



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING
EM COOPERATIVAS**

- o caso da CESMA -

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

JAQUELINE ADAMS

Orientador: Prof. Dr. Mauri Leodir Löbler

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING
EM COOPERATIVAS
- o caso da CESMA -**

por

Jaqueline Adams

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Orientador: Prof. Mauri Leodir Löbler

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING
EM COOPERATIVAS
- o caso da CESMA -**

elaborada por
Jaqueline Adams

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA

Dr. Mauri Leodir Löbler, Dr.
(Presidente/Orientador)

Dr. Alberto Souza Schmidt, Dr.(UFSM)

Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)

Santa Maria, abril de 2006

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM COOPERATIVAS - o caso da CESMA -

Autora: Jaqueline Adams

Orientador: Mauri Leodir Löbler, Dr.

Data e Local da Defesa: Santa Maria, abril de 2006

A maioria das instituições sem fins lucrativos, entre as quais cooperativas de serviços, ainda não utilizam instrumentos das ciências administrativas para uma gestão mais eficiente.

A partir de um estudo de caso desenvolvido na Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria, este trabalho apresenta uma análise das estratégias de marketing utilizadas em cooperativas.

Para direcionar a investigação, foi utilizada a classificação dos 4Ps do composto de marketing- produto, preço, praça e promoção- o que permitiu relacionar as estratégias atuais da cooperativa, identificar seus pontos fracos e fortes e apontar a efetividade e as diferenças entre a prática dos gestores e as necessidades e preferências dos associados da cooperativa.

Os resultados do trabalho identificaram que as necessidades dos consumidores estão dirigidas à aquisição de tecnologia, isto é, computadores, acessórios de informática e material técnico (Produto), que a estratégia mais importante é a prática do menor preço possível (Preço), que a cooperativa deve otimizar seus serviços de encomenda e entrega, integrando-se à internet (Praça) e que os canais de comunicação são deficientes (Promoção).

Palavras-chave: Cooperativa - Estratégia - Marketing.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

MARKETING STRATEGIES IN CO-OPERATIVE ASSOCIATIONS - The case of CESMA -

Autora: Jaqueline Adams

Orientador: Mauri Leodir Löbler, Dr.

Data e Local da Defesa: Santa Maria, abril de 2006

Most part of non-profit organizations, like co-operative associations, are not making use of the management science for a better development of their strategies. From a case study, this dissertation presents an analysis of the marketing strategies used by "Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria - CESMA".

To manage the research, the Marketing Mix 4 Ps Model was used- product, price, place (distributions) and promotion - what allowed to relate the co-operative association current strategies, to identify its weakest and strongest topics and the effectiveness and differences between the board's practice and the needs of the associates.

The results of the work indicate that the associates' needs lead to the acquisition of technology, such as computers, accessories and technical instruments (product), that the most important strategy is the lowest price practice (price), that the co-operative must optimize its order and delivery services, linking to the internet (distribution) and that the communication channels are not satisfactory (promotion).

Key-words: Co-operative Association – Strategy – Marketing.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categoria de Sócios	52
Tabela 2 - Canais de comunicação	64
Tabela 3 - Produtos mais procurados	66
Tabela 4 - Utilização dos canais de comunicação	67
Tabela 5 - Solicitações atendidas	68
Tabela 6 - Principais fornecedores	69
Tabela 7 - Pontos Fortes	69
Tabela 8 - Pontos Fracos	70
Tabela 9 - Formas que facilitam a aquisição	71
Tabela 10 - Preço em relação a outros fornecedores	72
Tabela 11 - Prazos em relação a outros fornecedores	72
Tabela 12 - Recebimento de informações	73
Tabela 13 - Canais de comunicação	73
Tabela 14 - Frequência de recebimento de informações	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produtos mais procurados	53
Gráfico 2 - Áreas que procuram livros	53
Gráfico 3 - Áreas que procuram material técnico	54
Gráfico 2 - Áreas que procuram vídeos	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Variáveis Ambientais	26
Figura 2 - Modelo de Serviço Servuction	39

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Cálculo da amostra dos associados entrevistados	91
Anexo 2 - Questionário para os dirigentes	92
Anexo 3 - Questionário para os associados	102

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema e questão de pesquisa.....	12
1.2 Objetivos da pesquisa.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa e relevância.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	15
2.1 Cooperativismo.....	15
2.2 Estratégia.....	19
2.2.1 Ambiente.....	24
2.2.2 Competitividade.....	27
2.3 Marketing.....	30
2.3.1 O composto de Marketing os 4 P's.....	37
2.3.2 Marketing de serviços.....	38
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 Tipo de estudo	44
3.2 Delineamento da pesquisa	45
3.3 Escolha do caso	45
3.4 Questão de pesquisa	46
3.5 Participantes do caso	46
3.6 Coleta dos dados	47
3.7 Análise e validação dos dados	48
4. A CESMA – SEU PERFIL E SUAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING	50
4.1 Perfil da CESMA.....	50
4.1.1.A CESMA.....	50
4.1.2 Número de sócios.....	52
4.1.3 Categorias de sócios.....	52
4.2 As estratégias da CESMA na visão dos gestores.....	52
4.2.1 Quanto a Produto.....	52
4.2.2 Quanto a Praça/Ponto de Venda.....	58

4.2.3 Quanto ao Preço.....	62
4.2.4 Quanto a Promoção.....	63
4.3 A percepção da CESMA pelos associados.....	66
4.3.1 Quanto a Produto.....	66
4.3.2 Quanto a Praça/Ponto de Venda.....	68
4.3.3 Quanto ao Preço.....	72
4.3.4 Quanto a Promoção.....	73
5. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA CESMA.....	75
5.1 Quanto ao Produto.....	75
5.1.1 Produtos atuais.....	75
5.1.2 Novos produtos.....	76
5.1.3 Canais de comunicação.....	77
5.2 Quanto a Praça/Ponto de Venda.....	77
5.2.1 Concorrentes.....	77
5.2.2 Pontos fortes.....	78
5.2.3 Pontos fracos.....	79
5.2.4 Facilidades de aquisição.....	79
5.3 Quanto ao Preço.....	80
5.3.1 Preço.....	80
5.3.2 Prazo.....	80
5.4 Quanto a Promoção.....	80
5.4.1 Canais de comunicação.....	80
5.4.2 Captação de associados.....	81
6. CONCLUSÕES.....	82
7. BIBLIOGRAFIA.....	85

ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM COOPERATIVAS –O CASO DA CESMA.

1 INTRODUÇÃO

Os serviços sempre existiram na história da humanidade mas foi a Revolução Industrial do século XVIII com suas profundas alterações não apenas no sistema de produção mas também nos sistemas financeiros e de distribuição que fez com que novos tipos de serviços fossem criados e se tornassem indispensáveis para impulsionar os novos padrões de geração de bens.

A Revolução Industrial trouxe na sua esteira a ideologia capitalista de comercialização. A dicotomia entre o capital e o trabalho surgida no século XVIII delimitou social e economicamente o espaço ocupado pelos indivíduos que detinham o capital para investimento e aqueles subordinados que tinham a missão de transformar matérias-primas em produtos ou serviços. A partir da Revolução Industrial na Inglaterra e do início do desenvolvimento industrial dos Estados Unidos inicia-se uma disputa que coloca essas forças, capital e trabalho, em posições claramente opostas. Esta fase foi marcada por um desequilíbrio onde os detentores do capital começaram levando vantagem, pois suas ações tiveram uma relevância maior. Esse período foi intensamente analisado por Adam Smith, que ao defender a produtividade como o eixo da competitividade entre as nações enfoca a relevância do aumento do capital estar associado à capacidade que o trabalho poderia distinguir à competitividade de cada uma delas.

De forma antagônica ao modelo capitalista, para diminuir as dificuldades ocasionadas pela falta de capital e aumentar a independência da classe trabalhadora, em 1808, na França, Charles François Fourier lança as bases de um modelo econômico que passou a ser conhecido como cooperativismo. Porém, como movimento de fato, o cooperativismo emergiu na Inglaterra, em 1844, quando 28 tecelões da cidade de Rochdale se uniram e fundaram a primeira cooperativa organizada no sentido conceitual atualmente entendido e aceito. Seu objetivo era conseguir, mediante o auxílio mútuo, tudo aquilo que precisavam, com o propósito de melho-

rar sua condição de classe econômica menos favorecida, liberando os operários da dependência das grandes indústrias, através da união de suas forças econômicas.

Mais de um século após, esses mesmos objetivos levaram um grupo de estudantes a se reunir e fundar a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria, uma cooperativa de consumo voltada para atuar na área cultural de fornecimento de livros a preços mais baixos.

Porém, as rápidas e grandes mudanças por que passa a humanidade, em todos os aspectos, sejam eles sociais, tecnológicos, comportamentais, econômicos, geográficos ou qualquer outro, podem vir a tornar ultrapassadas organizações que até agora possuam um desempenho de sucesso, como é o caso da CESMA. Observando este cenário, KOTLER (1998) e McKENNA (1989) afirmam que a orientação para o consumidor, acelerada a partir dos anos 90, combinada à orientação para as atividades, adquire importância crítica para a sobrevivência das organizações e faz com que o marketing, como um processo social e gerencial, torne-se requisito fundamental para o desenvolvimento de atividades que envolvam troca de produtos, idéias ou serviços.

Para Pinho (1996), o ponto de partida do planejamento de uma organização é a formulação do plano estratégico, que pode ser desenvolvido a partir de uma visão tradicional, em que a empresa produz e o mercado absorve a produção, ou a partir das informações obtidas considerando a visão do mercado alvo. Se na visão tradicional, a função de marketing é considerada secundária, na visão que prioriza o mercado alvo a atividade de marketing se encontra no mesmo nível da produção e das finanças.

Já a análise de Crúzio (2003) aponta algumas diferenças básicas entre o marketing empresarial e o marketing que deve ser praticado por uma cooperativa, denominado por ele de marketing social por estar fundamentado nos valores éticos do movimento cooperativista. Estas diferenças dizem respeito à concepção do marketing, ao uso de idéias e veículos de mídia, à propaganda e ao emprego dos elementos do composto de marketing, os 4 Ps da classificação de MacCarthy: produto, preço, praça e promoção. Para este mesmo autor, a abordagem dos 4 Ps pode funcionar satisfatoriamente no caso de cooperativas que lidam com bens tangíveis, pois o composto de marketing pode ser gerenciado para atender às necessidades e preferências dos associados.

Pela importância que adquiriu ao longo de sua trajetória e pela abrangência de sua atuação, a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria é um exemplo de organização que precisa

dirigir seu crescimento e sustentação através de estratégias que necessariamente incluam a orientação para o marketing, de uma maneira mais ampla, e para o marketing de serviços, de um modo mais específico. Por essas razões, o presente trabalho foi desenvolvido buscando identificar as estratégias de marketing utilizadas pela Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria.

1.1 Problema e Questão de Pesquisa

Segundo Braga et al (2002), as cooperativas devem adotar estratégias que estabeleçam a satisfação do cooperado, ou então o menor custo pelo serviço oferecido, ou ambos, para assim atingir seus objetivos e manterem-se atuantes.

Na mesma linha Rodrigues (1997), Dornellas (1998) e Antonialli (2000), ressaltam que os atuais problemas trazidos às cooperativas pela globalização implicam numa adaptação urgente, para que não percam sua importância como sistema econômico de produção e ou prestação de serviços. Assim as cooperativas têm se esforçado no aprimoramento da gestão, na redução de custos, na demissão de funcionários, na demissão de maus cooperados e mais ainda no tratamento diferenciado para os associados em função do tamanho, eficiência e reciprocidade.

Entretanto, de acordo com Guimarães (2005), inúmeras organizações sem fins lucrativos existentes no Brasil, tais como hospitais, museus, creches e cooperativas, entre outros, ainda não utilizam importantes instrumentos das ciências administrativas e do marketing que poderiam melhorar seu processo de gestão e auxiliá-las no alcance de metas.

Esta lacuna tem sido objeto de alguns estudos voltados a auxiliar as organizações cooperativas, dentre os quais encontra-se o trabalho realizado por Wayment (2002), nos Estados Unidos, desenvolvido a partir da necessidade do quadro de diretores da STA (Sanpete Trade Association's) ter conhecimento sobre a qualidade dos serviços para analisar o sucesso financeiro da cooperativa e também para estabelecer procedimentos que permitissem fazer modificações necessárias ao incremento das vendas. Para determinar a percepção dos consumidores sobre a qualidade dos serviços oferecidos pela STA foi realizada uma pesquisa, cujos dados serviram para analisar como os consumidores enxergavam a qualidade dos serviços e como a qualidade dos serviços afetava o comportamento de consumo dos associados.

Seguindo esta mesma linha de estudo, e para aprofundar os conhecimentos teóricos sobre as estratégias de organizações cooperativas no Brasil de forma que esses conhecimentos fossem analisados de forma prática em uma Cooperativa de Santa Maria, no Rio Grande do Sul, o presente trabalho teve como questão de pesquisa investigar COMO ESTÃO SENDO UTILIZADAS AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral:

O objetivo geral deste trabalho é analisar, através de um estudo de caso, as estratégias de marketing aplicadas por organizações do sistema cooperativo, identificando a utilização dos 4 Ps do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) através da comparação de percepção dos dirigentes da cooperativa e a percepção dos associados.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a partir dos 4Ps do composto de marketing, as estratégias de marketing, utilizadas pela CESMA.
- b) Identificar os pontos fortes e os pontos fracos da CESMA, relacionando-os com oportunidades e ameaças.
- c) Apontar medidas estratégicas de marketing que possam colaborar com a sustentabilidade e crescimento da CESMA.
- d) Confrontar as ações estratégicas de marketing utilizadas com aquelas que podem ser implantadas na CESMA a partir dos dados que emergirem do estudo.

1.3 Justificativa e relevância

Para Pinho (2003), existem diferenças básicas entre o marketing social, praticado pelas cooperativas, e o marketing empresarial. O trabalho aqui desenvolvido possui, em primeiro lugar, importância teórica por identificar estratégias de marketing empresarial numa organização de prestação de serviços sem fins lucrativos, e em segundo lugar, uma importância prática, pois o trabalho poderá ser utilizado pela Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria.

Sua relevância também reside no fato de adotar uma abordagem que encara a cooperativa como uma organização participante do mercado competitivo, embora sendo uma entidade de propriedade de muitas pessoas e que não tem fins lucrativos.

Este estudo também permite a discussão sobre a atuação de uma cooperativa de consumo, seus princípios e suas bases conceituais, dentro da dinâmica da economia capitalista.

No aspecto prático, a presente investigação adquire valor por dedicar-se ao estudo da CESMA, uma cooperativa pioneira na sua área de atuação e que nos últimos 10 anos administrou 60 000 títulos. Atualmente a cooperativa atende 33 788 associados, identificados como estudantes, professores, profissionais das mais diversas áreas e outras instituições sem fins lucrativos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica deste trabalho tem como base os seguintes temas: cooperativismo, estratégia, marketing.

2.1 Cooperativismo

Embora cooperativismo como sistema de organização seja formalmente reconhecido como tendo origem há quase 200 anos, cabe ressaltar que o sentido de solidariedade sempre se fez presente na humanidade. Relatos históricos apontam que iniciativas cooperativas foram observadas entre os incas pré-colombianos, através dos ayllus, nos campos comunais de pastoreio e nas associações de pescadores. Também se encontram relatos das reduções jesuíticas dos índios guaranis do Brasil, Paraguai e Argentina, chamadas de Sete Povos das Missões, no século XVII, bem como dos colégios dos primeiros tempos da civilização romana e algumas comunidades mesopotâmicas do segundo milênio antes de Cristo, que apresentaram indícios de tentativas de dar apoio econômico às sociedades relativamente homogêneas em que estavam inseridas. Por não terem tido continuidade, essas iniciativas isoladas tiveram vida efêmera e ficaram restritas a áreas geográficas limitadas.

A idéia que fundamenta o cooperativismo consiste num sistema no qual indivíduos com recursos escassos organizam-se de maneira associativa. Essa união tem o objetivo de modelar uma nova forma de comercialização, suprimindo a figura do intermediário para a aquisição de bens de consumo ou serviços ou para a venda da produção. Na associação cooperativa as operações ou serviços que constituem o seu objeto são realizados ou prestados aos próprios sócios, diminuindo as despesas e distribuindo os lucros entre os associados.

Os primeiros movimentos cooperativistas foram estruturados sobre valores que espelhavam fundamentalmente uma preocupação social e estão diretamente ligados ao conceito de marketing social. O tripé igualdade, liberdade e fraternidade reflete os princípios que deram base ao cooperativismo e pode ser encontrado nos estatutos sociais de qualquer tipo de cooperativa(Silva Filho,2002).

Uma organização que adota o sistema cooperativo tem como premissas ser justa e imparcial nos negócios, dar aos associados o direito de participação nas suas grandes decisões e

ações e preservar o respeito ao ser humano tanto na execução de atividades internas quanto externas.

Os Pioneiros de Rochdale definiram que seus negócios seriam orientados por um sentimento de cooperação equitativa, onde "as atitudes de seus integrantes seriam justas, igualitárias, sinceras e contrárias a qualquer fraude na prestação de serviços a seus membros e-ou terceiros"(Crúzio, 2003).

Estes tecelões também desenvolveram valores sociais, políticos e econômicos que passaram a orientar todas as atividades de troca dentro e fora da cooperativa, os relacionamentos de caráter social, político e econômico entre os membros, seus familiares e a comunidade local. Esses valores podem ser assim relacionados:

- valores de auto-ajuda: criatividade, dinamismo, responsabilidade, independência e o espírito do faça você mesmo o que estiver ao seu alcance;

- valores de ajuda mútua: cooperação, unidade, ação coletiva, solidariedade e paz;

- valores ligados ao interesse não-lucrativo: a conservação dos recursos, a rejeição do lucro como força orientadora, a responsabilidade social e a não-exploração do trabalho alheio;

- valores democráticos: a igualdade, a equidade e a participação;

- valores do esforço voluntário: a fidelidade aos compromissos assumidos, a criatividade e o pluralismo;

- valores do universalismo: a mentalidade aberta e esclarecida, e uma visão global que supere o espírito de seita;

- valores educacionais: o desejo de conhecer sempre mais;

- valores da determinação: a busca de benefícios para os membros.

Esses valores deram base à elaboração de princípios que vieram a fundamentar a atividade da cooperativa de Rochdale, como livre adesão e livre saída dos associados, igualdade de direitos e deveres, compras e vendas à vista, juro limitado ao capital investido, retorno

proporcional, operação com terceiros, formação intelectual dos associados e devolução desinteressada dos ativos líquidos

Com o tempo, a realidade econômica em constante e veloz transformação fez com que esses princípios fossem adequados, surgindo assim a definição do Congresso do Centenário da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), ocorrido em Manchester, na Inglaterra, em 1995. Para essa entidade, o significado de cooperativa é "uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida", Silva Filho (2001).

Outras conceituações legais de cooperativa são encontradas na legislação de vários países.

A Lei de Cooperativas da Alemanha afirma que "as cooperativas são sociedades nas quais o número de sócios é variável, que têm por objeto fomentar a produção ou o consumo de seus sócios por meio de uma empresa comum."

Já o Estatuto da Cooperação da França apresenta as suas normas da seguinte maneira:

"As cooperativas são sociedades cujos fins essenciais são:

- 1) reduzir, em benefício de seus membros e por esforços comuns destes, o preço de custo e, em caso, o preço de venda de determinados produtos ou serviços, assumindo as funções dos empresários ou intermediários cujo benefício agravaria os custos;
- 2) melhorar a qualidade comercial dos produtos fornecidos a seus membros, ou dos produzidos por esses últimos e vendidos aos consumidores. E, em geral, contribuir para a satisfação de necessidades e para a promoção das atividades econômicas e sociais de seus membros, assim como a sua formação."

Por seu lado, Pinho (2004) afirma que a cooperativa pode ser entendida como "uma empresa de serviço" cujo fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários, que a criam com seu próprio esforço e risco. Distingue-se da "empresa capitalista" porque nesta a satisfação das necessidades dos usuários não representa seu fim imediato, mas sim a multiplicação ou rendimento do capital investido.

Ricciardi e Jenkins (2000) definem o cooperativismo como um método de trabalho conjugado, ao mesmo tempo em que pode ser visto como um sistema econômico peculiar, em que o trabalho comanda o capital, pois as pessoas que se associam cooperativamente são as donas do capital e as proprietárias dos demais meios de produção (terras, máquinas, equipamentos, instalações e outros), além de serem a própria força de trabalho. Como essa disposição de associação tem o propósito de realizar um empreendimento que venha a prestar serviços mútuos, fica claro que essa associação busca a elevação do padrão de vida dos associados.

Hans Münkner, da Universidade de Marburg/Lahn, afirma que identificamos uma cooperativa quando:

- a) existe um grupo de pessoas que possuem, pelo menos, um interesse econômico em comum e onde o número de membros é variável;
- b) o objeto do grupo e de cada membro é a satisfação dos interesses comuns por meio de ações comuns baseadas na assistência mútua;
- c) o meio para alcançar esse objetivo é a criação de uma empresa comum;
- d) o objeto principal dessa empresa é prestar serviço aos membros e melhorar assim suas situações econômicas (ou, mais precisamente, melhorar a situação econômica da empresa ou da economia doméstica dos membros do grupo).

Rios (1998) defende que “a cooperativa deve ser vista em termos organizacionais como uma empresa moderna, mas cuja natureza é diferente da chamada “empresa mercantilista”, uma vez que a cooperativa é formada de pessoas para pessoas; portanto os seus sócios não são empregados e sim donos – não no sentido de acionistas que buscam tão somente os lucros. Como donos devem preservar a entidade e cooperar para o seu crescimento, jamais sugar o sistema a seu bel-prazer, muito pelo contrário: o sócio cooperado, antes de tudo, precisa aprender a trabalhar em equipe. Isto significa, muitas vezes, renunciar a certas coisas em prol de todos, eliminando a expressão “eu ganho” e adotando o “nós ganhamos”.

A história documentada do cooperativismo no Brasil registra que ele começou com a fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 27 de outubro de 1889. Essa iniciativa de trabalhadores livres surgiu logo após a Abolição da Escravatura e criou uma espécie de banco sob a forma de sociedade anônima, previsto tam-

bém para operar como caixa de auxílio e socorro, para construção de casas para vender ou alugar aos sócios e outras atividades.

Já no início do século XX surgiram algumas cooperativas que foram constituídas utilizando modelos trazidos por imigrantes estrangeiros, alguns deles anarquistas e sindicalistas.

Por ter atraído considerável parcela da imigração européia, o Rio Grande do Sul foi um dos estados pioneiros nesse sistema, com dois focos que podem ser identificados. Um surgiu entre os colonos alemães, liderados pelo padre suíço Theodor Amstad, a partir de 1902, que fundou uma cooperativa na então localidade de Linha Imperial, atualmente Nova Petrópolis, e outra em Lajeado, em 1906. O outro foco pioneiro do cooperativismo no Estado teve condução do italiano De Stefano Paterno, através de uma grande campanha oficial patrocinada pela Sociedade Nacional de Agricultura, que tinha o objetivo de difundir cooperativas de modelo misto com seção de crédito.

Embora tenham ocorrido na mesma época, os registros históricos apontam que as duas iniciativas não tiveram relação direta nem seus responsáveis tiveram qualquer tipo de interação.

A consolidação do cooperativismo no Brasil iniciou a partir de 1932. O Decreto 22.239, de 19 de dezembro de 1932, lei fundamental que assinalou as características principais das cooperativas, consagrou as bases no modelo doutrinário rochdaleano, garantindo assim uma margem de liberdade para constituição e funcionamento desse tipo de organização.

Os períodos seguintes da história do Brasil foram marcados por posturas políticas que foram moldando e regulando o funcionamento das cooperativas de acordo com seus interesses, culminando com o centralismo estatal da ditadura militar, período que foi de 1964-a 1982. E é justamente durante a vigência desse regime de governo que surge em Santa Maria a CESMA, a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria.

2.2 Estratégia

Em seus trabalhos sobre cooperativas, Crúzio (2003) alerta para o fato de que à medida que aumentam a diversidade operacional e o número de cooperativas, assim como a escala de sua produção, comercialização e serviços, aumentam igualmente os problemas de gestão.

O mesmo autor vai além, afirmando que estudos sobre cooperativas locais revelam que seus dirigentes pouco se dedicam a examinar periodicamente as necessidades, preferências e grau de satisfação dos associados e que os descuidos de gestão incluem também os mercados externos das cooperativas - consumidores, revendedores, fornecedores, agentes financeiros, membros da comunidade local, entre outros.

Porter (1986) observa que a ligação de uma empresa com o seu ambiente está no cerne do conceito de estratégia e diz respeito não apenas ao uso dos recursos físicos, financeiros e humanos, como também à definição e operacionalização de ações que otimizem os resultados esperados desta relação. Assim, enquanto as metas indicam o que uma organização deseja atingir, a estratégia é um plano que define como alcançá-las, traçando um caminho no tempo, durante o qual o destino da organização vai sendo afetado por circunstâncias e acontecimentos que exigem previsão e ajustamento.

A análise da situação presente da organização, confrontando seus pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades que se apresentam é o que vai delinear um plano estratégico de orientação para o futuro. Entretanto, esse plano não consiste num documento fixo e determinado, mas num esquema de orientação que garante a sobrevivência e competitividade da empresa, estando portanto diretamente relacionado aos objetivos de longo prazo da organização.

A formulação de estratégias, segundo Whittington (2002), teve seus primeiros sinais, no que se refere à estratégia como uma disciplina coerente, por volta de 1960, com trabalhos do historiador Alfred Chandler (1962), do teórico Igor Ansoff (1965) e do executivo Alfred Sloan (1963). Porém, cabe ressaltar que o uso do termo e do conceito de estratégia teve origem na Grécia, onde estavam relacionados aos generais e à sua arte, como um dos aspectos básicos da composição dos planos estratégicos de guerra.

A partir das experiências da guerra outras organizações, que não militares, também passaram a adotar a estratégia, iniciando um processo para a sua formalização, pois empresas maiores já utilizavam estratégias de maneira informal. Com o crescimento das organizações e sua conseqüente complexidade, a estratégia passou por várias modificações e foi incorporada ao mundo dos negócios passando a ser utilizada pelas empresas para fazer frente às mudanças relacionadas com o seu ambiente.

Assim, alguns autores, como Ansoff (1990) e Ansoff & McDonnell (1993), passaram a descrever estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização. Para esses autores a estratégia nada mais é do que uma ferramenta muito poderosa para lidar com as condições de mudança que hoje em dia cercam a empresa, oferecendo importante ajuda para lidar com a turbulência de maneira geral. Da mesma forma, Peter & Certo (1993) definem a estratégia como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance os objetivos.

Oliveira (1991) ao conceituar estratégia “como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa” também apresenta algumas definições desenvolvidas por especialistas do setor:

- é um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- são diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente;
- é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (Chandler Jr., 1962, p.13);
- é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los (Buzzell et alii, 1977, p.16);
- é o conjunto de objetivos e de políticas importantes (Tilles, 1963, p. 13);
- é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (Simon, 1971, p.79);
- é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir estes objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (Andrews, 1971, p.28);
- é um movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa (Von Newmann e Morgenstern, 1947, p.79);

- é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador e em uma programação (Mintzberg, 1983, p.1);
- é a manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa (Rumelt, 1974, p.28);
- é o processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos (Pascale, 1982, p.2);
- é a futuridade das decisões correntes (Steiner, 1979, p.5).

Thompson & Strickland (2003) na sua definição situam o papel dos gestores na consecução da estratégia, ao apresentá-la como “o conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.

Para a atividade gerencial, então, a estratégia é o elo de ligação entre as várias partes da organização para que as tomadas de decisão e ações sejam unificadas.

As observações de Mintzberg (2001) apontam para o fato de que formular estratégias não é trabalhar com regularidade e continuidade. As oscilações de estabilidade requerem reajustes contínuos, recomeços, averiguações, enfim, pequenas e grandes mudanças.

No setor de serviços a estratégia está diretamente ligada às operações que constituem o serviço, já que neste setor as formas de competir sofrem influência de fatores como tempo de atendimento, qualidade, confiabilidade, consistência, custos e flexibilidade.

Oliveira (1999, p. 177) na sua definição de estratégia descreve-a “como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente”. Para ele, então, as estratégias passaram a ser um instrumento utilizado nas empresas a fim de tomar decisões acertadas, colaborando para que o trabalho desenvolvido

pelos administradores fosse formalizado por meio do planejamento, para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões da empresa.

Já Mintzberg e Quinn (2001) definem a estratégia de cinco maneiras diferentes: estratégia como plano, estratégia como pretexto, estratégia como padrão, estratégia como posição e estratégia como perspectiva.

De acordo com os autores, a estratégia como plano vem a ser uma diretriz de um processo de planejamento que a empresa esteja realizando com a finalidade atingir objetivos específicos pré-determinados. Esse processo tem, como consequência, um curso de ação consciente, engendrado, do qual se originam as metas, políticas e programas que irão orientar as decisões da empresa.

Conforme os mesmos autores, na definição de estratégia como um plano, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientes e de maneira deliberada. Dessa forma, a fim de atingir os objetivos, os administradores estabelecem cenários e projetam os mesmos com base na criação das estratégias como plano, através do planejamento estratégico formal, para que se tenha um melhor aproveitamento dos recursos e melhor desempenho na análise das oportunidades e ameaças do mercado.

Além da definição de estratégia como plano, a outra definição, dos autores é a de estratégia como padrão, ou seja, um padrão no fluxo de ações, sendo que a estratégia é a consciência no comportamento. Através desse padrão é que serão tomadas as decisões. Essas decisões, e em consequência da necessidade de adaptação, realizam alterações nas estratégias, a fim de que estas possam servir, novamente, de padrão para as novas decisões. Surge uma nova estratégia, um novo padrão é apresentado, executado e realizado (Mintzberg e Quinn, 2001). Conforme mudam as estratégias também passam a ocorrer mudanças organizacionais na empresa.

De acordo com mesmos autores, o ambiente passa a ser observado e, partindo dessa observação, a administração traça o curso, as estratégias. Mas, de acordo com a necessidade, nem todas as estratégias são realizadas. Muitas são pretendidas, mas apenas algumas são realizadas (deliberadas), e outras surgem das ações da empresa (emergentes). Porém, as estratégias emergentes também são importantes, exigindo consistência nas ações, sem qualquer sugestão de intenções, sendo que elas surgem de acordo com as ações implementadas.

Segundo Mintzberg e Quinn, (2001, p. 28), “para que a estratégia seja realmente deliberada, isto é, para que um padrão tenha sido pretendido exatamente conforme realizado, é de supor que tenha originado de uma ordem de grande importância.” Os referidos autores também explicam que, da mesma forma que as estratégias devem ser planejadas, para que a empresa realize ações mais precisas diante da incerteza do mercado, também deve-se optar por estratégias emergentes, para responder a contingências e mutações do ambiente. E, de acordo com essa argumentação, permanece a idéia de que estratégias são planos para o futuro e padrões do passado.

Assim, as estratégias permanecem no *continuum*, ou seja, ora as estratégias são planejadas, ora são emergentes, sendo que a estratégia como padrão é sempre realizada, porque a mesma emerge das ações da empresa (MINTZBERG E QUINN, 2001). As ações da empresa são desencadeadas a partir de decisões dos administradores que, por sua vez, ocasionam mudanças organizacionais, pois os dirigentes elaboram o planejamento estratégico, que é um processo de desenvolvimento de estratégias associado ao processo decisório, que dá origem a essas mudanças.

Deve ser ressaltado que ao desenvolver a presente pesquisa, foram levadas em conta as considerações apresentadas por Mintzberg e Quinn (2002), tanto no referente ao levantamento de estratégias planejadas, quanto na sugestão de estratégias emergentes.

Para melhor desenvolver estudos sobre estratégia em cooperativas, é necessário ainda abordar alguns outros conceitos a ela relacionados, como ambiente, competitividade.

2.2.1 Ambiente

Enquanto uma empresa capitalista sempre coloca seus objetivos traduzidos em termos de rentabilidade, a sustentabilidade econômica de uma organização cooperativa se dá através da satisfação das necessidades de seus cooperados e clientes externos e do oferecimento de serviços de qualidade, visando também o desenvolvimento da comunidade onde está localizada.

A Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria não atua isoladamente e sofre influência de um conjunto de condições materiais, culturais e econômicas que afetam o seu desempenho.

Sendo assim, faz-se necessário explorar o conceito de ambiente para que se possa ter uma melhor compreensão das estratégias que a CESMA adota ou poderá vir a adotar.

O conceito de ambiente no contexto organizacional diz respeito ao conjunto de todos os elementos externos à empresa que, de forma direta ou indireta, exercem influência sobre a mesma ou dela recebem interferência. O ambiente é a força atuante mais intangível pois envolve o governo, a economia e os fatores climáticos, entre outros.

O ambiente organizacional abrange todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que podem interferir nos avanços alcançados pela determinação de objetivos para a organização, afirmam Certo & Peter (1993).

As variáveis ambientais são inúmeras, porém as mais significativas podem ser visualizadas na figura apresentada a seguir.

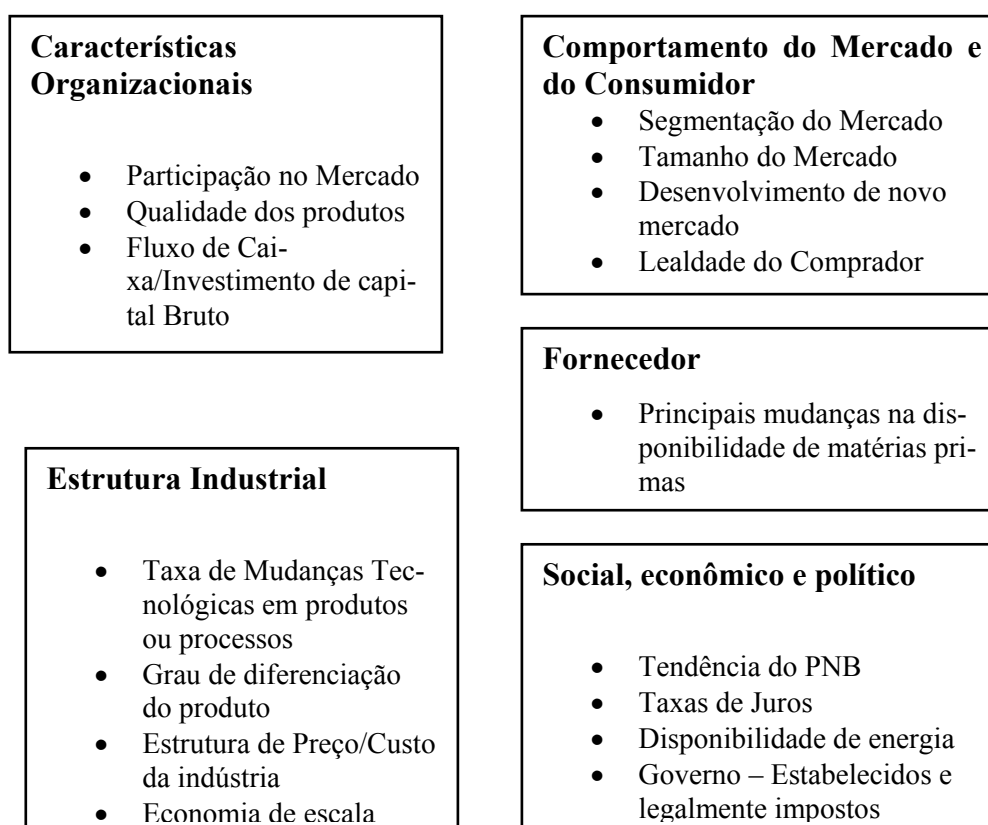


Figura 1 – Variáveis ambientais

Fonte : Certo & Peter (1993, pág. 15)

Para Rebouças (2003) ambiente, ou meio ambiente, ou meio externo, ou meio, ou entorno, é o conjunto de todos os fatores que, estabelecido um limite específico, se admita como tendo alguma influência sobre as operações de um sistema. Numa variação mais simplista, este autor afirma que todos os elementos que não pertencem ao sistema compõem o ambiente deste sistema, mas as duas partes mantêm entre si uma relação de dependência nos seguintes aspectos:

- alterações no sistema podem mudar ou alterar os elementos do ambiente;
- alterações nos elementos do ambiente podem mudar ou alterar o sistema.

O fato de o segundo aspecto ocorrer com mais frequência, conforme registram os levantamentos de Rebouças (2003), parece justificar a razão de todo processo de administração estratégica iniciar pelo monitoramento do ambiente organizacional.

De acordo com Tachizava e Rezende (2000) o ambiente em que todas as organizações estão inseridas, atualmente, está sendo formatado não só pelos concorrentes tradicionais em mercados tradicionais, mas também e principalmente pela desintegração de barreiras de acesso a mercados antes monopolizados, cartelizados e protegidos. Dentro dessa nova realidade, as barreiras entre setores econômicos e verticais estão deixando de existir, fazendo com que as organizações que atuavam dentro destes setores enfrentem novas concorrências.

Aaker (2001) apresenta cinco dimensões para análise ambiental:

- Tecnologia: tendências tecnológicas ou eventos tecnológicos que ocorrem fora do mercado ou da indústria que têm força suficiente para causar impacto nas estratégias.
- Governo: implantação de novas leis ou remoção de leis já existentes ou ainda aspectos regulamentais representam ameaças ou oportunidades para a organização.
- Economia: avaliação da economia como um todo principalmente em aspectos mais específicos como inflação, taxa de crescimento e desemprego.
- Cultura: tendências culturais, como hábitos de vestir, alimentação, lazer, entre tantos outros, são indícios importantes para muitos tipos de organização.
- Demografia: a análise demográfica de variáveis como idade, renda, escolaridade e localização geográfica ajuda a definir o ambiente organizacional.

2.2.2 Competitividade

Nas últimas décadas ocorreram várias mudanças sociais, políticas e econômicas em todas as partes do mundo, fazendo com que os mercados que eram fechados ou protegidos fossem abertos à concorrência direta de todas as empresas que queriam atuar no mesmo mercado ou setor.

O ambiente existente até poucos anos atrás permitia que as fronteiras entre os setores industriais ficassem bem definidas. Com a indústria de uma maneira geral em amplo crescimento, as oportunidades proliferavam em sentido contrário ao incentivo à diversificação.

Por volta de 1930 algumas mudanças no comportamento do consumidor, que ficava mais rico, fizeram com que as indústrias passassem a dar mais atenção ao marketing. A diferenciação foi incorporada às estratégias das empresas e a orientação para o marketing transferiu a visão de dentro para fora das organizações.

Um outro aspecto a ser observado é que a disputa de poder dentro das empresas envolveu os administradores, que resistiram às transformações e se recusaram a desenvolver qualificações e recursos, por considerá-los um processo caro, demorado e psicologicamente ameaçador. Paralelamente a isso era estabelecida uma exigência de desenvolvimento de novos enfoques na solução de problemas, mudanças de estruturas e sistemas e reconhecimento da incerteza do futuro (Ansoff e McDonell, 1992).

A orientação para o marketing foi adotada com mais rapidez nas indústrias de bens de consumo e nas indústrias com tecnologia avançada, muitas vezes de maneira exagerada e dominante. Surge aí o conceito global de marketing para intermediar os interesses desencontrados entre marketing e produção.

A partir dos anos 50 inicia uma nova fase que ficou conhecida como era pós-industrial, por ter sido marcada por acontecimentos que alteraram as fronteiras entre as indústrias, a estrutura e principalmente os movimentos do ambiente empresarial. Esses acontecimentos estiveram ligados a mudanças tecnológicas e políticas, fazendo com que a capacidade da empresa perceber o mercado passe a ser menos em função de experiências passadas e mais voltada para o consumidor. Este, por sua vez, está mais rico e exigente em relação à qualidade

e diversidade de produtos, fazendo surgir na sociedade questionamentos sobre produção e geração de dinheiro desenfreada e a todo custo.

Os efeitos colaterais e negativos do crescimento econômico, como a poluição ambiental, as turbulências da economia, a inflação, os monopólios, a propaganda enganosa, a baixa qualidade e a manipulação do consumidor passam a ser questionados pela sociedade. O papel da empresa passa a ser não apenas gerar riqueza, mas também ser agente de responsabilidade social.

Dentro deste novo ambiente, em que as relações sócio-políticas da organização com o ambiente se manifestam vivamente e são fatores de geração de informação e rastreamento de oportunidades, surge uma demanda por serviços sociais, criando novos mercados e um consumidor mais consciente do seu papel.

As principais mudanças ocorreram em cinco grandes áreas que podem ser assim descritas: mudanças tecnológicas, mudanças no estilo de vida das pessoas, mudanças nas leis e regulamentações, mudanças demográficas e mudanças geopolíticas.

Com relação a estas mudanças, Hamel e Prahalad (1995) destacam que é possível identificar pelo menos oito mudanças significativas e em andamento que são: globalização, desregulamentação e privatização, volatilidade, convergência, fronteiras menos definidas entre os setores de atividades, prevalência de padrões, fim da intermediação e nova consciência ecológica, que são as estrelas deste novo cenário competitivo.

Day e Reibstein (1999) consideram que as mudanças alteraram completamente os padrões de competitividade das empresas, pois muitas delas não estavam preparadas para a nova forma de competição que exige previsão e preparação para qualquer eventualidade e que define que cada movimento de um concorrente deve resultar num contra-movimento, levando à percepção que qualquer vantagem adquirida é temporária.

De acordo com Tschohl e Franzmeier (1996) e Porter (1989), o momento econômico mundial caracteriza-se por um grande aumento da competição empresarial. Muito disto se deve à abertura das economias nacionais aos investimentos externos e à respectiva entrada de novos concorrentes nos diferentes mercados. Simultaneamente a estes acontecimentos, estão aumentando a quantidade e o escopo das informações aos consumidores que se tornam mais

exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e aos preços dos produtos o que, entre outros fatores, gera um ambiente de competição mais acirrada em todo o mundo.

Segundo Tweed (1998), para obter vantagem competitiva é necessário saber quem são os novos clientes e o que eles esperam, diferenciar os produtos ou serviços dos concorrentes e focalizar os benefícios dos produtos ou serviços da empresa na maneira como eles são percebidos pelos clientes.

Para Hamel e Prahalad (1995) o problema competitivo enfrentado atualmente por tantas empresas não é um problema de competição “estrangeira”, mas um problema de competição não “tradicional”. O verdadeiro problema competitivo é retardatários versus desafiantes, líderes versus inovadores, inerciais e copiadores versus criativos. Normalmente, as empresas desafiantes inventam soluções mais eficientes para os problemas dos clientes.

O desenho do sistema organizacional é composto de entradas, processamento e saídas. Sendo assim, pode-se visualizar a organização inserida num meio ambiente que lhe fornece os recursos para que desenvolva sua atividade, garantindo assim a sua sobrevivência. É para esse meio ambiente que são direcionados os resultados do trabalho da organização.

Para Porter (1986) a competição em qualquer setor da indústria depende de cinco fatores, denominados por ele de forças básicas, que são os concorrentes atuais, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a ameaça de novos entrantes.

A partir dessa perspectiva, a estratégia consiste em buscar uma posição que permita à organização defender-se contra essas forças ou usá-las a seu favor.

No caso específico da Cesma, pode-se identificar que a concorrência atual se manifesta nas livrarias estabelecidas na cidade de Santa Maria; o poder de negociação dos fornecedores se manifesta nas editoras e distribuidoras de filmes; o poder de negociação dos clientes se manifesta nos associados que são ao mesmo tempo donos e compradores dos produtos disponibilizados; a ameaça de produtos ou serviços substitutos se dá através da Internet e a ameaça de novos entrantes se dá pela possível abertura de novas livrarias em função do aumento do número de instituições de ensino na cidade.

2.3 Marketing

Embora o cooperativismo, como forma de associação econômica, exista há bastante tempo, análises sobre estratégias de marketing em cooperativas só mais recentemente têm merecido a atenção dos pesquisadores. Braga et al (2002) observam que apesar do marketing, como área do conhecimento, ter crescido no rastro da sociedade de bens de consumo e das empresas que visam o lucro, cada vez mais tem se tornado uma ferramenta necessária ao gerenciamento de organizações sem fins lucrativos, como é o caso das cooperativas.

Também a diversificação dos setores abrangidos pela atividade cooperativa e o consequente aumento dos problemas de gestão justificam, para Crúzio (2003) a adoção de decisões estratégicas de marketing. Assim, quanto maior for o conhecimento sobre os valores envolvidos nas relações de troca produtivas e comerciais ou na prestação de serviços, maiores serão as possibilidades de gerenciar eficazmente os elementos do composto de marketing, os 4 Ps: produto, preço, ponto de venda (ou praça) e promoção.

Marketing diz respeito a criação, oferta e troca de produtos, envolvendo diversos elementos atuantes, que por sua vez são amparados em um número incontável de pessoas e organizações, cada uma com seu papel. E por envolver pessoas, grupos e comunidades o marketing é inegavelmente um processo concernente à sociedade, à união de indivíduos, ou seja, é um processo coletivo.

Entretanto cabe ressaltar que marketing é antes de tudo um processo gerencial, pois não é espontâneo e sim planejado, orientado e controlado por pessoas responsáveis pela sua consecução e que se apóiam em instrumentos normativos de controle e fundamento científico.

Entre as várias definições para marketing, merece destaque o conceito de Peter Drucker, apud Kotler (1998), que afirma que ele é o negócio total visto do ponto de vista de seu resultado final, ou seja a partir do consumidor, pois o resultado empresarial não é determinado apenas pelo fabricante, mas principalmente pelo consumidor.

A adoção deste conceito, nesta etapa do estudo, tem o objetivo de auxiliar a análise e compreensão da postura da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria em relação a marketing. Outros autores ainda reforçaram a importância deste conceito e do marketing

Assim, Brow (1997) afirma que foi Peter Drucker quem elevou o marketing a uma posição de importância ao desenvolver uma retórica fascinante que resultou na articulação inovadora do que hoje é conhecido como “orientação pelo marketing”, isto é, considerar a atividade a partir da postura do cliente e posicioná-lo no centro dos esforços de uma empresa, dando origem ao conceito do marketing moderno.

Por seu lado, Gracioso (1996) acredita que o marketing deve ser não apenas uma função da empresa e sim uma filosofia do negócio, visto que o consumidor deve ser o fim de todos os esforços empresariais.

Segundo Kotler (1998) o marketing pode ser definido como um processo gerencial e social a partir do qual os indivíduos ou organizações adquirem o que lhes é necessário através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros indivíduos ou organizações.

É importante observar que todas essas abordagens conduzem à orientação para a satisfação de necessidades dos clientes. Nesse ponto, vale lembrar que, dentro de uma hierarquia de prioridades, a necessidade de sobreviver (alimento, calor, sono, sede, proteção, etc.) prevalece sobre todas as outras (afeto, locomoção, etc.). Já as vontades ou desejos são consequência destas necessidades e diferem de pessoa para pessoa, pois para saciar a sede, por exemplo, um indivíduo pode desejar água e um outro pode ter a vontade de beber refrigerante.

Os desejos por produtos específicos são denominados de demandas, pois devem ser sustentados pela habilidade e disposição de comprá-los, assim, os desejos se tornam demandas quando estão apoiados em poder de compra.

Cabe ainda ressaltar que os desejos se ampliam para além das necessidades mais básicas, e é seguindo este caminho que encontramos justificativa para o lazer, o ensino, as atividades ligadas à estética, entre outras. Na outra ponta deste sistema podemos encontrar os elementos que vão solucionar as necessidades, desejos e preferências das pessoas. Estes elementos oferecidos são os produtos, que podem ser bens físicos, serviços ou idéias. A estes produtos as pessoas atribuem um valor, que nada mais é do que a importância que aquele bem tem para satisfazer determinada necessidade.

Para existir a dinâmica entre um extremo e outro, entre o produto criado e ofertado para satisfazer necessidades, desejos ou preferências e mercado consumidor destes produtos, onde há pessoas necessitando, desejando ou preferindo consumir produtos, é necessário con-

siderar a atuação de outros fatores internos e externos a esta troca: fornecedores da empresa que fabrica o produto, concorrentes, intermediários e meio -ambiente.

Pela importância que representam, estes aspectos não apenas devem ser participantes do sistema de marketing, mas merecem ser também objeto de atenção da empresa.

Os fornecedores e intermediários de marketing de uma empresa que busca atingir resultados satisfatórios são participantes colaboradores deste processo. Por isso a eles a empresa dedica especial atenção, principalmente ao considerar e reconhecer suas necessidades.

Os concorrentes aparecem mais claramente no momento em que o consumidor manifesta sua preferência por um produto, escolhendo esta ou aquela marca. Isto não quer dizer que este é o único momento de atuação de um concorrente, pois ele pode agir também sobre outros participantes do sistema. Para os fornecedores, por exemplo, pode oferecer vantagens maiores na aquisição de matéria prima; já para intermediários de marketing a concorrência pode oferecer contratos de prestação de serviços mais vantajosos na tentativa de interromper um plano de comunicação que vem obtendo sucesso.

Fatores como esses exigem que a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria desenvolva um plano de negócios que contemple em seu conteúdo as quatro áreas fundamentais para qualquer empreendimento: marketing, produção, organização e gerenciamento e finanças. É importante considerar também que a quantidade de objetivos e de áreas cobertas depende da dimensão e da natureza do negócio, da linha de produtos, da quantidade de produtos e serviços ofertados, da dimensão geográfica, do mercado pretendido, entre outros.

No que se refere ao marketing, objeto do presente estudo, as estratégias escolhidas podem estar focadas na distribuição, nas vendas e na comunicação.

Para Kotler (1998) marketing significa trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais com o propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos. Na definição desse autor, o marketing “é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Mas o marketing utilizado por uma organização cooperativa não pode ser canalizado apenas para propaganda ou promoção (McIntyre e Silva, 2002). Em uma organização dessa natureza, o marketing tem a função de analisar o relacionamento interno entre os cooperados,

o relacionamento entre a própria organização e os clientes, a fim de que esta possa estabelecer uma estratégia de crescimento. Visto assim, o marketing assume o papel de ser responsável não apenas pela melhoria das relações entre os envolvidos com a cooperativa como também dar bases sólidas para o seu crescimento econômico.

Segundo Kotler (1998) as atividades de marketing de uma organização podem ser conduzidas por um destes cinco conceitos: conceito de produção, conceito de produto, conceito de venda, conceito de marketing e conceito de marketing societal.

O conceito de produção defende a idéia que os consumidores estarão disponíveis a adquirir produtos que se encontram amplamente disponíveis, a preços baixos. A organização que se volta para este conceito está preocupada em atingir alto nível de excelência de produção e distribuição generalizada.

O conceito de produto teoriza que os consumidores preferem produtos de mais qualidade, melhor desempenho ou que tenham componentes de inovação.

O conceito de venda enxerga o consumidor como um ser passivo, que precisa ser estimulado a comprar o máximo de produtos da empresa. A agressividade em vendas e promoção é característica deste conceito.

O conceito de marketing preconiza que as metas da organização só serão atingidas se houver integração entre as atividades de marketing para satisfazer as necessidades e desejos do mercado, de uma maneira mais eficiente do que é feito pela concorrência. Esse conceito está fundamentado sobre quatro bases: mercado-alvo, necessidades do consumidor, marketing integrado e rentabilidade.

O conceito de marketing societal amplia o conceito de marketing pois aborda também a relação deste com a comunidade, no sentido ético e social. Essa abordagem enfoca a importância de estabelecer um equilíbrio entre os interesses de lucro da organização, a satisfação das necessidades dos clientes e o bem-estar da sociedade, principalmente a longo prazo.

Aaker (2001) amplia e atualiza o conceito de marketing afirmando que “o marketing, por sua própria natureza, ocupa-se da interação entre a empresa e o mercado. Durante a última década, decisões estratégicas têm recebido crescente atenção. Ferramentas e conceitos como o posicionamento de produto, o ciclo de vida do produto, o valor de marca, a lealdade à marca e

a análise das necessidades do cliente têm o potencial de incrementar a tomada de decisões estratégicas”. Para esse mesmo autor, o marketing se constitui uma das principais ferramentas administrativas para o desenvolvimento das organizações, pois torna suas ações cada vez mais eficazes.

McKenna (1989) apresenta uma nova abordagem para o marketing, considerando-o dentro de um contexto que inclui as mudanças dinâmicas em indústrias e mercados. Sua visão enfatiza a importância da formação de relações e não apenas a promoção de produtos, a comunicação de conceitos e não a mecânica e unilateral difusão de informações, a criação de novos mercados e não a acomodação do compartilhamento de antigos.

Essa maneira de posicionar o papel do marketing está mais próxima da realidade que se observa nas últimas décadas, com a concorrência intensificada em todos os setores, com uma abrangência mundial.

A competição gerada pela tecnologia da informação, que permitiu a distribuição veloz e igual de conhecimento a todos os lugares do mundo ao mesmo tempo, deixou rapidamente para trás a situação de estabilidade e a dominação de mercados até então prevalentes. Incrementada pela diminuição da intervenção estatal e também pela gradativa eliminação de cartéis, permitiu que a concorrência adquirisse características que dependem de outros fatores que não apenas os rivais que disputam fatias do mesmo segmento de mercado.

Nesse aspecto, McKenna (1992) defende uma abordagem qualitativa do marketing, ao invés da tradicional abordagem quantitativa que, apoiada apenas nos números, ignora o ambiente. Para esse autor, o mais importante é entender o ambiente de mercado e todas as forças que nele interferem, como tendências sociais, relações e concorrência. Imerso nesse ambiente, é através da ótica que o ambiente lhe dá que o cliente vai enxergar a organização e o seu produto ou serviço. Mudando o ambiente, muda a visão do cliente, mesmo que não tenham havido mudanças no produto ou serviço.

O marketing assume então a função de desenvolver e manter relações com a infraestrutura e com os clientes, fazendo-os participar do projeto, desenvolvimento, produção e processo de vendas da organização.

Sendo assim, a posição de destaque só pode ser verdadeiramente alcançada quando a organização inteira assume um pensamento de marketing, quando as pessoas responsáveis

pela engenharia e desenvolvimento também exercitam o pensamento como vendedores e a partir desse ponto de vista tentam saber mais sobre as expectativas dos clientes e como a organização está posicionada na mente do consumidor.

Esse processo de deslocamento de ponto de vista é fundamental porque é na mente do cliente que o posicionamento começa a ser construído. No intrincado terreno que é a mente humana são feitas comparações entre as empresas, produtos ou serviços disponíveis no mercado, estabelecendo-se uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em opiniões, referências, relatos feitos por outras pessoas, experiências anteriores, entre muitos outros fatores.

Tomaremos aqui o conceito de posicionamento dinâmico de McKenna (1992) que observa que o posicionamento de uma organização evolui e se modifica com o ambiente. Nessa abordagem o posicionamento é também um processo multidimensional, pois compreende três etapas sobrepostas: posicionamento do produto, posicionamento no mercado e posicionamento da empresa.

Cada um destas três etapas depende e interfere na outra, sendo o conjunto delas um todo maior que as partes. Sua relação de interdependência está apoiada no fato de que se uma etapa falhar, as outras ficam igualmente comprometidas.

O posicionamento do produto diz respeito à maneira que a organização quer colocar seu produto no mercado competitivo.

No posicionamento no mercado o produto tem que ser reconhecido no mercado e ganhar credibilidade junto aos consumidores, passando a ser visto como um vencedor. Para adquirir este posicionamento, o competidor tem que conhecer os participantes da infra-estrutura do setor: os chamados defensores iniciais do produto, as redes de revendedores, se for o caso, os distribuidores e fornecedores externos, analistas e os formadores de opinião do setor.

O posicionamento da empresa, etapa final do processo, exige que as organizações posicionem a elas mesmas, principalmente através do sucesso financeiro, pois os consumidores resistem a comprar de empresas cuja reputação financeira esteja abalada.

É importante ressaltar que esse processo de posicionamento construído em três etapas deve ser priorizado em toda a estrutura da organização, pois seus benefícios refletem na ima-

gem da empresa, no planejamento do produto, no marketing e na saúde financeira da organização.

Estudos e pesquisas indicam que as empresas que se dedicam a segmentos específicos do mercado tendem a desenvolver posições mais sólidas, pois nessas situações os esforços de marketing se tornam mais precisos já que uma empresa dirigida a um segmento específico tanto enfrenta uma concorrência menor quanto melhor compreende e satisfaz as necessidades de seus clientes.

Como consequência, para competir melhor neste cenário de mudanças cada vez mais rápidas, a qualificação do gerenciamento deverá ser cada vez maior, pois a manutenção e ganhos da competitividade dependerão da reestruturação técnica e gerencial, que reduza os custos dos produtos, aumente a produtividade, melhore a qualidade do atendimento e serviços oferecidos.

Assim, definir ações e estratégias voltadas para clientes, concorrentes e fornecedores é essencial. Entretanto neste início de século XXI, com as mudanças tecnológicas aceleradas, mercados em fragmentação, menores ciclos de vida dos produtos e clientes exigindo produtos personalizados e entregues em menos tempo, a margem para cometer erros vai se estreitando (Wallace, 1994). A estratégia pode ser definida então como o planejamento da atividade gerencial, visando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho (Thompson Jr. e Strickland III, 2000).

Entre as reestruturações gerenciais certamente se encontra a profissionalização e o melhor aproveitamento da atividade de marketing e as consequentes estratégias que, surgindo a partir dessa atividade, poderão melhorar a competitividade do setor. Considerando que a função de marketing é um facilitador das trocas que ocorrem entre uma organização e seus clientes, nas organizações de serviços sem fins lucrativos, como é o caso da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria, as estratégias de marketing também podem e devem ser usadas para atrair usuários que garantam a manutenção de suas operações e o alcance de seus objetivos.

Diante deste processo de mudança contínua e acelerada, torna-se necessário também para a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria adotar medidas de reestruturação baseadas num conhecimento cada vez mais apurado das estratégias dos seus concorrentes, clientes e fornecedores de forma que possa melhor enfrentar a competitividade do mercado.

2.3.1. O Composto de Marketing: os 4 P's

Ao planejar sua estratégia mercadológica, a organização necessita definir como apresentará sua oferta ao mercado, seja esta oferta um produto, serviços ou idéias. Nesse ponto, entra o conceito de composto de marketing que, na concepção de Kotler (1998), é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

Embora muitas variáveis estejam embutidas no composto de marketing, para efeitos deste estudo adotamos a classificação de McCarthy, denominada Classificação dos 4 Ps: produto, preço, praça e promoção.

Porter (1992) define cada um dos elementos do composto de marketing. Assim, para este autor, produto é tudo aquilo capaz de satisfazer a um desejo e, não limitando seu conceito a objetos físicos, vai além afirmando que o ponto mais importante de um produto é o serviço que ele presta.

Preço é a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam por um produto.

Praça, ou ponto de venda, inclui as várias atividades assumidas por uma organização para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvos.

Promoção inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado que pretende atingir.

Cada um dos Ps abrange uma lista de variáveis, visualizadas no quadro a seguir.

PRODUTO	PREÇO	PRAÇA	PROMOÇÃO
qualidade	lista de preços	canais de distribuição	propaganda
variedade	nível	cobertura da distribuição	venda pessoal
design	descontos e reduções	sortimento	relações públicas
características e opções	prazo	pontos de vendas	promoção de vendas
estilo	condições de crédito	zonas de vendas	publicidade
nome de marca	formas de pagamento	níveis e locais dos estoques	marketing direto
embalagem		transportadoras	
linha de produtos			
garantias			
assistência técnica			
outros serviços			

McCarthy, E. Jerome. *Basic Marketing: a managerial approach*. 12 ed. Homewood, IL: Irwin, 1996.

2.3.2 Marketing de serviços.

A abordagem de marketing de serviços se faz necessária uma vez que a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria tem declarado nos seus objetivos o propósito de prestação de serviços aos associados.

A definição de serviço encontra dificuldades para ser delineada pois frequentemente produtos e serviços se confundem, uma vez que o consumidor, ao adquirir um objeto obtém benefícios que vão além da sua existência física, ou seja, compra também aquilo que costuma-se chamar de valor agregado. Por outro lado, ao comprar um serviço o consumidor está também adquirindo um “produto”. Bateson e Hoffmann (2001) alertam para que toda vez que se falar em serviços deve-se levar em conta que em um serviço os benefícios são entregues por um serviço em vez de um bem. Esta categoria de relacionamento entre produtor e consumidor envolve uma relação interativa, aonde este último desempenha um papel de maior ou menor intensidade.

A diferença entre a natureza tangível da mercadoria e a natureza intangível do serviço ajuda alguns autores a tentar explicar o que é um serviço. Para Kotler e Armstrong (1991), “um serviço é uma atividade ou um benefício que uma parte pode oferecer a outra que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Quanto à classificação dos serviços, Bateson e Hoffman (2001) consideram que a maior parte das tentativas de classificação dos serviços leva em conta apenas o aspecto operacional, sem considerar os problemas de marketing. Uma dicotomia tradicional apontada pelos autores é a entre serviços com fins lucrativos e serviços sem fins lucrativos, que na verdade podem ter mais problemas em comum entre si, quando oferecem o mesmo serviço, do que com outras organizações com o mesmo objetivo econômico.

Para melhor ilustrar como se apresenta um serviço, usaremos o modelo de serviço SERVUCTION (Service Production), de Langeard e Eiglier, que identifica um modelo de operações de serviços com a participação efetiva do consumidor.

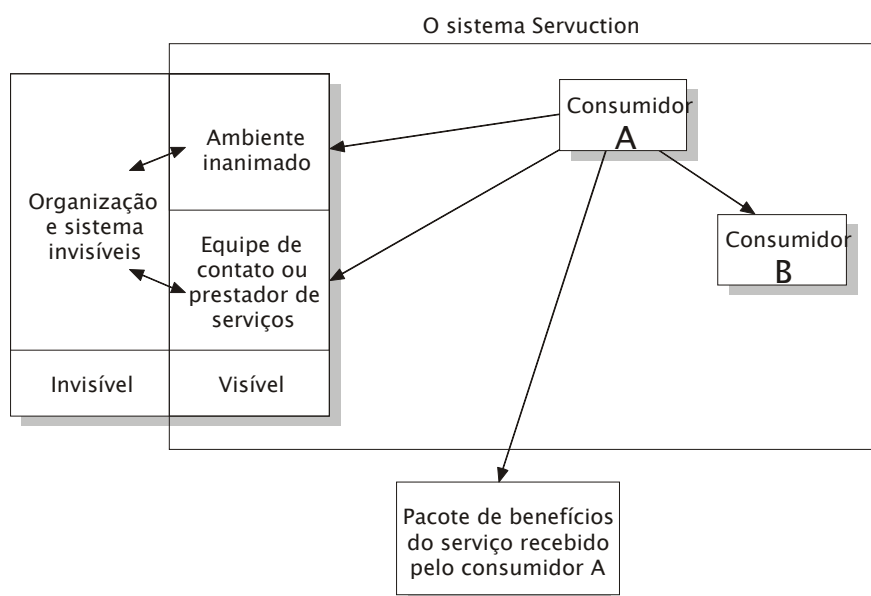


Figura 2 – Modelo de Serviço Servuction

Considerando que, conforme Bateson e Hoffman (2001), na prestação de serviços o consumidor é parte do sistema, e que a maioria dos serviços é consumida no local de produ-

ção, a atividade de marketing deve levar em consideração o comportamento do consumidor no processo de serviços e o que isso se traduz para ele como experiência. Assim, alguns aspectos se tornam relevantes para questões de marketing em serviços:

- serviços não podem ser inventariados
- serviços dependem de tempo
- serviços dependem de lugares
- consumidores sempre estão envolvidos na fábrica

O Modelo Servuction permite visualizar e entender que numa organização de serviços todas as operações se entrelaçam, todos os componentes interagem ao mesmo tempo e com a participação simultânea do cliente. Sendo assim, o marketing adquire um papel diferente do que numa organização de produção de bens, pois nas organizações voltadas para serviços o marketing precisa estar relacionado com muito mais proximidade com o restante da empresa.

No caso de serviços, a presença do cliente na produção e simultaneamente no consumo faz com que a função de marketing assuma um destaque especial, dando lugar para que muitas vezes os indivíduos em contato com o consumidor também assumam funções de marketing., facilitando a comunicação e a integração entre todas as ações.

Entretanto, enquanto numa empresa de bens de consumo fica fácil para o marketing separar e visualizar as operações para poder entendê-las, numa empresa de serviços esta separação se torna impossível, pois as operações se constituem o produto, numa interatividade que se constitui o benefício ao consumidor.

Segundo Giansi e Correa, uma das funções básicas do marketing em serviços é a comunicação com o cliente, seja ela através do contato direto ou por meio de publicidade e propaganda, pois é através destes esforços que a informação passada ao consumidor se transforma em expectativas em relação ao serviço oferecido. Assim, quanto mais integradas as funções de marketing e de operações dentro da organização, mais perto se chega de atingir as expectativas do cliente em relação ao serviço ofertado. Por outro lado, esforços intensivos em propaganda podem gerar expectativas frustradas no consumidor se as funções de operação não estiverem ajustadas com as de marketing.

Outro papel destinado ao marketing em serviços é o de identificar as necessidades dos clientes a fim de oferecer um serviço que atenda essas necessidades e seja um facilitador da união entre as necessidades do consumidor e as capacidades tecnológicas e operacionais da organização. Muito embora este controle deva ser feito com certa frequência através de pesquisas qualitativas ou quantitativas, pois é sabido que tanto necessidades quanto expectativas dos indivíduos mudam constantemente, é importante que a postura de marketing seja uma função de todos, e neste caso, todas as pessoas que têm contato com o cliente podem ser um canal de entrada de informações sobre tendências e mudanças de necessidades.

Como consequência, a característica de alto contato do consumidor nos serviços também faz com que alguns elementos sejam adicionados ao composto mercadológico tradicional, que são produto, preço, praça e promoção. Desta forma também se tornam fundamentais:

- evidência física: considerando que serviços são intangíveis, tudo o que é visível adquire importância na imagem que o consumidor faz do serviço. Assim, pessoas, instalações, equipamentos ou bens facilitadores personificam o serviço prestado.
- Participantes: qualquer pessoa que desempenha um papel na prestação do serviço adquire importância para o sucesso ou fracasso do serviço. Entram nessa avaliação funcionários e outros consumidores, cujas atitudes e comportamentos afetam a percepção que o cliente tem da organização.
- Processo: sendo o consumidor participante do processo do serviço, este muitas vezes torna-se o fator de avaliação mais importante, determinando a percepção e juízo do cliente.

Os objetivos de marketing de uma maneira geral sempre vão estar atrelados a uma eficiência em termos de custos e a um empreendimento lucrativo, cujos clientes estejam satisfeitos e aptos a voltar sempre para serem atendidos por pessoas agradáveis e competentes. Considerando as características dos serviços, que integram o cliente nas suas operações, confundindo consumo e produção, fica ressaltado o papel do marketing mais como uma atividade do que como um processo.

Neste contexto o cliente, centro das atenções em todas as operações numa organização prestadora de serviços, em função de sua participação ativa no processo desenvolverá uma avaliação da qualidade do serviço antes, durante e depois da ocorrência do mesmo, dando à

comunicação de marketing uma função parcial, pois as expectativas que ela gera na mente do cliente são apenas a descrição que a organização quer transmitir sobre a qualidade dos serviços, e não a real percebida pelo consumidor

Clarke (2001) observa que as expectativas dos clientes estão aumentando, em função do aumento de opções e das facilidades para exercer escolhas que se apresentam. A esta observação acrescenta-se a tecnologia da informação que reduziu distância e fronteiras entre mercados consumidores, disponibilizando não apenas mercadorias mas também serviços pela internet, acessáveis a qualquer hora, em qualquer lugar.

Nesse aspecto assume destaque o fator humano e a indissolubilidade da relação cliente e fornecedor nos serviços, onde o êxito está condicionado à atenção que é dada a cada contato de uma parte da organização com o cliente.

Bateson e Hoffmann (2001) afirmam que o gerenciamento da equipe de contato afeta o marketing em três níveis: estratégia, composto de marketing e táticas.

Se no âmbito da estratégia o papel do marketing é coordenar ativamente a decisão sobre o conceito de benefício que será oferecido ao cliente, a atividade de serviços visualizada na tabela Servuction pressupõe que qualquer orientação que afete uma função terá implicação em outras.

Reconhecendo a importância e poder das pessoas, principalmente as da linha de frente, onde o produto está constantemente sendo recomposto, o profissional de marketing deve exercer a função de treinador destes indivíduos.

Em relação a táticas de crescimento, o desenvolvimento de novos produtos vai exigir o envolvimento ativo e total da equipe de contato, que tem domínio de conhecimento sobre o cliente e o sistema, constituindo-se numa fonte preciosa de informações.

Porter (1986,1989) define que a competição é determinada por cinco forças, que são:

- entrada de novos concorrentes;
- ameaça dos produtos ou serviços substitutos;
- poder de negociação dos compradores;

- poder de negociação dos fornecedores;
- rivalidade entre os atuais concorrentes.

A atuação dessas forças reflete o fato de que a concorrência em um setor não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas do setor, dependendo das circunstâncias particulares. Assim, concorrência em um sentido mais amplo pode ser definida como a rivalidade ampliada.

Em relação a cada uma das forças competitivas Longencker et al (1997) define que o poder do comprador influencia os preços dos produtos, assim como a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo do investimento, uma vez que os compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços em áreas tais como fabricação, desenvolvimento de produto, propaganda e força de vendas. A ameaça da entrada impõe um limite nos preços e modela o investimento exigido para deter aqueles que irão ingressar no setor.

De acordo com Bateman e Snell (1998), todas as organizações são afetadas pelos componentes do macro-ambiente. O ambiente competitivo compreende as organizações específicas com as quais a organização interage, e inclui os concorrentes atuais, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, fornecedores e compradores. Nesse contexto, administrar passa a significar mais do que reagir e adaptar-se aos ambientes, podendo significar modificar ou moldar o ambiente competitivo da organização.

McKenna (1992) observa que os verdadeiros concorrentes de uma organização são, na verdade, intangíveis e não aquelas outras organizações que competem no mercado. Assim, a concorrência se dá no confronto com a mudança, na resistência à mudança, nos consumidores bem informados, na mente do consumidor, na mentalidade de pasteurização, na mentalidade de grandeza, nas cadeias rompidas, no conceito do produto, nas coisas que aparecem repentinamente e no próprio indivíduo envolvido com o marketing.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de estudo

A metodologia da pesquisa constitui-se num dos primeiros passos do trabalho de pesquisa, pois é nesta etapa que são estabelecidas as especificações mais detalhadas para a condução e desenvolvimento da investigação

De acordo com a classificação das pesquisas segundo seu objetivo, realizada por Collis e Hussey (2005), este estudo trata de uma pesquisa descritiva, pois pretende descrever as estratégias de marketing utilizadas por uma cooperativa de consumo, bem como estabelecer as suas relações com os consumidores. Para esses autores, a pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos, usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Quanto ao processo, ou método, a pesquisa utilizada é quantitativa. O método quantitativo é objetivo por natureza e tem seu foco na mensuração de determinados fenômenos. O trabalho pretende identificar as estratégias de marketing utilizadas pela cooperativa através de entrevistas com questionário fechado e utilizar estatística para a compilação e análise dos dados

Ainda deve-se salientar que o trabalho caracterizou-se por:

- *ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e os pesquisadores como instrumento-chave.* Houve contato direto com o ambiente e a situação a ser investigada, sem qualquer manipulação, sendo que a base foi o estudo e a análise do mundo empírico no seu ambiente natural; assim, o fenômeno foi observado e compreendido no contexto em que ocorreu e do qual fez parte;
- *ser um trabalho descritivo.* Os dados coletados descrevem situações ou acontecimentos através de transcrições de entrevistas e extratos de vários tipos de documentos, visando a compreensão ampla do fenômeno estudado para, desta forma, ter uma visão holística do ambiente e das pessoas nele inseridas;
- *haver uma preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto,* pois foram verificadas as manifestações, procedimentos e interações cotidianas;

3.2 Delineamento da pesquisa

Para desenvolver o trabalho utilizou-se a técnica de estudo de caso. Yin (2001) define o estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

As características fundamentais dos estudos de caso fizeram com que este trabalho também assumisse o propósito de :

- *visar à descoberta*, no pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, mas uma construção que se faz e refaz constantemente, o trabalho permitiu identificar e descrever as estratégias de marketing mais eficientes para a CESMA.;
- *buscar o retrato da realidade de forma completa e profunda*. Procurou-se revelar a multiplicidade de dimensões presentes no estudo em questão, isto é conhecer a perspectiva dos administradores e colaboradores da cooperativa e a perspectiva dos associados;
- *utilizar diversas fontes de informação*. Recorreu-se a uma variedade de dados através da coleta de uma diversidade de documentos assim como a múltiplas entrevistas (371 entrevistas) com informantes que permeiam toda a estrutura da organização;
- *utilizar uma linguagem e uma forma mais acessível de relatório de pesquisa*. Os dados estão apresentados na forma de relato escrito e fazem parte desta dissertação.

3.3 Escolha do caso

A Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria é uma cooperativa de consumo com mais de 33 000 associados. Localizada em Santa Maria, região central do estado do Rio Grande do Sul, numa área geográfica que atinge diretamente 32 municípios, é considerada a maior do seu gênero na América Latina. Nos últimos dez anos administrou 60 000 títulos, mantendo regularmente em média 6 500 títulos à disposição dos associados.

A escolha deste caso se justifica pela importância que a CESMA possui como fornecedora de livros e material didático numa cidade considerada um centro universitário, pois abriga 7 instituições de ensino superior, a saber: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Universidade Franciscana -UNIFRA, Universidade Luterana do Brasil - ULBRA, Faculdade de Direito de Santa Maria - FADISMA, Faculdade Metodista - FAMES, Universidade Palotina - FAPAS e Faculdade Santa Clara - FASCLA.

3.4 Questão de Pesquisa

Triviños (1995) afirma que as questões de pesquisa representam aquilo que o pesquisador pretende esclarecer, sendo que estas questões o orientarão no trabalho a ser elaborado.

Para Rudio (1978) e Gil (1999), toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema e tem por objetivo buscar uma solução para ele ou, como descreve Thiollent (2003), a formulação do problema é a designação do problema prático e da área de conhecimento a serem abordados.

De acordo com Yin (1994), na formulação do problema, a estratégia do estudo de caso se propõe a questionar como e por que (*how & why*) aconteceram os fatos ou processos que pretende-se estudar.

O presente trabalho será realizado para responder à seguinte questão de pesquisa: *Como estão sendo utilizadas as estratégias de marketing em organizações cooperativas?*

3.5 Participantes do caso

Para Chizzotti (1995), os participantes da pesquisa são sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam. Pressupõe-se ainda que eles tenham um conhecimento prático, de senso comum e representações elaboradas, que formam uma concepção de vida e orientam as suas ações individuais.

Este trabalho foi desenvolvido com os componentes dos principais grupos que atuam, interferem ou influenciam na Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria – CESMA. Participaram tanto os Sócios, Gerentes, Colaboradores, Assessores, Consultores, quanto os associados da cooperativa

3.6 Coleta de Dados

As principais fontes de dados apresentadas por Yin (1994), podem ser documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Entretanto, deve-se lembrar que esta relação pode ser ampliada para outras fontes, tais como filmes, fotografias, videoteipes, testes psicológicos, etc.

No presente trabalho, seguindo a distinção de Minayo (1993), foram utilizados principalmente documentos, como fontes de dados secundários, e entrevistas com questionários, como fontes de dados primários.

Os documentos consultados foram o estatuto social da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria, diversos exemplares do informativo Rascunho, o *site* que a cooperativa tem na internet, cartazes e notícias na imprensa de Santa Maria, cidade sede da organização estudada.

Os documentos serviram principalmente para corroborar e acrescentar as evidências de outras fontes, pois as fontes documentais muitas vezes proporcionaram ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo.

Para o levantamento dos dados primários foram elaborados dois tipos de questionários com perguntas fechadas. Um para os dirigentes (anexo 2) e outro para os associados (anexo 3). O questionário aplicado aos dirigentes da cooperativa continha 34 perguntas e o questionário aplicado aos associados foi composto por 18 questões.

Foram aplicados 5 questionários entre Diretores, Assessores, Gerentes e Membros do Conselho de Administração, e a 371 indivíduos componentes do quadro de associados, escolhidos aleatoriamente de amostra estatisticamente representativa, conforme cálculo no Anexo

Os questionários foram aplicados aos dirigentes da CESMA diretamente pelo pesquisador, em 2 casos. Em 1 caso foi encaminhado à residência de um dirigente e posteriormente checado pelo telefone e em outros 2 casos foi encaminhado via internet e devolvido pelo mesmo meio.

Já os questionários aplicados aos associados foram, na sua grande maioria, apresentados pessoalmente pelo pesquisador e por 5 auxiliares treinados. Apenas em 5 casos os questionários foram encaminhados aos associados pela internet, sendo estes associados profissionais egressos da UFSM.

O contato inicial para a solicitação da realização do estudo foi feito com o presidente da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria. Obtida a aquiescência deste, foram elaborados questionários que foram aplicados, em ordem de execução, primeiramente com o assessor de comunicação (pessoalmente), com o gerente (pessoalmente), com o presidente (questionário entregue na residência deste e posteriormente checado pelo telefone), com integrantes dos conselhos (através da internet).

A abordagem dos associados foi efetivada nos diversos centros da UFSM e em seus locais de trabalho, no caso de ex-alunos que ainda são sócios atuantes.

Foram realizados todos os esforços para manter o anonimato dos entrevistados assim como o dos setores e áreas da cooperativa. Os dados dos questionários foram coletados e mantidos de forma segura, sendo que o acesso ao seu conjunto teve o controle do pesquisador.

3.7 Análise e Validação dos Dados

Para Yin (2001), a análise do estudo de caso é um dos últimos e mais difíceis aspectos desenvolvidos dentro do estudo de caso, sendo que o tratamento da evidência e o desenvolvimento das conclusões analíticas devem ser as mais importantes na finalização da pesquisa bem sucedida.

Os dados foram analisados estatisticamente, utilizando o Programa Excell, para auxiliar na elaboração de cálculos.

Quanto à validação dos dados, a mesma foi realizada através de:

- *Checagem por participantes*: em reuniões na organização foram apresentados os dados e interpretações retiradas para as pessoas que serviram de fonte (Sócios, Gerentes, Assessores, Colaboradores), perguntando se os resultados obtidos são plausíveis.
- *Exame dos pares*: solicitando a opinião de colegas e pesquisadores sobre as descobertas encontradas (Professores e Consultores que participaram de alguma forma na elaboração de estratégias de marketing)

4 A CESMA - SEU PERFIL E SUAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Este capítulo reflete o levantamento de dados e a pesquisa realizada junto à CESMA, com seus dirigentes e associados

4.1 Perfil da CESMA

4.1.1 A CESMA

Embora no Capítulo 1 já tenham sido relacionadas as características da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria -CESMA, na apresentação do perfil da CESMA cabe ressaltar que CESMA é a sigla pela qual é conhecida a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria Ltda. A CESMA é uma cooperativa que atua na área cultural e que tem por objetivo fundamental a defesa econômica e cultural de seus associados. Fundada em 1978 por um grupo de estudantes, hoje seu quadro social é formado por associados que, de forma solidária, colaboram para que possam obter os benefícios através do acesso aos livros, materiais escolares, de desenho, médico-odontológico, locações de vídeos, assim como participar de várias outras atividades culturais desenvolvidas pela cooperativa.

À época de sua fundação, o regime militar cerceava as liberdades individuais, proibindo reuniões entre grandes grupos de pessoas, tanto nas universidades como na comunidade em geral. O chamado milagre econômico, ao mesmo tempo em que elegia poucos privilegiados para o seu desfrute, não demonstrava empenho em diminuir os custos do cidadão comum com a educação. As atividades culturais estavam restritas às autorizadas pelo regime em vigor.

Inconformados com a situação, um grupo de estudantes da Universidade Federal de Santa Maria idealiza uma cooperativa e, driblando a censura e os órgãos fiscalizadores, organiza a primeira Assembléia Geral de Estudantes no Campus da UFSM, que contou também com a presença de diversos professores simpatizantes da causa. Sucessivas assembléias foram realizadas até que, em 16 de junho de 1978, já tendo elaborado um Estatuto Social, 212 pessoas reunidas em Assembléia Geral fundaram oficialmente a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria - CESMA.

Os objetivos iniciais da CESMA eram dois: a defesa econômica e a defesa cultural de seus associados. Contando com apenas dois títulos no seu acervo inicial, Manual de Entomologia e Manual de Fitopatologia, sem funcionários e tendo o funcionamento sob a responsabilidade dos componentes do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, a CESMA estabeleceu sua primeira sede no Diretório do Centro de Ciências Rurais – DACCR. Aos poucos, outros títulos foram sendo oferecidos, possibilitando o crescimento da Cooperativa.

Passado um ano da fundação, a CESMA obteve junto à Reitoria da UFSM a liberação de uma pequena sala na rua Astrogildo de Azevedo, espaço que foi sendo ampliado até chegar a 300 metros quadrados, uma área com capacidade de abrigar aproximadamente 15 mil títulos.

A Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria - CESMA - atua na área cultural de fornecimento de livros, materiais escolares e locação de vídeos. Voltada para o propósito fundamental da defesa econômica e cultural de seus mais de 33.788 associados, comercializando livros, material escolar, de desenho e instrumentos médico-odontológicos, a cooperativa oferece também locação de vídeos e promove diversas atividades culturais.

Embora tenha sido idealizada por estudantes da UFSM com o propósito inicial de auxiliar alunos, funcionários e professores, a CESMA não possui vínculos econômicos ou empregatícios com a instituição.

A CESMA estende sua atuação cultural para além do fornecimento de livros e material escolar, participando e apoiando eventos como fóruns, jornadas de estudos, seminários, feiras, lançamentos de livros e outros, não apenas em Santa Maria, mas também em diversas cidades da região e na capital do Estado.

A associação à cooperativa é individual e a adesão é livre, o que significa que qualquer pessoa pode ser associada, assim como bibliotecas, escolas e outras instituições sem fins lucrativos.

Pelo seu desempenho ao longo de tantos anos a CESMA é reconhecida como uma das mais importantes instituições culturais, colaborando e construindo uma história de cooperativismo que é referência internacional, sendo hoje uma das maiores cooperativas do mundo (www.cesma.com.br).

4.1.2. Número de Sócios

A CESMA possui atualmente 33.788 sócios

4.1.3. Categorias de Sócios

TABELA 1 - Categoria de Sócios

Categorias de Sócios	Ativos	Inativos
Número de Sócios	10 000	23 788

São considerados ativos os associados que realizam aquisições na cooperativa dentro do exercício de um ano. O número alto de inativos deve-se ao fato de que uma vez associado, o indivíduo permanece constando nos registros da CESMA. Sendo assim, todas as pessoas que aderiram à cooperativa desde a sua fundação são considerados sócios, não havendo desligamento, pois a contribuição financeira é única e é realizada no ato de adesão.

4.2 As estratégias da CESMA na visão dos gestores

A investigação sobre as estratégias utilizadas pela CESMA foi estruturada sobre a classificação de McCarthy, os quatro Ps do composto de marketing - Produto, Praça, Preço, Promoção - e levantada junto à Direção, Gerência, Assessoria de Comunicação e Membros dos Conselhos de Administração e Fiscal. As informações repassadas estão baseadas em dados arquivados em sistemas informatizados e fundamentadas em percepções pessoais dos gestores.

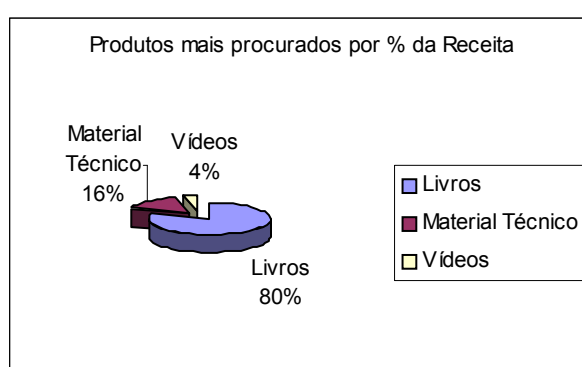
4.2.1 Quanto a PRODUTO

Tudo o que é oferecido ao mercado, visando satisfazer um desejo ou uma necessidade, é chamado de produto e cada produto apresenta um nível de valor para o consumidor. Nesse

sentido, um produto pode se apresentar para o consumidor, em ordem hierárquica, como um benefício, como produto genérico, como um produto esperado, como produto ampliado e ainda como produto potencial. Na definição de produto estão incluídos aspectos como variedade, qualidade, *design*, características, nome de marca, embalagem, tamanho, serviços, garantias e devoluções.

4.2.1.1. Os produtos mais procurados

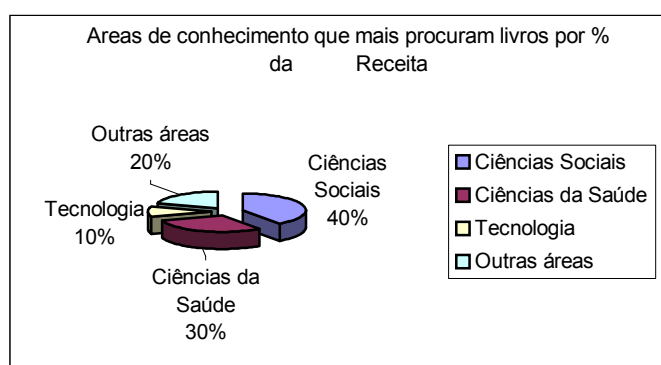
GRÁFICO 1 - Produtos mais procurados



Estas informações indicam que o objetivo inicial da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria, que era o de facilitar a compra de livros pelos estudantes, continua sendo mantido e sendo responsável pelo maior movimento na cooperativa. E à medida que, dentro desta proposta de atuação, a cooperativa aumentou a oferta do número médio de itens dentro da linha de livros, o composto de produto da organização adquiriu profundidade, possibilitando a venda para mais estudantes e justificando o grande percentual de procura por este item.

4.2.1.2 Áreas de conhecimento que mais procuram livros

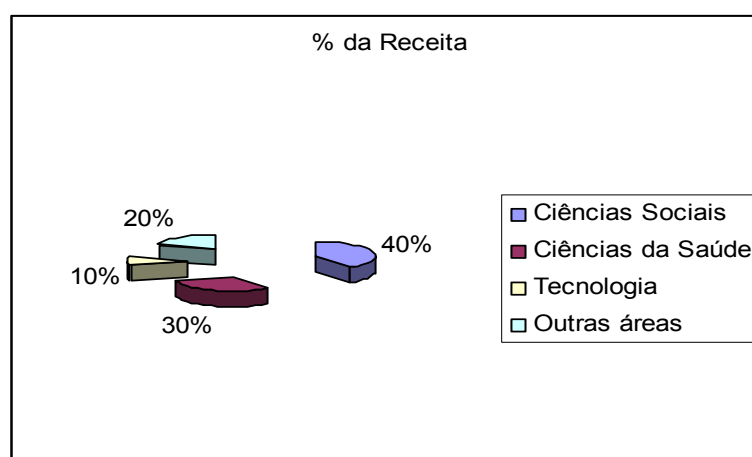
GRÁFICO 2 - Áreas que procuram livros



A área de Ciências Sociais e Humanas tem por característica a exigência de grande bibliografia nos seus conteúdos, pois é um campo do conhecimento que requer uma elevada quantidade de leitura. Somado a isso, o levantamento dos cursos superiores estabelecidos na cidade de Santa Maria revela que, do total de cursos de graduação oferecidos, a grande maioria são de formação social e humanística, o que vem complementar a justificativa pela maior procura por livros dedicados às Ciências Sociais e Humanas. Só na Universidade Federal de Santa Maria, o Centro de Ciências Sociais e Humanas é composto de 10 cursos de graduação, 6 de pós-graduação, incluindo especializações, mestrados e doutorados. Deve-se considerar ainda as outras instituições de ensino superior, como a UNIFRA e seus 8 cursos das áreas sociais e humanas, a FADISMA, voltada exclusivamente à formação em Direito, a ULBRA, com 2 cursos neste setor, a FAMES, com 1, a FAPAS, com 1 e ainda a FASCLA, com 1 curso.

4.2.1.3 Áreas de conhecimento que mais procuram Material Técnico

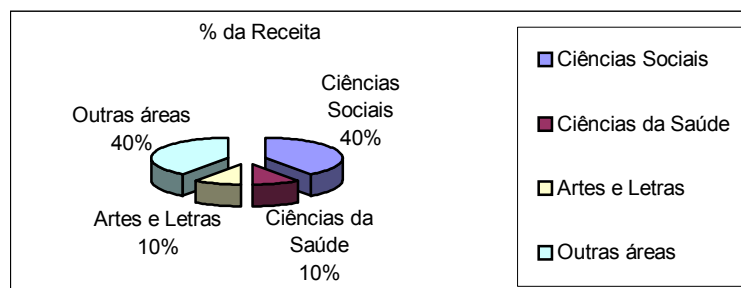
GRÁFICO 3 - Áreas que procuram Material Técnico



Considerando que os cursos da área de Ciências Sociais e Humanas são os que mais adquirem livros na Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria, é natural que esta maior frequência leve a um consumo correlato de materiais como folhas ofício, canetas, cadernos, disquetes, e outros necessários à atividade estudantil.

4.2.1.4 Áreas de conhecimento que mais procuram Vídeos

GRÁFICO 4 - Áreas que procuram Vídeos



A área das Ciências Sociais e Humanas é dirigida ao estudo e observação de conteúdos que dizem respeito ao convívio do ser humano em sociedade, suas manifestações coletivas e as maneiras como consegue expressar-se. O cinema é uma forma de expressão do ser humano que desperta grande interesse nos indivíduos que se dedicam à área das Ciências Sociais e Humanas e, por esta área ser a mais expressiva em cursos de nível superior em Santa Maria, naturalmente vem a ser a que mais procura a seção de vídeos da CESMA. Somado a isso, há que se considerar que os vídeos que a CESMA adquire para o seu acervo não fazem parte do circuito comercial estabelecido pelas grandes produtoras de cinema, o que leva a uma procura dirigida por filmes que, muitas vezes, não estão disponíveis nas outras locadoras.

4.2.1.5 Produtos requisitados pelos associados e não fornecidos pela CESMA

Os principais produtos requisitados pelos associados e não fornecidos pela CESMA são:

- Computadores
- Material técnico

A solicitação de equipamentos de informática por grande parte dos associados revela que o acesso a este item já se tornou tão importante para o conhecimento humano quanto os livros e hoje é uma questão estratégica para a CESMA manter coerência com seu objetivo inicial, a defesa econômica e cultural dos associados.

Paralelamente, a requisição de material técnico por áreas específicas indica que existe uma demanda que precisa ser gerenciada, a fim de que a cooperativa implemente o marketing estratégico, identificando setores de mercado não atendidos e adequando os elementos do composto de marketing.

Estes dados indicam também que existe um caminho aberto para que sejam estabelecidas estratégias de crescimento voltadas para a penetração de mercado, ou seja, mais produtos podem ser fornecidos para o mesmo público que hoje frequenta a CESMA.

4.2.1.6 Canais abertos para requisição de mudanças e novidades

Os principais canais utilizados pelos associados para requisição de mudanças e novidades são:

- Contato pessoal com a direção
- Contato pessoal com a gerência
- Contato pessoal com o atendimento de balcão
- Internet

A equipe de atendimento desempenha um papel muito importante na Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria, sendo responsável pela entrada de informações e solicitações. Igualmente, a presença constante da direção na sede da cooperativa e uma gerência totalmente acessível ao cooperado são fatores positivos para a captação de informações. Porém, é importante considerar que por maior disponibilidade que as pessoas que trabalham, gerenciam e dirigem a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria tenham em relação ao associado, o contato direto ainda se constitui num canal estreito de comunicação numa organização que tem 10 000 associados ativos.

4.2.1.7 Políticas para introduzir novos produtos ou serviços

As principais políticas utilizadas pela CESMA para introduzir novos produtos ou serviços são:

- Sistema de encomendas
- Contato direto com associados
- Contato direto com fornecedores

A estratégia da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria para introduzir novos produtos ainda é reativa, ou seja, espera manifestações dos associados para incluir novos produtos, não havendo preocupação em se antecipar ao mercado, observando tendências por este apontadas.

4.2.1.8 Interferências na política de introdução de novos produtos e serviços

As principais interferências na política de introdução de novos produtos e serviços são:

- o ponto de venda e o espaço disponível

Considerada a mudança de endereço, a política da CESMA para introduzir novos produtos deverá ser alterada em função do maior espaço disponível, obedecendo à disponibilidade de capital da cooperativa.

4.2.1.9 Outros produtos que podem vir a ser oferecidos pela CESMA

Na visão dos gestores da CESMA, em ordem de importância, considerando o número de solicitações por parte dos associados, os principais produtos que a cooperativa poderá vir a oferecer são:

- Equipamentos de informática
- Material para arquitetura
- Instrumental cirúrgico

As informações colhidas junto à gerência e assessores apontam que existe a prioridade em passar a fornecer equipamentos de informática, pois é uma requisição que, quando concretizada, virá a beneficiar a totalidade dos associados, visto que este tipo de produto é utilizado por todas as áreas do conhecimento. Em relação a materiais para atividades específicas, como arquitetura e cirurgia, há igual conscientização da necessidade de oferta, embora a negociação com fornecedores seja mais difícil, em razão da pouca quantidade destes.

4.2.2 Quanto à PRAÇA/PONTO DE VENDA

O conceito de praça, ou ponto de venda, diz respeito ao esforço da organização para tornar o produto disponível e acessível ao consumidor. Sob este conceito estão compreendidos aspectos como canais, cobertura, variedade, localização, estoque e transporte.

4.2.2.1 Principais concorrentes da CESMA

Conforme seus gestores, a CESMA possui uma política de preço e de prestação de serviços independente do mercado. Mesmo assim, os gerentes e assessores consultados identificam os principais concorrentes da cooperativa como sendo:

- Editoras da Internet
- Livraria do Globo
- Locadoras de vídeo

A postura independente teorizada pelos gestores esbarra na admissão de que existem concorrentes que ameaçam a cooperativa, sendo alternativas atraentes aos associados.

4.2.2.2 Pontos fortes da CESMA em relação aos concorrentes

Os principais pontos fortes da CESMA em relação aos seus concorrentes são:

- Preço
- Pagamento parcelado
- Localização (endereço)
- Variedade

Sendo uma organização gerada para defender as necessidades econômicas da categoria estudantil, é coerente que o principal ponto forte da CESMA seja o menor preço.

Porém, a estratégia de praticar o menor preço possível, oferecendo também pagamento parcelado, só é sustentável à medida que não surjam substitutos, como é o caso da internet, ou concorrentes.

4.2.2.3 Estratégias da CESMA para reforçar seus pontos fortes

As principais estratégias que a CESMA utiliza para reforçar seus pontos fortes referentes à PRAÇA são:

- Manutenção da filosofia cooperativista
- Atenção às novidades oferecidas no seu segmento

A manutenção da filosofia cooperativista pode ser considerada uma estratégia válida enquanto gerar um benefício claramente percebido e valorizado pelo mercado.

4.2.2.4 Estratégia mais eficaz da CESMA para reforçar seus pontos fortes

A estratégia da CESMA que se comportou com maior eficácia foi:

- Manutenção da filosofia cooperativista

4.2.2.5 Pontos fracos da CESMA em relação aos concorrentes

Os principais pontos fracos da CESMA em relação aos seus concorrentes são:

- Instalações
- Pronta entrega

As instalações da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria constituem-se de uma pequena casa com uma garagem anexa, espaço improvisado para expor os produtos à venda. Este é o principal ponto fraco, conforme declarado pelos dirigentes, que já está sendo corrigido, visto que a cooperativa encontra-se em fase de conclusão das obras de uma nova sede, ampla, moderna, funcional, em endereço bastante próximo ao atual.

O segundo ponto fraco, identificado como a deficiência na pronta entrega, merece receber atenção especial por parte dos gestores, já que a velocidade de comunicação permitida pela internet consiste numa ameaça à cooperativa. Hoje, todas as mais importantes editoras de livros possuem *site* na internet, permitindo a aquisição de publicações através deste meio e facilitando o acesso a uma maior variedade de títulos.

4.2.2.6 Estratégias da CESMA para melhorar seus pontos fracos

As principais estratégias que a CESMA utiliza para melhorar seus pontos fracos referentes à praça são:

- Mudança de sede
- Aumento dos produtos oferecidos

Embora a nova sede da cooperativa vá oferecer maior espaço e maior diversidade de livros, e conseqüentemente mais conforto e beleza aos associados, é importante salientar que sob o conceito de ponto-de-venda existem outros aspectos de importância para o cliente a serem considerados, que são os canais de distribuição, a cobertura, a variedade, o estoque e o transporte do produto.

Também o aumento da disponibilidade de produtos está condicionado a uma exigência de maior capital por parte da cooperativa.

4.2.2.7 Estratégia mais eficaz da CESMA melhorar seus pontos fracos

A estratégia da CESMA que se comportou com maior eficácia foi:

- Mudança para nova sede está tendo uma repercussão muito grande

Sob o aspecto de marketing, melhorias no espaço físico podem ser percebidas de maneira positiva pelo mercado, embora, no caso da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria, as maiores expectativas dos associados possam estar depositadas em outros benefícios, como entrega e transporte.

4.2.2.8 Formas de melhoria da entrega dos produtos aos associados

As principais formas de melhoria de entrega dos produtos são:

- Aumentar a capacidade de estoque
- Aumentar a capacidade de oferta

As estratégias de melhoria de entrega de produtos por parte da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria estão totalmente vinculadas ao maior espaço físico que estará disponível com a mudança para a nova sede, embora maior disponibilidade de produtos também requeira maior capital. As declarações da diretoria e gerência indicam que não estão sendo considerados outros aspectos que podem melhorar o sistema de aquisição por parte do associado, que são proporcionar outras formas de entrega e diversificação dos produtos oferecidos.

4.2.2.9 Planos da CESMA para efetivar as melhorias de entrega

Os planos da CESMA para efetivar as melhorias de entrega são:

Mudança de sede para um espaço maior e mais confortável

Na visão dos gestores da CESMA, a mudança de sede é a grande estratégia de melhoria de prestação de serviços aos associados. A concorrência da internet não tem uma estratégia definida para enfrentamento, embora represente uma ameaça, já que todas as grandes editoras já estão comercializando livros por este meio.

4.2.3 Quanto ao PREÇO

Preço é a quantidade de dinheiro que o consumidor paga por um produto ou serviço e engloba variáveis específicas como lista de preços, descontos, condições, prazos de pagamento e condições de crédito.

4.2.3.1 Preço dos livros da CESMA em relação ao principal concorrente

Os preços dos livros oferecidos pela CESMA aos associados, em relação ao principal concorrente, identificado como as editoras da Internet, são:

- Menores

Pelas declarações dos dirigentes, a constatação é que a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria se mantém comprometida com os princípios que nortearam sua fundação, a defesa econômica e cultural dos seus associados pela prática do menor preço possível.

4.2.3.2 Política de preços da CESMA

A política da CESMA é a de praticar o menor preço possível, uma vez que seu objetivo não é o lucro e sim a prestação de serviços aos seus associados.

4.2.3.3 Prazo de pagamento na compra dos livros da CESMA em relação ao principal concorrente

Os prazos de pagamento oferecidos pela CESMA aos associados, em relação ao principal concorrente são:

- Menores

Este é um ponto que merece atenção estratégica por parte dos gestores da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria, pois o mercado é constituído basicamente de estudantes que contam com uma pequena disponibilidade de dinheiro, geralmente uma quantia fixa mensal, o que muitas vezes pode fazer com que optem pelo fornecedor que oferecer o maior parcelamento, em função do planejamento orçamentário.

4.2.3.4 Política de prazo da CESMA

A política da CESMA é a de facilitar a aquisição por parte de seus associados, escalonada nos seguintes valores:

- compras acima R\$ 40,00: prazo de 1 + 1
- compras acima R\$ 100,00: prazo de 1 + 2
- compras acima de R\$ 300,00: prazo de 1 + 3

Na visão dos seus gestores, a CESMA pratica prazos menores que os dos concorrentes.

4.2.4 Quanto a PROMOÇÃO

O conceito de promoção diz respeito a todo esforço de comunicação que uma organização dispensa para comunicar seus produtos ao público alvo. Atividades como propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e venda pessoal formam o composto de comunicação de marketing, também chamado de composto promocional.

4.2.4.1 Canais de comunicação e sua frequência

Os principais canais de comunicação entre a CESMA e os seus associados são:

TABELA 2 - Canais de comunicação

Canal	Frequência
Site	Diária
Rádio Universidade	Diária
Jornal Institucional	Mensal
Eventos da CESMA	Aleatório

Um veículo de comunicação não significa necessariamente um canal aberto entre uma organização e seu mercado. O fato de existirem suportes de mídia levando alguma parte das informações da CESMA ao conhecimento da comunidade, pelas declarações dos dirigentes pode-se perceber a falta de um canal formal e interativo entre o associado e a cooperativa.

4.2.4.2 Estratégias utilizadas pela CESMA para captar novos associados

As principais estratégias utilizadas pela CESMA para captação de novos associados são:

- Comunicação feita pelos próprios associados
- Eventos

Os relatos dos dirigentes da CESMA sobre suas estratégias para captação de novos associados informam que esta responsabilidade é atribuída em parte aos sócios e em parte à promoção de eventos institucionais.

Pode-se afirmar que a informação boca-a-boca acontece pelo fato de que novos universitários, ao ingressarem em um curso de nível superior, participam de atividades de recepção a calouros que incluem informações de interesse coletivo e também pela própria convi-

vência entre participantes de um mesmo curso ou centro de estudo em diretórios acadêmicos. .

Por outro lado, a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria mantém uma política de apoiar manifestações culturais e artísticas, como shows, peças de teatro, exposições de arte, palestras, debates, seminários e, principalmente, tem marcada participação em feiras de livros da cidade, o que ajuda a reforçar a captação de novos associados.

Estas informações demonstram que a participação dos cooperativados na informação boca-a-boca é espontânea e não coordenada pela cooperativa e as estratégias declaradas para captação de novos associados pouco permitem que se faça um controle sobre os resultados que estas alcançam.

4.2.4.3 Formas de definição de estratégias de captação de novos associados

- As estratégias de captação de novos associados são definidas em reuniões promovidas pela direção.

Pelas informações anteriores, as estratégias estão vinculadas ao planejamento de eventos da própria cooperativa e apoio a outros eventos de relevância ao meio estudantil e acadêmico.

4.2.4.4 Responsáveis pela definição das estratégias de captação de novos associados

Os responsáveis pela definição das estratégias de captação de novos associados para a CESMA são:

- a direção em conjunto com a gerência e com a assessoria de comunicação.

4.2.4.5 Controle utilizado para medir o retorno das estratégias de captação de novos associados

- O controle utilizado para medir o retorno das estratégias de captação de novos associados se dá pela verificação do aumento do número de associados.

4.3 A percepção da CESMA pelos associados

Com o objetivo de permitir uma análise sobre a percepção dos cooperativados, o questionário aplicado aos associados também foi estruturado sobre os quatro Ps do composto de marketing, de acordo com a classificação de McCarthy: Produto, Praça, Preço e Promoção. O levantamento foi realizado junto a uma amostra representativa dos sócios da CESMA, composta de 371 associados - estudantes, professores e ex-alunos da UFSM, hoje profissionais atuando em Santa Maria.

4.3.1 Quanto ao PRODUTO

4.3.1.1. Os produtos mais procurados

TABELA 3 - Produtos mais procurados

Produtos mais procurados	% associados
Livros	75
Material Escolar	30
Material Técnico	16
Video	4

Como a Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria está estruturada para o fornecimento principalmente de livros, é natural que os associados procuram o produto que está mais disponibilizado.

4.3.1.2 Produtos de interesse e não oferecidos pela CESMA

Os principais produtos citados pelos associados e não oferecidos pela CESMA são:

- Microcomputadores
- Material técnico

Pelas declarações dos associados percebe-se que existe uma demanda por equipamento de informática, uma categoria de produto que não é oferecida pela cooperativa, e que dificilmente sofre ou vai sofrer, num curto espaço de tempo, concorrência pela internet, como é o caso dos livros.

4.3.1.3 Canais da CESMA para solicitação de mudanças e novidades

Os principais canais da CESMA para solicitação de mudanças e novidades são:

- Funcionários - Atendentes
- Presidente

O papel da equipe de atendimento no contato com os associados é fundamental para a entrada de informações na cooperativa. Combinado a isso, a presença física constante dos gestores nas dependências da cooperativa aproximam o associado dos dirigentes, permitindo uma comunicação bastante flexível.

4.3.1.4 Utilização dos canais para solicitação de mudanças e novidades

O percentual de associados que já utilizaram os canais de solicitação de mudanças e novidades é:

TABELA 4 - Utilização dos canais de comunicação

Utilizaram os canais	% de utilização
Desconhecem	69,54
Sim	30,46

A maioria dos associados declaram desconhecer canais formais de solicitação de mudanças e novidades, pois, de fato, estes não existem. Os associados que afirmam ter utilizado os canais de solicitação provavelmente estejam referindo-se ao contato com balconistas, gerência e direção.

4.3.1.5 Solicitações atendidas pelos canais de comunicação

O percentual de solicitações atendidas pelos canais de comunicação é:

TABELA 5 - Solicitações atendidas

Teve solicitação atendida	% de solicitações atendidas
Sim	97,84
Não	2,16

O fato de quase a totalidade dos entrevistados declarar que teve suas solicitações atendidas indica que existe presteza e agilidade por parte dos atendentes e gerência da CESMA em dar retorno aos pedidos dos associados.

4.3.1.6 Motivos pelos quais as solicitações não são atendidas

O principal motivo pelo qual a CESMA não atende as solicitações é:

- não tem fornecedor para o produto

O propósito de praticar o menor preço possível nem sempre encontra respaldo no fornecedor, o que faz com que a cooperativa não consiga contemplar em sua oferta todas as solicitações dos associados.

4.3.2 Quanto à PRAÇA/PONTO DE VENDA

4.3.2.1 Fornecedores de livros e material didático dos associados da CESMA

Os principais fornecedores de livros e material didático dos associados da CESMA em ordem de prioridade são:

TABELA 6 - Principais fornecedores

Principais fornecedores de livros e materiais	% Respostas positivas ponderadas
Serviços de xerox	37,47
Editoras da Internet	33,69
Livraria do Globo	28,84

As mudanças tecnológicas trazem transformações que muitas vezes não são percebidas pelas organizações estabelecidas num determinado mercado. As declarações dos associados sobre o uso dos serviços de xerox apontam para um produto substituto, enquanto que as facilidades de compra e entrega propiciadas pelo uso da internet indicam um novo fornecedor. Um aspecto a ser considerado é que tanto em todos os centros da Universidade Federal de Santa Maria quanto dentro das outras instituições de ensino estão disponibilizados serviços de xerox, o que facilita o acesso a este meio de reprodução de livros.

4.3.2.2 Pontos fortes da CESMA em relação aos outros fornecedores dos associados da CESMA

Os principais pontos fortes da CESMA em relação aos seus concorrentes são:

TABELA 7 - Pontos fortes

Pontos Fortes	% Respostas dos Pontos Fortes
Preço	97,04
Pagamento Parcelado	84,64
Encomenda de livros	70,62
Localização	84,64

Ao compararem os preços da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria com os preços praticados pelos estabelecimentos que consideram concorrentes, os associados indicam o

preço menor como o grande diferencial da CESMA, o que demonstra que a estratégia de praticar o menor preço é claramente percebida pelo público desta organização. Também o pagamento parcelado é valorizado pelo associado, levando a um outro indicador, que é o de disponibilidade limitada de recursos por parte do cooperado.

4.3.2.3 Pontos fracos da CESMA em relação aos outros fornecedores dos associados da CESMA

Os principais pontos fracos da CESMA em relação aos seus concorrentes são:

TABELA 8 - Pontos Fracos

Pontos Fracos	% Respostas dos Pontos Fracos
Variedade	86,52
Pronta Entrega	78,17
Pagamento Parcelado	63,34
Instalações	40,16
Localização	38,27
Atendimento	18,33

Os associados comparam a variedade oferecida pela CESMA com a disponibilizada pelos concorrentes e informam que a falta de variedade é o principal ponto fraco da cooperativa, seguido por um outro ponto fraco diretamente relacionado, a não existência de pronta entrega.

4.3.2.4 Formas de facilitar a aquisição de livros e material pelos associados

As formas que a CESMA pode utilizar para facilitar a aquisição de livros e material são:

TABELA 9 - Formas que facilitam a aquisição

Formas que facilitam a aquisição	% Respostas
Internet	89,22
Tele-entrega	31,00
Maior Prazo	28,30
Tele-venda	10,24

A internet já faz parte da vida cotidiana da totalidade do meio estudantil e acadêmico, por essa razão é justificável que, para os associados da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria, as melhorias de aquisição seriam atingidas primordialmente pela implantação de um sistema de compras pela rede mundial.

4.3.2.5 Formas de facilitar a entrega de livros e material para os associados

As formas que a CESMA pode utilizar para facilitar a entrega de livros e materiais são:

- Agilizar a encomenda comunicando por e-mail ou fone a chegada dos produtos encomendados
- Aumentar o número de funcionários do balcão

Pelas declarações dos associados percebe-se que existe uma exigência muito grande da presença do associado no ponto de venda, seja para encomendar, retirar produtos ou fazer solicitações. Pode-se perceber também que o número de atendentes não é suficiente para atender a demanda dentro da loja.

4.3.3 Quanto ao PREÇO

4.3.3.1 Preços da CESMA em relação a outros fornecedores

Pela avaliação dos associados os preços da CESMA são :

TABELA 10 - Preço em relação a outros fornecedores

Preço da CESMA em relação a outros fornecedores	% Respostas sobre os preços da CESMA em relação a outros fornecedores
Maior	0,81
Igual	1,62
Menor	94,87
Não Sabe	2,70

A percepção da quase totalidade dos associados entrevistados é de que os preços praticados pela CESMA são menores que os dos outros fornecedores. Estas respostas vem corroborar o cumprimento da finalidade principal da cooperativa, que é defesa dos interesses dos associados.

4.3.3.2 Prazos da CESMA em relação a outros fornecedores

Pela avaliação dos associados os prazos da CESMA são :

TABELA 11 - Prazos em relação a outros fornecedores

Prazo da CESMA em relação a outros fornecedores	% Respostas sobre os prazos da CESMA em relação a outros fornecedores
Maior	28,30
Igual	5,12
Menor	16,71
Não Sabe	49,87

As informações declaradas pelos associados da CESMA indicam que metade destes não sabe comparar os prazos da CESMA com os oferecidos pelos concorrentes. Esta falta de conhecimento indica uma falta de comunicação ou divulgação entre a CESMA e o associado.

4.3.4 Quanto a PROMOÇÃO

4.3.4.1. Recebimento de informações da CESMA

TABELA 12 - Recebimento de informações

Recebimento de informações	% de Respostas
Não recebem informação	64,95
Boca-a-boca	49,86

Em suas respostas, os associados deixam explícito que carecem de informações da cooperativa. As informações, quando são recebidas, chegam através de outras pessoas, também associados da CESMA.

4.3.4.2 Canais de comunicação da CESMA, em ordem de importância

Pela avaliação dos associados os canais de comunicação da CESMA em ordem de importância são :

TABELA 13 - Canais de comunicação

Canais de comunicação mais importantes	Respostas positivas
Radio	220
Televisão	81
E-mail	65
Mala Direta	5

Considerando que a CESMA não utiliza mídia contratada em emissoras de rádio ou televisão, percebe-se que pode ter sido confundido canal de comunicação utilizado com canal de comunicação necessário, o que vem a ser uma informação bastante relevante para as estratégias de comunicação da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria.

4.3.4.3 Frequência de recebimento de informações sobre a CESMA

Pela avaliação dos associados a frequência de recebimento de informações sobre a CESMA é:

TABELA 14 - Frequência de recebimento de informações

Frequência de recebimento de informações da CESMA	% de Respostas
Diariamente	-
Semanalmente	2,97
Mensalmente	4,04
6 em 6 meses	9,43
Não têm frequência definida	83,56

A grande maioria dos associados da CESMA declara não receber informações com frequência definida, revelando uma lacuna nas estratégias da cooperativa, pois a comunicação entre uma organização e seu público é um elemento vital para a manutenção das relações entre ambos.

5. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA CESMA E PROPOSTA DE ESTRATÉGIAS QUE PERMITAM SUA SUSTENTABILIDADE E CRESCIMENTO

A análise apresentada neste capítulo foi feita a partir das informações obtidas em documentos fornecidos pela CESMA e nas entrevistas com diretores, gerentes, assessoria de comunicação e membros dos conselhos fiscal e de administração, cruzadas com os dados obtidos através do questionário aplicado à amostra estatística dos associados.

5.1 Quanto ao Produto

5.1.1 Produtos atuais

As informações fornecidas pela direção, gerência e assessoria de comunicação da CESMA apontam os seguintes índices: os livros correspondem a 80% das vendas da cooperativa. No percentual de livros comercializados a maior participação é de publicações para a área de Ciências Sociais e Humanas (40%), seguido por publicações dirigidas à área da Saúde (30%), Tecnologia(10%), sendo os 20% restantes distribuídos entre as outras áreas do conhecimento (Artes e Letras, Naturais e Exatas, Rurais, Educação, Educação Física e Desporto). Em consonância com esta informação, a pesquisa entre os cooperados revelou um índice de 75% dos associados que responderam que os livros são o seu principal item de consumo na CESMA, apontando que este deve continuar sendo o principal produto ofertado na cooperativa.

Ainda segundo as informações fornecidas pela direção e gerência da CESMA, material técnico representa o segundo item mais consumido, significando 16% do movimento. A pesquisa junto aos associados revelou que o segundo item mais consumido por estes junto à CESMA é material escolar, com um índice de 30 % de consumo, sendo que material técnico representa 16 % da procura dos associados. Dessas informações pode-se verificar que material escolar é um produto de importância crescente para os associados.

Para efeito de um melhor entendimento e diferenciação entre os dois itens, material técnico fica identificado como todo equipamento específico para uso profissional, como réguas, esquadros, tintas e canetas especiais. Já a categoria material escolar abrange itens de uso didático com utilidade mais universal, como cadernos, folhas ofício, canetas comuns, lápis, lápis de cor e afins.

A locação de vídeos tem 4% de participação no movimento da CESMA, segundo a gerência. Dentre os associados, a locação apareceu com um índice de 4 % de consumo. Sendo assim, a locação de vídeos pode ser considerada uma atividade complementar da CESMA, pois não tem grande representatividade nem para os associados nem para a CESMA, em termos de movimentação financeira.

5.1.2 Novos produtos

Diretores e gerentes da organização afirmam que a política da CESMA para oferecer novos produtos e serviços depende diretamente da solicitação dos associados e da disponibilidade de fornecedores, muito embora esteja limitada à estrutura do ponto de venda e à área disponível para exibição de produtos. Os planos de expansão da CESMA prevêm a seguinte ordem de importância para produtos a serem colocados à disposição dos associados: computadores e acessórios para informática, material para arquitetura e instrumental médico cirúrgico.

O levantamento confirma que 90% dos associados, em todas as áreas, têm interesse em adquirir equipamentos de informática através da CESMA, o que pode ser interpretado como uma demanda significativa. Considerando que o objetivo principal da CESMA é a defesa econômica e cultural de seus associados, e que a informática, e seus serviços relacionados, como a internet, livros em forma de CD e programas educativos, hoje são o grande e crescente meio de difusão e acesso ao conhecimento, é coerente que a cooperativa priorize atender a solicitação dos associados neste aspecto.

Os relatos da diretoria e gerência sobre requisições por material técnico e de desenho são confirmados pelos dados levantados na pesquisa, pois ela registra demanda por parte dos associados para aquisição de material de desenho e técnico, especialmente na área de arquite-

tura, que solicita material para construção de maquetes, compassos e esquadros, e na área de artes, onde há uma solicitação por materiais e papéis especiais para desenho.

As informações obtidas junto à CESMA relatam que as áreas de medicina e odontologia têm grande interesse na aquisição de instrumental cirúrgico. A pesquisa junto aos associados também confirmou o seu interesse em adquirir material instrumental cirúrgico.

5.1.3 Canais de comunicação

Embora a direção e gerência apontem a existência de vários canais de comunicação entre a CESMA e seus associados, como contato com a direção, gerência e atendimento e ainda a internet, uma parcela considerável da amostra (69,54 %) afirma desconhecer a existência destes canais. O grupo que apontou existirem canais de comunicação entre a CESMA e o associado (30,46 %) mencionou, na sua totalidade (100%), que o principal canal é o contato com o pessoal de atendimento de balcão.

Cabe ressaltar que o contato com o presidente da CESMA aparece em 33,33% dos questionários, mostrando a dependência da presença do mesmo na CESMA. Esse aspecto cultural presente na cooperativa, que vem se perpetuando por não estarem implantados outros meios de comunicação dos associados com a CESMA, necessita ser revisado, pois o papel de um gestor de uma organização do porte da CESMA não é o atendimento aos clientes.

Por sua vez, 100 % dos associados que fizeram solicitações ao pessoal do balcão afirmaram terem tido suas solicitações atendidas, o que reforça a importância destes elementos da equipe da CESMA na captação de informações e atendimento das solicitações.

5.2 Quanto à praça/ponto de venda

5.2.1 Concorrentes

A pesquisa indicou dois concorrentes significativos da CESMA. Pelos dados colhidos junto aos associados, o mais forte concorrente da CESMA são os serviços de xerox, que nos questionários respondidos pelos associados apareceram com índice percentual (37,47 %) e são apontados como o seu principal meio de ter acesso a livros. Estes serviços não foram relacio-

dados como concorrentes pelos representantes da organização, pois provavelmente não sejam percebidos.

Ao mesmo tempo em que os dirigentes e assessores da organização apontam a Internet como a mais poderosa concorrente da CESMA, 33,69 % dos associados também revelam ser a rede mundial o seu principal fornecedor de livros. Estes dados emergentes da pesquisa exigem que seja dada atenção tanto ao acesso à informática por parte dos associados quanto à urgência de implantar um sistema de encomendas integrado à Internet, meio que cada vez mais facilita a posse de bens de consumo que não estão fisicamente ao alcance dos consumidores.

A Livraria do Globo, localizada a duas quadras da CESMA, se apresenta como o terceiro concorrente da cooperativa, aparecendo em 28,84% dos questionários como um significativo fornecedor dos associados. Apresentando características físicas de comercialização semelhantes à da CESMA, a Livraria do Globo vende livros e material escolar, aceitando também encomendas.

Considerando que o sistema de cópias em xerox desvia uma parcela considerável de clientes, por ser muito mais acessível, cabe aqui a sugestão de elaboração de uma campanha de conscientização sobre aspectos negativos da reprodução de material autoral e também a implantação de uma estratégia que, apoiada em bibliografias frequentemente indicadas nas instituições de ensino, incentive a compra em lotes de livros, permitindo a maior redução de custos.

5.2.2 Pontos fortes

Quase a totalidade (97,04 %) dos associados que compuseram a amostra da pesquisa afirmou que o ponto mais forte da CESMA é o preço, em concordância com o que foi declarado pela direção da organização como a principal estratégia da cooperativa.

O pagamento parcelado aparece em segundo lugar entre os pontos fortes da CESMA, tendo sido apontado por 84,64 % dos associados, também coincidindo com as informações da direção e gerência.

A possibilidade de encomendar livros é apontada por 70,62 % dos associados como o terceiro ponto forte da CESMA. A localização aparece em seguida (71,3%) como um fator vantajoso da CESMA.

5.2.3 Pontos fracos

Embora a direção e a gerência não identifiquem diretamente a variedade, ou a falta desta, como um ponto fraco da CESMA, 86,52 % dos entrevistados apontaram a variedade como o maior ponto fraco da CESMA.

A não existência de pronta-entrega representa 78,17 % das queixas dos associados e o parcelamento limitado oferecido atualmente também é indicado por 63,34 % dos entrevistados como um ponto negativo.

As instalações representam 40,16 % das deficiências da CESMA. Já o item menos identificado negativamente pelos entrevistados, dentre os relacionados no questionário, foi localização, que apresentou um índice de 38,27 %. É importante salientar que comentários negativos sobre atendimento, embora em número pequeno (18,33 %), apareceram espontaneamente nos questionários.

As estratégias explícitas para melhorar os pontos fracos da CESMA, declaradas pela direção, gerência e assessoria de comunicação estão direcionadas neste momento para a mudança de sede, o que irá possibilitar o aumento dos produtos oferecidos.

5.2.4 Facilidades de aquisição

Quanto à melhoria da facilidade de aquisição para os associados, os entrevistados, na sua grande maioria (89,22 %), responderam que a venda pela internet é a maior solicitação. Outras comodidades aparecem em índice bem menor de respostas, como a tele-entrega (31%) e a ampliação do prazo de pagamento (28,3 %), respectivamente. As vendas por telefone correspondem à requisição mais inexpressiva indicada pela pesquisa (10,24 %).

Embora a direção e gerência afirmem que uma quantidade maior de itens estocados e conseqüentemente uma maior oferta irão melhorar a entrega de produtos, para 74,3% dos as-

sociados a entrega de produtos pode ser melhorada através da agilização da encomenda; para 69,2% esta melhoria pode ser a comunicação por e-mail ou telefone da chegada das encomendas e para 32,1% ela pode acontecer pelo aumento do número de funcionários de balcão

5.3 Quanto ao preço

5.3.1 Preço

A principal estratégia da CESMA, de praticar o menor preço possível, é claramente percebida e identificada por 94,87 % dos associados, conforme apontam os questionários aplicados.

5.3.2 Prazo

Em relação ao prazo, 49,87 % dos entrevistados afirmam que não têm informação para comparar os prazos da CESMA com os prazos praticados pelos concorrentes. A segunda maior parcela dos entrevistados (28,3 %) vê os prazos da CESMA como maiores que os dos concorrentes e em terceiro lugar, aparecem os que apontam os prazos da CESMA como sendo menores que os dos concorrentes(16,71%).

5.4 Quanto à promoção

5.4.1 Canais de comunicação

Segundo as informações obtidas junto à direção, gerência e assessoria de comunicação, os canais de comunicação da CESMA com os seus associados são, em ordem de utilização, respectivamente, *site* (diariamente), rádio Universidade, o jornal institucional Rascunho(mensalmente) e os eventos promovidos pela organização(sem frequência definida).

A maioria dos associados (64,95 %) que compuseram a amostra afirma que não recebe informações da CESMA. O canal de comunicação entre a CESMA e o associado que mais aparece na pesquisa, com um índice de 49,86 %, é a informação boca-a-boca entre os associa-

dos. Um índice de 83,56 % dos associados que afirmaram receber informações sobre a CES-MA respondeu que estas informações não têm frequência definida.

Comparando as informações obtidas junto aos dois segmentos, percebe-se que há um desentendimento por parte dos dirigentes sobre a função de um *site* e a de envio de e-mail. O simples fato de ter uma página na internet não significa comunicação garantida com o público-alvo, principalmente se este *site* não é constantemente atualizado nem adequadamente divulgado.

5.4.2 Captação de associados

Para captar novos associados, a direção da organização aponta a propaganda boca-a-boca como o principal fator responsável pelo incremento do número de sócios. Os eventos promovidos pela cooperativa são, segundo a direção, a segunda forma de buscar novos associados. Estas ações são definidas pela direção em conjunto com a gerência e com a assessoria de comunicação. O retorno destas estratégias é medido pelo aumento do número de associados.

6. CONCLUSÕES

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo maior de identificar e descrever as estratégias de marketing que estão sendo utilizadas atualmente e apresentar outras estratégias de marketing que possam a ser aplicadas a organizações de serviços sem fins lucrativos, restritas ao estudo de caso da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria, CESMA.

Alinhados a este objetivo abrangente, a pesquisa também teve o propósito de atingir quatro objetivos específicos.

O primeiro objetivo buscava identificar, a partir dos 4 Ps do composto de marketing, as estratégias marketing que estão sendo utilizadas atualmente pela cooperativa.

O segundo objetivo tinha a intenção de identificar, a partir dos seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades que se apresentam à CESMA.

O terceiro objetivo específico deste trabalho visava relacionar um conjunto de estratégias de marketing que possam ser usadas pela CESMA, orientando sua sustentabilidade e crescimento.

O quarto objetivo específico visava confrontar as ações estratégicas de marketing utilizadas pela CESMA com as que podem vir a ser implantadas a partir deste estudo.

O processo de pesquisa adotado permitiu que todos os objetivos propostos fossem alcançados, pois os elementos que emergiram da investigação conduzem às seguintes conclusões:

a) a estratégia fundamental da CESMA é a prática do menor preço possível.

b) Superadas as barreiras que não permitem a oferta de novos produtos, que atualmente são o ponto de venda e o espaço disponível, as prioridades da CESMA, declaradas por seus diretores e gerentes, são colocar à venda para seus associados, em ordem de prioridade, computadores e acessórios para informática, material para arquitetura e instrumental cirúrgico. Então, o que hoje se constitui uma ameaça, ou seja, a falta de variedade tão solicitada pelos sócios, futuramente, na nova sede, será uma oportunidade que poderá levar o associado a fazer aquisições mais freqüentes e, como consequência, aumentar o movimento financeiro da cooperativa. Sendo assim, pode-se afirmar que a mudança de sede deve necessariamente implicar na agilidade em oferecer os produtos requisitados pelos associados, já que todos eles

são ligados à produção e divulgação de cultura. Especialmente o segmento informática merece atenção, pois representa o meio mais atual e contemporâneo de acesso à informação.

c) Em relação aos canais de comunicação entre a CESMA e os seus cooperados, fica evidente que a grande maioria dos associados entrevistados não percebe a existência de canais formais ligando-os à cooperativa. Por outro lado, a investigação revelou que o papel desempenhado pela equipe de contato tem importância fundamental na consecução das atividades a que se propõe desempenhar. Assim, os funcionários de balcão e os outros integrantes que mantêm contato direto com o associado são encarados como a representação da CESMA perante o cooperado. A estes elementos cabe, desde que mantidas as operações como se apresentam hoje, receber as informações de entrada no sistema, processá-las e devolvê-las ao usuário.

d) A demanda dos associados em relação a melhorias de entrega se constitui uma ameaça, visto ter sido observado que grande parte destes tem o hábito de adquirir livros pela Internet. Assim, solicitação por atendimento via Internet tem grande importância pois indica que, para estar inserida no ambiente competitivo que se apresenta às organizações modernas, a CESMA precisa tratar de implementar um sistema de encomendas via rede.

e) Quanto à concorrência da Internet com a CESMA, pode-se perceber que está diretamente relacionada ao fornecimento de livros, o que corrobora as afirmações anteriores sobre a necessidade da cooperativa integrar-se à rede mundial, não apenas exibindo um *site*, mas fazendo desta nova mídia um caminho efetivo de interação com os associados.

Sendo assim, pode-se sugerir que a política da CESMA em relação à variedade de produtos seja revista, pois não atende às necessidades dos associados, principalmente se consideradas as opções que a Internet coloca ao alcance dos usuários.

Dentre as limitações que se impuseram ao presente trabalho, a primeira a ser considerada diz respeito ao estudo ter-se focado sobre uma cooperativa que é única na sua área de atuação.

Outro fator limitador ao trabalho se deu pelo fato de ter sido feita uma avaliação num ponto específico no tempo, e não em períodos comparativos.

Também o número de pessoas entrevistadas, mesmo sendo uma amostra resultante de cálculo científico, pode ser considerado uma limitação do estudo.

Cumprindo as finalidades de uma pesquisa descritiva, que são desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, objetivando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses que possam servir de orientação para estudos futuros, no encerramento do presente trabalho cabem ainda algumas sugestões para outras investigações que tenham a CESMA como objeto de pesquisa:

- levantar o perfil e as necessidades dos associados por nível de estudo ou Centro de Ensino a que pertencem, o que irá permitir um atendimento personalizado ou “customizado” para os associados.
- Identificar como estão sendo definidas as estratégias da CESMA, e que papel o associado está desempenhando nesta definição.
- Investigar se a filosofia cooperativista apregoada pelos gestores é percebida e valorizada pelo associado.

7. BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANTONIALLI, Luiz M. Modelo de Gestão e Estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. São Paulo: Tese de Doutorado. FEA-USP, 2002.
- ANSOFF, H.Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, Igor H.& McDONNELL. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATESON, John E. G. & HOFFMANN, K.Douglas. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BRAGA, Marcelo J., SILVA Antonio J.H., DORNELAS, Henrique L. **O emprego do endo-marketing em cooperativas de crédito: Estudo de caso da UFV-Credi e da Unicred-Viçosa**. Londrina: Ciências Humanas e Sociais, v. 23, p. 49-62, set. 2002.
- CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração estratégica – Planejamento e Implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- CLARKE, Greg. **Marketing de serviços e resultados**. São Paulo: Futura, 2001.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- CRÚZIO, Helnon de O. **Marketing social e ético nas cooperativas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CRÚZIO, Helnon de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- DORNELAS, s. **Dois pesos e uma medida: nascido sob a égide da solidariedade, o cooperativismo enfrenta hoje o desafio de conciliar seus princípios com a competitividade**. Rio de Janeiro: Agroanalysis, v. 18, n. 12, p. 28-29, dez. 1998.
- GIANESI, I. G. N. CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: Revista de administração de empresas, v.35.n.2, março/abril, 1995.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing – análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LÜDKE, Menga. ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre,: Bookman, 2001.
- McKENNA, Regis. **Estratégias de Marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MINAYO, Maria C. **Quantitativo - qualitativo: oposição ou complementaridade?** Cad. Saúde pública, Rio de Janeiro, 9(3): p. 239-262, jul./set., 1993.
- MINTZBERG, Henry. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, 1994.
- MINTZBERG, Henry. **Patterns in strategy formation**. USA: Management Science, vol. 24, n. 9, May, 1978.
- MINTZBERG, Henry & QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Estratégia empresarial** – uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico** – conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2003.

PARK, John E. **A Case Study Analysis of Strategic Planning in a Continuing Higher Education Organization**. Pennsylvania: Thesis – The Pennsylvania State University, College of Education, 1997.

PEREIRA, Maria Isabel. **Cooperativas de trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PINHO, Diva B. **O cooperativismo no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PINHO, Jose B. **Marketing em agribusiness**: as tendências evolutivas do marketing rural. Economia Rural. Vicoça, MG, jul./set. 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

____ **Competição = On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

____ **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMOS, Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RICCIARDI, Luiz & LEMOS, Roberto Jenkins. **Cooperativa, a empresa do século XXI**. São Paulo: LTr, 2000.

RIOS, Luis. **Cooperativas brasileiras**: manual de sobrevivência e crescimento sustentável. São Paulo: STS, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Administração :mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROCHA, Ângela & MELLO, Renato Cotta. **Marketing de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, R. O cooperativismo na globalização. Rio de Janeiro: Agroanalysis. v. 17, n.8, p 10-12, ago. 1997.

ROLOFF, Fritz & MUSSKOPF, Helio. **Cooperativismo: um rumo e um ideal**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2002.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. São Paulo: Vozes, 1978.

SALLES, Ricardo Henrique. **Planos de negócios para cooperativas e associados**. Rio de Janeiro: DP& A: Fase, 2001.

SILVA FILHO, Cícero V. **Cooperativas de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

SKACEL, Robert K. **Plano de marketing**. São Paulo: Nobel, 1992.

STONER, J.A. & FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

STRAUSS, Anselm L. & CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research – grounded theory procedures and techniques**. California: Sage Publications, 1990.

TACHIZAWA, Takeshy & REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial – tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2000.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2003.

THOMPSON Jr, Arthur A. & STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico – elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

TWEED, Stephen C. **Foco estratégico – a vantagem competitiva**. São Paulo: Gente, 1998.

VIEITEZ, Candido G. & DAL RI, Neusa M. **Trabalho associado: cooperativas e empresas de auto-gestão**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia de sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANEXOS

ANEXO 1

CÁLCULO DA AMOSTRA DOS ASSOCIADOS ENTREVISTADOS

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Z(α/2)	1,96	Valor tabelado (Dist. Normal Padrão)
p	0,5	Percentual estimado
q = 1-p	0,5	Complemento de p
e	0,05	Erro amostral
α	0,05	Nível de significância

População (N)	10000
---------------	-------

Amostra Mínima (n)	371
--------------------	------------

Amostra mínima (n) em função do erro (e)

e = 1%	4900	e = 2%	1937	e = 2,5%	1333
e = 3,0%	965	e = 4,0%	567	e = 5,0%	371
e = 6,0%	261	e = 7,0%	193	e = 10%	96

Obs: Cálculos realizados junto ao site (<http://www.ufsm.br/estat/>) do Prof. Luis Felipe Dias Lopes, Professor do Departamento de Estatística da Universidade Federal de Santa Maria

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO PARA OS DIRIGENTES

PRODUTO

- 1- Cite e priorize o **produto** mais procurado pelos associados (livros, vídeos, material técnico, outros).

PRIORIDADE	PRODUTO	% DA RECEITA TOTAL
1		
2		
3		

- 2- Priorize as áreas de conhecimento que mais procuram **livros**.

Artes e Letras

Ciências Naturais e Exatas

Ciências Rurais

Ciências da Saúde

Ciências Sociais e Humanas

Educação

Educação Física e Desporto

Tecnologia

PRIORIDADE	ÁREA	% DA RECEITA TOTAL	Nº LIVROS VENDIDOS
1			
2			
3			

3- Priorize as áreas de conhecimento que mais procuram **material técnico**.

Artes e Letras

Ciências Naturais e Exatas

Ciências Rurais

Ciências da Saúde

Ciências Sociais e Humanas

Educação

Educação Física e Desporto

Tecnologia

PRIORIDADE	ÁREA	% DA RECEITA TOTAL
1		
2		
3		

4- Priorize as áreas de conhecimento que mais procuram **vídeos**.

Artes e Letras

Ciências Naturais e Exatas

Ciências Rurais

Ciências da Saúde

Ciências Sociais e Humanas

Educação

Educação Física e Desporto

Tecnologia

PRIORIDADE	ÁREA	% DA RECEITA TOTAL	Nº VÍDEOS LOCADOS
1			
2			
3			

5- Existe algum produto requisitado pelos associados e que não é fornecido pela CESMA?

() SIM () NÃO

6- Qual é esse produto?

7- Existe algum tipo de canal aberto para que os associados requisitem mudanças e novidades na CESMA?

() SIM () NÃO

8- Qual é este canal?

9- Existe uma política para introduzir novos produtos ou serviços na CESMA?

() SIM () NÃO

10- Qual é esta política?

.....

11- O que interfere nesta política?

() O ponto de venda e o espaço disponível

() A solicitação dos associados

() A deliberação da diretoria

() O quadro de funcionários

() Outros Quais?

12- Relacione outros produtos que podem vir a ser oferecidos pela CESMA, em ordem de importância:

1	
2	
3	

PRAÇA/PONTO DE VENDA

13- Priorize os principais concorrentes da CESMA atualmente.

Livraria do Globo

Livraria da Mente

Supermercado BIG

Internet

Serviços de xerox

Locadoras de vídeo

Outros

PRIORIDADE	CONCORRENTE
1	
2	
3	

14- Quais os pontos fortes da CESMA em relação a esses concorrentes?

Localização (endereço)

Instalações

Preço

Variedade

Pronta-entrega

Pagamento parcelado

Outros. Quais?

15- A CESMA tem estratégias explícitas para reforçar os seus pontos fortes?

SIM NÃO

16- Quais são estas estratégias?

.....
.....

17- Qual destas estratégias teve maior eficácia?

.....
.....

18- Quais os pontos fracos da CESMA em relação a seus concorrentes?

Localização (endereço)

Instalações

Preço

Variedade

Pronta-entrega

Pagamento parcelado

Outros. Quais?

19- A CESMA possui estratégias explícitas para melhorar os seus pontos fracos?

SIM NÃO

20- Quais são estas estratégias?

.....
.....

21- Qual a que teve maior eficácia?

.....
.....

22- Como a CESMA pode melhorar a entrega de produtos a seus clientes?

.....
.....

23- Existem planos específicos para que aconteçam estas melhorias?

SIM () NÃO ()

24- Caso tenha respondido sim, quais são estes planos?

.....
.....

PREÇO

25- Como é o preço dos livros da CESMA em relação ao principal concorrente?

Maior () Igual () Menor () Não sabe ()

26- Existe alguma política de precificação na CESMA?

SIM () NÃO ()

27- Qual é esta política?

.....

PROMOÇÃO

28- Priorize, numerando em ordem de importância do maior para o menor, os canais de comunicação entre a CESMA e seus associados

Mala-direta ()

E-mail ()

Rádio ()

Televisão ()

Outros () Quais? ()

29- Com que frequência são usados estes canais?

Diariamente	
Semanalmente	
Mensalmente	
De 6 em 6 meses	
Não tem frequência definida	

30- Priorize, numerando em ordem de importância da maior para a menor, as estratégias que a CESMA utiliza para captar novos associados?

Mala-direta ()

Cartaz ()

Imprensa ()

Rádio ()

Televisão ()

Eventos ()

Outros () Quais?

31- Como são definidas estas estratégias?

.....

.....

32- Quem define estas estratégias?

.....

.....

33- Existe algum tipo de controle para medir o retorno das estratégias utilizadas atualmente?

.....

.....

.....

34- Qual é este controle?

.....

.....

.....

.....

ANEXO 3

QUESTIONÁRIO PARA OS ASSOCIADOS

PRODUTO

1 Cite e priorize o produto que você mais utiliza na CESMA (livros, vídeos, material técnico, material didático, outros)

PRIORIDADE	PRODUTO
1	
2	
3	

2 Existe algum produto de seu interesse **que não é fornecidos** pela CESMA?

SIM NÃO

3 Qual é este produto?

4 Existe algum tipo de canal aberto para que os associados solicitem mudanças e novidades na CESMA?

SIM NÃO

5 Qual é este canal?

6 Você já utilizou este canal?

SIM NÃO

7 Você teve sua solicitação atendida?

SIM NÃO

8 Você sabe por que sua solicitação não foi atendida?

SIM NÃO

9 Se você respondeu sim à pergunta anterior, responda porque sua solicitação não foi atendida.

.....
.....
.....

PRAÇA/PONTO DE VENDA

10 Priorize, numernado em ordem de importância, os seus principais fornecedores de livros e material didático:

Livraria do Globo

Livraria da Mente

Supermercado BIG

Internet

Serviços de xerox

Locadoras de Vídeo

Outros

11 Quais os pontos fortes da CESMA em relação a estes fornecedores?

- Localização (endereço)
- Instalações
- Preço
- Variedade
- Pronta-entrega
- Pagamento parcelado
- Outros. Quais?

12 Quais os pontos fracos da CESMA em relação a estes fornecedores?

- Localização (endereço)
- Instalações
- Preço
- Variedade
- Pronta-entrega
- Pagamento parcelado
- Outros. Quais?

13 Como a CESMA pode melhorar a facilidade de aquisição para seus associados?

- Vendendo pela internet
- Oferecendo serviço de tele-entrega
- Vendendo pelo telefone
- Ampliando o prazo de pagamento
- Outros. Quais?

14 Como a CESMA pode melhorar a entrega de produtos a seus clientes?

.....

.....

.....

PREÇO

15 Como é o preço da CESMA em relação aos outros fornecedores dos quais você adquire livros?

Maior () Igual () Menor () Não sabe ()

16 Como é o prazo de pagamento praticado pela CESMA em comparação com os outros fornecedores dos quais você adquire livros?

Maior () Igual () Menor () Não sabe ()

PROMOÇÃO

17 Priorize, numerando em ordem de importância do maior para o menor, os canais de comunicação entre a CESMA e você.

() Mala-direta

() E-mail

() Rádio

() Televisão

() Outros. Quais?

18 Com que frequência você recebe informações sobre a CESMA?

Diariamente

Semanalmente

Mensalmente

De 6 em 6 meses

Não tem frequência definida