

Plano de Marketing para uma Central de Negócios Cooperativos

Juliana Santos (UFRJ) – 93113002 - jujubeti@yahoo.com.br

Patrícia Mendes (UFRJ) – 81438547 - patyepufrj@yahoo.com.br

Priscilla Antonello (UFRJ) - 81335621 - prisantonello@yahoo.com.br

Este foi um projeto para a implantação de uma central de negócios cooperativos em uma incubadora tecnológica de cooperativas populares. Foi diagnosticada a realidade enfrentada pelas cooperativas incubadas e graduadas e, a partir daí, se justifica o fim desta central como uma das ferramentas capazes de equacionar os problemas das cooperativas, divulgando seus serviços e, conseqüentemente, gerando renda para os cooperados, a fim de garantir a única forma de sustento de seus familiares.

Parte I: Oportunidades

Seção

1:

Introdução

A elaboração deste plano de marketing visa o lançamento de uma Central de Negócios Cooperativos (CNC) em 2004. Esse plano tem como principal objetivo a divulgação dos serviços prestados pelas cooperativas populares, sejam elas graduadas ou incubadas, que estejam associadas à Central .

Ao analisar o cenário econômico e político do Brasil, percebe-se que o mercado de serviços terceirizados está cada vez maior e que está havendo facilidade de acesso aos microcréditos por parte do governo, o que se apresenta como uma oportunidade para as cooperativas.

Para a elaboração deste plano foi aplicado um questionário a algumas cooperativas que foram ou estão sendo incubadas pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares.

As cooperativas entrevistadas estão divididas em seis tipos de serviços: limpeza, construção, serviços prediais, costura, reciclagem e entrega, sendo cinco cooperativas incubadas e três graduadas. Dentre elas, duas cooperativas encontram-se com as atividades paradas devido à falta de clientes.

O principal problema declarado por elas é a captação de clientes, pois a divulgação muitas vezes se limita a ser feita pela ITCP, ou através do contato pessoal dos cooperativados, informalmente conhecido como “boca-a-boca”. Apenas duas cooperativas apresentaram possuir telefone próprio. Apenas duas das cooperativas possuem um *site*, sendo um deles mantido através de um convênio com uma ONG. Uma delas realiza divulgação através de cartas e possui parceria com outras empresas do setor. Outras cooperativas são divulgadas com a ajuda da ITCP ou pela ajuda de um profissional que já usufruiu os serviços da cooperativa e a indica para outros serviços sob sua responsabilidade.

Outro problema muito ressaltado foi a falta de habilidade para administração financeira, onde muitas cooperativas não possuem capital de giro, ou não realizam uma administração financeira adequada, mantendo assim tributos atrasados e não podendo concorrer com empresas maiores.

Dentre outros problemas enfrentados pelas cooperativas, foi destacada como uma grande dificuldade ao desenvolvimento delas, a falta de infra-estrutura, sendo, a falta de telefone, carro ou sede os maiores problemas.

A dificuldade para associar mais pessoas como cooperados, devido à enorme burocracia do sistema legal, também foi atribuída como um problema. Muitas vezes, acrescenta-se a isso a saída de cooperados, ou associados, que realizaram um trabalho pela cooperativa e acabam sendo contratados para ficar permanentemente no local, com o conseqüente abandono da cooperativa em troca de um trabalho fixo.

Parte II: Marketing Estratégico

Seção

2:

Cliente

Com o intuito de conhecer melhor o mercado a ser abordado pelas cooperativas, foram também realizadas entrevistas com clientes em potenciais e, a partir dessas entrevistas pode-se identificar oportunidades e alguns concorrentes.

Os clientes potenciais escolhidos para constarem da nossa análise foram definidos após as entrevistas com todas as cooperativas.

Alguns clientes potenciais nas áreas de atuação das cooperativas incubadas foram entrevistados. Nestas entrevistas também foram encontrados alguns concorrentes das cooperativas. Constatou-se, durante essas entrevistas, que a maioria dos clientes potenciais não conhecem cooperativas que atendam aos serviços solicitados e uma delas (costura) não confia na competência de uma cooperativa em prestar serviços de qualidade.

A mais provável razão para essa constatação é a não divulgação dos serviços prestados e, mais ainda, o desconhecimento dos clientes por parte das cooperativas.

A segunda constatação foi que a maioria dos entrevistados utiliza serviços terceirizados, identificando uma abertura de mercado para as cooperativas.

A partir daí foi traçado o perfil do cliente. O mercado consumidor das cooperativas populares compõe-se de micro e pequenas empresas, havendo ainda uma participação de pessoas físicas de todas as classes, dependendo do serviço utilizado.

De acordo com a pesquisa realizada junto aos consumidores, os motivos alegados para a contratação de tais serviços foram: preços acessíveis, pois as cooperativas cobram menos que os outros serviços terceirizados por seus serviços e responsabilidade social, pois ao contratar uma cooperativa, a empresa / pessoa, estará contribuindo para a inclusão social.

Seção

3:

Mercado

O contexto econômico, social e político do Brasil, no final dos anos 90, possui um cenário preocupante, pois apresenta o aumento da diferença na distribuição da renda, os níveis mais altos de desemprego, e, como consequência, desigualdade e exclusão social sem solução a curto prazo. A parcela da população que mais sofre com estas consequências é a mais carente, tanto econômica quanto educacionalmente. São pessoas que perderam seus empregos dentro da reestruturação produtiva que precariza cada vez mais as condições de trabalho, não gerando novos postos de ocupação, não tendo chances de desenvolvimento social e cultural dentro de uma sociedade desigual.

É fácil verificar que este cenário gerou a exclusão social. Assim, a geração de renda e de trabalho no país pode ter como alternativa a formação de cooperativas populares que atendam as necessidades da população mais carente e formem um conjunto de empreendimentos variados que, juntos poderão formar um setor econômico viável e eficiente, na perspectiva de construção da Economia Solidária, e assim se coloca o papel social da Incubadora de Cooperativas Populares.

Pode-se afirmar, então, que um dos principais determinantes da pobreza foi o padrão de geração de emprego e de renda do país, associado ao seu estilo de desenvolvimento.

Em suma, ao longo do processo de industrialização brasileira configurou-se um mercado de trabalho excludente em conjunto com a distribuição desigual de renda.

As cooperativas populares apresentam propostas de inclusão social das pessoas que foram excluídas do mercado de trabalho e geração de renda para essas.

Por ser um mercado ainda incipiente, não foram encontrados dados suficientes para a definição do tamanho do mercado.

A renda e a distribuição de classes sociais são os únicos fatores que influem na formação do mercado de serviços cooperativos.

O mercado de serviços terceirizados de cooperativas no Brasil encontra-se em fase de crescimento. É estratégico que o empresário não dedique seu tempo com atividades que não estão ligadas diretamente ao seu produto final ou a sua atividade fim. E, ainda, o preço final do produto ou serviço será muito menor, pois o custo da empresa que tem uma sociedade cooperativa como parceira, é muito menor do que as empresas que realizam todas as suas atividades com o próprio quadro de pessoal. Segundo os próprios cooperados estes preços são inferiores aos praticados pelo mercado.

De acordo com o serviço, verifica-se variação da receita durante o ano. Por exemplo, no caso da cooperativa de costura atualmente graduada, a receita é maior no início do ano letivo por causa da demanda de uniformes e nos períodos que antecedem eleições.

O impacto da tecnologia nesse mercado é marcante, contribuindo para uma melhor prestação do serviço, tanto no aspecto técnico (o que o cliente obtém) quanto no aspecto

funcional (como o cliente obtém). A incorporação da tecnologia nos serviços oferecidos pelas cooperativas muitas vezes é difícil devido à falta de recursos para tal.

Os serviços divulgados pela Central de Negócios Cooperativos são segmentados de acordo com a área de atuação das cooperativas ligadas a ela.

A análise da concorrência no mercado que as cooperativas atuam (serviços terceirizados em costura, entregas expressas, reciclagem, limpeza, costura, construção civil / serviços prediais, entre outros) não pode se limitar a considerar apenas os serviços praticados por uma certa cooperativa. Devemos analisar também a prioridade desses serviços, pois quando é de baixa prioridade estes concorrem com outros produtos de igual valor monetário, por exemplo, o serviço de costura pode concorrer com uma viagem, ou seja, uma pessoa pode optar por uma viagem ao invés de comprar roupas.

Já a concorrência setorial é constituída tanto de cooperativas como de empresas terceirizadas, oferecendo o mesmo serviço.

De acordo com os quatro Ps da estratégia de marketing caracterizamos o produto (serviço), o ponto, a promoção e o preço.

A maioria dos prestadores de serviços terceirizados de cooperativas fornece todos os insumos necessários ao trabalho e são considerados pelos seus consumidores mais confiáveis que os autônomos.

A percepção da qualidade de um serviço é diferente da de um produto, pois se trata de algo intangível, ou seja, um serviço é, essencialmente, uma promessa. Logo, o consumidor tem que confiar no serviço muitas vezes sem nunca ter visto o trabalho da cooperativa. Quando o serviço entregue ao cliente é deficiente, isto é percebido de imediato e a reação não tarda, atingindo diretamente a imagem da organização como um todo, e não apenas a imagem do serviço.

A Central de Negócios Cooperativos será localizada, durante o período de incubagem, na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), Praça da Prefeitura, Cidade Universitária, Rio de Janeiro.

Entretanto, como a CNC irá divulgar os serviços das cooperativas incubadas e graduadas, cabe mencionar o ponto de venda destas. Cada uma se situa em sua respectiva comunidade e muitas delas não possuem sede.

A maioria dos concorrentes divulga melhor seus serviços que as cooperativas, entretanto muitos deles não possuem uma estratégia formal e definida de posicionamento. O investimento em propaganda varia muito na concorrência, pois como já foi mencionado, esta inclui outros serviços não relacionados com o mercado das cooperativas.

Os preços praticados pelos serviços terceirizados são maiores que os oferecidos pelas cooperativas, porque a margem de lucro destas é bem menor, já que pela própria definição

de cooperativismo, estas não devem ter fins lucrativos. Por existir uma certa dificuldade, por parte das cooperativas, em orçar adequadamente um serviço, fica complicado estimar em porcentagem quão inferior é este preço. Segundo as cooperativas que já estão operando há algum tempo e possuem uma estrutura mais organizada estes preços encontram-se em média 30% abaixo do mercado.

Esta etapa da análise de mercado do projeto identificou a Central como uma das ferramentas capazes de equacionar os problemas enfrentados pelas cooperativas e, portanto, alavancar a demanda pelos serviços por elas prestados.

O objetivo da implantação da Central é, então, reunir as cooperativas em “pool”¹ para promover ações de aproximação das cooperativas e estabelecimento de ações em conjunto. Na realidade, esse negócio tange à inter-relação existente entre estes empreendimentos e destes com seus parceiros e com a sociedade.

A Central surgiria como uma Central de Atendimento aos consumidores que pretendem contratar os serviços de uma cooperativa. Efetivamente, ela atuará na captação de clientes que aparenta ser o maior problema.

Cabe ressaltar que os problemas não se restringem à captação de clientes, mas também ao processo de incubagem pelo qual passam. Seria uma outra sugestão a reestruturação da metodologia de treinamento e capacitação da incubadora perante o processo de formação dessas cooperativas populares, uma vez que isto acarreta em uma forte dependência e, quando essas cooperativas saem da incubadora não conseguem se auto-sustentar.

Por fim, conseguimos detectar os problemas que elas enfrentam, os principais clientes e os potenciais, os concorrentes, as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente onde atuam, além dos pontos fortes e fracos entre outros.

Quanto aos aspectos legais, a diferenciação de uma cooperativa se dá por não pagar imposto de renda nem contribuição social observada a finalidade pela qual foi criada, segundo a Lei do Cooperativismo 5764/71.

A Central será uma cooperativa de segundo grau e irá atuar só repassando serviços, não será tributada uma vez que não emite notas fiscais, segundo o atual advogado da Incubadora Ricardo Félix.

Será necessária a elaboração de um Estatuto com o funcionamento da Central perante os clientes e cooperativas.

¹ Reunir cooperativas em "pool" ou CENTRAL, significa promover ações de aproximação das cooperativas e estabelecimento de ações de infra-estrutura (física), de junção dos empreendimentos e de constituição de uma Centralidade em pool .

Pool: Associação de várias pessoas ou grupos que se reúnem em rede para realizar objetivos comuns, tais como comprar em conjunto, produzir, divulgar, entre outras atividades. Definição dicionário: associação de várias pessoas (para comprar algo, etc.).

Seção 4: Posicionamento do serviço

O posicionamento almejado para a CNC é captar os consumidores em potencial para as cooperativas incubadas ou graduadas e incentivar a troca de experiência entre elas.

Espera-se que a Central de Negócios Cooperativos seja reconhecida pelos clientes como uma forma mais fácil de se conhecer as cooperativas. Pelas cooperativas, espera-se que a Central seja reconhecida como um meio eficaz de divulgação dos seus serviços.

Primeiramente tem-se os três primeiros anos como um período de adaptação das cooperativas à central de negócios, que durante esse tempo situar-se-á na própria incubadora, que prestará assessoria a esta. Nos anos seguintes, inicialmente a proposta é que a Central tenha sede própria e as cooperativas já estejam engajadas nos objetivos da mesma.

Parte III. Marketing tático

Seção 5: Serviço

A idéia de criação da Central surgiu da necessidade de divulgação dos serviços prestados pelas cooperativas para que pudessem gerar renda para os cooperados e pudessem continuar realizando seus serviços.

O projeto começou com uma fase de pesquisa destinada a saber como essa central atuaria e para isso foi necessário entrevistar representantes das cooperativas para que se conhecesse os tipos de serviços e suas falhas.

Além de uma pesquisa qualitativa, foi feita uma pesquisa quantitativa com uma análise de mercado que forneceu informações sobre a viabilidade do projeto, por meio de uma estimativa do perfil e do tamanho do mercado.

A Central vai funcionar como uma espécie de *call center* que tem como objetivo divulgar os serviços prestados pelas cooperativas a ela ligada. Ela atuará como uma ponte entre o consumidor e o prestador de serviços.

Há uma diversidade de serviços a serem divulgados, sendo que na maioria não são presenciais, ou seja, não exigindo a presença do cliente. Atenderá tanto pessoas físicas como empresas e seus serviços se diferenciam dos outros pelo preço e pelo cunho social.

O diferencial dos serviços muitas vezes estará no preço. O atendimento deverá ser personalizado e os clientes deverão ter acesso às características dos serviços e da cooperativa através do *site* da Central.

Os bens e/ou serviços associados à prestação de serviços vão depender do serviço prestado. No caso da Central tem-se o telefone e o computador como principais equipamentos, mas se tratando dos serviços cooperativos por ela divulgados são levados inúmeros equipamentos dependendo da cooperativa contratada.

Os serviços oferecidos atendem a diferentes áreas; seria interessante a distribuição de *folders* e um *site* da Central seria responsável por divulgar a forma de utilização dos serviços.

Os serviços oferecidos são considerados básicos para a população. O fator que mais influencia é o cultural, uma vez que o preconceito muitas vezes não permite que o consumidor contrate um serviço de uma cooperativa popular, há uma falta de confiança e há a falta de uma cultura ligada à responsabilidade social que divulgue e incentive essas contratações. Quanto ao fator geográfico essa influência se dá no consumidor individual que é favorecido quando pertencente à comunidade local da cooperativa, caso mais freqüente. Já nas empresas esse fator não tem grande influência porque o transporte faz parte das negociações.

Cada serviço será uma nova porta para um novo mercado. Todo serviço terá como objetivo superar as expectativas dos clientes, para que esse se torne fiel à contratação dos serviços cooperativos e continue gerando demanda para os cooperados.

A fidelização do cliente é um investimento de extrema importância para a Central que está começando a conquistar mercado agora.

O objetivo da Central, como foi dito anteriormente, é divulgar os serviços das cooperativas populares a ela ligados. Além disso, visa incorporar mais cooperativas e, portanto, englobar novos serviços; entretanto, o procedimento na adesão de nova cooperativa na Central deve constar no Estatuto.

Será necessário na elaboração do *site* da Central criar um ícone responsável por manter contato direto com os consumidores, sendo um canal aberto tanto para sugestões como para reclamações. Nesse caso, será necessário disponibilizar profissionais treinados para dar um retorno a tais reclamações e utilizar as sugestões para o crescimento e evolução dos serviços prestados.

Além disso, disponibilizará profissionais responsáveis pelo controle de qualidade dos serviços prestados. A Central é única para todos os serviços divulgados, sendo assim, muitas vezes, o comprometimento com um serviço poderá afetar os outros.

O controle de qualidade deverá constar no Estatuto da Central. Este poderá ser através de questionários passados para os clientes que utilizam os serviços das cooperativas ou por telefone através de um funcionário responsável por entrar em contato com os clientes. Os prêmios e punições às quais as cooperativas estarão sujeitas devem constar também no Estatuto.

Esse *feedback* é de extrema importância para a Central poder estar sempre reestruturando seu modo de operação, além de estar zelando pela sua própria imagem, uma vez que é única para representar inúmeros serviços diferenciados.

Para alcançar os objetivos da CNC, serão necessárias contratações de funcionários especializados para ocupar alguns cargos tais como: um funcionário da Gerência de Marketing, um funcionário da Gerência Jurídico-Financeira, um funcionário da Gerência de Qualidade.

Além desses funcionários, a Central deverá ter um coordenador Geral (Diretor Presidente), que deverá pertencer à alguma das cooperativas ligadas à CNC, com os encargos de tomada de decisões estratégicas, responsável pela CNC em geral, sinergia entre as cooperativas e entre os outros funcionários, além de um funcionário para atendimento ao cliente, que poderá ser contratado de fora das cooperativas ou não, com as funções de atendimento ao cliente e repasse deste para as cooperativas.

Seção **6:** **Ponto**
A prestação de serviços terá como intermediário a Central que será o canal de divulgação. Entretanto, esta não interferirá diretamente em nenhuma negociação entre clientes e cooperativas, apenas repassando os contatos das cooperativas. Se houver mais de uma cooperativa com o mesmo serviço, a Central não decidirá qual realizará o serviço; ela apenas obedecerá ao Estatuto, no qual constará a forma desse repasse: por rodízio, disponibilidade, capacitação ou outro meio.

A estratégia utilizada será a estratégia *pull*², que visa estimular o consumidor a comprar o serviço.

Não haverá necessidade de pesquisas relacionadas ao ponto, uma vez que o cliente não precisa visitar a Central para contratar os serviços das cooperativas.

Seção **7:** **Promoção**
O público-alvo são as micro e pequenas empresas que utilizam serviços terceirizados e as pessoas pertencentes à comunidade da cooperativa popular. O público de pessoas físicas vai depender do serviço utilizado. Na realidade, as pessoas físicas a serem atingidas irá variar com os serviços prestados.

A estratégia de criação tem por objetivo posicionar a CNC diante do público como a única central de serviços prestados por cooperativas populares, ressaltando a diferença de preço e o cunho social.

A razão lógica que justifica o posicionamento da Central é a oferta para o consumidor de serviços de qualidade a um custo mais baixo, além da contribuição para a inclusão social.

A propaganda deverá ser utilizada como principal recurso visto que os serviços por ela divulgados ainda precisam se inserir no mercado. O objetivo será exatamente conquistar o cliente para que tomem conhecimento da Central e, conseqüentemente, dos serviços das cooperativas.

² Estratégias *pull*- visam a estimular o consumidor a comprar.

As ferramentas que serão descritas a seguir deverão ser utilizadas na medida do possível, levando em consideração a disponibilidade de recursos da Incubadora ou de patrocínio. Portanto, serão enunciadas as ferramentas consideradas de alguma forma eficazes para um determinado segmento da população, seja ele pessoas jurídicas ou físicas.

Deverão ser utilizadas ferramentas de propaganda na comunicação como: anúncios impressos em veículos de informação como jornais e listas telefônicas, *folders* com informações dos serviços divulgados pela Central e seu contato, a elaboração de um *site* e a confecção de ímãs de geladeira, canetas, *mousepads* e outros tipos de material publicitário, dependendo do público-alvo a ser atingido. Outros meios eficazes de divulgação da Central seriam as publicações no catálogo industrial da FIRJAN e na Rio Listas. .

Quanto às relações públicas cabe comunicar o lançamento da CNC e enfatizar o seu posicionamento diante da situação social do Brasil. Serão necessárias ações que levem a credibilidade e confiança. Seria uma ótima estratégia ter declarações das Empresas que já tenham contratado essas cooperativas anteriormente, funcionando como uma carta de recomendação e transmitindo confiança ao cliente.

Será necessária a elaboração de um *site* da Central com a descrição dos serviços por ela divulgados, podendo conter *links* com o *site* da ITCP e até mesmo das próprias cooperativas, deixando o cliente em contato com as características dessas.

Já o marketing direto, terá como objetivo personalizar ao máximo a comunicação e oferta de serviços ao público-alvo. Para isso, deverá ser elaborado um banco de dados para cadastro de clientes, podendo haver divulgação através de mala direta.

Deverá ser realizado um marketing interno onde será necessário um treinamento para que cada funcionário se conscientize da sua função dentro da cooperativa, do serviço que esta irá prestar e do mercado que irá atuar.

Da mesma forma seria interessante criar uma política que incentive os funcionários a se dedicarem ao trabalho de forma que passem confiança para seus clientes, e principalmente, tenha pleno conhecimento da sua própria cooperativa.

A criação de um canal ajudaria nesse processo, possivelmente via e-mail, pois permitiria ao funcionário da Central, e até mesmo aos cooperados, dar sugestões para melhorias na prestação de serviços e, com isso, criar uma agenda de reuniões que administrassem essas sugestões, dando um *feedback* aos funcionários.

Seção 8: Análise de equilíbrio
Esta análise abordará o setor, a clientela e a concorrência das cooperativas. Para a análise do setor, foram considerados os seguintes aspectos: demográfico, econômico, legal e político, tecnológico, social e cultural. Para isso foi elaborado um quadro com a análise fofa.

Oportunidades	Ameaças	Forças	Fraquezas
----------------------	----------------	---------------	------------------

Facilidade de acesso a cursos e suportes dados por instituições de apoio às cooperativas	Não ter recursos para investir nas inovações tecnológicas.	Vontade e disposição de trabalhar	Serviços precarizados
Mão-de-obra crescente de jovens e adultos.	Grande dispersão do público-alvo	Adesão crescente ao cooperativismo	Baixo grau de escolaridade, baixa renda
Crescente terceirização	Competição com outras empresas e autônomos	Prestação de serviços com diferencial: preço reduzido	Baixa capacidade de absorção de serviços
Prestação de serviços básicos	Dependência total à demanda		Pouca experiência de mercado
Desenvolvimento local e geração de renda	Falta de política nas cooperativas para manter os cooperados		Falta de espírito empreendedor
Preocupação do governo (Lula) com a área social	Falta de capital de giro		Falta de recursos
Incentivo ao microcrédito e financiamentos	Tributação excessiva		
Isenção de IR e contribuição social	Concorrência desigual		
Novas tecnologias para melhorias dos serviços e produtos oferecidos	Preferência de serem empregados no lugar de cooperados		
Responsabilidade social crescente nas empresas			

Análise de equilíbrio