seguem a mesma linha de raciocínio quando ressaltam que *“o preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita; todos os outros representam custos”*.

Através disto se percebe que, dentre os componentes do composto de marketing, o preço é o único que gera arrecadação financeira, sendo um dos principais elementos que definem a rentabilidade da empresa, bem como determina sua participação no mercado.

A política de preços é definida pela organização conforme três objetivos principais: **objetivo de imagem de preço, objetivo de lucro e objetivo de vendas**. Em condições “ótimas”, em que a influência do governo é mínima, não existe a formação de cartéis corporativos e a concorrência é livre, é usual que as empresas fixem seus preços com o intuito de maximizar seus lucros e obter retorno sobre investimento.

Apesar de ser a variável que remunera a organização, o preço deve ser analisado com muito cuidado, pois gera impactos de ordem econômica e, também, psicológica afetando a percepção que o cliente tem do produto.

Dessa maneira, o desenho da política de preços tem que considerar alguns aspectos relativos ao comportamento dos consumidores, como a sensibilidade às alterações de preço, e o estudo dos segmentos de mercado o qual permite o conhecimento das principais características do mercado consumidor, como, por exemplo, a definição da faixa de clientes que são menos sensíveis a alteração de preço, pois buscam exclusividade do produto.

4.2.3.3 Pontos de Venda

Pontos de venda, praça, canal de distribuição ou mesmo canal de marketing como preferem alguns autores, se constitui no local ou meio através do qual a empresa disponibiliza o produto ou serviço ao mercado.

Las Casas (1991, p. 100 apud GOMES 2004, p. 29) afirma que canal de distribuição “*é o caminho pelo qual os serviços ou produtos regem desde o produtor ou fornecedor até o consumidor. É o complexo de empresa que existe para distribuí-los, incluindo agentes e intermediários*”.

E Cobra (1993, p. 275) ratifica este pensamento quando diz:

O canal ou via de distribuição é um conjunto de organizações ou de indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde o comprador potencial se encontra, em tempo e momento convenientes a esses compradores e em condições de transferir a posse.

Vale salientar que esta parte do composto de marketing não está limitada apenas a distribuição de bens tangíveis. Ela trata da distribuição dos produtos, serviços e idéias, sobre a forma de como eles chegarão aos clientes, se preocupa com as diferentes vias de compra, os locais de vendas, dias de atendimento e horários, estoques, a fim de tornar a compra a mais conveniente possível para o cliente.

4.2.3.4 Promoção

O *mix* de promoção, ou composto promocional, é o elemento mais visível para o cliente. É através dele que a organização se comunica com o mercado-alvo, informando que possui um produto orientado para ele, disponível em um determinado ponto de venda, a um determinado preço.

Kotler e Armstorng (2003, p. 363) vê da seguinte maneira:

O marketing moderno exige mais do que apenas desenvolver um bom produto, atribuir-lhe um preço competitivo e colocá-lo à disposição dos clientes-alvo. As empresas também precisam comunicar-se com os clientes existentes e potenciais, e aquilo que comunicam não deve ser deixado ao acaso

Ou seja, a função do *mix* de promoção é fazer com que o consumidor saiba da existência da organização, quais são os produtos oferecidos por ela e seus respectivos preços,

de modo aquele – cliente – se sinta atraído e motivado a freqüentar a local de venda, bem como a comprar.

Com isto, o *mix* de comunicação é exercido por meio de várias ferramentas, dentre as quais KOTLER e ARMSTRONG (2003, p. 363) revelam as seguintes como principais:

- **Propaganda:** *“Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”*. Configura-se num atrativo com numerosas alternativas de mídia como: outdoors, impressos, anúncios;
- **Venda Pessoal:** *“Apresentação pessoal feita pela força de vendas da empresa com o propósito de efetuar vendas e de desenvolver relacionamentos com os clientes”*. Consiste na interação face a face com cliente, sendo percebida em apresentações de vendas, feiras comerciais e programas de incentivos;
- **Promoção de vendas:** *“Incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço”*. Usualmente é realizado através de apelos visuais ou do oferecimento de algo de valor ao consumidor. Ex: cupons, prêmios, brindes, descontos, degustações;
- **Relações Públicas:** *“Desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa e administração ou impedimento da disseminação de boatos, histórias ou eventos desfavoráveis à empresa”*. É uma ferramenta que ajuda a criar uma imagem positiva de longo prazo, sem apresentar custos para a empresa. Ex: informativos internos, publicidade de produtos, comunicações corporativas;
- **Marketing Direto:** *“Contatos diretos com consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvo com o objetivo de obter resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros”*. Faz uso de objetos cujo contato é impessoal do tipo: correio, fax, *telemarketing*, *internet*, catálogos e outras.

Cabe ao gestor selecionar as ferramentas do composto promocional que melhor se adaptam ao processo **informativo e persuasivo** na perspectiva de convencer os clientes sobre as características únicas e a superioridade dos produtos ou serviços oferecidos, além de evitar – acima de tudo – que a organização transmita uma imagem desagradável ao consumidor, irritando-o de alguma maneira.

4.3 *Marketing* de Serviços

Tem-se que o **Marketing de serviços** é uma subdivisão do marketing tradicional, uma vez que aquele se dedica mais especificamente na qualidade da prestação do serviço em si do que, propriamente, nos fatores físicos.

Para Ziller (1969, p. 25 apud GOMES 2004, p. 34): *“Marketing de serviços é o estudo e a preparação de todos os meios necessários para permitir a empresa aproximar, permanentemente e no interesse comum, as necessidades e os desejos do consumidor e as possibilidades de produção”*.

4.3.1 Definição de Serviços

Segundo a AMA, serviços são *“aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”*.

Na visão de Kotler (1998, p. 412 apud GOMES 2004, p. 34): *“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não está vinculada a um produto físico”*.

Por sua vez, Cobra (1993, p. 265) salienta que *“serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu”*.

4.3.2 Características dos Serviços

Os serviços apresentam quatro características primordiais que nos dão a dimensão de quão complexo é sua mensuração. Tais particularidades giram em torno da **intangibilidade**, **inseparabilidade**, **variabilidade**, **pericibilidade**. Martins (2004) destaca uma última: a ausência de sentimento de propriedade.

❖ **Intangibilidade**

Os serviços são intangíveis! Eles não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem consumidos. Da mesma forma que não podem ser armazenados. Dessa forma, a falta de “tangibilidade” impede uma avaliação prévia, o que gera uma incerteza na compra de serviços. Para reduzir aquela incerteza o comprador olha para “sinais” da qualidade do serviço e a avalia partir do que pode ver, isto é, local, pessoas, equipamentos, material de comunicação e preço.

❖ **Inseparabilidade**

Explica o fato de que os serviços não podem ser separados dos seus prestadores. Assim, a produção, a distribuição e o consumo dos serviços são elaborados de forma simultânea e no mesmo local, tornando o *feedback* quase que instantâneo. Então, como o consumidor está presente quando o serviço é produzido, é fundamental que as pessoas da organização sejam treinadas a interagir com ele de modo que se estabeleça uma relação mútua de confiança, dado que ambos – prestador e consumidor – influenciam o resultado do serviço.

❖ **Variabilidade**

Surge do fato de que dois serviços nunca poderão ser prestados da mesma maneira, pois pressupõe a participação ativa de pessoas, que são extremamente mutáveis. Daí se percebe que a qualidade dos serviços é heterogênea porque depende de quem o executa, do momento, do local e da forma como é prestado. E também o próprio consumidor contribui para a qualidade do serviço através do seu grau de exigência, competência, experiência e envolvimento.

❖ **Percibilidade**

Como já foi visto anteriormente, os serviços não podem ser estocados, preservados ou devolvidos. Esta característica não se torna um problema se a procura for estável, entretanto na generalidade dos casos não ocorre dessa maneira e a empresa terá que buscar, o mais rápido possível, compatibilizar os níveis de oferta e de procura.

❖ **Falta de Sentimento de Propriedade**

MARTINS (2004, p. 29) destaca como outra qualidade a **Falta de Sentimento de Propriedade**, haja visto que o cliente tem acesso ao serviço durante um período limitado. Em face disto, os prestadores de serviços deverão fazer um esforço especial para reforçar a identidade da sua marca e a afinidade do cliente com a marca.

4.3.3 O Composto de Serviços

O composto de serviços, de acordo com Cobra (1986 apud BARRETO 2005, p. 44), é constituído por:

- **Design:** É a descrição dos principais componentes de um serviço;
- **Embalagem:** Nos serviços é realizada de forma indireta, ou seja, na arquitetura e decoração do ambiente onde se realiza o serviço, na qualidade de comunicação entre empresa e cliente ou na aparência de venda pessoal;
- **Marca:** Um serviço que pode ser caracterizado ou diferenciado por um nome. A marca é utilizada para assegurar ao consumidor seriedade, idoneidade, confiança e qualidade;
- **Preço:** Muitas vezes o serviço “não tem preço”, dependendo do que o consumidor necessita. O conceito de caro e barato é relativo à satisfação de necessidades;
- **Serviço ao cliente:** Maneira pela qual se pretende proporcionar satisfação, sob a forma de um bem adquirido.

4.3.4 Os 4 P's dos serviços

Nesta área do marketing, é útil que os serviços e características a serem oferecidas aos clientes estejam bem definidos. Las Casas (2000, p. 73 apud BARRETO, 2005) baseia os itens formadores da qualidade dos serviços em 4 P's:

- **Perfil:** É direcionamento da atividade empresarial, quando se tem que adequar todas as suas instalações para o melhor desempenho do negócio. É através das instalações que o cliente terá a primeira impressão da organização, por isso inclui toda a comunicação visual, *layout*, organização e limpeza, etc;
 - **Processos:** Trata do planeamento de como a empresa funcionará. Estes processos devem permitir que os serviços sejam desempenhados de maneira organizada e com qualidade favorecendo a satisfação dos clientes;
 - **Procedimentos:** Os procedimentos referem-se ao atendimento, o momento que se realiza tudo aquilo que foi ensinado e praticado no treinamento, no planeamento, etc. Os clientes percebem uma boa ou má prestação de serviços,
-

em grande parte, pela qualidade do contato pessoal com os colaboradores de uma empresa;

- **Pessoas:** Os colaboradores de uma organização são muito importantes para a qualidade da prestação de serviços. Além disso, as pessoas contratadas ajudam a formar a imagem. Indivíduos de boa aparência e bem treinados comunicam uma preocupação da administração em atender bem seus clientes.

4.3.5 Qualidade em Serviços

A todo o momento podemos desempenhar atividades com qualidade, no intuito de incorporar em nosso exercício um patamar de excelência.

Daí, Las Casas (2000, apud BARRETO 2005, p. 45) contribui dizendo que:

Os serviços oferecidos por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados e, acima de tudo, oferecidos com qualidade. Um serviço bem executado provoca satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outros de seu relacionamento.

Então, percebe-se que todos os investimentos realizados em favor da qualificação dos serviços são fundamentais. As organizações devem buscar a excelência em serviços, até porque ela tem se tornado, se não o único, o mais importante diferencial competitivo no atendimento.

Um cliente que percebe a qualidade do serviço e fica satisfeito levará esta experiência consigo até certo momento, divulgando de seu encantamento de forma lenta. Em contrapartida, o cliente que é mal atendido e fica insatisfeito com o serviço prestado nunca esquecerá tal fato e dificilmente retornará uma outra vez, disseminando seu descontentamento numa velocidade astronômica.

As formas de avaliação da qualidade de um serviço são muito variadas, o que se verifica notório pela intangibilidade do processo. Porém, alguns critérios servem de referencial ao cliente na hora de sua crítica. A fim de minimizar a insatisfação do mercado, Zeithaml, Berry e Parasuraman (1990) sendo citado por VIANTE propõem que o empresário esteja orientado a cinco dimensões:

- **Aspectos Tangíveis:** Refere-se à qualidade (e/ou aparência) de qualquer evidência física do serviço: instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação. É um importante critério pela própria intangibilidade do serviço;
- **Confiabilidade:** Capacidade de realizar o serviço prometido de maneira confiável e com precisão. Está relacionado com tratar com coerência o desempenho e procurar ao longo do tempo manter constância de proposta e atitude;
- **Presteza:** Disposição de ajudar os clientes e fornecer pronto atendimento. Diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço esperado, além de ser um esforço para compreender todas as necessidades do cliente;
- **Segurança:** Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança. Significa não deixar dúvidas quanto ao que vai ser “servido”, transmite confiança e contribui para formar uma baixa percepção de risco. Envolve a confiança necessária, o crédito, a honestidade e o envolvimento concreto como os interesses, antes de tudo, do cliente;
- **Empatia:** Atenção personalizada que a empresa dispensa aos seus clientes. Envolve o tratar com boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal com o mercado como um todo.

Para tanto, VIANTE salienta que o gestor deve exigir que todos os participantes da organização demonstrem:

- **Profissionalismo e Habilidade:** os clientes devem compreender que o prestador de serviços possui o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional;
 - **Atitudes e Comportamentos:** os clientes devem sentir que os funcionários de serviços estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável;
 - **Facilidade de Acesso e Flexibilidade:** os clientes devem perceber que a operacionalização do serviço foi projetada e opera com o intuito de facilitar seu acesso aos serviços, estando preparados para ajustarem-se as demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível;
 - **Confiabilidade e Honestidade:** os clientes devem saber que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, para
-

manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processo).

Tudo isto está envolvido da construção da imagem de qualidade do serviço. Um componente importante deste processo é dar ao cliente a possibilidade de perceber que esforços estão sendo realizados para obtenção daquilo que é desejado por ele.

Os clientes devem aceitar que as operações do prestador de serviços merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e representam bom nível de desempenho e valores que podem ser perfeitamente compartilhados entre os clientes e o prestador de serviço.

4.4 Planejamento Estratégico

4.4.1 Estratégia

De acordo com o dicionário AURÉLIO (1986, p 726), o vocábulo **estratégia** provém do termo grego “*strategía*” que, por sua vez, remetia aos cargos militares de chefia (ministro de guerra, chefe do exército ou comandante da armada), que definiam o curso de ação a ser utilizado nas batalhas visando, logicamente, a vitória.

Ao longo dos anos o seu uso foi sendo disseminado e hoje, na administração, se recorre àquela palavra quando se quer definir quais as melhores providências que possibilitam às organizações a atingirem seus objetivos.

Num cenário extremamente mutável como no mundo dos negócios, a estratégia não pode ser vista de maneira estática, fixa. Ela deve ser constantemente renovada, servindo de orientação dentro do fluxo de decisões empresariais. Sem dúvida, os objetivos da organização regem a elaboração da estratégia empresarial que, por sua vez, deve recorrer à análise, ao planejamento e a seleção de estratégias, contemplando os três níveis organizacionais: Institucional (presidência, direção, conselhos), Tático (gerência, chefia) e Operacional (supervisores).

Verifica-se que todos os setores da organização devem possuir atribuições estratégicas. Para tanto, TAVARES (2000 apud STEIZ, 2005), salienta que a administração

estratégica deve ser um processo ininterrupto, que capacite toda a organização a sempre tomar decisões estratégicas, pois estas geram formas mais eficazes de utilizar os recursos escassos.

4.4.2 Planejamento

Muito se tem exposto sobre a importância e utilização do planejamento nas organizações. Sua aplicabilidade é tão notória que é verificada em todos os meios sociais, sendo – muitas vezes – fator crucial para o sucesso.

Warren sendo citado por COBRA (1993, p. 148) percebe planejamento como sendo *“um processo dirigido a tomar decisões hoje tendo em vista o amanhã. E mais: significa a preparação para decisões futuras que devem ser rápidas, econômicas e com o menor hiato possível no negócio”*.

A arte de planejar é, sem dúvida, uma das tarefas mais importantes atribuídas a um gestor, pois o induz a determinar – de maneira lógica e racional – os objetivos da organização, analisar o ambiente, elaborar estratégias e escolher o melhor procedimento para alcançar a metas organizacionais.

WESTWOOD (1996) salienta que cada nível hierárquico da organização é favorecido por tipos específicos de planejamento, portanto estes giram em torno de três esferas:

- **Estratégico:** Formulado pelo nível institucional (presidência, direção, conselhos de administração), tem características amplas e generalistas. Nele são definidos o foco e a direção a ser seguida pela empresa. As estratégias e as principais decisões geradas neste documento são dirigidas para o longo prazo, avaliam tendências econômicas, consideram a análise de ambiente interno e externo e orientam a organização como um todo, pois revelam os caminhos que a organização deve trilhar. Embora seja escrito pela alta cúpula, todos os níveis da organização devem participar de sua elaboração no sentido de deixar o planejamento estratégico mais harmônico com a realidade;
 - **Tático:** Construído pelo nível administrativo (gerentes de departamentos ou divisões da organização) este planejamento é mais detalhado que o planejamento institucional. Direcionado para o médio prazo, deve estabelecer ações estratégicas em conformidade com os planos originados no nível institucional e abrange cada uma das funções empresariais. São exemplos de
-

planos táticos: plano financeiro, plano de recursos humanos, plano de marketing, entre outros;

- **Operacional:** Este é um planejamento direcionado para o curto prazo, sendo bastante detalhado. O planejamento operacional inclui cada grupo de tarefas a serem executadas e se preocupa com as estratégias das ações que possibilitam a implementação das decisões planejadas nos níveis anteriores. Como exemplo de planejamento operacional temos o plano de pesquisa de mercado, plano de vendas, plano de promoções, etc.

Num ambiente em que a incerteza é uma constante, como já foi dito anteriormente, a organização – por intermédio de seu administrador – deve possuir um planejamento organizacional acessível e criativo, que guie o negócio, indique oportunidades e ajude a minimizar ameaças. Tal instrumento deve ser atualizado sistematicamente a fim de que ele possibilite, embora seja muito difícil, antever cenários futuros, visualizar tendências, pressupor mudanças e antecipá-las de modo que, com isto, a organização tenha um diferencial competitivo frente a seus concorrentes.

4.4.3 Planejamento Estratégico

Administrar de maneira estratégica só é possível com o auxílio de um Planejamento Estratégico que identifica, dentre outras coisas, os motivos da existência da organização, seus objetivos e quais as metas a serem atingidas, os pontos fortes e fraquezas, as estratégias para o seu cumprimento, bem como as oportunidades e ameaças impostas pelo mercado, além de visualizar a organização de maneira holística, como um todo integrado.

Tal pensamento é ratificado por Max (1984, p. 14 apud BARRETO, 2005, p.52), quando ele afirma que o Planejamento Estratégico determina:

[...] o percurso dos negócios da organização, preconiza o tipo de arranjo econômico e humano necessário, e a natureza das contribuições não-econômicas pretendidas para os seus proprietários e demais grupos de interesse. Define, também, os negócios com os quais a companhia irá rivalizar, preferentemente na direção que focalize os recursos para conduzir competências distintas nas vantagens competitivas.

Alguns autores visualizam o planejamento estratégico global sendo composto pelo planejamento estratégico de marketing. Entretanto McCarthy e Perreault (1997, p.43 apud

STEIZ 2005) não fazem distinção entre planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing, e definem estes como sendo:

É um trabalho da alta administração que inclui não apenas o planejamento das atividades do marketing, mas também produção, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas funcionais. [...] os planos do departamento de marketing não são os planos de toda a empresa, por outro lado, **os planos da empresa devem ser orientados para marketing**. Os planos do gerente de marketing podem dar o tom e a direção para toda a empresa. Assim usaremos **planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing** com o mesmo significado.

Assim se observa que o planejamento estratégico de marketing deve considerar tanto as variáveis internas (controláveis pela organização, como preço, política de entrega, entre outros), como as variáveis externas (incontroláveis, pois correspondem ao ambiente competitivo, econômico, tecnológico, político). Percebe-se que formular um planejamento significa encontrar oportunidades e desenvolver estratégias mercadológicas rentáveis.

“Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing”. FERRELL et al (2000, p.20 apud STEIZ 2005).

Isto destaca a necessidade da uma integração sinérgica das estratégias e planos de *marketing* com a missão e as metas organizacionais, além de serem observados os planos de outras áreas funcionais.

4.4.3.1 Vantagens do Planejamento Estratégico

OLIVEIRA (1988) nos conta que o planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas, tais como:

- Identifica áreas que exigem decisões, garantindo àquela atenção necessária, tendo em vista os resultados esperados;
 - Estabelece rapidez no fluxo de informações importantes (*feedback*), agilizando o processo de tomada de decisão;
 - Ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente através de uma comunicação aprimorada e adequada;
-

- Estabelece, mais precisamente, as responsabilidades, desenvolvendo um processo descentralizado de decisão, o que possibilita maior consenso, compromisso e consistência;
- Busca o envolvimento dos vários elementos da instituição para os objetivos, desafios e metas, através do direcionamento de esforços, possibilitando o comportamento sinérgico das várias unidades organizacionais;
- Possibilita à empresa manter maior interação com o ambiente, criando alternativas gerenciais, o que facilita a alocação dos recursos na instituição;
- Tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos, que orientam os planejamentos tático e operacional, agilizando o processo orçamentário e, conseqüentemente, obtendo melhorias nos resultados operacionais;

4.4.3.2 Limitações do Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico também apresenta uma série de desvantagens:

- Dificuldade em previsões futuras;
- Excesso de burocratização;
- Dificuldade na implementação dos planos quando não há comprometimento das pessoas;
- É dispendioso de tempo e de recursos.

Estas, e outras, dificuldades encontradas desafiam aos planejadores a formularem modelos que sejam aplicáveis, flexíveis e que tenham perspectivas futuras.

4.4.4 Plano de Marketing

Um bom plano – principalmente o de marketing – deve reunir, entre outras características:

- **Organização:** Ter seqüência lógica;
 - **Clareza:** Dispor de facilidade de leitura e entendimento;
 - **Abrangência:** Nível de análise e detalhe apropriado à empresa;
-

- **Coerência:** Com políticas da empresa e informações de mercado;
- **Exeqüibilidade:** Possibilidade de ser executável, alia o bom senso com informações geradas por pesquisas, dados históricos;
- **Racionalidade:** Análises com conclusões e recomendações;
- **Persuasivo:** Recomendações apoiadas em bases sólidas;
- **Atualizável:** Revisões permanentes acompanhando a dinâmica do mercado.

O plano de marketing é parte essencial do plano de negócios global da organização, pois apresenta um itinerário de ação benéfico na justificativa de investimentos, reunindo todos os princípios e ferramentas do marketing. Sua contribuição para o sucesso empresarial está diretamente envolvida a qualidade de análise das informações colhidas no mercado.

Apesar disto, se percebe a existência de planos “fantasia”, que tornam ineficazes para suas as finalidades, porque são elaborados sem comprometimento, contendo falhas estruturais, cuja função é cumprir um protocolo.

Por meio de análises profundas, os planos de marketing realmente funcionais expõe informações básicas para a tomada de decisão. Neles, os objetivos são específicos e mensuráveis, as informações são relevantes e objetivas, sua a apresentação é clara, com linguagem simples e direta.

O plano funcional apresenta idéias novas, indicam estratégias e mostram que há mais de uma forma de se resolver um problema, indicando aquela que faz mais sentido naquele momento.

A atualização e revisão merecem destaque especial e devem ser realizadas de modo permanentes e sistemático.

STEIZ (2005), citando KOTLER (2000, p.111), expõe que este autor, ao dissertar sobre planejamento estratégico, debate o processo de marketing e a entrega de valor, asseverando os tópicos que devem, necessariamente, deverão compor um plano de marketing:

1. Sumário executivo;
 2. Situação atual de marketing;
 3. Análise SWOT;
 4. Objetivos;
 5. Estratégia de marketing;
 6. Programas de ação;
 7. Demonstrativos de resultados projetados;
 8. Controles.
-

De maneira semelhante, FERRELL (2000, p.26, apud STEIZ, 2005), descreve cinco intenções essenciais que o **plano de marketing** deverá dominar:

1. Explicação das situações atuais e futuras da organização;
2. Especificação dos resultados esperados (metas e objetivos);
3. Descrição das ações específicas que devem ser adotadas;
4. Identificação dos recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas;
5. Monitoramento das ações e seus resultados, facilitando a implementação dos controles.

4.4.4.1 Sumário Executivo

O Sumário Executivo é o resumo do Plano de Marketing. Ele deve descrever, de maneira clara e objetiva, a empresa, as características do negócio incluindo situação presente, os produtos ou serviços, objetivos e estratégias pretendidas, principais definições do projeto e esforços necessários.

A fim de facilitar todo o processo de planejamento estratégico de marketing é interessante lembrar alguns parâmetros iniciais que se baseiam em observar e definir o pensamento da empresa quanto aos seguintes fatores:

❖ **Missão:**

Em termos simples, a missão organizacional deve transmitir a razão da existência da organização. Embora deva ser expressa em um parágrafo, a missão deverá conter, no mínimo, as respostas das seguintes perguntas: **Qual é o nosso negócio?; Quem é o nosso cliente?; O que realmente ele deseja quando nos procura?.**

❖ **Visão:**

Deve contemplar a perspectiva avistada pela empresa quanto ao seu futuro, ou seja, quais seus objetivos, o que pretende atingir, como imagina ser admirada em médio e longo prazo (5 a 10 anos seguintes).

❖ **Valores e Crenças:**

Está associado às crenças e valores que a empresa detém (ou almeja deter), ao cumprimento de suas intenções junto ao seu mercado-alvo, aos fornecedores, intermediários e colaboradores internos ou externos, ética dos negócios, etc.

4.4.4.2 Situação Atual de Marketing

Como esta explícito no tema, é a descrição das ações e estratégias mercadológicas adotadas pela organização no momento presente.

4.4.4.3 Análise de SWOT

Após a definição dos conceitos iniciais, cabe ao gestor analisar e compreender os ambientes que fazem parte e interagem com a organização. Destarte, na avaliação da posição estratégica ambiental é coerente fazer uso da análise de SWOT para reconhecer aspectos que podem ser considerados como **pontos fortes** (*Strengths*) e **pontos fracos** (*Weakness*), e ainda, aspectos circunstanciais que indicam **oportunidades** (*Opportunities*) e **ameaças** (*Threats*) de mercado.

Esta técnica abrange a **situação interna** (ambiente organizacional) e **externa** (analisa tanto o micro ambiente: fornecedores, intermediários, concorrentes e o mercado da empresa; como o macro ambiente: conjunto demográfico, econômico, natural, tecnológico) de modo que se avalie as condições da organização para cumprir suas intenções estratégicas.

O processo de análise da situação compreende o diagnóstico do que está acontecendo e o prenúncio de situações futuras, devendo utilizar um confiável SIM (**Sistema de Informações de Marketing**) para ser mais completa possível.

A **análise interna** envolve as variáveis críticas **controláveis** e avalia as capacitações mercadológicas e competitivas da organização. Steiz (2005) enfatiza dentre as variáveis controláveis:

- **Produto ou serviço:** descrição, finalidades, qualidade, apoio complementar, vantagens que oferece, inovação;
-

- **Políticas de Marketing vigentes:** produto, preço, promoção (comunicação integrada de marketing), distribuição e logística;
- **Resultados alcançados:** evolução das vendas, reputação da empresa, participação de mercado, satisfação e retenção de clientes;
- **Fatores referentes a custo, lucro e indicadores de desempenho:** margem de contribuição, análise do ponto de equilíbrio, indicadores de relação entre recursos empregados e retorno.

A análise destas variáveis aponta como se encontra a organização internamente, sua capacidade competitiva frente ao ambiente, da mesma maneira que suas forças e fraqueza, que são problemas exclusivamente internos.

As **forças** referem-se aos fatores internos que permitem à empresa alguma característica que lhe proporcione uma vantagem competitiva. Qualquer análise das forças da empresa deve estar focada no cliente, uma vez que elas são significativas somente quando atendem às necessidades daquele. As **fraquezas** referem-se a carências da organização, é uma situação que proporciona desvantagens, inclusive podendo impedir o desenvolvimento da estratégia de forma eficaz.

A **análise externa** aborda as variáveis críticas **incontroláveis** do ambiente de marketing, concentrando-se naquelas que mais influenciem os resultados do negócio. Dentre as diversas variáveis externas Steiz (2005) destaca:

- **Levantamento dos setores mais promissores de mercado:** Identificação dos segmentos em relação às classificações do produto, da aplicação, dos clientes, da localização, assim como o tamanho destes segmentos em unidades ou valores.
 - **Participação dos concorrentes:** Evolução dos mercados e da participação dos seus integrantes (fatia de mercado da empresa e de seus principais concorrentes).
 - **Condições ambientais do mercado e possíveis mudanças (cenários):** Situação econômica, político social, legislação, cultural, evolução tecnológica e tendências, aspectos demográficos e sua evolução.
 - **Estratégias e atividades de marketing dos concorrentes:** Procurar identificar quais são as principais estratégias dos concorrentes, suas abordagens com relação ao mercado, a imagem que detém frente ao público alvo definido, características dos seus programas de ação e que resultados vêm obtendo.
-

A análise destas variáveis possibilita à organização definir quais são as oportunidades e ameaças para competir no ambiente externo.

As **oportunidades** do ambiente de marketing são situações favoráveis, na maioria das vezes, extremamente voláteis e - quando são identificadas e aproveitadas corretamente - geram benefícios à organização que obtêm vantagens competitivas diante do mercado. Já as **ameaças** necessitam serem analisadas tanto na condição atual do ambiente, como em suas imagináveis variações futuras, além do mais devem ser expressas de forma correta e específica, diferenciando os agentes dos sintomas.

4.4.4.4 Metas e Objetivos

As metas e objetivos versam sobre os resultados que a empresa pretende alcançar. Eles estão relacionados à missão da empresa e orientarão as ações organizacionais num certo período de tempo. Portanto, os **objetivos de marketing** são declarações amplas e simples do que deve ser realizado pela estratégia de marketing, devendo ser sintonizados aos objetivos estratégicos da organização, para que, dessa forma, possam contribuir para o cumprimento da missão e possibilitarem atingir a visão organizacional.

Deverão ser fixadas metas específicas, claras, mensuráveis, realistas e desafiadoras, que abracem todos os aspectos controláveis da atividade de marketing, pois o cumprimento das metas estabelecidas é um meio para a realização dos objetivos principais. Assim, se terá mais chance de neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

4.4.4.5 Estratégias de marketing

As estratégias consistem nos procedimentos escolhidos para se alcançar objetivos específicos, ou melhor, delineiam os meios para se chegar aos objetivos num determinado prazo de tempo.

“As estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão atingidos. Elas se relacionam aos produtos, estabelecimento de preços, propaganda/comunicação e distribuição”. WESTWOOD (1996)

COBRA (1993, p. 159) cita seis diferentes combinações estratégicas, das quais serão exploradas apenas duas, consideradas importantes para o desenvolvimento deste trabalho:

- **Estratégias de crescimento**

Devem ser formuladas para que a empresa possa acompanhar um mercado em expansão. Ao praticar estas estratégias, a organização deve ter em mente dois pontos importantes: aquisição de recursos necessários, bem como o desenvolvimento de novos tipos de “armas” para enfrentar a concorrência. Também reconhecida como estratégia de mercado, desenvolvida por Igor Ansoff, demonstra quatro possíveis estratégias de crescimento com o uso da matriz Produto-Mercado.

Penetração de mercado: Produtos atuais para aumentar a participação nos mercados atuais;

Desenvolvimento de produtos: Desenvolver novos produtos para os mercados atuais;

Desenvolvimento de mercado: Manter os mesmos produtos, expandindo para novos mercados;

Diversificação: Abrir novos mercados, com a oferta de novos produtos.

Matriz Produto-Mercado		
Produtos \ Mercados	Existentes	Novos
Existentes	Penetração	Desenvolvimento de Produto
Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Quadro 6: Estratégias de Crescimento.
Fonte: ANSOFF (1977, adaptado de STEIZ 2005)

Para cada uma destas estratégias, cabe um conjunto de ações próprias à sua correta implementação, consentindo às empresas traçarem seus caminhos no mercado com maior assertividade.

- **Estratégias Competitivas**

STEIZ (2005), baseado no pensamento de Alderson, explica que as estratégias competitivas podem ter duas características básicas: a **concorrência em preços** e a **diferenciação de produtos**.

Na **concorrência em preços** se pretende dispor a mesma satisfação ao consumidor por menor custo, colocando a disputa do mercado na concorrência de preços. Sua implementação pressupõe que a organização desfrute de alguma vantagem diferencial de custo em relação aos concorrentes.

Já a **diferenciação de produtos** expressa o oferecimento de maior satisfação, entretanto sem onerar o custo ao consumidor. Neste caso a concorrência se dá na oferta. As variáveis que contribuem para a diferenciação das ofertas podem ser atribuídas aos produtos e serviços, quanto à forma, qualidade, embalagem, tecnologia, marca, imagem do produto, atendimento prestado, acessibilidade aos canais de venda, comunicação de marketing, entre outros.

4.4.4.6 Programas de Ação

- **Segmentação e Público Alvo**

A utilidade fundamental da estratégia de segmentação é de otimizar os resultados dos esforços de marketing. Os requisitos necessários para sua aplicação, insinuam que os segmentos identificados sejam mutuamente excludentes (jovens e adultos, por exemplo), possam ser mensuráveis, acessíveis, ou seja, que existam informações disponíveis para ação seletiva em cada segmento. KOTLER (1980).

Quando direcionados para os consumidores pessoas físicas, os critérios de segmentação e definição do público alvo podem ser classificados em quatro naturezas distintas:

Geográfico: Menciona dados geo-econômicos, compreendendo países, regiões, cidades, bairros;

Demográfico: Estratificação da população por idade, sexo, renda familiar, educação, moradia, etc;

Psicográfico: Refere-se ao indivíduo e aspectos como estilo de vida, personalidade, motivos de compra e conhecimento e utilização do produto;

Comportamentais: Dados sobre necessidades, desejos, ocasiões de compra, benefícios procurados.

- **Posicionamento da Oferta**

O posicionamento da oferta é a imagem obtida por um certo produto ou serviço na mente do cliente. Então, essa estratégia consiste no desenvolvimento da oferta de produtos e serviços e da imagem organizacional, de maneira que ambas tomem uma posição competitiva significativa nas mentes dos consumidores alvo.

KOTLER (1980) aludi ao fato de que a estratégia de posicionamento pode ocorrer de várias maneiras: por qualidade, preço, marca, categorias de produto, atributos, benefícios e considera três vetores determinantes: A oferta, o grupo alvo e os concorrentes com quem competem diretamente, alternativamente ou de forma substitutiva.

- **Definição do Composto de Marketing**

Neste ponto devem ser construídas ofertas específicas para cada mercado-alvo escolhido, de modo que se estabeleça um programa de *Marketing Mix Integrado*.

Decisões de produtos ou serviços: Abordam o “encantamento” do cliente, representando o ato de surpreendê-lo, excedendo suas expectativas. As ofertas de prestação de serviços envolvem variáveis próprias como já foram vista em tópicos anteriores.

Decisões de preço: Envolvem a definição do nível adequado para competir no mercado, características das promoções, políticas de descontos, bonificações, formas e condições de pagamento, sazonalidade, etc. (Dolan, 1998, apud STEIZ 2005).

Decisões de promoção: Baseiam, primeiramente na fixação dos objetivos de comunicação compatíveis com os objetivos e metas de marketing e as estratégias anteriormente definidas. Num segundo momento são discutidas as estratégias de comunicação e em seguida processo de tomada de decisão sobre os instrumentos necessários a absorção da mensagem (propaganda, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, etc), a cobertura geográfica da campanha, o período de exposição;

Decisões de ponto de venda: Atribuem acessibilidade à oferta, estando subordinada a definições quanto aos canais de distribuição, sua a cobertura, zonas de vendas, níveis de estoque para atendimento, transporte, etc.

4.4.4.7 Demonstrativos de Resultados Projetados

Corresponde a elaboração de todos os orçamentos contendo custos e despesas de marketing; receitas, margem de contribuição e a situação de lucros e perdas projetada; cronograma de ações, resultados de vendas e participação de mercado; demais Indicadores de performance. (STEIZ,2005)

4.4.4.8 Avaliação e Controle

Finalmente, um plano de marketing deve propor condições ao seu controle, as quais envolvem a determinação do que deve ser monitorado, avaliado e controlado.

Dessa maneira, estabelece quais informações devem ser colhidas para que possibilitem a comparação entre o desempenho real e parâmetros iniciais do plano.

Deve explicitar a freqüência de acompanhamento do planejamento, da mesma forma que a data da conferência e a análise dos resultados globais. As análises periódicas possibilitam, quando necessário, a rápida tomada de medidas corretivas. Isto gera processos de (retro)alimentação, disseminação e decisão que farão parte do Sistema de Informações de Marketing, o que facilita elaboração de planos futuros.

O controle estratégico implica em medições qualitativas e quantitativas, esforços interno e externo, além de sucessivas ações corretivas, podendo ser estabelecidos controles independentes para o acompanhamento das estratégias e dos orçamentos.

5 Metodologia

O presente trabalho monográfico foi desenvolvido a partir de procedimentos metodológicos organizados e recomendados pela literatura científica.

Gil (1991, p. 48), sendo citado por RODRIGUES (2006, p.44), comenta que **pesquisa bibliográfica** “*é desenvolvida a partir de matéria já elaborada, constituída principalmente de livros e artigos científicos*”. E relata que o **estudo de caso** caracteriza-se pelo estudo intenso de uma, ou de poucas, organizações, na intenção de proporcionar o seu amplo e minucioso conhecimento.

Com base no exposto, se tem que o delineamento da pesquisa foi um estudo de caso, pois se relaciona a um caso específico, localizado e delimitado.

Os instrumentos de pesquisa adotados na técnica de coleta de dados foram:

- ✓ **Pesquisa bibliográfica**, que teve como fonte livros, publicações periódicas e websites;
- ✓ **Pesquisa de campo**, através da observação direta, sistemática, não-participante, além de entrevistas semi-estruturadas com gerentes e conselheiros. O quadro abaixo nos facilita o entendimento de como foi realizada a pesquisa de campo quanto aos critérios adotados e a classificação utilizada:

CRITÉRIO	CLASSIFICAÇÃO
Segundo os meios utilizados	Observação sistemática
Segundo a participação do observador	Observação participante
Segundo o número	Observação em equipe
Segundo o lugar onde se realiza	Observação efetuada na vida real.

Quadro 7: Classificação das Observações.
Baseado em: Rodrigues (2006).

- ✓ **Análise de SWOT**, cujo objetivo foi analisar as oportunidades e ameaças externas do mercado e da concorrência, bem como relacionar os pontos fortes e fracos internos da empresa.

Por fim, com relação à análise das informações coletadas, o estudo é caracterizado como qualitativo, uma vez que não utilizou instrumentos estatísticos, limitando-se a análise qualitativa do conteúdo obtido.

6 Plano Proposto

6.1 Sumário Executivo

O negócio refere-se a CREDUNI, uma cooperativa de economia e crédito mútuo que possui 7 anos de atuação e é regida pelos valores da ética, solidariedade, transparência administrativa e inovação.

Seu **mercado-alvo** é bastante específico: são os servidores, em atividade ou aposentados, das instituições públicas de ensino superior presentes no estado da Paraíba. Podem se associar, ainda, parentes diretos dos já cooperados: pais, irmãos, cônjuge ou companheiro(a), filho e/ou dependente legal de associado(a) e pensionista do(a) associado(a) falecido(a).

A **missão** da instituição é: *“Contribuir para o bem-estar social dos cooperados através da orientação e da oferta de produtos e serviços econômico-financeiros, de forma integrada à comunidade e ao sistema cooperativista”*.

E sua **visão** reflete o desejo de: *“Ser a principal instituição financeira dos servidores das instituições federais de ensino superior do estado da Paraíba, até dezembro de 2009”*.

O acirramento da concorrência e a falta de políticas mercadológicas específicas levaram a uma estagnação no número de associados.

Este plano de marketing é fruto de um estudo sobre as forças internas e oportunidades que a CREDUNI pode aproveitar, bem como as ameaças e fraquezas que precisam ser minimizadas.

Com o uso do marketing estratégico, que alia estratégias competitivas e de crescimento com pesquisas de mercado, além de estabelecer ações específicas de publicidade e propaganda, se pretende alcançar **objetivos** amplos como: ser referência de sucesso empresarial; garantir a satisfação do associado; fornecer atendimento personalizado; ter campanha de divulgação eficaz, bem como **metas** peculiares como: alcançar 5.000 cooperados até 2.009 e ampliar a rede de atendimento ao cooperado.

Este é um plano para ser executado no curto e médio prazo, que tem como maior desafio à aprovação, por parte dos níveis hierárquicos superiores (direção executiva e conselho administrativo), de suas ações práticas.

6.2 Situação Atual de Marketing

O público-alvo da CREDUNI é bastante específico: professores e funcionários das instituições públicas de ensino superior, (o direito de filiação é extensivo aos: filhos, cônjuge, pais, irmãos, etc), tendo sua área de atuação o estado da Paraíba.

Basicamente, ela oferece dois tipos produtos: **Empréstimos consignados** em folha de pagamento e **Aplicações financeiras** (geralmente no capital social da organização). É importante salientar que outros produtos, como conta-corrente, cartão de crédito e débito e cheque especial já estão implantados, porém com pouca demanda, pois estão em sua fase inicial de comercialização.

A organização não possui um departamento de Marketing específico. Em contrapartida, existe a **CATES: Coordenadoria de Assistência Técnica, Educacional e Social**, cujas ações giram em torno de realizar palestras, cursos, eventos em geral, visando divulgar a CREDUNI e os benefícios da prática cooperativista para os atuais e futuros sócios.

A instituição conta com o **CREDUNI: Informa**, um informativo interno – nos moldes de um “*jornalzinho*” – colorido, confeccionado em material de ótima qualidade, composto por quatro páginas, em que são inseridas informações sobre o desempenho da CREDUNI, ações praticadas, e planejadas, pela cooperativa, artigos de sócios, mensagens dos diretores e o cronograma de atividades propostas pelo CATES. Vale salientar que a sua tiragem não é regular, porém já existe um projeto para que este boletim seja mensal.

Nos últimos meses a CATES tem realizado, nas cidades de Campina Grande (no campus da UFCG) e João Pessoa (no campus da UFPB), cursos e palestras gratuitos e abertos a toda sociedade, que abordam temas sobre cooperativismo, empreendedorismo e planejamento financeiro familiar.

Aqueles eventos são divulgados para a comunidade através da exposição no informativo organizacional interno. Já os novos associados e aniversariantes do mês são convidados de maneira mais solícita, através de cartas e telefonemas. Este critério foi adotado pelo órgão visando um melhor aproveitamento dos eventos, em que a quantidade de participantes gira em torno de 50 pessoas, número este considerado satisfatório pelos organizadores.

6.3 Análise SWOT

FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estabilização da economia nacional, o que facilita a elaboração de planos e metas; ➤ Estímulo do Governo Federal ao cooperativismo; ➤ Política de nacional de redução de juros, que fomenta o comércio e a necessidade de crédito; ➤ Avanços e maturidade dos sistemas e da tecnologia da informação; ➤ Mercado amplo e promissor; ➤ Atuação num nicho de mercado bastante específico, podendo oferecer produtos mais adequados; ➤ Média salarial do público-alvo: entre R\$ 1.200 e R\$ 4.000; ➤ Tratamento impessoal e massificado por parte dos concorrentes; ➤ Demanda de serviços personalizados e de alta qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concorrentes <ul style="list-style-type: none"> • Principais concorrentes são: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco Real que são instituições sólidas e possuem credibilidade nacional; • Conseqüentemente, aquelas empresas possuem diversos pontos de atendimento, tanto agências como caixas eletrônicos, além de ampla e genérica gama de produtos e serviços; • Políticas agressivas de marketing por parte do Banco de Minas Gerais (BMG): concorrente direto no produto empréstimos consignados. ➤ Fatores Ambientais: <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade, ainda que bastante remota, de atraso no repasse das parcelas dos empréstimos consignados dos governos para as cooperativas; • Política de redução de juros, que dificulta a diferenciação entre os produtos e reduz a principal vantagem competitiva da empresa; • Os reajustes salariais do público-alvo são irrisórios, contribuindo para a perda de seu poder de compra e, conseqüentemente, ao alto e constante nível de endividamento da maioria da categoria; • A maior parte dos empréstimos concedidos são utilizados para suprir necessidades básicas; • “Má-educação” financeira da sociedade, que incita ao consumismo e a banalização do empréstimo.

FATORES INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperado (cliente) como dono do negócio; ➤ Sedes amplas, confortáveis e de fácil acesso; ➤ Boa reputação e qualificação dos gestores; ➤ Gestão atuante e participativa; ➤ Taxas de juros atrativas (menores nos empréstimos, maiores nas aplicações); ➤ Disposição da administração para implantar a educação cooperativista para os sócios e cursos de capacitação para os funcionários; ➤ Informações constantes sobre a estrutura e o desempenho da cooperativa; ➤ Retorno dos Resultados Financeiros (sobras) para os cooperados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A estrutura cooperativista torna as decisões administrativas lentas; ➤ Ausência de definição de metas específicas para cada setor e colaborador; ➤ Falta de programa de produtividade que incentive a melhoria do desempenho dos colaboradores; ➤ Certo nível de desmotivação do quadro funcional; ➤ Ausência de treinamentos específicos para os funcionários de como atender, e entender, o cliente; ➤ Poucos pontos de atendimento; ➤ Reduzida quantidade de produtos e serviços; ➤ Ausência de um programa <i>on-line</i>, que possibilite a atualização, em tempo real, dos saldos das contas-correntes dos clientes; ➤ Política de marketing deficiente e subutilizada; ➤ Inexistência de documentos próprios que definam os perfis do cliente-potencial, dos associados atuais, bem como seu nível de satisfação em relação aos produtos e serviços oferecidos pelo mercado;

Quadro 8: Análise de SWOT
Fonte: Elaboração Própria

6.4 Objetivos e Metas

Objetivos e metas para serem atingidas até Dezembro de 2009:

Objetivos	1.Ser referência de sucesso empresarial na região Nordeste;	2009
	2.Efetivar suas atividades em todo o Estado da Paraíba;	2008
	3.Garantir a satisfação do associado;	2009
	4.Aumentar a conscientização dos associados em favor do crédito socialmente responsável;	2008
	5.Fornecer atendimento discreto e personalizado aos sócios;	2007
	6.Ter uma campanha de divulgação eficaz e reconhecida pelo setor.	2008
Metas	1. Expandir o número de cooperados em 20% ao ano, tendo por base o mês de setembro de 2007, de modo que em dezembro de 2009 a quantidade de cooperados esteja em torno de 5.000;	
	2. Instalar um <i>bureau</i> de atendimento cooperativo no sertão do Estado da Paraíba;	
	3. Adquirir oito caixas eletrônicos (a serem distribuídos entre as sedes de João Pessoa e Campina Grande) a fim de desenvolver novos produtos e prestar serviços com mais qualidade e rapidez;	
	4. Ser, para 50% dos associados, a principal instituição financeira.	

Quadro 9: Objetivos e Metas
 Fonte: Elaboração Própria

6.5 Estratégia de marketing;

Estratégia geral: Penetração de Mercado

Produto – Utilizar estratégias de crescimento, aliando ações específicas de penetração de mercado com desenvolvimento de produtos:

- Consolidação da oferta dos produtos já existentes;
- Aumento da variedade de produtos e serviços oferecida;
- Tornar o produto mais favorável ao consumo.

Preço – Manter a atual estratégia competitiva baseada na concorrência de preços:

- Fortalecimento a vantagem competitiva de preços, sempre mais proveitoso do que a concorrência;
- Estabelecimento de preços promocionais para incentivar a adesão de produtos recém lançados como, por exemplo, conceder isenção de taxas por 1 ano para novos usuários de conta-corrente, cartões de crédito.

Pontos de venda – Empregar estratégias de crescimento, tendo o foco no desenvolvimento e na penetração em mercados subutilizados:

- Ampliação da rede de atendimento ao cooperado;
- Definição de um *layout* que proporcione atendimento confortável e discreto ao cooperado;
- Melhoramento do atendimento.

Promoção – Usar estratégias de crescimento, tendo como objetivo a atração de novos clientes nos mercados atuais:

- Criação e participação de eventos que promovam o cooperativismo, o empreendedorismo, a cultura e o bem-estar social;
 - Estabelecimento de políticas de fidelização do cliente;
 - Início de campanhas publicitárias.
-

6.6 Programas de ação;

1. **Formalizar o departamento de marketing**, devendo ser designado para este um orçamento específico;

2. **Utilizar os serviços prestados por profissionais habilitados**. Deverão ser mantidos contatos regulares com estes profissionais tendo em vista o melhor desenvolvimento e execução das ações mercadológicas;

3. **Atualizar o banco de dados da organização**;

4. **Traçar o perfil do associado**, visando à segmentação por: sexo, idade, faixa salarial e número de familiares de primeiro grau, setor em que trabalha visando, no futuro, veiculação de mídias mais específicas para cada estratificação;

5. **Segregar os associados** em cinco categorias:

- **Investidores:** Pessoas com aplicações financeiras superiores a R\$ 50.000, que utilizam os produtos da cooperativa tendo em vista as melhores taxas de retorno financeiro;
- **Poupadores:** Pessoas com aplicações financeiras de até R\$ 50.000, cuja intenção é constituir reservas financeiras a fim de realizar um projeto futuro ou mesmo se prevenir de alguma eventualidade;
- **Tomadores casuais:** Cooperados que tomam empréstimos eventualmente, a fim de satisfazer necessidades de estima e realização pessoal (compra de um carro, um eletroeletrônico, etc);
- **Tomadores contínuos:** Cooperados que tomam empréstimos com frequência e que possuem um histórico de diversas renegociações contratuais;
- **Sócios inativos:** Cooperados cujas ações se resume a contribuir com as mensalidades de R\$ 11,00;

6. **Realizar pesquisa de mercado** quantitativa em duas esferas: cooperados e não-cooperados;

- A pesquisa a ser realizada com os **já cooperados** tem a intenção de:
 - Verificar a visão que o cliente tem sobre o negócio (pontos positivos e negativos);
 - Medir o nível de satisfação dos clientes sobre produtos, serviços e atendimento oferecidos;
 - Obter sugestões para novos produtos e serviços;
 - Conhecer os assuntos que o associado deseja mudança.

- A pesquisa a ser realizada com os **não-cooperados** tem o objetivo de:
 - Estabelecer características gerais do mercado-alvo;
 - Entender qual a visão que o futuro cliente tem sobre o negócio;
 - Conhecer o estilo de vida: hábitos, preferências, benefícios procurados do público-alvo;
 - Posicionar a CREDUNI no mercado local.

7. Criar, em conjunto com a gerência e a diretoria executiva, um **programa de produtividade**, que incentive a melhoria do desempenho dos colaboradores, bem como defina metas específicas para cada colaborador ou setor;

8. Consolidar parcerias com organismos educacionais, que estejam inseridos no âmbito regional, de modo que sejam promovidos **treinamentos aos funcionários** a fim de capacitá-los e orientá-los sobre qualidade na prestação de serviços, que está diretamente relacionado com os conceitos de empatia, presteza, segurança, comportamentos, flexibilidade;

9. Consolidar parcerias com organismos educacionais que estejam inseridas no âmbito regional, de modo que sejam **ministrados cursos e palestras em prol dos associados**, sendo delineados de acordo com a classificação de segregação elaborada no item 5, e que enfatizem, sobretudo, as qualidades do cooperativismo e do crédito socialmente responsável. Inicialmente, são propostos os seguintes temas:

- a. Palestra sobre Motivação, Liderança e Negociação;
 - b. Planejamento Financeiro Familiar;
 - c. Matemática financeira;
-

10. Planejar, e executar, a **abertura de um *bureau* de negócios** em um *campus* universitário da região sertaneja do estado (a escolha deve ser feita mediante pesquisa de mercado concentrando os esforços nas cidades de Patos, Sousa e Cajazeiras, tendo em vista a amplitude do público-alvo);

11. Obter, *a priori*, **três caixas eletrônicas** (dois para a cidade de João Pessoa, sendo instalado um na sede e o outro dentro do *campus* universitário em local de grande movimentação de associados, e um para sede em Campina Grande) com o intuito de melhorar os serviços, dá mais comodidade ao cliente e reduzir os custos, haja visto que os associados que possuem conta-corrente na organização pagam R\$ 3,00 por cada saque realizado em caixas 24h, sendo reembolsados pela cooperativa em até três saques por mês (R\$ 9,00). Demais caixas-eletrônicas deverão ser comprados conforme a demanda;

12. Criar, em conjunto com outros órgãos incentivadores das práticas cooperativas, a **Semana do Cooperativismo**. A data sugerida é entre última semana de Junho e primeira semana de Julho, já que o Dia Internacional das Cooperativas é no primeiro sábado de Julho;

13. Implementar as seguintes **ações publicitárias**:

a) Anúncio em Jornal

O primeiro momento incide numa proposição de pauta para a editoria de economia do Jornal Correio da Paraíba (por ser o de maior circulação no estado). A pauta será sobre cooperativas de crédito, e a CREDUNI será citada como um exemplo bem sucedido de tais iniciativas.

No mesmo dia e página em que a matéria for divulgada, a CREDUNI fará um anúncio de $\frac{1}{4}$ de página, para incitar contatos e reforçar o conceito da marca na mente dos clientes em potencial.

A segunda etapa será realizada na semana seguinte à da matéria publicada por aquele veículo, e consiste na compra de espaço no mesmo jornal, sendo que no formato de uma ou $\frac{1}{2}$ página, para a divulgação de uma matéria exclusiva e pormenorizada sobre a CREDUNI.

Esta incluirá fotografias, depoimentos de diretores e associados, e os serviços e vantagens da cooperativa, além de contatos e demais informações pertinentes que

serão avaliadas segundo sua importância no decorrer de nosso trabalho de pesquisa e elaboração do material.

Tais ações objetivarão credibilizar a CREDUNI perante o público em geral e em especial aos servidores das instituições públicas de ensino superior da Paraíba, público-alvo em questão.

b) Vídeo Institucional

Produção de dois vídeos institucionais, com no máximo 10 minutos cada. O primeiro deve contemplar um roteiro de cunho emotivo, descontraído e que, sobretudo, enalteça a história da CREDUNI para que seja veiculado em festas, confraternizações e encontros; O segundo deve apresentar um discurso mais mercadológico, voltado para mercados subutilizados e novos mercados e que considere, em seu roteiro, uma série de informações sobre a empresa, estruturadas de forma agradável, dinâmica e, principalmente, empolgante.

c) Folder de Apresentação

Criação de um folder didático que sirva ao mesmo tempo para criar interesse e introduzir, aos potenciais associados, o conhecimento do que é, como funciona e a quem se destina a CREDUNI. O folder será desenvolvido de forma a possuir caráter atemporal, podendo ser utilizado por um período indeterminado.

Serão utilizados gráficos demonstrativos simples para facilitar a visualização da superioridade dos rendimentos em relação a outros investimentos; tópicos indicarão e explicarão os serviços disponíveis e os convênios já firmados; poderá até ser criada uma ficha com dados cadastrais, a ser preenchida e destacada do impresso, para ser levada ao posto de atendimento junto com os demais documentos necessários à associação (documentos estes também devidamente listados no folder).

Este material deverá ser largamente distribuído nos níveis setoriais das instituições de interesse (unidades acadêmicas e entidades de representação de classe).

d) Cartazes, Banners, Faixas

A presença de cartazes, *banners* e faixas nos *campi* universitários se faz imperiosa, para uma boa divulgação da CREDUNI nos âmbitos que lhes são relacionados. Anúncios com bons tamanhos, aliados a cores e *design* bem desenvolvidos, dificilmente escapam à vista até mesmo nos mais desatentos.

e) Outdoors

Utilizar outdoors próximos às instituições de ensino visadas pela cooperativa. Podem ser utilizados com bastante eficácia para anúncios de oportunidade (ex.: inauguração da sede CREDUNI em João Pessoa; dia dos professores; dia do servidor público; início de período letivo, etc.). Ou mesmo para reforçar a marca CREDUNI no dia-a-dia de seu público, o que pode ser feito em qualquer época do ano.

f) Brindes

Pequenos materiais que funcionam bem para o reforço da marca. Podem ser simples como canetas, portas-canetas, chaveiros ou um pouco mais elaborados como camisas, bonés e agendas. Além de causarem boa impressão no público, que será presenteado com artefatos úteis no seu dia-a-dia, são itens que causam identificação com a marca que lhe está associada.

Os adesivos ideais são os que possam ser colocados em carros, que irão desfilarem a marca CREDUNI por onde transitarem.

g) Identidade Visual

Analisando os impressos, constatamos a utilização de fontes diferentes para a marca CREDUNI. É preciso a criação de uma identidade visual segura, através da aplicação criteriosa da marca já estabelecida – geralmente as logomarcas possuem um Manual de Aplicação para este fim.

h) Mailing List

Criação de um *mailing list*, ou melhor, uma lista de e-mails dos servidores para envio de malas-diretas digitais, que por possuírem custo de produção e divulgação bem reduzido poderão ser feitas com freqüência acentuada.

14. Planejar, e executar, a **inauguração da sede em João Pessoa** e a festa de comemoração da ampliação da sede em Campina Grande;

15. Realizar **festa comemorativa de 10 anos** da CREDUNI;

6.7 Demonstrativos de resultados projetados

As estimativas de valores para a execução das ações sugeridas pelo plano mercadológico não serão, aqui, mensuradas, haja visto a necessidade de levantamento, junto ao mercado, dos custos inerentes a cada atividade.

Além disso, para que seja feito um orçamento responsável e dentro da realidade, é interessante que se tenha o valor-base que será destinado ao desenvolvimento de tal proposta.

De qualquer modo, é importante ressaltar que, quando da implementação das ações, é preciso que se faça um processo de tomada de preço com afinco e dedicação. A decisão final a ser tomada deve contemplar não apenas a concorrência de preços, mas, também, a qualidade dos serviços prestados.

Ações a serem desenvolvidas em 2007										
		Dez	Nov	Out	Execução	Custos	Ações	Dez	Nov	Out
Atualizar o banco de dados				X	Setor de Banco de Dados da Organização					
Traçar o perfil do associado		X			CATES					
Segregar os associados		X			CATES					
Criar <i>Mailling List</i>			X		CATES					
Pesquisa de Mercado					CATES			X		
Cursos					CATES			X		
Identidade Visual					CATES			X		
Festa de Inauguração					CATES				X	
Cartazes, Banners, Faixas e Outdoors					CATES					X

Quadro 10: Ações a serem desenvolvidas em 2007
Fonte: Elaboração Própria

Ações a serem desenvolvidas em 2008														
Ações	Custo	Execução	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Formalizar Depto de Marketing		Diretoria Executiva	X											
Caixas Eletrônicos		Diretoria Executiva		X	X									
Cursos		CATES	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Treinamento aos funcionários		Marketing	X											
Semana do Cooperativismo		CATES e Depto Marketing							X					
Anúncio em Jornal		Depto Marketing				X								
Criação de Folder		Depto Marketing					X							
Planejar <i>bureau</i> de negócios		Diretoria Executiva e Marketing									X	X	X	X
Cartazes, Banners, Faixas e Outdoors		Depto Marketing		X	X	X		X	X					
Pesquisa de Mercado		Depto Marketing												X

Quadro 11: Ações a serem desenvolvidas em 2008
 Fonte: Elaboração Própria

Ações a serem desenvolvidas em 2009														
Ações	Custos	Execução	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Cursos		CATES	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Criação do Vídeo Institucional		Depto Marketing	X	X										
Abertura do <i>bureau</i> de negócios		Diretoria Executiva			X									
Festa 10 anos CREDUNI		Depto Marketing				X								
Brindes		Depto Marketing				X	X	X				X	X	X
Semana do Cooperativismo		CATES e Depto Marketing							X					
Cartazes, Banners, Faixas e Outdoors		Depto Marketing		X		X		X	X	X		X	X	X
Pesquisa de Mercado		Depto Marketing												
Programa de Produtividade		Cúpula Administrativa	X											

Quadro 12: Ações a serem desenvolvidas em 2009
 Fonte: Elaboração Própria

6.8 Avaliação e Controles

- Controle das metas de filiações (**mensal**): Versa sobre a constatação se o número de adesões tem sido semelhante ao proposto pelas metas. Deverá ser comparado com os períodos anteriores, devendo ponderar com cuidado e atenção os períodos que existirem promoções de vendas e campanhas publicitárias;
 - Avaliação do desempenho de produtos e serviços (**bimestral**): Consiste na análise comparativa de um período com o outro sobre a ótica de: aprimoramento, facilidade do uso e demanda do produto ou serviço. Seu controle deverá ser feito através de pesquisa qualitativa entre usuários (clientes externos) e operadores (clientes internos);
 - Revisão dos objetivos e das metas de marketing (**quadrimestral**): Diz respeito a rever a possibilidade de se atingir os objetivos, podendo estes ser mantidos, rebaixados ou elevados, de acordo com a avaliação do departamento de marketing em conformidade com a diretoria executiva e com o conselho de administração;
 - Pesquisa do nível de satisfação de clientes (**semestral**): Deve ser realizada nos mesmos moldes que a primeira, possibilitando uma análise comparativa entre os períodos;
 - Revisão de todo o plano de marketing (**anual**): Prevê a reavaliação e o estudo de todas as etapas propostas no plano.
-

7 Considerações Finais

Partindo do pressuposto que a sociedade mundial vive um momento turbulento, exposto a concorrência acirrada, as organizações necessitam ter acesso a ferramentas que lhes dêem capacidades particulares dentro desse mercado.

A ferramenta proposta por este trabalho é o **plano de marketing** e, como há várias maneiras de apresentá-la, buscou-se um modelo abrangente, que contemplasse ações exeqüíveis no curto e médio prazo.

A aplicação do modelo de SWOT permitiu a coleta de informações que evidenciaram as forças internas da organização e as oportunidades possíveis de serem aproveitadas, da mesma maneira que seus pontos fracos, a serem resolvidos, e fraquezas potenciais, a serem encaradas.

Durante a execução do estudo, foi observado que a CREDUNI apresenta uma situação bastante competitiva, o que é inerente ao seu ramo de negócio (cooperativa de crédito mútuo).

Observou-se, também, que a empresa sofre grandes pressões dos concorrentes, no que diz respeito às ações mercadológicas, sendo necessário criar uma cultura interna de investimentos em marketing e em pesquisa e desenvolvimento.

A aplicação do planejamento mercadológico proposto oferece a CREDUNI oportunidade de mostrar a sociedade geral que a prática do cooperativismo é viável, além de otimizar ações publicitárias, bem como, avaliar desempenho delas. Assim, será possível em todo o momento, ponderar se as atividades desenvolvidas pela empresa estão de acordo com a sua missão, visão e os valores organizacionais.

Além dessas vantagens, outras podem ser proporcionadas pela utilização do plano de marketing, isto pois, a referida ferramenta permite que a empresa amplie seu entendimento sobre as reais atribuições da função marketing. Este fato permite a manutenção da sua competitividade e permanência no mercado.

No desenvolvimento do trabalho, foram constatados prováveis benefícios motivados pela utilização do plano de marketing. Alguns deles são:

- **Aumento da atenção oferecida aos clientes:** Com a utilização do plano de marketing proposto, a empresa poderá estabelecer um sistema que busque informações sobre a satisfação dos clientes;
-

- **Expansão do mercado de maneira coordenada:** Os novos objetivos exigem a formalização de planos, metas e meios de se atingir e manter novos clientes;
- **Treinamento dos colaboradores:** Este, apesar de ser respeitado pela empresa, é realizado com foco exclusivo em conhecimentos técnicos sobre os produtos existentes no mercado, muitas vezes visto de forma indiferente pelos clientes. O plano de marketing sugere treinamentos específicos sobre métodos de atendimento ao cliente.

Com o que foi exibido, pode-se observar que o plano de marketing proposto permite a neutralização de algumas ameaças potenciais encontradas na matriz de SWOT. Assim, pode-se, por exemplo, tornar mínimo os efeitos causados por políticas enérgicas de marketing desenvolvidas pelos concorrentes. Por meio de investimentos contínuos em ações publicitárias e em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos, os serviços oferecidos pela CREDUNI poderão se destacar mais que os serviços oferecidos por outras empresas.

Além dessa, muitas outras decisões podem ser tomadas de maneira consciente pela organização de modo a proporcionar-lhe um desempenho satisfatório no curto e médio prazo. Com isto, é compreensível a importância do desenvolvimento desse trabalho na empresa estudada. Entretanto, este só terá valia se eficazmente implementado pela organização.

8 REFERÊNCIAS

➤ Livros

COBRA, Marcos. **Marketing Competitivo: Uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução: M. Rosemberg et al. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing: Edição Compacta.** Tradução: H. de Barros. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.

MCCARTHY, Edmund J.; PERREAULT, William D. **Marketing Essencial.** São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

SOUSA, Rafael Bernardino. **Cooperativas de crédito: do básico ao gerencial.** João Pessoa: Universitária, 2006.

WESTWOOD, Jonh. **O plano de marketing.** Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

➤ Monografias

BARRETO, Luciano Silva. **A elaboração de um planejamento estratégico de marketing para a doceria cravo e canela – Um estudo de caso.** Campina Grande: [s.n.], 2005.

GOMES, Érica Alves. **Marketing em serviços – Uma abordagem sobre o grau de satisfação dos clientes externos em relação ao atendimento nas lojas Aluísio Calçados.** Campina Grande: [s.n.], 2004.

RODRIGUES, Amnon da Silva. **Elaboração de um plano estratégico em *marketing* para a empresa Chicão Lanches – Um estudo de caso.** Campina Grande: [s.n.], 2006.

BRAGA, Livia de Sá Lira Albuquerque. **Proposta de viabilização do Balanced Scorecard no Setor de Turismo em Campina Grande: o caso da agência Golden Tour Internacional Turismo e Câmbio LTDA.** Campina Grande: [s.n.], 2005.

➤ **Monografias (meio eletrônico)**

BRITO, Breno Xavier de. **Estratégia de marketing via internet – estudo de caso da universidade católica de Goiás.** Florianópolis: [s.n.], 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7531.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2007.

FERREIRA, Francis Haime Giacomelli. **Gestão do composto mercadológico.** [S.I.: s.n.] Disponível em: <http://grupos.abril.com.br/arquivos_06_post.asp?grupo=27234&arquivo=40907&ext=.jpg&pasta=8082&nome_arq=Composto%20Mercadologico.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2007.

NICACIO, José Ângelo. **Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas.** Florianópolis: [s.n.], 1997. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta97/nicacio/cap2.htm>>. Acesso em: 28 jun. 2007.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de Crédito: História da evolução normativa no Brasil.** 4ªed. Brasília: [s.n.], 2006. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/HccB4edicao.pdf>>. Acesso em 28 jun. 2007.

➤ **Artigos**

ARAGÃO, Demetrius. et al. **Administração de marketing.** Recife: [s.n.], 2004. Disponível em: <http://br.geocities.com/marcos76br/mkt-administracao_de_marketing.doc>. Acesso em 10 ago. 2007.

CARVALHO, Roberta Galvani de. **História do Marketing.** [S.I.: s.n.], 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros_espaco_aberto_corpo&idColuna=2774&idColunista=2823>. Acesso em: 09 ago. 2007.

ETGETO, Anderson Augusto. Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n.1, p.

7-19, jan. /jun. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=109&article=38&mode=pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2007.

FILHO, Dário de Oliveira Lima et al. **A utilização do mix de marketing - um estudo de caso na Mcdonald's**. [S.I.: s.n], Disponível em: <<http://www.cefet-to.org/~beto/Marketing/A%20Utiliza%20do%20MIX%20de%20Marketing%20-%20Um%20Estudo%20de%20Caso%20na%20Mc%20DONALD'S.doc>>. Acesso em 10 ago. 2007.

MARTINS, Luís. **Marketing de Serviços**. 1ª ed. Lisboa: [s.n.], 2004. Disponível em: <http://www.companhiaproprias.pt/formacao/ficheirosursos/Curso_16_1.pdf>. Acesso em: 11 set. 2007.

VIANTE, Jociane Rigoni. **Marketing de Serviços II: Curso de aperfeiçoamento**. [S.I.: s.n] Disponível em: <<http://www.abbra.com.br/resumos7.doc>> Acesso em 10 ago. 2007.

SEITZ, Helgo Max. O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. **eGesta-Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, Santos, v. 1, n. 3, p.91-126, out.-dez. 2005. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/46.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2007.

WIKIPÉDIA. Desenvolvido pela Wikimedia Foundation. Apresenta conteúdo enciclopédico. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Marketing&oldid=7063373>>. Acesso em: 9 ago. 2007.

WIKIPÉDIA. Desenvolvido pela Wikimedia Foundation. Apresenta conteúdo enciclopédico. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Cooperativismo&oldid=6494329>>. Acesso em: 28 Jun. 2007.

➤ Sites

BANCOOB: Disponível em: <<http://www.bancoob.com.br/index.php?area=institucional&show=oque>>. Acesso em: 6 jul. 2007.

CREDUNI: Disponível em: <<http://www.creduni.com.br/>>. Acesso em 6 jul. 2007.

SECRETARIA DE AGRICULTURA IRRIGAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA.(SEAGRI). **[Cooperativismo]**. Bahia: [s.n]. Disponível em: <http://www.seagri.ba.gov.br/origemcoop.asp>>. Acesso em 28 jun. 2007.

SESCOOP: Disponível em: <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/cooperativismo/estrutura_cooperativismo.asp>. Acesso em 7 jul. 2007.

SICREDI: Disponível em: <<http://www.sicredipioneira.com.br/arquivos/1990.htm>>. Acesso em: 8 jul. 2007.

UNICRED: Disponível em: <<http://www.unicred.com.br/>>. Acesso em: 7 jul. 2007.
Disponível em: <<http://www.unicred-sp.com.br/>>. Acesso em: 7 jul. 2007.

OCB: Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.com.br/>>. Acesso em: 7 jul. 2007.

CRESOL: Disponível em: <<http://www.cresol.com.br/site/>>. Acesso em: 8 jul. 2007

ECOSOL: Disponível em: <<http://www.ecosol.com.br/>>. Acesso em: 8 jul. 2007

➤ **Outros**

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A.,1986.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L5764.htm>> Acesso em: 13 jul. 2007.

CREDUNI. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. 04/02/2006.

CREDUNI: INFORMA. Campina Grande. Nº 1. Ano I. 2004

CREDUNI: INFORMA. Campina Grande. Nº 2. Ano II. 2005

CREDUNI: INFORMA. Campina Grande. Nº 3. Ano III. 2006

CREDUNI: INFORMA. Campina Grande. Nº 4. Ano IV. 2007

CREDUNI: INFORMA. Campina Grande. Nº 5. Ano IV. 2007
