



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UnB PLANALTINA

O PAPEL DO MARKETING NAS COOPERATIVAS: UMA REVISÃO LITERÁRIA
SOBRE A SATISFAÇÃO DOS COOPERADOS

JANAINA RODRIGUES DE JESUS

Planaltina-DF
2018

JANAINA RODRIGUES DE JESUS

O PAPEL DO MARKETING NAS COOPERATIVAS: UMA REVISÃO LITERÁRIA
SOBRE A SATISFAÇÃO DOS COOPERADOS

Relatório Final submetido à Faculdade UnB
Planaltina da Universidade de Brasília, como
parte dos requisitos necessários para a obtenção
do Grau de Bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Luciana de Oliveira
Miranda

Planaltina-DF
2018

À Faculdade UnB Planaltina/FUP por todo o aprendizado proporcionado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar a graça de entrar em uma Universidade como a Universidade de Brasília (UnB).

Agradeço a minha família por sempre me dar o suporte necessário, em especial minha mãe, Eva, que sempre esteve ao meu lado me apoiando. E aos meus irmãos, Kaline e Vinícius.

Aos meus avós, João e Maria, que me deram muitos ensinamentos.

Às minhas amigas, Fernanda e Jovania, que estiveram comigo nessa longa jornada na UnB.

À professora Luciana, que me orientou maravilhosamente nessa etapa final.

Ao apoio do bibliotecário Rafael Barcelos durante a etapa de revisão de literatura e de busca e recuperação das informações nas bases de dados.

A toda a universidade, colegas, professores, servidores e colaboradores que estiveram comigo nesses últimos seis anos.

*“O marketing se faz com a criatividade,
o conhecimento e a imaginação.”*

Washington A.

RESUMO

O presente estudo investiga o papel do marketing nas cooperativas, com enfoque no processo de satisfação dos cooperados. Por meio do referencial teórico adotado, apresenta o histórico do cooperativismo no cenário nacional e internacional e discute o mix ou composto de marketing como instrumento estratégico de gestão para as cooperativas; o endomarketing como ferramenta estratégica para aprofundar o conhecimento da dinâmica interna da cooperativa, dos seus associados e dos demais colaboradores envolvidos e o benchmarking como medida estratégica para que as cooperativas possam identificar e adaptar as melhores ações desenvolvidas no ambiente mercadológico. Além disso, menciona a presença de outros tipos de marketing e as suas respectivas ferramentas estratégicas que podem ser implementadas nas cooperativas. Em seguida, realiza a revisão sistemática para identificar e descrever os tipos de marketing aplicados nas cooperativas, tendo como base os documentos científicos publicados nas bases de dados da CAPES, do SciELO e da BDTD/IBICT. Como resultado da pesquisa qualitativa e descritiva, constata a presença significativa dos seguintes tipos de marketing e as suas respectivas ferramentas estratégicas no âmbito das cooperativas e dos documentos selecionados em consonância com os objetivos da pesquisa: o mix ou composto de marketing; o marketing de relacionamento; o marketing estratégico; o marketing rural e o marketing social. Conclui que o papel do marketing é estratégico para a criação e o aprimoramento dos produtos e dos serviços das cooperativas para satisfazer as necessidades específicas dos cooperados, bem como para a manutenção da competitividade dessas associações no ambiente mercadológico.

Palavras-chave: Cooperativa. Marketing. Cooperativismo. Satisfação dos cooperados.

ABSTRACT

The present study investigates the role of marketing in cooperatives, focusing on the process of satisfaction of cooperative members. Through the adopted theoretical framework, it presents the history of cooperativism in the national and international scenario and discusses the marketing mix or compound as a strategic management tool for cooperatives; the endomarketing as a strategic tool to deepen the knowledge of the internal dynamics of the cooperative, its associates and the other collaborators involved and the benchmarking as a strategic measure so that the cooperatives can identify and adapt the best actions developed in the market environment. In addition, it mentions the presence of other types of marketing and their respective strategic tools that can be implemented in cooperatives. It then carries out the systematic review to identify and describe the types of marketing applied in cooperatives, based on the scientific documents published in CAPES, SciELO and BDTD / IBICT databases. As a result of the qualitative and descriptive research, it notes the significant presence of the following types of marketing and their respective strategies tools within the scope of cooperatives and the selected documents in line with the research objectives: the marketing mix or compound; relationship marketing; strategic marketing; rural marketing and social marketing. It concludes that the role of marketing is strategic for the creation and improvement of cooperative products and services to meet the specific needs of the cooperative, as well as to maintain the competitiveness of these associations in the market environment.

Keywords: Cooperative. Marketing. Cooperativism. Satisfaction of the members.

SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos.....	9
Objetivo geral	9
Objetivos específicos	9
1.2 Justificativa.....	9
II - REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 A origem e as transformações do cooperativismo.....	11
2.1.1 O cooperativismo no Brasil	15
2.2 O papel do marketing nas cooperativas	18
2.2.1 O mix ou composto de marketing	20
2.2.2 O endomarketing como ferramenta estratégica	26
2.2.3 O benchmarking no processo estratégico	28
III - METODOLOGIA	32
3.1 Tipo de pesquisa	32
3.2 Caracterização da pesquisa.....	33
IV - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
V - CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	55

I - INTRODUÇÃO

O presente relatório científico aborda o papel do marketing nas cooperativas, com enfoque na satisfação dos cooperados. Partimos do pressuposto de que as cooperativas devem priorizar os seus cooperados, atendendo as suas necessidades e os seus desejos específicos para alcançar um bom desempenho organizacional. Nesse sentido, destacamos a relevância das cooperativas para o agronegócio brasileiro e para as demais áreas, visto que essas associações atuam em diversos segmentos do mercado.

O cooperativismo surge como resposta às discrepâncias ocasionadas pelo sistema capitalista. Desse modo, as pessoas encontraram a motivação necessária para se organizarem e se relacionarem no âmbito das cooperativas, tendo como base o estabelecimento de melhores condições sociais, políticas e econômicas para os cooperados e demais colaboradores relacionados. Para tanto, o sistema cooperativista é regido por valores e princípios. Dentre os valores, podemos mencionar: a ajuda mútua, a responsabilidade, a democracia, a igualdade e a solidariedade. Já, para os princípios, destacamos: a adesão livre; a singularidade do voto; a neutralidade; o retorno das sobras; a educação permanente e a cooperação intercooperativa.

Diante da dinâmica organizacional das cooperativas, o marketing é uma ferramenta estratégica para que essas associações mantenham a competitividade no ambiente mercadológico; possam criar e aprimorar os seus produtos e os seus serviços; estabelecer um relacionamento sólido e positivo com os cooperados; melhorar a sua imagem frente ao mercado para obter parcerias e atrair os cooperados em potencial.

Não obstante, a presente investigação está dividida em seções e subseções, que abordaram o histórico do cooperativismo no cenário nacional e internacional; o endomarketing como ferramenta estratégica para que as cooperativas possam aprofundar o conhecimento sobre a sua estrutura interna, os seus cooperados e os demais colaboradores envolvidos; o mix ou composto de marketing como instrumento de gestão estratégica dessas associações para criarem e aperfeiçoarem os produtos e os serviços, bem como para tomarem as decisões operacionais e estratégicas de forma adequada e o benchmarking como medida estratégica para que as cooperativas possam identificar e comparar as ações de sucesso no mercado para adaptarem de acordo com as suas realidades organizacionais, viabilizando a melhoria contínua dos seus procedimentos, dos seus programas e das suas ações.

Logo, o referencial teórico adotado contemplou a aplicação do marketing no ambiente interno, externo e de gestão estratégica das cooperativas. Além disso, mencionamos e sugerimos a aplicação de outros tipos de marketing nas cooperativas com as suas respectivas ferramentas estratégicas.

Em seguida, serão descritos os objetivos delineados para a consecução deste relatório científico.

1.1 Objetivos

Objetivo geral:

Analisar o papel do marketing direcionado à satisfação dos cooperados nas cooperativas.

Objetivos específicos:

Verificar a origem e as transformações do cooperativismo no cenário internacional e brasileiro;

Identificar e descrever as estratégias de marketing nas cooperativas, tendo como foco a satisfação dos cooperados;

Investigar e sistematizar a influência do marketing no processo de satisfação dos cooperados, tendo como base a literatura científica sobre a temática.

1.2 Justificativa

O marketing é de suma importância no atual contexto da sociedade da informação e do conhecimento. A temática contempla um conjunto de técnicas e de métodos estratégicos, a fim de proporcionar a satisfação dos indivíduos que estão mais informados e exigentes perante a dinâmica dessa sociedade, representada pelos avanços das tecnologias da informação e comunicação e o consequente crescimento exponencial da informação.

No âmbito do movimento cooperativista, o marketing é estratégico para atender às necessidades específicas dos cooperados efetivos e para atrair os cooperados em potencial. Para tanto, as ações de marketing possibilitam a compreensão do ambiente interno e externo das cooperativas para garantir e manter as vantagens sociais e econômicas dos associados em relação às demais condições apresentadas pelo ambiente mercadológico. Apesar de as cooperativas não estarem sujeitas à falência; não visarem ao lucro e não promoverem a

competição entre os cooperados, essas organizações devem permanecer competitivas para que possam alcançar os seus objetivos econômicos comuns.

Diante dessa conjuntura de associação de pessoas com funções empresariais, o marketing é uma atividade estratégica que viabiliza a formação de parcerias entre as cooperativas e as outras organizações que agregam valor, sem negligenciar o importante incentivo do Estado. Acrescenta-se, também, que o marketing incorpora uma série de ferramentas que estão em sintonia com os princípios do cooperativismo, sobretudo no que concerne à valorização dos cooperados para que sejam protagonistas no ambiente laboral e na sociedade. A valorização envolve a aplicação do marketing direcionado à compreensão e o atendimento das necessidades e dos desejos dos cooperados, a fim de satisfazê-los por meio da elaboração e da disponibilização de produtos e serviços de qualidade.

Ressalta-se, assim, que o cooperativismo não se restringe aos benefícios concedidos aos cooperados, mas toda a sociedade se desenvolve a partir dessa forma de associação. À título de esclarecimento, podemos destacar as iniciativas das cooperativas de reduzir os problemas decorrentes do capitalismo, tais como: o desemprego; a desigualdade social; a desproporcionalidade da relação econômica firmada entre o proprietário e os empregados, etc. Para tanto, o cooperativismo é baseado em uma relação contratual de trabalho e de renda, visto que muitos cooperados não desejam ser simplesmente empregados, mas empreendedores. Desse modo, a gestão democrática das cooperativas alinhada à forma mais justa de remunerar, proporcionalmente ao que produz, fomenta a busca por melhorias contínuas nos produtos e nos serviços disponibilizados para a sociedade.

O cooperativismo ganha destaque no cenário do agronegócio, sobretudo com a presença significativa das cooperativas ligadas aos grãos, devido à demanda aquecida no setor sucroalcooleiro, em função da agroenergia e das preocupações ambientais e, também, no setor cafeeiro (NINAUT; MATOS, 2008).

Sendo assim, a presente investigação visa contribuir com os estudos referentes à temática de marketing aplicado nas cooperativas, tendo como foco a satisfação dos cooperados. A temática é de suma importância nas cooperativas, visto que essas organizações precisam conhecer as necessidades e as demandas do mercado para que possam manter a competitividade no atual cenário social, político e econômico.

II - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A origem e as transformações do cooperativismo

Esta subseção parte do pressuposto que a abordagem histórica é basilar para compreender a origem, as transformações e o panorama atual de determinada temática, sem negligenciar os fatores sociais, econômicos e políticos relacionados. Conforme Vicentino e Dorigo (2010, p. 10), o estudo histórico não se restringe aos fatos importantes, aos personagens ilustres ou às datas marcantes, mas envolve uma leitura do passado alicerçada nos desafios do presente. Ressalta-se que a presente investigação não pretende ser exaustiva, mas busca salientar os principais fatores para a gênese e o desenvolvimento do cooperativismo. Esse entendimento torna-se imprescindível para o relacionamento do tema com as atuais estratégias de marketing com foco na satisfação dos clientes e dos cooperados.

No que concerne às evoluções do cooperativismo, verifica-se a dificuldade de definir, com exatidão, a origem de sua configuração. De acordo com Bialoskorski Neto (2006, p. 21), o cooperativismo e os modos de cooperação são assuntos que remontam ao período Antigo da História da Humanidade, visto que existem registros relativos à cooperação e à associação solidária desde a Pré-História da civilização, com destaque para as tribos indígenas e para as antigas civilizações como a dos Babilônicos (SALES, 2010, p. 24). No entanto, em contraposição, Costa (2007, p. 58) diferencia o ato de cooperar com o cooperativismo, visto que o primeiro pode ser qualquer ato ou ação de colaborar com as outras pessoas no âmbito de qualquer formação econômica, e o segundo somente pode ser entendido como um verdadeiro movimento social que, por meio da associação, procurou se afastar de uma opressão social resultante de um determinado período histórico e de um determinado sistema, materializado pelo capitalismo concorrencial do século XIX.

Nesse sentido, percebe-se que o cooperativismo surge como uma verdadeira necessidade social de união e colaboração mútua entre os seus membros, pautado pelos princípios de igualdade, solidariedade e bem-estar. Nessa esteira, Sales (2010, p. 24) acrescenta a sua visão orgânica e sistêmica de cooperativismo, quando aponta a possibilidade de somar as capacidades de cada integrante em um cenário de competição, a fim de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos que compartilham um padrão de vida comum. Não obstante, constata-se que o cooperativismo é um movimento social que está intimamente relacionado com as respostas às crises e às dificuldades enfrentadas pelos cidadãos em um cenário de incertezas e da fragilidade humana (SALES, 2010, p. 24).

Diversos são os fatores que impulsionam a reunião dos indivíduos em grupos maiores ou menores, conforme aponta Santos (2000). À título de exemplificação, Sales (2010, p. 24) comenta que, no sistema feudal, os vassallos trabalhavam e aquartelavam-se em torno de um poderoso senhor feudal, detentor de bens, como forma de garantir a proteção e a sobrevivência em um contexto de constantes guerras, de proliferação de doenças e de baixa expectativa de vida. Nos primórdios do capitalismo, torna-se oportuno salientar que os assalariados vendiam a sua força de trabalho para os detentores dos meios de produção. Esses trabalhadores conviviam com as péssimas condições de trabalho, visto que o ambiente laboral era totalmente insalubre. Diante dessa conjuntura, Sales (2010, p. 24) acrescenta que esse período marca a Revolução Industrial, representado pela transição da sociedade rural à sociedade industrial; do trabalho artesanal ao trabalho assalariado; da utilização da energia a vapor no sistema fabril em substituição a energia humana. Na contemporaneidade com a consolidação do capitalismo, é mister destacar algumas problemáticas que esse sistema econômico apresenta, tais como: as desigualdades sociais; os elevados índices de desemprego; a priorização do lucro em detrimento do fator humano e o desaparecimento de diversas funções de trabalho com o advento das novas tecnologias da informação e comunicação (TICs). O cooperativismo apresenta-se como uma reação às disparidades identificadas no capitalismo (SALES, 2010, p. 25).

Sendo assim, esta pesquisa considera que o cooperativismo surgiu como um movimento social contrário aos problemas vivenciados no capitalismo. Esse mesmo posicionamento é perfilhado na literatura por diferentes autores (REIS JUNIOR, 2006; COSTA, 2007; SALES, 2010; RÊGO; MOREIRA, 2013).

O cooperativismo foi concebido, de forma direta ou indireta, por vários idealizadores em suas obras, que almejavam por uma sociedade mais justa e igualitária, tais como: Platão em “A República”; Thomas Morus em “A Utopia”; Tomás Campanella em “A Cidade do Sol” e Francis Bacon em “A Nova Atlântida” (SALES, 2010, p. 27). Além disso, Kaizer, Pelegrino e Peixoto (2016) acrescentam os primeiros pensadores, considerados atualmente como cooperativistas: Robert Owen (1772-1858); Charles Fourier (1772-1837); Philippe Joseph Benjamins Buchez (1796-1865) e Louis Blanck (1812-1882). Mas, de fato, o cooperativismo ocorreu em 21 de dezembro de 1844, no regime de economia liberal, quando 28 operários do bairro de Rochdale, em Manchester na Inglaterra, formaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, associação que posteriormente seria chamada de Cooperativa (GONÇALVES, 2005; REIS JÚNIOR, 2006; SALES, 2010).

Em relação aos pioneiros de Rochdale, Sales (2010, p. 28) demonstra que esses 28 operários, em sua maioria tecelões, fundamentados pelos princípios de cooperação e mutualidade preconizados por Robert Owen, Fourier, dentre outros; finalmente conseguiram estabelecer um novo empreendimento para a melhoria das condições sociais e econômicas dos seus filiados, sendo hoje reconhecido pelos historiadores como o marco inicial do cooperativismo (BIALOSKORSKI NETO, 2006). As seguintes metas do programa inicial dos Pioneiros de Rochdale foram elencadas por Pinho (1982, p. 32):

- a) abrir um armazém para a venda de gêneros alimentícios, vestuários, etc.;
- b) comprar ou construir casas para os membros que desejam ajudar-se mutuamente, a fim de melhorar as condições de sua vida doméstica e social;
- c) iniciar a fabricação de artigos que a sociedade julgar conveniente para proporcionar trabalho aos membros que estiverem desempregados ou cujos salários sejam insuficientes;
- d) logo que seja possível, a sociedade promoverá a organização da produção, da distribuição e da educação no seu próprio meio e com seus próprios recursos;
- e) com o objetivo de promover a sobriedade, abrirá, logo que conveniente, um estabelecimento de temperança.

Conforme as metas supracitadas, verifica-se que o projeto tem por finalidade a reforma do meio econômico-social. Em comento as metas dos Pioneiros de Rochdale, Pinho (1977) sistematizou os seguintes objetivos principais dessa reforma regida por normas estatutárias: formação de capital para a emancipação dos trabalhadores, por meio de economias realizadas com a compra em comum de gêneros alimentícios; a construção de casas para fornecer habitação a preço de custo; a criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que fosse imprescindível às necessidades dos trabalhadores e assegurar o trabalho aos operários desempregados ou que percebiam baixos salários; a educação e a luta contra o alcoolismo; a comercialização (compra e venda) somente a dinheiro, para que os cooperados só assumissem compromisso dentro de suas possibilidades orçamentárias, evitando o crédito considerado um “mal social” e a cooperação integral.

Diante dos estatutos da sociedade dos Pioneiros de Rochdale, com seus princípios, suas normas e a sua estrutura organizacional, Passos (2008) constatou que esses elementos integram os fundamentos doutrinários do cooperativismo, a saber: a livre adesão e demissão dos sócios; o direito de um voto por associado; os juros limitados ao capital; a distribuição das

sobras proporcional à operação; o fundo de reserva para o aumento do capital e o fundo de reserva para o desenvolvimento da educação (PASSOS, 2008, p. 12). Nesse sentido, torna-se oportuno transcrever o posicionamento do autor quanto à doutrina cooperativista, visto que sintetiza o ideário desse movimento social no decorrer da história do seu surgimento:

A Doutrina Cooperativista é humanista, atribui ao homem importância fundamental, bem como a seus interesses e aspirações. No cooperativismo o homem é o centro de tudo. A doutrina prima pela liberdade, principalmente a econômica, mas não se abstém da liberdade social e democrática. A igualdade é princípio básico do cooperativismo, pois não existem distinções de nenhuma espécie. No cooperativismo todos devem ser solidários, portanto a solidariedade está incorporada à doutrina, bem como à racionalização de todas as ações do cooperado (PASSOS, 2008, p. 14).

Sendo assim, a doutrina cooperativista está firmada na valorização do recurso humano em sua totalidade, como forma de viabilizar o desenvolvimento social de forma justa e solidária. Essa doutrina é relevante na atualidade, visto que a noção de bem-estar coletivo pode estar ameaçada devido ao individualismo presente na sociedade da informação, além do distanciamento entre os indivíduos representado pela superficialidade das relações no contexto dos avanços constantes das modernas tecnologias da informação e comunicação. Essa nossa concepção é convergente com as reflexões de Pinho (2011, p. 105), quando aponta o comportamento contraditório desses recursos tecnológicos na sociedade contemporânea, pois ao mesmo passo que aproxima os indivíduos no compartilhamento criativo de textos, imagens e sons, ocorre o aprofundamento do individualismo com a formação de grupos com interesses específicos ou o isolamento pela ausência de solidez dos relacionamentos no ambiente digital. Para tanto, é imprescindível que as tecnologias sejam utilizadas adequadamente para valorizar as potencialidades do ser humano e intensificar as redes de relacionamento, a fim de permitir o desenvolvimento social de forma humana e libertadora (SANTOS, 2017, p. 115).

À luz dos mesmos princípios dos Pioneiros de Rochdale, Gomes (2012, p. 80) demonstra que o cooperativismo surgiu em outros países. Na França, associado às lutas operárias. Na Alemanha, se desenvolveram as cooperativas de crédito rurais e urbana. Durante os séculos XX e XXI, as cooperativas expandiram por quase todos os países do globo, assumindo diversas formas: cooperativas de consumo; cooperativas de saúde; escolas cooperativas; cooperativas de crédito; cooperativas de seguro; cooperativas de comercialização; cooperativas habitacionais; cooperativas agrícolas; cooperativas de produção; cooperativas de manutenção e outras (GOMES, 2012, p. 80-81). Nesse contexto, torna-se pertinente afirmar que todas as cooperativas são democráticas e igualitárias, visto que seus dirigentes são eleitos pelos cooperados, as diretrizes são debatidas e aprovadas em

assembleias gerais e, nas de produção, o ganho líquido é dividido conforme os critérios aprovados pela maioria (GOMES, 2012, p. 80-81).

No ano de 1895, com o crescimento do movimento cooperativista Europeu, formou-se a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em Londres. De acordo com Coelho (2015, p. 7), esse organismo mundial originou da necessidade do cooperativismo de constituir um fórum para orientar e unificar a sua forma de atuação. Além da ACI, é mister destacar as seguintes entidades de representação do sistema cooperativista: Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB); Organização das Cooperativas do Estado (OCE); Confederação das Cooperativas e Centrais Cooperativas ou Federações (COELHO, 2015, p. 7).

Ainda, no que tange à ACI, Coelho (2015, p. 8) salienta que o brasileiro Roberto Rodrigues, professor e produtor agrícola, elegeu-se presidente da ACI por unanimidade na assembleia realizada em Genebra, sendo o primeiro não europeu a assumir a presidência após o transcurso de 102 anos de fundação desse relevante organismo. Para tanto, a subseção seguinte traça uma breve história do cooperativismo no Brasil.

2.1.1 O cooperativismo no Brasil

No Brasil, a atividade de cooperação é notada desde a época da colonização portuguesa, promovida por funcionários públicos, militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus. No entanto, o cooperativismo surgiu oficialmente em 1889, em Minas Gerais, com a criação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. Em seguida, surgiram outras cooperativas em Minas Gerais e, também, nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2018). De acordo com Pinho (1982), a fundação de outras cooperativas ocorreu por meio da promulgação da Constituição Republicana de 1891, pois estimulou a liberdade de associação. Acrescentam-se, também, os problemas que ocasionaram a crise estrutural do fim do império e início da República (MACHADO, 2017, p. 28).

Em 1902, o padre suíço Theodor Amstad criou a Sicredi Pioneira, primeira cooperativa de crédito do Brasil. Com sede em Nova Petrópolis (RS), a cooperativa surgiu como solução para melhorar as vidas dos moradores do município, visto que não contavam com nenhum banco (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2018).

Em 1903, Almeida (2005) aponta que o Brasil editou o Decreto nº 979, de 6 de janeiro, autorizando a criação de sindicatos, com o objetivo de defender os profissionais da

agricultura e da indústria. No art. 10 do Decreto supracitado, versava sobre a constituição de cooperativas e de caixas de crédito (BRASIL, 1903).

A partir de 1906, surgiram as cooperativas agropecuárias, projetadas por produtores rurais e por imigrantes, principalmente de origem alemã e italiana. Eles trouxeram de seus países de origem o trabalho associativo e solidário, estimulando a se organizarem em cooperativas (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2018). Em relação ao ambiente jurídico necessário ao desenvolvimento dessas cooperativas, Maffioletti (2015) cita o Decreto n. 1.637, de 1907, prevendo a cooperativa como sociedade mercantil de fins lucrativos, constituindo-se com mais liberdade sem ingerência nem autorização estatal. Diante desse panorama, Menegário (2000) complementa que:

Em 1907, surgiram as primeiras iniciativas de constituição de cooperativas agrícolas no estado de Minas Gerais, devido ao incentivo do estadista João Pinheiro. Mas foi a partir do ano de 1932 que se verificou o aparecimento de um maior número de cooperativas, como consequência do Decreto nº 22.239/32 e de campanhas divulgadas pelo Governo Federal, e por alguns estaduais. Na verdade, essas campanhas foram elaboradas por órgãos de assistência ao cooperativismo que, paulatinamente, iam sendo criados, sem que, no entanto, alguns deles alcançassem abrangência nacional (MENEGÁRIO, 2000, p. 21).

Nesse contexto, Maffioletti (2015) comenta que o Decreto nº 22.239/32 instalava o cooperativismo rochdaleano no Brasil em decorrência dos princípios e valores contemplados. Todavia, esse Decreto teve aplicação curta, pois outras normas foram elaboradas destinadas à instituição de programas públicos de cooperativismo vinculados ao sindicalismo ou a ações públicas diversas. Consequentemente, surgiu a necessidade de reformulá-lo, a fim de trazer maior segurança jurídica ao sistema cooperativista (MAFFIOLETTI, 2015).

Em 21 de novembro de 1966, Maffioletti (2015) demonstra uma nova transformação desse cenário jurídico com a edição do Decreto-Lei n.59 (regulamentado pelo Decreto 60.597 de 1967). Trata-se da excessiva intervenção estatal no cooperativismo e pela contribuição à disciplina jurídica do ato cooperativo e da relação entre cooperado e cooperativa. Esta definida como sociedade de pessoas com forma jurídica própria, de natureza civil e sem fins lucrativos (MAFFIOLETTI, 2015).

Em 2 de dezembro de 1969, o cooperativismo adquiriu a sua própria entidade de representação, sendo criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e, no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório. Surgia, formalmente, aquela que é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional; uma sociedade civil e sem fins lucrativos com neutralidade política e religiosa (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2018).

Não obstante, Búrigo (2006, p. 57) complementa que a OCB foi criada para pacificar e centralizar, em uma única instância, as diversas forças que atuavam junto ao cooperativismo nacional naquele momento. Para tanto, a entidade conseguiu, por meio da criação da Lei 5.764 de 1971, direcionar investimentos consideráveis e privilégios fiscais às suas filiadas, sobretudo as cooperativas agropecuárias (coopers) de maior porte. A maioria dessas ações integravam aos projetos de criação e consolidação de complexos agroindustriais em consonância com as políticas de modernização conservadora do meio rural brasileiro. Essas mudanças na agricultura brasileira foram possíveis com o apoio de programas de crédito subsidiado e dos órgãos de assistência técnica governamental (BÚRIGO, 2006, p. 57).

No que concerne à Lei 5.764 de 1971, torna-se relevante esclarecer que essa Lei define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências (BRASIL, 1971). Acrescenta-se o destaque dado pelo legislador quanto ao papel de representação da OCB, mas trazendo ainda alguns itens que restringiam, em parte, a autonomia dos associados. Essa limitação foi superada com a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início à autogestão do cooperativismo de forma efetiva (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2018).

No ano de 1998, criou-se o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). No entanto, Machado (2017) observa que somente em 2002 este órgão começou de fato a funcionar. O Sescoop é responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras. Sendo assim, esse serviço inaugurou uma nova fase em relação ao cooperativismo nacional. (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2018).

Em 2005, a composição do Sistema OCB se completa com a criação da Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop), incumbida de responder pela representação sindical das cooperativas, defendendo os interesses da categoria econômica e coordenando o Sistema Sindical Cooperativista. Para cumprir a sua missão, a CNCoop conta com o apoio de federações e sindicatos de cooperativas (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2018).

De acordo com Machado (2017, p. 29), o cooperativismo brasileiro também é diversificado, visto que está dividido em 13 ramos de atividades distintas: agropecuário; educacional; crédito; saúde; infraestrutura; habitacional; transporte; turismo e lazer; produção; especial; mineral; consumo e trabalho. Logo, constata-se a relevância desse movimento em

todos os setores da atual sociedade da informação, pautado pelos princípios de liberdade, igualdade, transparência, responsabilidade, honestidade e solidariedade.

Na contemporaneidade, o principal desafio do cooperativismo envolve o reconhecimento da sua relevância perante a sociedade, visto que contempla os fatores de integridade, competitividade e satisfação dos cooperados (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2018). Desse modo, na atualidade, pode-se afirmar que o cooperativismo é uma forma de inclusão social, seguindo a premissa de que os grupos pequenos se tornam grandes, quando formam uma cooperativa para concorrer no mercado com as grandes corporações (SALES, 2010, p. 32).

Para a finalidade desta pesquisa, adota-se a seguinte conceituação de cooperativas trazida pela Lei 5.764/71: “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971).

Sendo assim, o marketing é um elemento estratégico para que as cooperativas possam prestar serviços adequados aos associados e manter a competitividade no mercado. A próxima subseção aborda o papel do marketing nas cooperativas, tendo como foco a satisfação dos cooperados.

2.2 O papel do marketing nas cooperativas

Na perspectiva estratégica do papel do marketing diante do movimento cooperativista, pode-se conceituá-lo como um processo social e gerencial, no qual as pessoas ou grupos de pessoas conseguem obter o que necessitam por meio da criação, oferta e negociação de produtos e serviços (KOTLER; KELLER, 2006).

Para tanto, o marketing é uma importante ferramenta para compreender o mercado e as necessidades específicas dos cooperados, visto que as cooperativas são divididas em diferentes segmentos. Consoante Santos (2014, p. 13), o marketing se consolida como um processo social, representado pelos padrões de comportamento humano e, não, exclusivamente em função de acrescentar lucros aos negócios. Corroborando com esse posicionamento, Braga, Silva e Dornelas (2002, p. 50) apontam que o marketing é de suma importância para os problemas que se defrontam as organizações que não visam ao lucro, pois todas dependem de relações de troca para obter os recursos de que necessitam, tendo como objetivo primordial a disponibilização eficiente e eficaz de bens e serviços.

No âmbito do cooperativismo, esse comportamento humano é notado na natureza das relações firmadas entre os cooperados, visto que buscam por condições justas e igualitárias em decorrência dos efeitos perversos do sistema capitalista.

Baseado na concepção de Crúzio (2003), o marketing nas cooperativas deve estar alicerçado nos valores que motivaram a gênese dos movimentos cooperativistas, tais como: a equidade (justiça e imparcialidade nos negócios internos e externos das cooperativas); a liberdade (direito de ser incluído nas maiores decisões e ações das cooperativas) e a fraternidade (respeito com o outro nas relações negociais das cooperativas).

Nesse sentido, em conformidade com Scherer et al. (2015, p. 63), é importante ressaltar que o marketing não se restringe à promoção de produtos e serviços, visto que envolve a análise dos pontos fortes e fracos do microambiente das cooperativas, bem como das oportunidades e ameaças do macroambiente em relação a essas associações. Essa análise do ambiente de marketing viabiliza o desenvolvimento de produtos e serviços, tendo como foco a satisfação dos cooperados. A título de esclarecimento, o microambiente é aquele diretamente mais próximo às cooperativas e está relacionado com os seguintes fatores: fornecedores, distribuidores, concorrentes e legislação (MINADEO, 2008). Por sua vez, o macroambiente envolve a ecologia, o comportamento do consumidor, as forças tecnológicas, econômicas, político-legais, socioculturais, demográficas e naturais existentes, ou seja, são as forças que estão afastadas das cooperativas, mas que mesmo assim impactam diretamente no desempenho delas (PALMER, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; MINADEO, 2008; SCHERER et al., 2015).

À luz desses aspectos relacionados, torna-se imprescindível a inserção estratégica do marketing no centro das atividades das cooperativas, de modo que essas associações possam realizar uma pesquisa de mercado que ofereça indicativos a respeito de como as outras instituições disponibilizam os seus produtos e serviços e, concomitantemente, demonstre ao cooperado os benefícios que a cooperativa proporciona em relação às demais (BRAGA; SILVA; DORNELAS, 2002, p. 50). Sendo assim, pode-se afirmar que o marketing também possui o importante papel de gerar elementos comparativos entre as cooperativas existentes, como forma de fomentar o aprimoramento dos seus produtos e serviços e garantir a competitividade no mercado. Sabe-se que nenhuma cooperativa sobrevive sozinha na Era da Globalização, sendo fundamental o compartilhamento das experiências em prol da satisfação dos cooperados, objetivo maior de toda cooperativa. Nessa ótica, Braga, Silva e Dornelas (2002, p. 52) indicam a relevância de um sistema eficaz de comunicação entre a sociedade cooperativa e os cooperados, buscando a participação ativa destes junto à sociedade.

Diante da competitividade no ambiente organizacional atual, Cassol (2017, p. 65) demonstra que o marketing é uma ferramenta fundamental de gestão, uma vez que permite identificar ações, criar, inovar e tornar as cooperativas mais fortes perante a concorrência e mais atrativa aos cooperados. Nesse sentido, destaca-se a oferta contínua de produtos e serviços personalizados, a fim de acompanhar as exigências e as transformações do mercado.

Para criar, comunicar e entregar valor aos cooperados, Kotler e Keller (2006) reforçam que a tarefa do profissional de marketing é delinear as atividades de marketing e elaborar programas de marketing inteiramente integrados. De acordo com Guedes (2014, p. 19), uma vez traçadas as estratégias de marketing, as cooperativas podem introduzir o planejamento do mix de marketing, ou seja, um conjunto de ferramentas do marketing que as cooperativas podem utilizar para obter as respostas do segmento do mercado em que atuam. O mix de marketing deve ser incorporado dentro do planejamento de marketing da cooperativa.

Ainda, de acordo com o posicionamento de Guedes (2014, p. 20), o mix ou composto de marketing é formado pelos denominados Quatro P's, sendo eles: Produto (características, qualidade, design, embalagem e marca); Preço (descontos, condições de financiamento, prazo de pagamento e preço psicológico); Praça (canais de distribuição, transporte e armazenagem); Promoção (comunicação com o mercado por meio de: venda pessoal, propaganda, promoção de vendas e publicidade). Logo, um programa de marketing bem desenvolvido, possui a capacidade de coordenar todas as suas atividades e entregar valor à parte mais interessada, o cooperado (GUEDES, 2014, p. 20).

A próxima subseção aborda o composto de marketing diante da dinâmica das cooperativas.

2.2.1 O mix ou composto de marketing

A satisfação dos cooperados depende da elaboração adequada da estratégia de marketing. Segundo Kotler (1998), as cooperativas devem desenvolver e praticar planos estratégicos, a fim de garantir a sua sobrevivência no mercado. Desse modo, devem analisar os seguintes aspectos: a situação atual do mercado, o tamanho, as oportunidades, as necessidades, as tendências, o produto, a venda, o preço, as margens de distribuição, o lucro líquido, a competição, os concorrentes, as qualidades, os canais de distribuição, o macroambiente, as tendências demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, socioculturais, a análise de oportunidades e de negócios, o mercado alvo, o posicionamento, a

linha de preços e produtos, os pontos de distribuição, a força de venda, o serviço, a propaganda, a promoção de vendas e a pesquisa de marketing (KOTLER, 1998).

O mix de marketing, ou composto de marketing, como é conhecido no Brasil, é a teoria mais aceita para efetivar as atividades de marketing nas cooperativas. Essa ferramenta é mundialmente conhecida como os Quatro P's do marketing: Produto; Preço; Promoção e Praça. (REIS et al., 2008, p. 29). A **Figura 1** apresenta esses quatro elementos que, quando combinados, auxiliam as cooperativas no alcance dos objetivos de marketing nos diferentes ramos em que atuam na sociedade:

Figura 1 - Os Quatro P's do marketing.



Fonte: Kotler; Armstrong, 2003, p. 47.

Conforme a **Figura 1**, as cooperativas devem se organizar para a estruturação da sua área de marketing, tendo como base esses quatro elementos que integram o composto de marketing, além de interligá-los, sempre, com as oportunidades do mercado para que possam melhor conhecer as peculiaridades do segmento em que atuarão; o conhecido marketing mix (REIS et al., 2008, p. 29). Sob essa ótica, Loures (2014, p. 21) complementa que os Quatro P's são resultantes da simplificação dos doze elementos constituintes do marketing mix (planejamento do produto; preço; marca; distribuição; vendas pessoais; propaganda; promoção; embalagem; mostruário; serviços; manuseio físico e pesquisa de marketing) até formar as quatro “variáveis básicas”, descritas sucintamente a seguir.

a) O Produto

De acordo com o estudo de Kotler (2004), o produto é a base para a existência das cooperativas e seus negócios, que visam oferecer algo cada vez melhor para suprir as

necessidades e os desejos dos cooperados, superando os desafios e as exigências do mercado. Nesse sentido, Loures (2014, p. 24) complementa que o produto é o resultado de trabalho, tempo e capital, podendo ser físico ou não. Las Casas (2006, p. 164) observa que o produto é o objeto basilar das relações de troca que pode ser oferecido tanto para as pessoas físicas quanto para as pessoas jurídicas, a fim de proporcionar a satisfação a quem o adquire. Para tanto, as cooperativas devem conhecer as necessidades específicas dos seus cooperados, pois o grau de satisfação fica comprometido com o desenvolvimento de produtos que não estejam alinhados com tais necessidades e desejos. Além disso, destacamos o importante papel do marketing não apenas para atender as necessidades e os desejos explícitos dos cooperados (estado latente), mas também para estimular essas necessidades e esses desejos (estado não latente).

b) O Preço

O preço é muito importante para as cooperativas, pois além de representar o retorno dos investimentos feitos nos negócios, constitui em indispensável ferramenta mercadológica (BERWING, 2012, p. 14). Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) apontam que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita; os demais produzem custos. O preço auxilia as cooperativas no processo de dar valor aos seus produtos e serviços e representa uma troca pelo esforço demandado por essas associações na alocação de recursos, capital e mão de obra (LAS CASAS, 2006). Logo, inferimos que a definição do valor de determinado produto ou serviço contribui para o desenvolvimento das cooperativas, ao passo que a definição equivocada desse valor pode comprometer a credibilidade dessas organizações. O principal desafio consiste em apresentar as melhores condições aos cooperados em relação aos demais preços fixados pelo mercado, mas sem comprometer a competitividade no cenário social, político e econômico.

c) Promoção

Na concepção de Liberman et al. (1999), a promoção surge como um conjunto de estratégias direcionadas para o estímulo ao consumo ou, simplesmente, à divulgação de um determinado produto ou serviço ofertado. Verifica-se, assim, a relevância da promoção nas cooperativas, a fim de estabelecer um canal de comunicação e de relacionamento com os cooperados para que possam acompanhar as ações que estão sendo feitas para atender às suas necessidades e aos seus desejos. Kotler e Keller (2006) complementam que o marketing moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e serviços para disponibilizá-los ao mercado consumidor, torna-se indispensável neste processo a comunicação com os clientes.

No que concerne à comunicação com os cooperados, é mister destacar que essas estratégias de comunicação devem ser realizadas de forma planejada, ou seja, os elementos de comunicação devem abranger um programa de comunicação de marketing consistente que envolva os seguintes elementos promocionais: forças de venda; promoção de vendas; propaganda; relações públicas e/ou publicidade e marketing direto (SANTOS, 2016, p. 72).

A força de vendas pode ser compreendida como o elo pessoal da cooperativa com seus consumidores, varejistas, atacadistas ou contratantes de serviços (CRÚZIO, 2003, p. 252). Para constituir uma força de vendas nas cooperativas, Crúzio (2003, p. 252) observa que as seguintes questões mercadológicas devem ser consideradas: estabelecer os objetivos e estratégias da força de vendas; examinar as necessidades da estrutura da força de vendas; determinar o tamanho e a remuneração da força de vendas; recrutar e treinar o seu pessoal e capacitar a força de vendas para o marketing de relacionamento. Além disso, os objetivos da força de venda nas cooperativas são listados e descritos por Crúzio (2003, p.252-253):

- **Prospecção:** os vendedores devem buscar por novos cooperados para usufruir dos produtos e dos serviços da cooperativa;
- **Definição do alvo:** os vendedores precisam decidir como repartir seu tempo entre os cooperados em potencial e os cooperados efetivos da cooperativa;
- **Comunicação:** cabe aos vendedores esclarecer aos cooperados a respeito dos atributos dos produtos e dos serviços da cooperativa;
- **Venda:** os vendedores da cooperativa devem saber aproximar-se dos cooperados, apresentar-lhes os produtos e os serviços para fechar as vendas;
- **Atendimento:** compete aos vendedores da cooperativa mostrar os diversos itens de uma linha de produtos aos cooperados, prestar-lhes informações ou assistência técnica, providenciar o financiamento e agilizar a entrega;
- **Coleta de informações:** os vendedores da cooperativa podem conduzir uma pesquisa de mercado para obter informações.

Diante desse contexto, as forças de venda são eficazes, visto que estreitam a relação entre as cooperativas e os cooperados, tendo como base a satisfação das necessidades específicas desse grupo de indivíduos reunidos, sem negligenciar as estratégias para atrair os cooperados em potencial (ZHOU; PHAM, 2004; HIGGINS, 1998).

A promoção de vendas pode ser entendida como um conjunto de forças empregadas para pressionar os cooperados, em um curto período de tempo, mediante as estratégias de marketing, para aumentar e estimular o consumo ou a aquisição de um determinado produto

ou serviço, de modo que as ações realizadas por meio de mídias possam atingir a todos os interessados (FRIEDMAN; FÖRSTER, 2001). À título de exemplificação, Kotler e Keller (2006, p. 587) apontam as seguintes ferramentas de promoção de vendas: display de vendas; programas de fidelidade; prêmios; descontos; cupons; brindes; amostras e demais instrumentos que possam encorajar a compra ou a venda de um produto ou serviço. Para Tavares (2009), a promoção de vendas também tem por objetivo a divulgação do valor da marca. Malacarne, Galão, e Viana (2015) discutem essa ampliação do conceito, quando apontam que a promoção de vendas também tem a finalidade de provocar a experimentação de novos produtos, atingir novos segmentos de mercado, regularizar excessos de estoque e neutralizar o impacto de ações da concorrência. Logo, a promoção de vendas não se restringe ao aumento das vendas em curto prazo, mas também deve proporcionar à oportunidade de interação e diálogo entre as cooperativas e os seus cooperados (YANAZE, 2007).

Segundo Crúzio (2003, p. 233), a propaganda consiste em qualquer forma paga de apresentação e promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Para tanto, Crúzio (2003, p. 233) relaciona as seguintes vantagens da propaganda nas cooperativas:

- dar certa legitimidade e confiabilidade aos produtos e serviços ofertados, já que são divulgados publicamente;
- esclarecer o cooperado em potencial e o efetivo a respeito dos produtos e serviços da cooperativa, os quais poderão ser comparados com as ofertas concorrentes;
- transmitir uma imagem positiva dos produtos e serviços ofertados, bem como da própria organização cooperativa.

Sendo assim, a propaganda é um importante elemento para as cooperativas, pois possui as características de informar, persuadir ou lembrar determinado público-alvo (CRÚZIO, 2003, p. 234).

No que se refere às políticas públicas, Padula e Giuliani (2007) demonstram que elas são o diferencial nas cooperativas, uma vez que esse modelo organizacional atua em um ambiente democrático e precisa administrar interesses específicos dos cooperados. Para tanto, inferimos que as políticas públicas contribuem no processo de comunicação estratégica entre as cooperativas e os cooperados, sobretudo no âmbito da resolução dos conflitos de interesses. Acrescenta-se, também, a convergência entre os princípios do cooperativismo e as políticas públicas, quando Oliveira (2002, p. 13) afirma que as ações de relações públicas objetivam o envolvimento de organizações e indivíduos na conquista da confiança e do incentivo às atitudes éticas, de solidariedade, de participação, de transparência e de responsabilidade social civil e pública. George (2000) complementa que as relações públicas viabilizam o bom

relacionamento nas cooperativas, gerando uma publicidade favorável à imagem dessas associações e construindo uma identidade organizacional mais valiosa no mercado concorrencial.

O Marketing direto consiste em um sistema interativo de marketing que utiliza uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer localização (FARINA; BOMBARDELI, 2017). Nessa esteira, Ewing, De Bussy e Caruana (2000) complementam que se trata de uma estratégia comunicacional de comercializar os produtos e os serviços das cooperativas sem intermediários, ou seja, diretamente com os cooperados. Para tanto, torna-se imprescindível que essa oferta seja realizada de forma personalizada, como forma de atingir resultados convincentes diante do processo de satisfação das necessidades específicas dos cooperados. Baseando-se no trabalho de Stone (2002), a base do marketing direto é dividida em três pontos fundamentais, sendo eles: a identificação do cooperado em potencial/cooperado/banco de dados; a administração de relacionamentos e a persuasão customizada.

d) Praça

A praça consiste no local onde o produto será comercializado, trocado ou distribuído, ou seja, trata-se de uma forma de fazer com que o produto esteja no lugar certo, na hora certa e para as pessoas certas (BRITO, 2005, p. 19). Nesse sentido, a praça abrange toda a logística envolvida no processo, permitindo o contato direto com o cooperado e facilitando o acesso aos produtos oferecidos por meio dos canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, níveis de estoque, transporte, dentre outros elementos que garantem o atendimento satisfatório do mercado (PORTO; FIGUEIRA; CRUZ, 2016).

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), para tornar seus produtos e serviços disponíveis aos cooperados, cada cooperativa deve estudar o mercado e definir as ações estratégicas de como atingi-los de forma eficiente e eficaz. Não obstante, os produtos devem possuir características próprias que influenciam na forma adequada de distribuição e disponibilização, variando conforme as políticas estratégicas das cooperativas.

Sendo assim, baseando-se na pesquisa de Brito (2005, p. 19), a praça é um dos fatores que exerce maior influência na competitividade entre as cooperativas, pois se todas possuem excelentes produtos e preços, provavelmente, serão adquiridos aqueles que estiverem disponíveis no instante em que o cooperado puder e quiser adquiri-los.

No que tange à doutrina cooperativista, Reis et al. (2008, p. 29) demonstram que essas associações devem ultrapassar a mera satisfação econômica dos cooperados. Segundo a visão dos autores, as cooperativas têm o compromisso de oferecer uma vasta gama de produtos e

serviços para os cooperados, viabilizando a aproximação entre as duas partes. Para aprimorar o desempenho das cooperativas, torna-se imprescindível a criação de um ambiente favorável às condições de produção dos cooperados, à melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos (REIS et al., 2008, p. 29).

Sendo assim, constata-se que os quatro elementos do composto ou mix de marketing (Produto, Preço, Promoção e Praça) são fundamentais para a elaboração de qualquer estratégia de marketing nas cooperativas, viabilizando o conhecimento e o atendimento das necessidades específicas dos cooperados, tendo como base os fatores de inovação e qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos para gerar a satisfação desse público-alvo e atrair os potenciais.

A próxima subseção aborda o endomarketing como ferramenta estratégica no processo de satisfação dos cooperados nas cooperativas.

2.2.2 O endomarketing como ferramenta estratégica

De acordo com Chaves e Acioly (2009), o endomarketing é uma ferramenta estratégica no cooperativismo, pois incentiva a participação ativa dos cooperados nas atividades dessas associações. Baseado no estudo de Kotler (2003), o endomarketing implica no treinamento de funcionários com o objetivo de satisfação dos cooperados e deve preceder ao marketing externo, uma vez que a eficácia fica comprometida, quando excelentes produtos e serviços são oferecidos antes da devida capacitação dos funcionários para proporcioná-los aos cooperados.

Diante desse contexto, observa-se que o endomarketing é uma ferramenta que converge com os princípios do cooperativismo, sobretudo pela valorização do capital humano, representada pelas iniciativas de capacitação e aperfeiçoamento dos funcionários e dos cooperados para que tenham um excelente relacionamento com as cooperativas e a sociedade. Nosso posicionamento converge com a concepção de Carvalho (1997, p. 154), quando aponta que o treinamento é um processo que visa auxiliar os funcionários e os cooperados a adquirir eficiência nas suas atividades, por meio de hábitos de pensamento e ação, conhecimentos, habilidades e atitudes. Desse modo, as cooperativas devem desenvolver programas educacionais, a fim de promover a formação de funcionários e cooperados comprometidos com os valores, os objetivos e a missão dessas organizações. Assentando-se no trabalho de Cerqueira Neto (1994, p.52), podemos complementar que o endomarketing aprimora a

comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional de comprometimento entre os principais atores envolvidos no cooperativismo e com esse sistema organizacional.

Nesse panorama, é possível adaptar e enumerar os principais objetivos do endomarketing no âmbito do cooperativismo, segundo Kotler e Keller (1998, p. 417):

- I. manutenção de um ambiente de trabalho, que propicie a motivação, a valorização e o reconhecimento dos cooperados e dos demais colaboradores;
- II. aumento dos índices de produtividade e qualidade com a diminuição dos custos;
- III. criação de canais de comunicação entre todos os atores integrantes da cooperativa, para a eliminação de conflitos interpessoais e, também, para as trocas de experiência, gerando assim uma melhoria nos relacionamentos.

De acordo com os objetivos supracitados, inferimos que o endomarketing é uma ferramenta estratégica para as cooperativas, porque se volta para a parte interna dessas associações e conscientizam todos os cooperados e demais colaboradores quanto à relevância das suas ações no cumprimento dos objetivos estratégicos delineados. Bekin (2005) acrescenta que o endomarketing é formado por um conjunto de ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno das cooperativas, pautado em condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Segundo Lima e Figueiró (2016), o endomarketing aplicado às cooperativas não se restringe a uma ferramenta estratégica e eficiente na integração dos colaboradores diante dos princípios institucionais, mas, também, envolve a continuidade do trabalho da cooperativa, tendo em vista que esta é uma organização criada com o propósito de garantir vantagens aos seus cooperados. Logo, observamos que o endomarketing é uma medida estratégica capaz de viabilizar a satisfação dos cooperados, pois está direcionado ao conhecimento das necessidades e dos desejos do público-alvo. Consequentemente, ocorre um movimento natural de fidelização dos cooperados nas cooperativas, quando observam o comprometimento e a responsabilidade dessas organizações com os seus colaboradores (BRUM, 2003, p. 44). Trata-se de uma verdadeira mudança na cultura organizacional, no comportamento organizacional e, principalmente, na atitude, na colaboração e no envolvimento (LIMA; FIGUEIRÓ, 2016, p. 630).

A subseção seguinte trata do benchmarking no processo estratégico em cooperativas.

2.2.3 O benchmarking no processo estratégico

O benchmarking é uma técnica organizacional que as cooperativas devem utilizar para manter a competitividade no ambiente mercadológico, visto que permite analisar, comparar e adaptar as práticas atuais das cooperativas do mesmo ramo que obtiveram êxito. Nesse prisma, Spendolini (1993, p. 10) complementa que o benchmarking pode ser conceituado como “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”. Logo, destacamos que o benchmarking, enquanto processo, deve ser aplicado continuamente de maneira planejada e estratégica, como forma de acompanhar as constantes transformações da atual sociedade da informação. Spendolini (1993, grifo nosso) colabora com a matéria, apontando que o modelo do processo de benchmarking ocorre em cinco etapas importantes:

- 1) **Determinar sobre o que fazer benchmarking.** Esta etapa do processo fornece a identificação dos cooperados e demais colaboradores para as informações de benchmarking e seus requisitos, determinando os assuntos específicos dos quais o benchmarking será feito;
- 2) **Formar uma equipe de benchmarking.** No âmbito do cooperativismo, o benchmarking deve ser realizado por meio de ações em equipe. A etapa de seleção, orientação e gerenciamento da equipe de benchmarking é o segundo maior estágio do processo;
- 3) **Identificar os parceiros de benchmarking.** Esta terceira etapa abrange a identificação das fontes de informação utilizadas como matéria prima para o benchmarking nas cooperativas.
- 4) **Recuperar e analisar as informações de benchmarking.** Durante esta quarta etapa, são selecionados os métodos específicos de recuperação das informações.
- 5) **Agir.** Esta última etapa é configurada pela influência dos requisitos originais dos cooperados e dos demais colaboradores das cooperativas e pelo uso das informações de benchmarking. A tomada de decisão pode ser materializada por meio da elaboração e apresentação de um relatório; o estabelecimento de recomendações e a iniciativa de efetuar as mudanças necessárias para melhorar o desempenho das cooperativas.

Em uma abordagem reflexiva sobre o benchmarking, Martins, Santos e Carvalho (2010, p. 60) observaram o caráter pragmático dessa ferramenta, uma vez que visa detectar as melhores ações adotadas no mercado, tendo em vista as futuras adaptações e implementações por parte das empresas utilizadoras de tal técnica. Para tanto, sustentamos a ideia de que o benchmarking é uma técnica valiosa diante do processo de satisfação dos cooperados nas

cooperativas, pois propicia a elaboração de produtos e serviços atuais e de qualidade para atender os desejos e as necessidades dos cooperados, bem como aprimora o ambiente de trabalho com o emprego dos métodos mais adequados. Considerando as vantagens do benchmarking elencadas por Oliveira (2012, p. 30), as cooperativas podem utilizar essa ferramenta estratégica de marketing para: melhorar a qualidade organizacional; criar critérios de prioridade no planejamento; estabelecer objetivos viáveis e realistas; criar uma cultura aberta a novas ideias e aprender com as cooperativas de destaque no mercado. Observamos, assim, que o benchmarking é uma ferramenta de gestão que, quando aplicada de maneira adequada, permite que as cooperativas possam inovar perante os desafios e as exigências da sociedade contemporânea.

Em relação aos tipos de benchmarking, Camp (1998) aponta a existência de pelo menos quatro: benchmarking com operações internas ou benchmarking interno; benchmarking com concorrentes diretos externos ou competitivos; benchmarking com as melhores operações externas ou os líderes da indústria (benchmarking funcional) e o benchmarking de processos genéricos. Segundo Gomes (2001, p. 11), as cooperativas devem adotar o tipo de benchmarking mais apropriado em certas condições, porque cada um apresenta benefícios e deficiências.

O benchmarking com operações internas ou o benchmarking interno é uma ferramenta de gestão orientada para a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento nas cooperativas (SOUTHARD; PARENTE, 2007). De acordo com Spendolini (1994), o benchmarking interno é caracterizado como a comparação interna dos negócios para detectar as melhores práticas na organização. Desse modo, é preciso que as cooperativas direcionem os seus esforços, preliminarmente, pela compreensão total do seu funcionamento interno, a fim de buscar os novos padrões de melhoria no âmbito das cooperativas do mesmo ramo. Para tanto, o benchmarking interno possui a importante função de comparar as próprias unidades de operação ou funcionais da cooperativa.

O benchmarking com concorrentes diretos externos ou competitivos envolve a identificação dos produtos, serviços e processos de trabalho dos concorrentes diretos das cooperativas (SPENDOLINI, 1993). Trata-se, assim, da capacidade das cooperativas de aprimorarem os seus produtos e serviços a partir da análise e comparação das práticas de destaque de outras organizações no mercado. Consideramos que o benchmarking competitivo é imprescindível para as cooperativas, porque essas associações devem apresentar as melhores condições sociais e econômicas para os cooperados, para que possam ser a referência em determinado ramo de atuação. Boxwell (1996) complementa o nosso posicionamento, quando

aponta que o benchmarking competitivo compreende a competência das cooperativas de medir as suas funções, os seus processos, as suas atividades e os seus produtos e serviços em relação aos de seus concorrentes e aperfeiçoá-los para que sejam os melhores do ramo. Sendo assim, o benchmarking com concorrentes diretos externos ou competitivos é uma ferramenta relevante para as cooperativas, conforme o seu nome indica, e deve ser empregado como um meio de informar o desempenho dessas associações em relação à concorrência direta (MENEGASSI, 2010, p. 61).

O benchmarking com as melhores operações externas ou os líderes da indústria (benchmarking funcional) é determinado pela comparação de métodos entre as cooperativas com processos semelhantes na mesma função, externo ao setor da própria cooperativa (CAMP, 1996). Nesse sentido, Reis, Santos e Portugal (2013, p. 46) esclarecem que o benchmarking funcional é a comparação entre processos que detêm certa similaridade dentro de um determinado ramo empresarial, ou seja, os processos não são idênticos. Destacamos, assim, a relevância dessa ferramenta para as cooperativas, visto que podem comparar com os processos similares das demais associações do mesmo ramo, como forma de aperfeiçoar os seus métodos de realização das atividades relacionadas.

No que concerne às vantagens dessa abordagem, Gomes (2001, p. 13) aponta a maior facilidade de obter informações referentes às empresas que não competem diretamente por não apresentarem um forte grau de ameaça, além da maior probabilidade de formação de alianças com benefícios mútuos de aprendizado. No âmbito desta investigação, reforçamos a necessidade das atividades das cooperativas de priorizarem a satisfação dos cooperados, pois fomenta o aperfeiçoamento contínuo dos seus processos de trabalho.

O benchmarking de processos genéricos refere-se à averiguação das melhores práticas, independente de onde e de quem. O objetivo é comparar com os melhores (CARPINETTI; MELO, 2002). Para tanto, defendemos a concepção de que as cooperativas devem identificar as melhores práticas utilizadas no ambiente mercadológico e aplicarem de acordo com seus princípios organizacionais. Entendemos que as melhores práticas são aquelas que priorizam a satisfação dos clientes por meio do atendimento das suas necessidades específicas. Segundo Spendolini (1994), o êxito do benchmarking genérico depende da capacidade das cooperativas de realizarem, preliminarmente, o benchmarking interno, o competitivo e o funcional. De fato, as cooperativas devem conhecer profundamente a sua dinâmica interna para adotar, de forma criteriosa, determinada prática capaz de modificar e melhorar os resultados dessas associações. À título de exemplificação, Gomes (2001, p. 14) menciona o emprego de uma

nova tecnologia de sucesso em uma outra organização, requerendo pouca ou nenhuma adaptação.

Consoante o referencial teórico apresentado, constata-se que o marketing é estratégico diante do processo de satisfação dos cooperados nas cooperativas, viabilizando a análise crítica do ambiente interno e externo dessas associações para que possam desenvolver produtos e serviços de qualidade direcionados ao atendimento das necessidades específicas dos cooperados efetivos e à atração dos cooperados em potencial, além de manter a competitividade no cenário mercadológico. Em razão das limitações temporais para a consecução desta pesquisa, apontamos os tipos de marketing que podem ser utilizados, de forma estratégica, nas cooperativas tendo como posição central a satisfação dos cooperados: o marketing digital; o marketing de atração; o marketing integrado; o marketing direto; o marketing estratégico; o marketing reativo; o marketing social; o marketing de relacionamento; o marketing de fidelização; o marketing de conteúdo; o marketing de segmento; o marketing de nicho; o marketing de permissão; o marketing de exclusividade; o ecomarketing ou marketing ambiental; o marketing institucional e demais tipos de marketing que incorporam uma série de instrumentos estratégicos.

III - METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A presente investigação descreveu o contexto de origem e de desenvolvimento do movimento cooperativista, tendo como base o papel do marketing no processo de satisfação dos cooperados. Sendo assim, a investigação é caracterizada como descritiva, uma vez que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66). Para tanto, o foco da pesquisa recaiu nos demais trabalhos que enfatizaram a satisfação dos cooperados por meio da incorporação das estratégias de marketing. Sabe-se que essa ferramenta é de suma importância para as cooperativas, pois viabiliza o atendimento das necessidades específicas dos cooperados, além de atrair os cooperados em potencial.

Em relação às peculiaridades da pesquisa descritiva, torna-se oportuno transcrever que ela “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66). Nesse sentido, esta pesquisa retratou os princípios do cooperativismo que motivaram a reunião e o relacionamento entre os cooperados, sobretudo no que se refere às condições mais justas e igualitárias diante das disparidades observadas no capitalismo.

Preliminarmente, realizou-se a pesquisa bibliográfica, como parte da pesquisa descritiva. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 66), a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para o desenvolvimento deste relatório científico, pelo qual buscou um maior entendimento a respeito da temática. À luz da técnica de revisão sistemática, esta investigação reúne, analisa e discute conhecimentos e informações já publicadas (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 69).

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 66), a pesquisa descritiva apresenta-se de diversas formas. Esta pesquisa assumiu a forma de pesquisa documental, visto que foram investigados documentos publicados sobre a influência do marketing nas cooperativas para a satisfação dos cooperados. Logo, descartaram-se aqueles documentos que não enfocaram o processo de satisfação diante da dinâmica do movimento cooperativista.

3.2 Caracterização da pesquisa

A natureza desta pesquisa é qualitativa. Em relação aos aspectos da pesquisa qualitativa, Appolinário (2006, p. 61) aponta os seguintes: nem sempre trabalham com o conceito de variáveis, quando o fazem, nem sempre elas são predeterminadas; análise subjetiva dos dados; possibilidade de generalização baixa ou nula.

O presente estudo analisou e sistematizou os documentos publicados referentes ao papel do marketing nas cooperativas, tendo como foco a satisfação dos cooperados. Ressaltamos que as estratégias de marketing utilizadas por determinada cooperativa não são generalizáveis, visto que as cooperativas estão divididas em diferentes ramos e devem adaptar as ferramentas de marketing conforme a sua dinâmica de organização, os seus objetivos, os seus valores e a sua missão institucional. Logo, a manutenção da competitividade e o desenvolvimento de determinada cooperativa, a partir da adoção de uma ferramenta de marketing, não é garantia que o mesmo resultado seja vislumbrado pelas demais no cenário mercadológico. É preciso que as cooperativas, por meio da sua estrutura de marketing, realizem uma pesquisa de mercado para que possam atrair os cooperados em potencial, além de desenvolver produtos e serviços capazes de atender as necessidades específicas dos cooperados efetivos, gerando inovação e satisfação.

A pesquisa conserva, também, as características de pesquisa básica ou fundamental, visto que prioriza o incremento do conhecimento científico sem quaisquer objetivos comerciais (APPOLINÁRIO, 2006, p. 62).

No que diz respeito às fontes de informação, esta pesquisa é documental. De acordo com Appolinário (2006, p. 65), a pesquisa documental concentra-se na análise dos documentos publicados. Nessa ótica, adotamos o critério de oportunidade e de conveniência para escolher as bases de dados e selecionarmos somente aqueles documentos que estão intimamente relacionados com o objetivo desta pesquisa: analisar o papel do marketing direcionado à satisfação dos cooperados nas cooperativas.

A próxima seção aborda a análise dos documentos recuperados nas bases de dados por meio da técnica de revisão sistemática.

IV - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção, por meio da revisão sistemática, verifica e discute os trabalhos científicos brasileiros publicados sobre a aplicação do marketing nas cooperativas, tendo como foco o processo de satisfação dos cooperados. À título de organização dos resultados recuperados nas bases de dados, optamos por categorizá-los por etapas de busca nas respectivas bases de dados. A estratégia de busca para a recuperação dos documentos consistiu na combinação das seguintes palavras-chave com o operador booleano “AND”: marketing AND cooperativa (s). O aprendizado das estratégias de pesquisa para a realização da presente investigação ocorreu por meio da realização da disciplina de “Tópicos Especiais Em Biblioteconomia e Ciência da Informação: Competência em Informação Para a Iniciação Científica”, ofertada na Faculdade UnB Planaltina (SANTOS; SIMEÃO; NASCIMENTO, 2016). Logo, empregamos o operador booleano AND, visto que possibilita restringir os resultados da pesquisa conforme os objetivos desta investigação: recuperar somente os trabalhos científicos publicados a respeito do marketing aplicado nas cooperativas. Em seguida, analisamos a abordagem referente ao processo de satisfação dos cooperados.

Primeiro processo de busca e recuperação das informações pertinentes

Preliminarmente, realizou-se a revisão sistemática no Portal de Periódicos da CAPES.

A partir da opção de busca avançada, selecionamos os seguintes critérios:

- qualquer local do documento que contenha “marketing” AND “cooperativa (s)”;
- idioma: português;
- data de publicação: qualquer ano (1968-2018);
- tipo de material: todos os itens (livros, artigos, imagens e audiovisual);
- resultados: 258 documentos recuperados.

Após a análise dos conteúdos abordados nos trabalhos científicos, o **Quadro 1** demonstra o resultado obtido das publicações selecionadas, pertinentes aos objetivos desta investigação:

Quadro 1 – Resultado da busca e da seleção dos documentos recuperados no Portal de Periódicos da CAPES.

Nº	Ano	Título	Autores	Estratégias e tipos de marketing
1	2006	Promoção de marketing: estudo de caso na Creditama.	Cláudia Madalena da Silva; Edson Arlindo Silva; Elisângela de Moraes Pereira; Bruna Cardoso.	Mix ou composto de Marketing.
2	2008	A responsabilidade social no Brasil: o caso da cooperativa COCAMAR.	Fernando Serra; Manuel Portugal Ferreira; Wagner Teixeira.	Marketing social e marketing ecológico.
3	2008	Estratégias de marketing: um estudo prático.	André Francisco Alcântara Fagundes; Danilo Oliveira Sampaio.	Mix ou composto de marketing alinhado à matriz SWOT.
4	2014	A estratégia empresarial e o marketing estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da Teoria dos Jogos.	Poliana Cristina de Oliveira Cristo Diniz; Eduardo Giarola; Raul de Freitas Balbino; Roberto Do Nascimento Ferreira; Luiz Gustavo Camarano Nazareth.	Marketing de relacionamento alinhado às Forças de Porter.
5	2014	Comunicação digital e a preocupação com a comunidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Araguaína.	Rumening Abrantes Santos; Adriano Dias de Carvalho; Teresa Dias de Toledo Pitombo; Rosana Borges Zaccaria.	Marketing social e mix ou composto de marketing.
6	2015	Planejamento estratégico de marketing: o caso COOPASA.	Ronaldo Leão de Miranda; Ligia Ismeria Henz; Gerson Silveira Pereira; Vanusa Andrea Casarin; Antônio Vanderlei dos Santos.	Mix ou composto de marketing alinhado à matriz SWOT.
7	2016	Endomarketing como medida estratégica ao desenvolvimento organizacional das cooperativas.	Ruy Pinheiro de Lima; Denise Mendes Figueiró.	Endomarketing.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Embora a estratégia de pesquisa permitir a recuperação de 258 documentos em português no Portal de Periódicos da CAPES, o **Quadro 1** demonstra a seleção de 7 publicações científicas pertinentes à temática de marketing aplicado às cooperativas. Nesse sentido, ressalta-se que a maioria dos documentos abordou o marketing como sinônimo de comercialização, desvinculando das diversas ferramentas estratégicas utilizadas pelo marketing para aprimorar as potencialidades das cooperativas e proporcionar a satisfação dos cooperados. A estratégia de ampliar os resultados compreende os critérios adotados de busca, principalmente no que concerne à presença dos termos marketing e cooperativa (s) em qualquer parte do documento. Essa estratégia objetivou identificar a maior quantidade de publicações científicas convergentes com a temática desta investigação. Em seguida, serão descritas as informações dos 7 documentos recuperados de acordo com o **Quadro 1**.

1. Produção de marketing: estudo de caso na Creditama

- a) **Formato:** artigo científico.
- b) **Cooperativa analisada:** Cooperativa de Crédito de Iguatama – Sicoob Creditama.
- c) **Objetivo:** avaliar o elemento “promoção” da ferramenta 4 P’s ou mix de marketing, responsável por divulgar, fortalecer e assegurar a permanência de uma cooperativa de crédito no mercado (SILVA et al., 2006).
- d) **Considerações:** a promoção de marketing utilizada pela Cooperativa de Crédito de Iguatama – Sicoob Creditama atende parcialmente aos seus objetivos. Consequentemente, é preciso aprimorá-la para que seja mais eficiente e consiga suprir as deficiências identificadas na pesquisa. A implantação do plano de marketing permite que a Creditama alcance os seus objetivos e metas organizacionais, levando em consideração as necessidades, os desejos e o interesse do mercado alvo, gerando, assim, a satisfação e o bem-estar aos seus cooperados (SILVA et al., 2006).

2. A responsabilidade social no Brasil: o caso da cooperativa COCAMAR

- a) **Formato:** artigo científico.
- b) **Cooperativa analisada:** Cooperativa Agroindustrial de Maringá – COCAMAR.
- c) **Objetivo:** analisar como a responsabilidade social e ambiental se inserem na estratégia da Cooperativa Agroindustrial de Maringá – COCAMAR, Paraná (SERRA; FERREIRA; TEIXEIRA, 2008).
- d) **Considerações:** A COCAMAR possui a responsabilidade social e ambiental como um dos aspectos primordiais para a organização, participando de ações comunitárias de responsabilidade social e possuindo projetos sociais próprios. Logo, a cooperativa conquistou diversos prêmios, com destaque para o marketing ecológico adotado. No entanto, a cooperativa não possui ações expressas de marketing social, o que potencializaria o retorno social e da mídia institucional. Desse modo, as estratégias de marketing alinhadas com a responsabilidade social e ambiental viabilizam uma maior competitividade em face às crescentes exigências governamentais e da população (SERRA; FERREIRA; TEIXEIRA, 2008).

3. Estratégias de marketing: um estudo prático

- a) **Formato:** artigo científico
- b) **Cooperativa analisada:** Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde de Viçosa e Região (Unicred Viçosa).
- c) **Objetivo:** estudar a gestão da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde de Viçosa e Região (Unicred Viçosa), a fim de gerar uma melhoria nos negócios e ampliar o quadro social da cooperativa (SAMPAIO; FAGUNDES, 2008).
- d) **Considerações:** A Unicred Viçosa é uma cooperativa que possui pontos fortes para o seu bom desempenho. No entanto, sugere-se a criação de um setor ou departamento estratégico de marketing, com forma de reter e aumentar o seu quadro social de associados de outras áreas, visto que está concentrado em médicos e dentistas. Dentre algumas estratégias de marketing a serem utilizadas, destacam-se: o desenvolvimento de campanhas de divulgação nas cidades que possuem um número inexpressivo de cooperados, por meio de mala direta, folders e cartazes de divulgação da marca Unicred; a manutenção de um site na internet com informações atualizadas e a realização de uma campanha de divulgação na Universidade Federal de Viçosa, pois é um mercado potencial para angariar novos cooperados. Nesse sentido, o alinhamento do planejamento estratégico com as ferramentas de marketing permite que a Unicred possa aumentar e diversificar o seu quadro de cooperados com a presença de profissionais de outras áreas, além de manter a competitividade frente ao mercado das instituições financeiras (SAMPAIO; FAGUNDES, 2008).

4. A estratégia empresarial e o marketing estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da Teoria dos Jogos

- a) **Formato:** artigo científico.
- b) **Cooperativa analisada:** uma Cooperativa de leite da mesoregião Campos das Vertentes/MG.
- c) **Objetivo:** Abordar o problema da infidelidade dos cooperados nas cooperativas de leite, motivado pelas oscilações no preço do leite nos períodos de safra ou entressafra, com enfoque na Teoria dos Jogos e no Marketing Estratégico (DINIZ et al., 2013).
- d) **Considerações:** As cooperativas de leite enfrentam, em sua maioria, os problemas decorrentes da infidelidade dos seus cooperados, principalmente no período da entressafra da produção, pois os cooperados são levados a “trair” essas cooperativas, entregando a sua produção leiteira a laticínios concorrentes que pagam um valor superior durante esse

período. Essa problemática pode ser compreendida à luz da Teoria dos Jogos. Para minimizar o problema em questão, as cooperativas de leite podem implementar o marketing de relacionamento, por meio de um modelo educacional, a fim de proporcionar um maior envolvimento dos cooperados com essas cooperativas e conscientizá-los da sua importância para essas associações, tornando o processo mais transparente e o cooperado mais satisfeito e fiel. Para tanto, torna-se imprescindível a mudança de foco da cooperativa, na entressafra, passando a ser a mediadora das negociações do leite com o mercado. Além disso, destaca-se a combinação do marketing de relacionamento com as cinco Forças de Porter para fortalecer a relação entre os cooperados e as cooperativas, de maneira a minimizar ou até extinguir a infidelidade dos associados. As cinco Forças de Porter que determinam a atratividade intrínseca, a longo prazo, de um mercado são: os concorrentes do setor; os novos concorrentes potenciais; os produtos substitutos; os compradores e os fornecedores (DINIZ et al., 2013).

5. Comunicação digital e a preocupação com a comunidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Araguaína.

- a) **Formato:** artigo científico.
- b) **Cooperativa analisada:** uma Cooperativa de Crédito no município de Araguaína/TO.
- c) **Objetivo:** Identificar quais as ações de comunicação digital que uma Cooperativa de Crédito no município de Araguaína-TO utiliza para o cumprimento do princípio cooperativista ligado à preocupação com a comunidade (SANTOS et al., 2014).
- d) **Considerações:** uma Cooperativa de Crédito no município de Araguaína/TO desenvolve alguns projetos com um processo incipiente de comunicação, tais como: a campanha solidária que ocorre nos finais de ano, fornecendo a doação de roupas, brinquedos e cestas básicas; a contratação de funcionários que pertencem à cidade em que está localizada; a preocupação com a sustentabilidade interna, evitando os desperdícios por meio da reutilização de materiais; a utilização dos 10% do fundo obrigatório de Assistência Técnica e Educacional, a fim de promover os cursos de capacitação aos cooperados e aos demais colaboradores que desejarem ser dirigentes da cooperativa. Constatou-se que a cooperativa em pauta não tem uma comunicação organizacional eficiente para melhorar as condições de crédito aos cooperados e proporcionar um atendimento diferenciado, além da necessidade de uma maior preocupação com as questões sociais direcionadas à comunidade relacionada. Desse modo, torna-se fundamental a utilização do marketing social, por meio do emprego das modernas tecnologias da informação e comunicação,

para desenvolver ações e programas sociais de qualidade e alcançar o bem estar da comunidade. Ressalta-se que a comunicação mercadológica deve ser pautada nos 4 P's do mix ou composto de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção (SANTOS et al., 2014).

6. Planejamento estratégico de marketing: o caso COOPASA

- a) **Formato:** trabalho científico apresentado em evento.
- b) **Cooperativa analisada:** Cooperativa de Produção Agroindustrial de Santo Ângelo (COOPASA), Rio Grande do Sul.
- c) **Objetivo:** avaliar, por meio da análise SWOT e do mix de marketing, o mercado em que a cooperativa está inserida, as oportunidades e as ameaças, as suas forças e as suas fraquezas, assim como foi realizada a análise do produto, do preço, da praça e da promoção, visando à maximização do desempenho da COOPASA a partir de readequações que poderão ser sugeridas com os resultados das pesquisas (MIRANDA et al., 2015).
- d) **Considerações:** A pesquisa evidenciou a necessidade da COOPASA em utilizar as estratégias de marketing para a comercialização de seus produtos (queijo colonial e doce de leite). O crescimento da cooperativa depende de um melhor acompanhamento em relação ao marketing dos produtos já existentes, com ênfase no queijo colonial, o qual é recomendado que tivesse definida uma identidade visual e incluísse a valorização da identidade regional. Acrescentam-se as seguintes ações a serem tomadas: novas embalagens; disponibilização de um site na internet; elaboração de um banco de dados de cooperados (contatos *on-line* para fidelizá-los) e a realização de pesquisa junto aos cooperados (medição da satisfação), sem negligenciar outras ações relacionadas (MIRANDA et al., 2015).

7. Endomarketing como medida estratégica ao desenvolvimento organizacional das cooperativas

- a) **Formato:** artigo científico.
- b) **Cooperativa analisada:** cooperativas em geral.
- c) **Objetivo:** dissertar sobre o endomarketing como medida estratégica de desenvolvimento organizacional das cooperativas, demonstrando o que consiste o marketing e a dinâmica de funcionamento e a natureza dessas associações (LIMA; FIGUEIRÓ, 2016).

d) Considerações: A efetivação do endomarketing é essencial ao desenvolvimento organizacional das cooperativas, sendo vital para a continuidade das atividades dessas associações autônomas. Ressalta-se que o endomarketing é uma medida estratégica que, por meio do clima organizacional, influencia todo o processo produtivo das cooperativas, considerando as diferenças individuais de cada cooperado e o sistema de recompensas e contribuições adotado por essas organizações (LIMA; FIGUEIRÓ, 2016).

Segundo processo de busca e recuperação das informações pertinentes.

Adotou-se o mesmo critério diante do processo de busca e recuperação das informações no SciELO. Contudo, nesse segundo processo, optamos por selecionar somente as publicações científicas que não foram recuperadas no Portal de Periódicos da CAPES, tendo em vista a identificação de artigos científicos distintos. Inicialmente, desenvolveu-se a revisão sistemática no SciELO. A partir do mecanismo de busca da SciELO, os seguintes parâmetros de busca foram indicados para ampliar os resultados:

- todos os índices que contenham “marketing” AND “cooperativa (s)”;
- todas as coleções;
- todos os periódicos;
- idioma: português;
- todos os anos;
- todas as áreas temáticas;
- todo os tipos de literatura;
- resultados: 7 documentos recuperados.

Em seguida, procedeu-se a análise do conteúdo das publicações científicas recuperadas, a fim de selecionar somente aquelas que envolveram a aplicação do marketing nas cooperativas, conforme aponta o **Quadro 2**:

Quadro 2 – Resultado da busca e da seleção dos documentos recuperados no SciELO.

Nº	Ano	Título	Autores	Estratégias e tipos de marketing
1	1993	Uma estratégia de marketing para cooperativas de artesanato: o caso do Rio Grande do Norte	Tereza de Sousa.	Mix ou composto de marketing

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A partir da análise do conteúdo dos 7 documentos recuperados na biblioteca eletrônica do SciELO, constatou-se que somente 1 documento envolve a aplicação do marketing nas cooperativas. Reforçamos a estratégia de busca utilizada em todas as bases de dados contempladas na presente investigação, com enfoque na ampliação dos resultados por meio da presença das palavras-chave marketing AND cooperativa (s) em qualquer parte do documento e no idioma português. Os resultados apresentados refletiram os mesmos aspectos identificados no Portal de Periódicos da CAPES, visto que a maioria dos documentos abordou o marketing como uma tradução do inglês para comercialização, não convergindo com os propósitos desta pesquisa. Em seguida, serão descritas as características fundamentais da publicação científica recuperada no SciELO, conforme aponta o **Quadro 2**.

1. Uma estratégia de marketing para cooperativas de artesanato: o caso do Rio Grande do Norte

- a) **Formato:** artigo científico.
- b) **Cooperativa analisada:** quatro cooperativas (três singulares e uma central) de artesanato.
- c) **Objetivo:** contribuir para um melhor entendimento da utilização do conceito de marketing para cooperativa de artesanato, bem como identificar a satisfação dos clientes e artesãos associados em relação ao desempenho de uma organização desse ramo. (SOUZA, 1993).
- d) **Considerações:** partindo-se do pressuposto de que o objetivo fundamental da cooperativa deve ser a satisfação dos seus cooperados e dos demais colaboradores, buscou-se avaliar o seu desempenho junto aos artesãos associados. Sendo assim, constatou-se a insatisfação dos cooperados quanto aos preços pagos por suas peças artesanais pela cooperativa, bem como à participação nas decisões da cooperativa conjuntamente com os dirigentes. Além disso, verificou-se a ausência de preocupação da cooperativa com a pesquisa de mercado, resultando no desconhecimento do mercado consumidor em relação ao seu comportamento e às suas características; a carência de avaliação desse mercado consumidor no que diz respeito ao produto que comercializa e a não identificação do mercado-alvo. No entanto, o mercado consumidor considerou, na sua maioria, que os produtos da cooperativa de artesanato são de boa e excelente qualidade e com preços compatíveis com o mercado. No que se refere ao composto promocional, observou-se que as cooperativas de artesanato investigadas restringem às suas participações em feiras nacionais e regionais de artesanato. Para os pontos de distribuição utilizados pelas cooperativas de artesanato, eles se apresentaram compatíveis com o produto que comercializam. Contudo, a loja de vendas da cooperativa central está mal localizada, pois

é distante do centro da cidade, ou seja, do mercado consumidor. Para tanto, a proposta de elaboração do plano estratégico alinhado ao mix ou composto de marketing permite que as cooperativas de artesanato analisadas possam corrigir as falhas identificadas, propiciando a satisfação dos cooperados e dos demais colaboradores envolvidos (SOUZA, 1993).

Terceiro processo de busca e recuperação das informações pertinentes

O terceiro processo de busca e recuperação das informações pertinentes aos objetivos desta investigação concentrou na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), que abrange os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil. A seleção da BDTD converge com a estratégia de pesquisa utilizada para ampliar os resultados referentes à temática de estudo, sobretudo a identificação de outros tipos de documentos (teses e dissertações), dado a preponderância dos artigos científicos recuperados no Portal de Periódicos da CAPES e no SciELO. Preliminarmente, realizou-se a revisão sistemática na BDTD. Na opção de busca avançada, definimos a presença das palavras-chave marketing AND cooperativa (s) em todos os campos (título, autor, assunto e resumo), tendo como base a ampliação dos resultados para identificar os trabalhos distintos daqueles já recuperados e descritos no primeiro e no segundo processo. Como resultado do processo de busca, obtivemos a recuperação de 313 documentos dentre as teses e as dissertações. Em seguida, procedeu-se a análise do conteúdo dos documentos recuperados e a seleção somente daqueles que estão em sintonia com os propósitos desta pesquisa: o papel do marketing nas cooperativas, com enfoque na satisfação dos cooperados. O **Quadro 3** demonstra os trabalhos científicos selecionados na BDTD:

Quadro 3 – Resultado da busca e da seleção dos documentos recuperados na BDTD.

Nº	Ano	Título	Autores	Estratégias e tipos de Marketing
1	1991	Uma estratégia de marketing para o artesanato do Rio Grande do Norte: o programa integrado de desenvolvimento do artesanato sob forma cooperativista.	Tereza de Souza.	Mix ou composto de marketing.
2	2002	Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja.	Eduardo Reni Girardi.	Mix ou composto de marketing; marketing rural;
3	2011	Estratégias de marketing das sementes de soja da COOPAVEL – cooperativa agroindustrial.	Antonio Carlos Marx.	Mix ou composto de marketing.
4	2013	Gestão de marketing nas associações e cooperativas de agronegócio: o caso da associação dos produtores de soja e milho do estado de Mato Grosso.	Anelise Machado de Araújo.	Marketing de relacionamento; mix ou composto de marketing; marketing estratégico; marketing institucional; marketing tático; marketing agroindustrial; marketing agrícola; marketing alimentar; marketing rural; marketing direto.
5	2016	Fatores relacionados à decisão de compra por produtores da Coopertinga.	Anna Flávia Santos Calazans.	Mix ou composto de marketing; marketing estratégico; marketing operacional;
6	2017	Relacionamento com os associados de uma instituição financeira cooperativa na era digital: um estudo para identificação das dimensões de marketing de relacionamento mais valorizadas	Alexandre da Silveira.	Marketing de relacionamento.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Conforme o **Quadro 3**, somente 6 documentos foram selecionados dentre os 313 recuperados na BDTD. Assim como nos demais processos de busca e recuperação das informações pertinentes, identificamos a palavra-chave marketing como sinônimo de comercialização, desvinculando dos objetivos desta investigação centrados na influência do marketing nas cooperativas diante do processo de satisfação dos cooperados. Além disso, verificou-se a presença da palavra-chave cooperativa associada à atividade de cooperar, mas que não guardava quaisquer ligações com o cooperativismo, sistema econômico que insere as cooperativas como a base de todas as atividades de produção e distribuição de riquezas. Em seguida, serão descritas as características inerentes aos 6 documentos científicos recuperados à luz da revisão sistemática realizada.

1. Uma estratégia de marketing para o artesanato do Rio Grande do Norte: o programa integrado de desenvolvimento do artesanato sob forma cooperativista

- a) **Formato:** tese.
- b) **Cooperativa analisada:** quatro cooperativas (uma central e três singulares) originárias da criação do Programa Integrado de Desenvolvimento do Artesanato (PROART).
- c) **Objetivo:** analisar o Programa Integrado de Desenvolvimento do Artesanato (PROART), sob a forma cooperativista, na perspectiva de avaliação dessa organização e do seu produto pelos seus mercados e públicos, além de identificar as características e os problemas do ramo artesanal norte-rio-grandense, visando contribuir para a elaboração de uma estratégia de marketing e do marketing-mix (SOUZA, 1991).
- d) **Considerações:** a tese aborda diversas considerações quanto aos aspectos analisados das cooperativas de artesanato em questão. No setor artesanal do Rio Grande do Norte, a elaboração do produto artesanal iniciou-se com as ideias dos artesãos e do mercado consumidor. Os grandes difusores das ideias dos produtos são as instituições que oferecem os cursos, sendo que a maioria dos artesãos conservam os modelos originários de aprendizado. Concluiu-se, também, que as influências internas nesse ramo são essencialmente originárias de forças de interesse que atuam no mercado consumidor, tais como: a concorrência entre os artesãos; o interesse dos clientes em desenvolver um produto novo; o desejo do artesão em aumentar a sua renda e pela própria demanda do mercado consumidor. Logo, trata-se das variáveis do macroambiente (competitivo e econômico) influenciando no processo produtivo do setor artesanal. Dentre os principais problemas dos artesãos, podem-se mencionar a falta de dinheiro e a dificuldade em adquirir a matéria prima. Para tanto, torna-se imprescindível o incentivo do governo e a atuação ativa da cooperativa. Para o sistema cooperativista, as considerações são as seguintes: a necessidade de uma maior participação dos artesãos nas decisões da cooperativa, dado o seu importante papel na organização; a ausência de um estudo de mercado, comprometendo a identificação das características e/ou potencial de mercado, o mercado potencial e a concorrência. No que se refere aos elementos do composto de marketing, constataram-se os seguintes aspectos: os artesãos desconhecem os critérios que determinam o preço de um produto; a limitação do composto promocional empregado pela cooperativa, concentrado nas feiras, na distribuição de catálogos e de cartazes; a inexistência de uma política de venda estruturada e sistematizada por parte da cooperativa. No entanto, o ponto de distribuição das cooperativas singulares apresentou-se de maneira adequada (exceto da cooperativa central) quanto ao tipo de produto que trabalham, além

de o preço ser compatível com o mercado e ser classificado como de boa qualidade. Diante dessa conjuntura, a tese recomenda a elaboração de um plano estratégico alinhado com o mix ou composto de marketing, a fim de reestruturar as cooperativas de artesanato em pauta; dirimir os problemas identificados; alcançar a competitividade no mercado e a satisfação dos cooperados (SOUZA, 1991).

2. Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja

- a) **Formato:** dissertação.
- b) **Cooperativa analisada:** Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda – Coopervale, nos municípios de sua área de ação no estado do Paraná.
- c) **Objetivo:** propor as estratégias relacionadas ao marketing-mix, tendo como base as variáveis de maior percepção de valor por parte dos clientes de semente de soja da Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda – Coopervale, nos municípios de sua área de atuação no estado do Paraná (GIRARDI, 2002).
- d) **Considerações:** a abordagem do mix ou composto de marketing no âmbito do setor de sementes de soja estende o conceito do marketing pelas cooperativas, tendo em vista as necessidades do sojicultor cooperado e a sua manutenção competitiva. Para tanto, a temática do marketing em sementes de soja é relevante pelo fato de diagnosticar as necessidades e os desejos de maior produtividade, fomentando a pesquisa no setor sementeiro para que as cooperativas mantenham a competitividade e a projeção no mercado nacional e internacional. Sendo assim, o marketing com ênfase na pesquisa de mercado com produtores de sementes é uma ferramenta estratégica para este segmento, viabilizando a inovação de ideias e de produtos (GIRARDI, 2002).

3. Estratégias de marketing das sementes de soja da COOPAVEL – cooperativa agroindustrial.

- a) **Formato:** dissertação.
- b) **Cooperativa analisada:** COOPAVEL (Cooperativa Agroindustrial), sediada em Cascavel, PR.
- c) **Objetivos:** No âmbito da COOPAVEL, identificar as variáveis de maior percepção por parte dos clientes no agronegócio de sementes de soja, valorizar o que consideram na decisão de compra do produto, levantar detalhes técnicos e comportamentais de relevância e criar ações e estratégias do marketing-mix para a associação em questão (MARX, 2011).

d) Considerações: Em relação ao Produto, as cooperativas produtoras de semente de soja devem investir em tecnologias de ponta, como forma de intensificar a produção, melhorar a qualidade dos produtos existentes e criar produtos inexistentes no mercado. Conseqüentemente, a qualidade das sementes de soja da COOPAVEL promoverá a fixação da marca na região Oeste do Paraná. As seguintes estratégias foram delineadas para a COOPAVEL em relação à variável Produto: aprimoramento técnico; fixação da marca; assistência técnica contínua e eficaz; agregação de valor ao insumo semente de soja; acentuar os dias de campo em propriedades de alta produtividade e a comercialização da semente de soja com todos os diferenciais possíveis já agregados, como, royalties e o tratamento com fungicida, inseticida e micronutriente. Para a variável Preço, torna-se necessário que a COOPAVEL considere que as decisões de compra são realizadas com base nos preços dos produtos, nas necessidades e nos desejos dos clientes e nos seus recursos financeiros. As seguintes estratégias para a variável Preço foram traçadas: destaque dos valores agregados do produto, como qualidade e assistência técnica em relação ao preço; descontos promocionais para cultivares de menor potencialidade no mercado e campanhas de venda baseadas no sistema de troca das sementes pelo produto comercial disponível. Quanto à variável Praça, a COOPAVEL deve reformular as campanhas de venda, tendo como base as necessidades e os desejos dos consumidores, sobretudo após a colheita. A promoção da semente de soja nesse período junto aos clientes potenciais implica uma movimentação mais célere, cresce no fluxo de vendas e busca manter a preferência dos clientes pela cooperativa. Acrescenta-se, também, a gestão adequada dos estoques de semente de soja, a fim de disponibilizar o produto nos momentos de maior demanda. As seguintes sugestões estratégicas para a variável Praça a serem implementadas pela COOPAVEL são: foco de distribuição e inserção do produto logo após a colheita da soja, quando existe uma pré-disposição na aquisição da semente de soja; utilização da assistência técnica para potencializar e distinguir o canal de distribuição. Por fim, no que concerne à variável Promoção, a COOPAVEL deve buscar um maior segmento no mercado por meio de estratégias contínuas de promoção, visto que a eficiência, o prestígio e a lucratividade são fatores diretamente envolvidos. Destacam-se as seguintes estratégias a serem empregadas pela COOPAVEL no âmbito da variável Promoção: promoção do produto junto aos clientes, por meio de dias de campo e visitas técnicas; busca de respaldo da qualidade e eficiência da semente de soja junto aos órgãos oficiais de pesquisa; emprego de boletins e informativos técnicos como forma de divulgação dos resultados e cultivares, bem como a fixação da marca da cooperativa;

assistência técnica para potencializar as vendas e a utilização de produtores referenciais como forma de divulgação do produto. Sendo assim, o mix ou composto de marketing é uma ferramenta estratégica para a COOPAVEL, pois permite o aprimoramento contínuo das suas atividades operacionais e estratégicas, dos seus produtos e dos seus serviços, o atendimento das necessidades e dos desejos dos cooperados e a manutenção da competitividade no mercado de semente de soja (MARX, 2011).

4. Gestão de marketing nas associações e cooperativas de agronegócio: o caso da associação dos produtores de soja e milho do estado de Mato Grosso

- a) **Formato:** dissertação.
- b) **Cooperativa analisada:** Associação dos Produtores de Soja e Milho do estado de Mato Grosso (Aprosoja/MT).
- c) **Objetivo:** analisar a gestão de marketing no agronegócio, especificamente no contexto da Associação dos Produtores de Soja e Milho do estado de Mato Grosso (Aprosoja/MT) (ARAÚJO, 2013).
- d) **Considerações:** a Aprosoja/MT possui entendimento avançado sobre a temática de marketing e o pratica. No que diz respeito ao fortalecimento institucional da Aprosoja/MT, as ações realizadas no âmbito institucional buscam fortalecer os vínculos que a associação possui com os seus *stakeholders*, principalmente com os produtores rurais associados. Nesse sentido, a organização insere o produtor rural no centro da cadeia de valor do agronegócio. O relacionamento da Aprosoja/MT é firmado nos seguintes princípios do sistema cooperativista: a confiança, a representatividade e a legitimidade. Esse posicionamento demonstra que a Aprosoja/MT não se restringe ao marketing tático, mas, engloba, também, o marketing estratégico com forte orientação ao relacionamento. Para tanto, a Aprosoja/MT busca fortalecer o seu relacionamento com os órgãos governamentais e demais instituições do setor, assegurando a execução e o sucesso dos projetos para beneficiar os seus cooperados. A imagem exemplar da associação possibilita, também, a formação de novas parcerias. Percebe-se que a Aprosoja/MT entende com clareza a sua missão no âmbito da dinâmica do sistema cooperativista. As ações da Aprosoja são pautadas na capacitação do produtor tanto no nível gerencial quanto no nível técnico, apontando a preocupação da associação com as esferas humanas, econômicas, sociais e políticas. A empresa valoriza o recurso informação como um diferencial competitivo para o mercado, mantendo o produtor rural informado a partir de dados confiáveis, configurando um dos pontos fortes da gestão da Aprosoja/MT. Reforça-

se que a Aprosoja/MT opera no nível estratégico do marketing, com orientação ao marketing de relacionamento. Em relação ao nível tático, a empresa utiliza o composto ou mix de marketing. A comunicação é realizada por meio da utilização das modernas tecnologias da informação e comunicação. No entanto, as seguintes sugestões de melhoria são propostas para a Aprosoja/MT: uma maior aproximação das áreas de marketing e comunicação das formulações e decisões estratégicas da entidade; reforçar a sua imagem junto à sociedade como representante legítima do produtor de soja e milho; intensificar as ações em prol do agricultor de modo mais abrangente, envolvendo a sociedade, os integrantes do setor do agronegócio e a imprensa em uma ampla discussão sobre os benefícios do agronegócio para todos e, por fim, a aproximação junto aos pequenos produtores rurais das localidades mais remotas e, até mesmo, dos produtores não associados. Sendo assim, constata-se a relevância do marketing de relacionamento para a Aprosoja/MT, contribuindo para a satisfação dos cooperados e para a formação de parcerias no mercado envolvido (ARAÚJO, 2013).

5. Fatores relacionados à decisão de compra por produtores da Coopertinga

- a) **Formato:** dissertação.
- b) **Cooperativa analisada:** Cooperativa Agropecuária da Região do Piratinga LTDA. (COOPERTINGA), localizada em Formoso/MG (CALAZANS, 2016).
- c) **Objetivo:** estudar o cenário de produtores da cooperativa COOPERTINGA e discorrer sobre o perfil e os pontos mais importantes direcionados para as atividades no campo.
- d) **Considerações:** foi possível conhecer o cenário dos produtores da COOPERTINGA, que avaliaram o vigor como primordial para a obtenção da produtividade almejada. Essa cooperativa comercializa soja, milho, sorgo, feijão, trigo, café, insumos agrícolas e combustíveis. Apesar de não mencionar o marketing nas considerações finais da dissertação em questão, observa-se a relevância da temática nas citações encontradas no desenvolvimento do trabalho científico. Sendo assim, o marketing é uma ferramenta estratégica para a COOPERTINGA, uma vez que permite aperfeiçoar os canais de distribuição da associação para atender as necessidades e as demandas do mercado com o oferecimento de produtos e serviços de qualidade e com o uso adequado das modernas tecnologias da informação e comunicação. Além disso, o marketing é uma medida que viabiliza as melhores negociações da COOPERTINGA no mercado, mantendo a sua competitividade e propiciando as melhores condições sociais, políticas e econômicas aos

seus cooperados e demais colaboradores envolvidos, tendo como base a maximização da produção de forma eficiente e sustentável (CALAZANS, 2016).

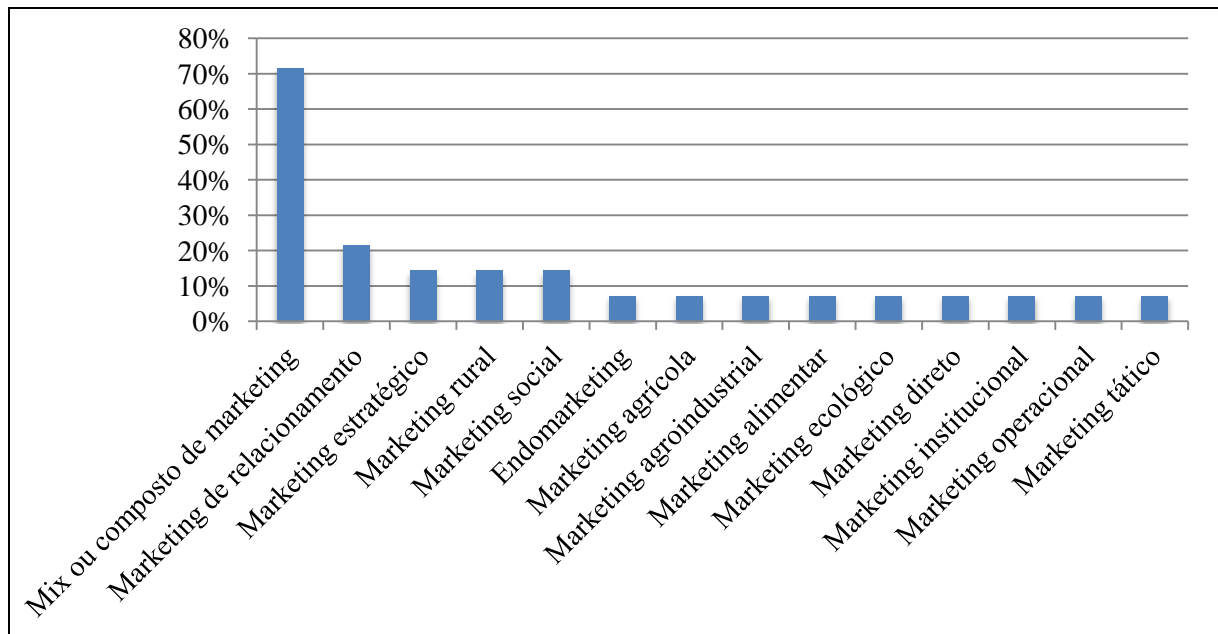
6. Relacionamento com os associados de uma instituição financeira cooperativa na era digital: um estudo para identificação das dimensões de marketing de relacionamento mais valorizadas

- a) **Formato:** dissertação.
- b) **Cooperativa analisada:** uma instituição financeira cooperativa, sediada em Porto Alegre/RS.
- c) **Objetivo:** identificar quais são as dimensões de marketing de relacionamento mais valorizadas pelos associados de uma instituição financeira cooperativa na era digital (SILVEIRA, 2017).
- d) **Considerações:** O relacionamento é considerado basilar para a atuação estratégica da instituição financeira, sendo importante manter a sua competitividade frente ao contexto do *digital banking*. Para tanto, as cooperativas de crédito são instituições financeiras firmadas nos valores cooperativos reconhecidos internacionalmente, tais como: a igualdade, a democracia, a equidade e autoajuda. Logo, os cooperados desse tipo de instituição compartilham de interesses comuns. As dimensões de marketing preliminares ao estabelecimento de um relacionamento demonstram a valorização daquilo que é bilateral, ou seja, a comunicação, a similaridade, a duração, a frequência de interação e o conflito. Os resultados apontaram que a mediação entre os aspectos antecedentes comuns/bilaterais é afetiva, por meio dos fatores de qualidade, satisfação, comprometimento e confiança, designando diferentes saídas para o cooperado, para a cooperativa e para ambos. A pesquisa constatou, também, a efetividade da moderação no ambiente digital, alterando a dimensão de saída bilateral de foco concomitante no cooperado e na cooperativa (cooperação). Nesse prisma, a pesquisa evidencia a importância dada pelos cooperados ao relacionamento firmado entre eles e as suas respectivas cooperativas, destacando os aspectos bilaterais que fazem com que eles não considerem a sua instituição financeira apenas como uma prestadora de serviços. Logo, a compreensão das relações dos cooperados com suas instituições financeiras cooperativas é imprescindível para o entendimento do diferencial competitivo das cooperativas de crédito, bem como ele pode ser mantido e aprimorado. Salienta-se que a instituição financeira em questão está desenvolvendo um projeto de experimentação de banco digital. Sendo assim, constata-se a relevância do marketing de relacionamento para as instituições

financeiras cooperativas, visto que a dinâmica dessas organizações aponta que a personalização do atendimento presencial e virtual é fator crucial para a satisfação dos cooperados, uma vez que a mera disponibilização de produtos e serviços não os diferencia das demais instituições financeiras. Para tanto, torna-se imprescindível o alinhamento do marketing de relacionamento com os valores do cooperativismo para que as instituições financeiras cooperativas possam manter a competitividade nesse segmento do mercado (SILVEIRA, 2017).

À luz dos três processos de busca e recuperação das informações pertinentes e da respectiva descrição dos documentos selecionados, o **Gráfico 1** demonstra a frequência dos tipos/estratégias de marketing aplicados nas cooperativas, tendo como base as publicações científicas identificadas nas bases de dados da CAPES, do SciELO e da BDTD.

Gráfico 1 – *Ranking* geral dos tipos/estratégias de marketing aplicados nas cooperativas de acordo com os documentos recuperados nas bases de dados da CAPES, do SciELO e da BDTD.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A partir do total de 14 documentos recuperados e selecionados diante do processo de busca e recuperação das informações pertinentes na CAPES, no Scielo e na BDTD, o **Gráfico 1** indica a presença significativa dos seguintes tipos/estratégias de marketing aplicados nas cooperativas: o mix ou composto de marketing em 10 documentos (**71,42%**); o marketing de relacionamento em 3 documentos (**21,42%**); o marketing estratégico em 2 documentos

(**14,28%**), acompanhado pelo marketing rural e pelo marketing social, ambos com **14,28%**. Os demais tipos de marketing apareceram somente 1 vez nos documentos recuperados (endomarketing, marketing agrícola, marketing agroindustrial, marketing alimentar, marketing ecológico, marketing direto, marketing institucional, marketing operacional e marketing tático), todos com **7,14%**.

Nesse prisma, constata-se a relevância do mix ou composto de marketing como uma ferramenta estratégica de gestão para que as cooperativas possam aperfeiçoar os seus produtos; adotar o melhor critério de preço/valor; melhorar os pontos de distribuição e desenvolver estratégias eficazes de promoção junto ao mercado. Para tanto, o mix ou composto de marketing propicia a satisfação dos cooperados e a competitividade no ambiente mercadológico.

Destaca-se, também, o marketing de relacionamento nas cooperativas, pois esse tipo de marketing possui uma série de ferramentas direcionadas ao acompanhamento efetivo dos cooperados para atender as suas necessidades e os seus desejos específicos. Observa-se, também, que o marketing de relacionamento está em sintonia com os princípios do cooperativismo, visto que valoriza os cooperados e busca compreendê-los, tendo como base o estabelecimento de um relacionamento positivo e de conexão sentimental, mais duradouro que a relação meramente comercial.

Apesar de os resultados serem menos expressivos, o marketing estratégico, o marketing rural e o marketing social são relevantes para o contexto desta investigação. A presença do marketing estratégico reforça o nosso entendimento quanto à temática de marketing ser estratégica para a competitividade das cooperativas nos diferentes segmentos do mercado. Observa-se, também, que o marketing não se restringe ao nível operacional e tático, sendo fundamental para o nível estratégico das cooperativas e para o alcance dos objetivos que requerem um longo prazo. A apresentação do marketing rural aponta a relevância da temática para o agronegócio, exigindo abordagens e conteúdos peculiares que atendam às necessidades dos produtores rurais. Já, o marketing social reflete a relevância das cooperativas para a sociedade, visto que muitas desenvolvem ações e programas capazes de provocar uma verdadeira mudança positiva da realidade social. Trata-se do compromisso social que as cooperativas devem possuir para que façam valer os valores e os princípios do cooperativismo.

Os demais tipos de marketing, identificados nas publicações a respeito das cooperativas, também são essenciais para esta pesquisa, visto que indicam os diversos tipos de marketing que podem ser utilizados nessas associações com suas ferramentas estratégicas,

sendo eles: o endomarketing, o marketing agrícola, o marketing agroindustrial, o marketing alimentar, o marketing ecológico, o marketing direto, o marketing institucional, o marketing operacional e o marketing tático. Além disso, destacam-se os demais tipos de marketing mencionados na seção referente ao referencial teórico adotado.

A próxima seção trata das considerações finais sobre a pesquisa realizada.

V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação demonstra que o marketing possui um papel fundamental nas cooperativas, visto que incorpora diversas ferramentas estratégicas capazes de atender às necessidades específicas dos cooperados e satisfazê-los. Nesse sentido, observamos que as cooperativas devem adotar o tipo de marketing que esteja de acordo com a estrutura e a dinâmica dessas associações, visto que atuam em diversos segmentos do mercado.

O marketing, também, se apresenta como uma ferramenta estratégica de gestão para as cooperativas. Essas associações podem aprimorar os seus produtos e os seus serviços, bem como analisar e compreender o ambiente mercadológico para manter a sua competitividade no atual cenário da sociedade da informação e do conhecimento. Nesse sentido, as cooperativas, por meio das medidas estratégicas de marketing, devem ter um conhecimento aprofundado da sua estrutura interna e dos seus cooperados para, em seguida, delinear as suas ações de projeção no cenário nacional e internacional.

Diante dessa conjuntura, o marketing aplicado nas cooperativas propicia a pesquisa de mercado para desenvolver medidas que estejam em consonância com as constantes transformações da sociedade e com um público mais exigente e informado. Constatamos que a satisfação dos cooperados é um processo, exigindo que as estratégias de marketing sejam desenvolvidas e aperfeiçoadas continuamente no âmbito das cooperativas. Acrescenta-se que o marketing viabiliza a comparação entre as ações e os programas que obtiveram êxito nas cooperativas, como forma de permitir que outras associações dessa natureza possam implementar essas medidas de sucesso conforme às suas realidades organizacionais. Sabe-se que o sucesso alcançado por determinada cooperativa em um segmento específico do mercado não garante que o mesmo resultado seja alcançado por outra cooperativa do mesmo ramo, visto que nenhuma organização é igual à outra.

Consideramos, também, como resultado da pesquisa documental realizada, que o marketing está em sintonia com os princípios do cooperativismo. Essa ferramenta estratégica possibilita a valorização dos cooperados; a compreensão das suas necessidades e dos seus desejos; o acompanhamento constante diante da relação firmada entre o cooperado e a respectiva cooperativa e a busca pela mudança positiva da realidade social. Logo, o marketing, quando implementado de maneira adequada, insere o cooperado no centro das decisões da cooperativa para que possa participar ativamente não somente do nível operacional, mas administrativo e estratégico dessas organizações. O cooperado precisa reconhecer que o seu trabalho contribui para o alcance dos objetivos e das missões

institucionais. Destaca-se, também, que o marketing contribui para a construção da imagem positiva da cooperativa no cenário mercadológico, viabilizando a formação de parcerias que agregam valor, além de atrair os cooperados em potenciais.

O resultado da revisão sistemática realizada apontou os principais tipos de marketing aplicados nas cooperativas, tendo como referência os documentos científicos recuperados e selecionados nas bases de dados da CAPES, do SciELO e da BDTD. Esses tipos de marketing contemplam uma série de ferramentas estratégicas intimamente relacionadas com o desempenho dessas associações. Para tanto, no total de 14 documentos selecionados de acordo com a temática de marketing aplicada nas cooperativas, com enfoque na satisfação dos cooperados, obtivemos os seguintes resultados quanto à presença dos tipos e das estratégias de marketing relacionadas: o mix ou composto de marketing em 10 documentos (**71,42%**); o marketing de relacionamento em 3 documentos (**21,42%**); o marketing estratégico em 2 documentos (**14,28%**), acompanhado pelo marketing rural e pelo marketing social, ambos com **14,28%**. Os demais tipos de marketing apareceram somente 1 vez nos documentos recuperados (endomarketing, marketing agrícola, marketing agroindustrial, marketing alimentar, marketing ecológico, marketing direto, marketing institucional, marketing operacional e marketing tático), todos com **7,14%**.

A análise dos documentos selecionados indicou que o marketing pode ser combinado com outras ferramentas organizacionais para potencializar os resultados almejados. Nesse prisma, constatamos a presença significativa da matriz SWOT para o planejamento estratégico e das cinco Forças de Porter (os concorrentes do setor; os novos concorrentes potenciais; os produtos substitutos; os compradores e os fornecedores), tendo em vista a fidelização da relação entre o cooperado e a cooperativa.

Sendo assim, o marketing possui um papel fundamental para as cooperativas diante do processo de satisfação dos cooperados. A temática viabiliza o acompanhamento das constantes transformações da sociedade, sem negligenciar o ambiente interno e o relacionamento positivo com os cooperados.

Como sugestão de estudos futuros, recomendamos o desenvolvimento de pesquisas científicas que considerem outros tipos de marketing não identificados na revisão sistemática realizada, além da necessidade de maiores publicações sobre os que foram descritos no presente relatório científico, visto que a literatura, ainda, é escassa sobre a temática de marketing nas cooperativas, com enfoque na satisfação dos cooperados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A. B. Empresa e qualidade de vida, novos rumos e desafios. In: GONÇALVES, A. et al. (Orgs.). **Gestão de qualidade de vida na empresa**. Campinas: Ipês Editorial, 2005. p.71-83.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARAÚJO, Anelise Machado de. **Gestão de marketing nas associações e cooperativas de agronegócio**: o caso da associação dos produtores de soja e milho do estado de Mato Grosso. 2013. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11368>>. Acesso em: 5 out. 2018.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson, 2005.
- BERWING, Anderson. **Análise do composto de marketing do supermercado COMTUL – Cooperativa Mista Tucunduval LTDA – Matriz**. 2012. 107 f. Documento Sistematizador do Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração)-Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1420/tcc%20comtul.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamento, 2006.
- BOXWELL, Robert J. **Vantagem competitiva através do benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BRASIL. **Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 20 out. 2018.
- BRAGA, Marcelo José; SILVA, Antonio João Hocayen da; DORNELAS, Henrique Lopes. O emprego do endomarketing em cooperativas de crédito: estudo de caso da UFV-Credi e da Unicred-Viçosa. **Semina**: Ciências Humanas, e Sociais, Londrina, v. 23, p. 49-62, set. 2002. Disponível em: <<http://www.locus.ufv.br/handle/123456789/17526>>. Acesso em: 13 out. 2018.
- BRITO, Carolina Almeida. **Aplicação do mix de marketing na comercialização de commodity em cooperativas**: estudo de caso Coagril – Cooperativa Agrícola de Unaí-MG. 2005. 72 f. Monografia (Bacharel em Comunicação Social)-Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/handle/123456789/1558>>. Acesso em: 10 out. 2018.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BÚRIGO, F. L. **Finanças e solidariedade**: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. 2006. 375 f. Tese (Doutorado em Sociologia Política)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89011/224151.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 out. 2018.

CALAZANS, Anna Flávia Santos. **Fatores relacionados à decisão de compra por produtores da Coopertinga**. 2016. 63 f. Dissertação (Mestrado Profissional)-Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2016. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPL_32f89c49b07b202c70280ee78086c52f>. Acesso em: 16 set. 2018.

CAMP, R. C. **Benchmarking dos processos de negócios**: descobrindo e implementando as melhores práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARPINETTI, L. C. R.; MELO, A. M. What to benchmark?: a systemic approach and cases. **Benchmarking**: an international journal, v. 9, n. 3, p. 244-255, 2002. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14635770210429009>>. Acesso em: 14 set. 2018.

CARVALHO, A. V. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: pioneira, 1997.

CASSOL, Anderson José. **Análise das funções de marketing em uma cooperativa de crédito** – unidade Chapecó/SC. 2017. 76 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração)-Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2017. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1107/1/CASSOL.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERQUEIRA NETO, E. P. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CHAVES, Andréia Mara Campelo; ACIOLY, Ana Paula. **O endomarketing como ferramenta estratégica no cooperativismo de crédito: um estudo de caso da Unicred Fortaleza**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32, Curitiba, 4 a 7 de setembro de 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-3588-1.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

COELHO, Miquéias Neves. **Cooperativismo de crédito e crescimento econômico regional do centro sul do estado de Rondônia**. 2015. 63 f. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas)-Departamento Acadêmico de Economia, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2015. Disponível em: <<http://www.decon.unir.br/wp-content/uploads/2016/05/Cooperativismo-de-Cr%C3%A9dito-e-crescimento-econ%C3%B4mico-regional-do-centro-sul-do-estado-de-Rond%C3%B4nia-Miqu%C3%A9ias-Neves-Coelho.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

COSTA, Luciano de Souza. O cooperativismo: uma reflexão teórica. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Paraná, v. 11, n. 6, p. 55-64, 2007. Disponível em: < <http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/1500>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

CRÚZIO, Heinson de Oliveira. **Marketing social e ético nas cooperativas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DINIZ, Poliana Cristina de Oliveira Cristo et al. A estratégia empresarial e o marketing estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da Teoria dos Jogos. **R. Adm. Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 64- 81, jul./set. 2013. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1382>>. Acesso em: 2 nov. 2018.

EWING, Michael T.; DE BUSSY, Nigel M.; CARUANA, Albert. Perceived agency politics and conflicts of interest as potential barriers to IMC orientation. **Journal of Marketing Communication**, Califórnia, v.6, p.107-119, 2000. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135272600345480>>. Acesso em: 3 nov. 2018.

FARINA, Andreza Piton; BOMBARDELI, Josiane. Estratégias de marketing direto e sua contribuição com os resultados da cooperativa SICREDI fronteiras PR/SC/SP. In: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 6, Paraná, 4 e 5 de outubro de 2017. Disponível em: <<https://midas.unioeste.br/sgev/eventos/563/downloadArquivo/26554>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

FRIEDMAN, R. S.; FÖRSTER, J. The effects of promotion and prevention cues on creativity. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 81, p. 1001-1013. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11761303>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

GEORGE, A. The new public relations: integrating marketing and public relations strategies for student recruitment and institutional image building: a case study of the University of Texas at San Antonio. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v.7, n.4, p.17-30, 2000. Disponível em: < https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J054v07n04_03>. Acesso em: 15 nov. 2018.

GIRARDI, Reni Eduardo. **Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja**. 2002. 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82343/188424.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 14 out. 2018.

GOMES, Adriano. **Contabilidade intermediária**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

GOMES, Luiz Eduardo de Mello. **Benchmarking e aprendizagem organizacional: estudo de caso na Companhia de Processamento de Dados de Minas Gerais – PRODEMGE**. 2001. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://www.amazon.com/BENCHMARKING-APRENDIZAGEM-ORGANIZACIONAL-ESTUDO-PRODEMGE/dp/8587073842>>. Acesso em: 27 out. 2018.

GONÇALVES, J. **Histórico do movimento cooperativista brasileiro e sua legislação**: um enfoque sobre o cooperativismo agropecuário. XLIII Congresso da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Ribeirão Preto. 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/955.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2018.

GUEDES, Bruno Gomes. **Planejamento de marketing em uma cooperativa de crédito**. 2014. 39 f. Monografia (Especialização em gestão de cooperativas de crédito)-Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/12917/1/TCC%20-%20Bruno%20Gomes%20Guedes.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2018.

HIGGINS, E. T. Promotion and prevention: regulatory focus as a motivational principle. **Advances in Experimental Social Psychology**, v.30, p.1-46, 1998. Disponível em: <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/529/HIGGINSADVANCE_S_1998REG_FOC_.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2018.

KAIZER, Camila da Rocha; PELEGRINO, Diego da Silva; PEIXOTO, Maria Augusta Dias. Cooperativas do Paraná: uma abordagem histórica. **Vitrine da Conjuntura**, Curitiba, v. 9, n. 6, ago. 2016. Disponível em: <<https://revistavitrine.fae.emnuvens.com.br/vitrine/article/download/56/56>>. Acesso em: 1 dez. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing, conceitos, exercícios e casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIBERMAN, N. et al. Promotion and prevention choices between stability and change. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 77, n. 6, p. 1135-1145, 1999. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10626368>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

LIMA, Ruy Pinheiro de; FIGUEIRÓ, Denise Mendes. Endomarketing como medida estratégica ao desenvolvimento organizacional das cooperativas. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v.6, n.3, p.624-663, 2016. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/4054>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

LOURES, Esdras Santos. **Apresentação de um plano de marketing mix baseado no modelo dos 4 P's voltado a empresas do setor de agronegócios a fim de atraí-las ao mercado de novas tecnologias da informação em especial os smartphones e tablets junto a aplicações móveis.** 2014. 36 f. Relatório de estágio (Bacharelado em Gestão de Agronegócios)-Faculdade UnB Planaltina, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9243/1/2014_EsdrasSantosLoures.pdf>. Acesso em: 28 out. 2018.

MACHADO, Jéssica de Carvalho. **Gestão de cooperativas: uma análise do tipo de racionalidade predominante.** 2017. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Lavras, Minas Gerais, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/13225/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Gest%C3%A3o%20de%20cooperativas%20uma%20an%C3%A1lise%20do%20tipo%20de%20racionalidade%20predominante.pdf>. Acesso em: 27 out. 2018.

MAFFIOLETTI, Emanuelle Urbano. **As sociedades cooperativas e o regime jurídico concursal.** São Paulo: Almedina, 2015.

MALACARNE; Samer Rolim Amira; GALÃO, Fabiano Palhares; VIANA, José Jair Soares. **A influência da promoção de vendas na decisão de compra dos consumidores: um estudo na Exata Materiais Para Construção.** IN: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 21 a 25 set. 2015. Disponível em: <<https://dspace.ufgd.edu.br/jspui/handle/123456789/565>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

MARTINS, Silvestre Gomes; SANTOS, Aleksandra Santana dos; CARVALHO, Luciana Moreira. O benchmarking e sua aplicabilidade em unidades de informação: uma abordagem reflexiva. **Interface**, Natal, v.7, n.1, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://www.repositorio.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/19021/1/Martins_Santos_Carvalho_2010_O-Benchmarking-e-sua-aplicabil_6707.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2018.

MARX, Antonio Carlos. **Estratégias de marketing das sementes de soja da COOPAVEL – Cooperativa Agroindustrial.** 2011. 48 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante)-Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2011. Disponível em: <http://guaiaca.ufpel.edu.br/bitstream/123456789/1366/1/dissertacao_antonio_carlos_marx.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2018.

MENEGÁRIO, Alexandre Hattner. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias.** 2000. 121 f. Dissertação (Mestrado em Ciências)-Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-11032002-104853/pt-br.php>>. Acesso em: 7 nov. 2018.

MENEGASSI, Elizangela Maria. O benchmarking no processo estratégico em cooperativa agroindustrial no noroeste do Paraná: um estudo de caso. **Rev. Ciênc. Empres.**, Umuarama, v. 10, n. 1, p. 55-72, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/3988>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

MINADEO, R. **Gestão de marketing.** São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA, Ronaldo Leão de et al. **Planejamento estratégico de marketing: o caso COOPASA**. In: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, 4, Santa Maria/RS, 26 a 28 de agosto de 2015. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2015/arquivos/artigos/ECO661.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

NINAUT, E. S.; MATOS, M. A. Panorama do cooperativismo no Brasil: censo, exportações e faturamento. **Informações econômicas**, São Paulo, v.38, n.8, ago. 2008. Disponível em: <<ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/tec4-0808.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

OLIVEIRA, Henrique Gomes Dufrayer de. **Gestão da qualidade: estrutura, normas e aplicabilidade**. 2012. 43 f. Monografia (Especialização em Administração da Qualidade)-AVM Faculdade Integrada, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

OLIVEIRA, Maria J. C. **O papel das relações públicas diante das políticas públicas**. In: CONGRESSO BIANUAL DA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN – ALAIC, 2002. Núcleo de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Santa Cruz de la Sierra, Bolívia, 2002. Disponível em: <www.eca.usp.br/associa/alaic/.../Maria%20José%20da%20Costa.doc>. Acesso em: 28 out. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). *Homepage*. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

PADULA, Maura; GIULIANI, Antonio Carlos. **Relações públicas como ferramenta de harmonização de interesses em cooperativas**. estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30, Santos, 29 de agosto a 2 de setembro de 2007. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1659-1.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

PALMER, A. **Introdução ao marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006.

PASSOS, Márcio Santos. **O papel da educação cooperativista no fortalecimento das cooperativas**. 2008. 30 f. Monografia (Especialização em Economia das Sociedades Cooperativas)-Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC, Bahia, 2008. Disponível em: <midas.unioeste.br/sgev/eventos/467/downloadArquivo/19381>. Acesso em: 10 nov. 2018.

PINHO, D. B. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

_____. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982. 272p. (Manual do cooperativismo, I).

PINHO, José Antonio Gomes de. Sociedade da informação, capitalismo e sociedade civil: reflexões sobre política, internet e democracia na realidade brasileira. **RAE**, São Paulo, v. 51, n. 1, jan./fev. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902011000100009>. Acesso em: 19 nov. 2018.

PORTO, Selomi Bermeguy; FIGUEIRA, Milena dos Santos; CRUZ, Salaniza Bermeguy da. **A influência do mix de marketing no processo de satisfação de clientes: uma análise em uma empresa de materiais de construção no município de Tabatinga/AM.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA AMÉRICA LATINA, Natal, 2016. Disponível em: < www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2320&q=1>. Acesso em: 26 nov. 2018.

REIS, Claudia Marchioli Nicolau dos; SANTOS, Marcos José Araújo dos; PORTUGAL, Guilherme Teixeira. Benchmarking no setor de hospedagem: a utilização da ferramenta pelas pousadas de Penedo. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v. 4, n. 7, p. 39-56, jul./dez. 2013. Disponível em: < <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/view/16610>>. Acesso em: 20 out. 2018.

REIS, Grasyela de Cassia dos et al. **Marketing para cooperativas CAMDA** – Cooperativa Agrícola Mista de Adamantina. 2008. 77 f. Trabalho de conclusão de curso (Administração)-Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/46221.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

REIS JÚNIOR, Nilson. **Aspectos societários das cooperativas.** Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

RÊGO, Eduardo Ernesto do; MOREIRA, Emilia. Cooperativismo: uma breve discussão teórico-conceitual perpassando pelo socialismo utópico, marxista e anarquista. **OKARA: Geografia em Debate**, v. 7, n. 1, p. 63-80, 2013. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/okara/article/view/16111>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

SALES, João Eder. Cooperativismo: origens e evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, n. 1, p. 23-34, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/viewFile/30/23>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

SAMPAIO, Danilo Oliveira; FAGUNDES, André Francisco Alcântara. Estratégias de marketing: um estudo prático. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 97-116, abr./jun. 2008. Disponível em: < <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/461>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

SANTOS, Felipe André dos. **Marketing na era digital:** análise da marca Chico Rei. 2014. 59 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Comunicação Social/Jornalismo)-Faculdade de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2014. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/facom/files/2014/03/Marketing-na-Era-Digital.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

SANTOS, Rafael Barcelos. **Perfil do bibliotecário universitário:** uma abordagem contemporânea sob a ótica das iniciativas formadoras de Competência em Informação (CoInfo). 2017. 239 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/23533>>. Acesso em: 1 dez. 2018.

_____; SIMEÃO, Elmira Luzia Melo Soares; NASCIMENTO, Fernanda Regina. Competência em Informação aplicada aos discentes da Faculdade UnB Planaltina: desafios e integração das ações bibliotecária e docente. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 45, n. 2, p.74-88, maio/ago., 2016. Disponível em: < <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/3803>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

SANTOS, Rumeninng Abrantes dos. **Repensando o composto de marketing para o cooperativismo**. 2016. 150 f. Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2016. Disponível em: <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/25012017_154628_rumeninngabrantessantos_ok.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2018.

_____ et al. Comunicação digital e a preocupação com a comunidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Araguaína. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 13, n. 5, jul./set., 2014. Disponível em: < <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2753>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

SANTOS, Valdemar Dias. **Crescimento, crise e reestruturação da cooperativa de cafeicultores e agropecuaristas de Maringá – COCAMAR**. Dissertação (Mestrado em Gestão dos Agronegócios)-Universidade Paraense, 2000.

SCHERER, Flavia Luciane et al. Análise do ambiente de marketing: um estudo aplicado em uma cooperativa do setor de agronegócio da região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul. **RGC**, Santa Maria, v.2, n.4, p.59-70, jul./dez, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/20411>>. Acesso em: 2 nov. 2018.

SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel Portugal; TEIXEIRA, Wagner. A responsabilidade social no Brasil: o caso da cooperativa COCAMAR. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Paraná, v. 7, n. 2, p. 1-14, nov. 2008. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/21>>. Acesso em: 29 out. 2018.

SILVA, Cláudia Madalena da et al. Promoção de marketing: estudo de caso na Creditama. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Paraná, v. 5, n. 1, maio 2016. Disponível em: < <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/379>>. Acesso em: 27 out. 2018.

SILVEIRA, Alexandre da. **Relacionamento com os associados de uma instituição financeira cooperativa na era digital**: um estudo para identificação das dimensões de marketing de relacionamento mais valorizadas. 2017. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios)-Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2017. Disponível em: < <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6481?locale-attribute=es>>. Acesso em: 27 out. 2018.

SOUTHARD, P. B.; PARENTE, D. H. A model for internal benchmarking: when and how?. **Benchmarking**: an international journal, v.14, n.2, 2007. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14635770710740369?journalCode=bij>>. Acesso em: 29 out. 2018.

SOUZA, Tereza de. Uma estratégia de marketing para cooperativas de artesanato: o caso do Rio Grande do Norte. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 30-38, jan./fev., 1993. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000100004>. Acesso em: 11 nov. 2018.

_____. **Uma estratégia de marketing para o artesanato do Rio Grande do Norte: o programa integrado de desenvolvimento do artesanato sob forma cooperativista**. 1991. 322 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1991. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4537>>. Acesso em: 26 out. 2018.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

_____. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1994.

STONE, B. **Marketing direto: a bíblia do marketing direto**. São Paulo: Nobel, 2002.

TAVARES, A. H. **Ações de promoção de vendas na captação e retenção de clientes**. 2009. 107 f. Monografia (Especialização em Marketing)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/9289864-Acoes-de-promocao-de-vendas-na-captacao-e-retencao-de-clientes.html>>. Acesso em: 8 out. 2018.

VICENTINO, Cláudio; DORIGO, Gianpaolo. **História geral e do Brasil**. São Paulo: Scipione, 2010.

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

ZHOU, R.; PHAM, M. T. Promotion and prevention across mental accounts: how financial products dictate consumer's investments goals. **Journal of Consumer Research**, v.31, n.2, p. 125-135, 2004. Disponível em: <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/380/Pham_PromotionPrevention.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2018.