

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**DEPARTAMENTO DE GESTÃO**  
**MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING**

**A ESTRATÉGIA DO MARKETING SOCIAL APLICADO ÀS COOPERATIVAS**

**Elaborado por: João Paulo Ciribeli**

**Orientado por: Prof<sup>a</sup>. Doutora Marta da Conceição Silvério**

**ÉVORA**  
**2007**

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**DEPARTAMENTO DE GESTÃO**  
**MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING**

**A ESTRATÉGIA DO MARKETING SOCIAL APLICADO ÀS COOPERATIVAS**

**Elaborado por: João Paulo Ciribeli**

**Orientado por: Prof<sup>a</sup>. Doutora Marta da Conceição Silvério**



160 793

**Évora**  
**2007**

**Aos meus pais, irmãs e amigos,  
que sempre me encorajaram.**

## **AGRADECIMENTOS**

Não poderia deixar de agradecer à orientadora Prof.<sup>a</sup> Doutora Marta da Conceição Silvério, pelo tempo dedicado antes e durante o curso e aos demais professores do Departamento de Gestão, pelas aulas que tanto contribuíram para a absorção e reflexão do conhecimento. Aos meus pais e irmãs, sem os quais não teria conseguido dar continuidade aos trabalhos realizados. Também gostaria de agradecer ao Programa ALBAN, pelo apoio financeiro durante o período de realização do Mestrado.

*“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um poder começar agora e fazer um novo fim.”*

*Chico Chavier*

## **RESUMO**

### **A ESTRATÉGIA DO MARKETING SOCIAL APLICADO ÀS COOPERATIVAS**

A dissertação trata das questões relacionadas ao marketing social, dando ênfase às relações estratégicas que este tipo de marketing possibilita entre a sociedade e as cooperativas. Neste trabalho buscamos encontrar formas alternativas ao marketing tradicional necessárias num ambiente onde o poder público não cumpre totalmente o seu papel e onde os problemas sociais estão aumentando.

O tema ainda é recente, mas o seu uso e estudo vem crescendo rapidamente. A obra contribui com análises na área, dando especial atenção às suas implicações junto às cooperativas, bem como caracteriza este tipo de organização, que vem se desenvolvendo a mais de um século e meio.

O tipo de pesquisa utilizado na dissertação foi essencialmente a pesquisa exploratória. E os resultados encontrados mostram um marketing social em construção que trabalha sobre as crenças, valores e atitudes dos consumidores como forma de promover a mudança de comportamento.

**Palavras-chave:** Marketing Social, Cooperativismo, Estratégia.

## **ABSTRACT**

### ***THE STRATEGY OF THE APPLIED SOCIAL MARKETING IN COOPERATIVES***

*The dissertation deals with issues related to social marketing emphasizing strategic relationships that this kind of marketing makes possible between the society and the cooperatives enterprises. In this work we searched for alternative forms to the conventional marketing. These alternatives are needed in an atmosphere where the public sector does not accomplish its role and where the social problems are increasing.*

*The theme is still recent, but its use and study is increasing rapidly. The work contributes with analyses in marketing area, giving special attention close to its involvement related to the cooperative enterprises, as well as it characterizes this kind of organization, that is being developed for more than one and a half century.*

*This kind of research used in the present work was essentially an exploratory research. And the results found results show a social marketing in construction that works based on consumers beliefs, values and attitudes as a way of promoting the change in behavior.*

*Words key: Societal Marketing, Cooperative, Strategy.*

## ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	10
LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS .....	11
1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	12
1.2 OBJECTIVOS .....	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
2 REVISÃO LITERÁRIA .....	16
2.1 ESTRATÉGIA.....	16
2.1.1 Escolas Prescritivas ou Normativas.....	18
2.1.2 Escolas Descritivas .....	19
2.1.3 Escola Mista.....	20
2.2 MARKETING SOCIAL .....	25
2.2.1 Considerações entre Marketing Social e Marketing Tradicional.....	25
2.2.2 Evolução do Marketing Social.....	27
2.2.3 Definições e Conceitos .....	29
2.2.4 Tipos de Marketing em Organizações Sociais.....	30
2.2.5 As Variáveis do Marketing Mix .....	33
2.3 COOPERATIVISMO .....	51
2.3.1 Evolução do Cooperativismo.....	51
2.3.2 Conceito .....	53
2.3.3 Princípios e Valores do Cooperativismo .....	54
2.3.4 Organigrama das Cooperativas .....	56
2.4 O MARKETING SOCIAL APLICADO ÀS COOPERATIVAS .....	58
2.5 CONEXÃO COM A SOCIEDADE .....	65
2.6 A FUNÇÃO DIRECÇÃO E O PAPEL DA LIDERANÇA NAS COOPERATIVAS.....	68
2.7 MARKETING SOCIAL EM COOPERATIVAS.....	75
2.8 COOPERATIVISMO E A EDUCAÇÃO.....	83
2.9 SÍNTESE .....	87
3 METODOLOGIA .....	89
4 ESTUDO DE CASO.....	92
4.1 ORGANIZAÇÃO A - MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA.....	93
4.1.1 Informações Gerais .....	93
4.1.2 Evolução Histórica.....	95
4.1.3 Bases Estratégicas.....	99
4.1.4 Marketing Social.....	102
4.1.5 Investimento em Educação .....	105
4.2 ORGANIZAÇÃO B - COOPERATIVAS DE CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL NO BRASIL.....	107
4.2.1 A Importância das Cooperativas de Colecta Selectiva .....	108
4.2.2 Marketing Social: Mudança no Comportamento dos Cooperados e da Sociedade.....	108

4.2.3 Alguns dados sobre a Reciclagem no Mundo.....	112
4.2.4 Os Resultados da Acção Sócio-Ambiental .....	114
5 CONCLUSÕES .....	116
BIBLIOGRAFIA .....	119
GLOSSÁRIO .....	126
APÊNDICE.....	131
ANEXOS .....	134

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E MILITAR	17
QUADRO 2 - COMPARAÇÃO ENTRE PENSAMENTO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO .....	22
QUADRO 3 - MARKETING TRADICIONAL X MARKETING SOCIAL .....	26
QUADRO 4 - CENTROS TECNOLÓGICOS DA MCC EM 2005 .....	107
QUADRO 5 - PREÇO DO MATERIAL RECICLÁVEL .....	111
QUADRO 6 - DESTINO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS .....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRATÉGIA EM COMPETIÇÃO.....	22
FIGURA 2 - DO PLANEAMENTO FINANCEIRO À GESTÃO ESTRATÉGICA .....	24
FIGURA 3 - POSICIONAMENTO SEGUNDO A QUALIDADE E O PREÇO.....	38
FIGURA 4 - MARKETING <i>MIX</i> SOCIAL E TRADICIONAL EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS .....	42
FIGURA 5- PÚBLICOS DE UM PROGRAMA DE MARKETING SOCIAL.....	43
FIGURA 6 - OS DIFERENTES PÚBLICOS NO MERCADO COMERCIAL, ASSISTENCIAL E SOCIAL.....	44
FIGURA 7 - ORGANIGRAMA FUNCIONAL DAS COOPERATIVAS SINGULARES	56
FIGURA 8 - A FUNÇÃO DA GESTÃO NUMA COOPERATIVA SINGULAR.....	57
FIGURA 9 - A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA A DIVULGAÇÃO DAS ACÇÕES SOCIAIS NAS COOPERATIVAS.....	62
FIGURA 10 - OS TRÊS SECTORES .....	64
FIGURA 11 - O CONTEXTO SOCIAL DAS COOPERATIVAS .....	67
FIGURA 12 - O PROCESSO DE DECISÃO .....	73
FIGURA 13 - OS FACTORES DO MARKETING SOCIAL EM COOPERATIVAS .....	76
FIGURA 14 - FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	79
FIGURA 15 - ESTRUTURA ORGANIZATIVA .....	94
FIGURA 16 - CAIXA LABORAL.....	97
FIGURA 17 - BASES ESTRATÉGICAS DA MCC.....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CURVA DE EXPERIÊNCIA .....	37
GRÁFICO 2 - CUSTO DO TRANSPORTE COMO FUNÇÃO DO PESO MÉDIO E DO TIPO DE TRANSPORTE .....	39
GRÁFICO 3 - DESTINO DOS RECURSOS PROVENIENTES DO FUNDO DE EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO COOPERATIVA, FEPC. ....	104

## LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

**Adm:** Administração  
**AG:** Assembleia Geral  
**BCICS:** The British Columbia Institute for Co-operative Studies (Canadá)  
**BITC:** Business in the Community (Reino Unido)  
**CA:** Conselho de Administração  
**CEMPRE:** Compromisso Empresarial para Reciclagem (Brasil)  
**CERIDE:** Centro Regional de Investigación y Desarrollo (Argentina)  
**CF:** Conselho Fiscal  
**CIDEC:** Centro de Información y Documentación Europea de la Economía Pública, Social y Cooperativa. (Espanha)  
**CIRIEC:** Centro Internacional para la Información y la Investigación de la Economía Pública, Social y Cooperativa. (Espanha)  
**COOPCICLA:** Cooperativa de Agentes Autónomos de Reciclagem (Brasil)  
**COOPNET:** Servicio Multimedia de Cooperativas de la Organización Internacional del Trabajo. (Costa Rica)  
**CORESO:** Cooperativa de Reciclagem de Sorocaba (Brasil)  
**DJSI:** Dow Jones Sustainability Index  
**DSI:** Domini 400 Social Index  
**EFES:** European Federation of Employee Share Ownership (Bélgica)  
**EP2ASE:** Eficácia Pública e Eficácia Privada da Acção Social das Empresas  
**FEPC:** Fundo de Educação e Promoção Cooperativa  
**IRECUS:** Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (Canadá)  
**ICA:** International Co-operative Alliance (Inglaterra)  
**IDECOOP:** Instituto de Desenvolvimento da Cooperação (Brasil)  
**INAC:** Instituto Nacional de Acción Cooperativa (Argentina)  
**INSCOOP:** Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (Portugal)  
**IRMA:** Instituto de Gestão Rural, Anand (Índia)  
**ISO -** International Organization for Standardization  
**MCC:** Mondragón Cooperación Cooperativa (Espanha)  
**Mkt:** Marketing  
**NCBA:** The National Cooperative Business Association (USA)  
**NCEO:** National Center for Employee Ownership (USA)  
**OCB:** Organização das Cooperativas Brasileiras (Brasil)  
**OMC:** Organização Mundial do Comércio (Suíça)  
**ONG:** Organização Não Governamental  
**ONU:** Organização das Nações Unidas (EUA)  
**OSCIP:** Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
**OSESC:** Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (Brasil)  
**UW:** University of Wisconsin (USA)  
**ZENKYOREN'S:** Mutua Nacional de Seguros de la Federación de Cooperativas Agrícolas (Japão)  
**WOCCU:** World Council of Credit Unions (USA)

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Não devemos entender, nem de longe, o marketing como um departamento responsável apenas pela publicidade. Já há muito ele deixou de ser responsável apenas pela venda dos produtos ou serviços de uma organização.<sup>1</sup>

Nesta dissertação será apresentada uma proposta alternativa, segundo a qual o Marketing pode ser praticado, com sucesso, viabilizando o emprego de novas técnicas que se fazem necessárias à actual configuração do mercado: de um lado o aumento das exigências dos consumidores, que estão cada vez mais bem informados, e de outro a concorrência, que sempre busca meios de gerar um diferencial competitivo.

Serão abordadas as interfaces do Marketing, que como já é sabido, pode se concretizar de diversas formas. Seja de responsabilidade social, *societal*, de relacionamento, directo, on-line, global, étnico, pessoal (...), é facto que ele está presente em todas as fases do processo produtivo e, principalmente, comercial, merecendo destaque e orientação.

Apesar da aplicabilidade deste estudo aos diversos tipos de organizações, focaremos o marketing social em organizações sem fins lucrativos, utilizando-o como ponte de ligação entre as instituições e a sociedade, num mecanismo de união e intermediação das partes.

*“Todos os tipos de organização utilizam o marketing, e elas o praticam de diversas maneiras.”* (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 10). Praticar intensivamente todos os tipos de marketing é uma tarefa impossível, se não, inviável. As instituições devem utilizá-lo de forma que melhor traduza a sua missão, canalizando seus esforços de modo a acompanhar a evolução qualitativa e quantitativa alcançada pelo marketing contemporâneo, isto é administração de marketing.

---

<sup>1</sup> O termo organização será empregado para designar tanto as com fins lucrativos quanto as sem fins lucrativos.

Veremos também as implicações deste sistema, explorando novos mecanismos que podem melhorar o Marketing Social numa organização, bem como discutir as suas implicações. Como já dito, nos ateremos principalmente às instituições sem fins lucrativos, que têm como finalidade o desenvolvimento social, tais como: Sindicatos, ONG's (Organizações Não Governamentais), Associações e principalmente as Cooperativas.

Não é apenas o marketing que tem revelado suas várias formas, as organizações também têm respondido às variações económicas e sociais, traduzindo-as no seu organigrama, no seu regimento interno, na sua missão e no seu quadro pessoal. *“O bom marketing é essencial para o sucesso de toda organização, seja ela grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos, nacional ou global. Não só grandes empresas com fins lucrativos [...] fazem uso do marketing, como também organizações sem fins lucrativos, como universidades, hospitais, museus, orquestras sinfónicas e até mesmo igrejas.”* (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 3).

## 1.2 OBJECTIVOS

O interesse e a curiosidade são os principais motivos que levaram à investigação do tema. Para além destes factores pessoal e profissional, o crescente número de cooperativas como meio de desenvolvimento social e as novas configurações do Marketing se tornaram grandes encorajadores no processo de escolha e realização da pesquisa.

Neste contexto percebemos que muitas são as dificuldades enfrentadas pelas organizações, e na tentativa de solucioná-las várias são as estratégias adoptadas. Estas são conduzidas de forma a gerar resultados determinados que permitirão ou não o alcance dos objectivos da instituição; isto dependerá de um grande número de condicionantes que serão vistos no decorrer da obra.

A problemática a ser trabalhada refere-se, exactamente, a esta situação: como orientar as acções das organizações, no caso as cooperativas, de forma a atingir efeitos tão amplos<sup>2</sup>, e

---

<sup>2</sup> Ao ser referido “efeitos tão amplos”, quer-se dizer: as medidas adoptadas pelas cooperativas que venham a contribuir para a melhoria social, política, económica e cultural; dela e de toda a sua população adjacente.

ao mesmo tempo satisfazer os desejos e necessidades dos cooperantes, obtendo a sua plenitude e, por encadeamento, a sua fidelidade.

Tal problemática exige dos objectivos uma ambição que ultrapasse a barreira do “pre-conceito” e do comodismo. Buscando no melhoramento, questionamento e adaptação das modernas teorias administrativas, a concretização de nossas crenças.

O propósito global desta investigação é realizar uma análise, sobre a importância do marketing social nas organizações cooperativas. Dissertando, de forma sistemática, uma alternativa económica e socialmente viável de posicionamento mercadológico, como meio de obter novos mercados e manter o existente.

Para atingir este objectivo, uma série de outros mais específicos são apontados, a saber:

- Desenvolvimento de uma proposta que auxilie as cooperativas a prever mudanças, encontrar formas de reagir a elas e prepará-las para melhor competir no mercado;
- Possibilitar o aperfeiçoamento técnico e o embasamento metodológico necessários para a pesquisa na área de marketing social;
- Identificar e analisar o marketing social desenvolvido pelas cooperativas no intuito de promover o seu aperfeiçoamento ou a sua divulgação;
- Revelar, através de estudos e pesquisas, políticas que visem o auxílio ao desenvolvimento sustentável, considerando os aspectos económicos, políticos e principalmente sociais.
- Construir uma sociedade mais justa, onde todos possam exercer os seus deveres e direitos no processo de construção da cidadania.
- Incentivar a criação de projectos internos nas cooperativas, que estimulem funcionários e cooperantes a participar, como voluntários, de acções sociais.

Da mesma forma que o *Marketing-Mix* possibilita o crescimento produtivo e principalmente profissional de uma empresa, ele também pode levá-la ao não cumprimento dos objectivos e metas estabelecidos, caso não seja orientado. Daí a importância de seu estudo e reflexão como diferencial competitivo, num mundo onde os recursos administrativos estão se alargando, formando um divisor de águas entre aqueles que os

utilizam de forma adequada e aqueles que lutam contra um “futuro presente”, o da gestão da comunicação e da informação.

### **1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO**

A dissertação é constituída de cinco capítulos, que seguem um sequência lógica de raciocínio. Neste primeiro capítulo buscamos colocar as apreciações iniciais, definindo os objectivos e justificando a necessidade de realização da pesquisa.

A revisão literária, segundo capítulo da dissertação, foi de vital importância, pois permitiu fundamentar o assunto em estudo. Nele procuramos desenvolver quatro pontos básicos: a estratégia, o marketing social, o cooperativismo e as suas implicações sociais. Dentro de cada um auferimos os contornos históricos, os conceitos e as implicações actuais na visão dos mais renomados autores e instituições.

Ainda no segundo capítulo encontra-se reflexões sobre a estratégia do marketing social aplicado às cooperativas, onde foram postos em discussão alguns pontos de vista e conexões com outros temas. A pesquisa foi analisada em várias perspectivas, estabelecendo as implicações sociais do marketing, o papel da liderança e a importância da educação cooperativista.

Após a síntese da revisão literária identificamos, no terceiro capítulo, os métodos científicos de colecta e tratamento dos dados empregados durante a realização da dissertação e a descrição dos procedimentos metodológicos, como quando e onde foram realizadas as pesquisas.

No quarto capítulo estão os estudos de caso. Nele buscamos identificar dois casos bem diferentes, mas que são sinónimos de sucesso dentro da aplicação do marketing social em cooperativas. E por último, colocamos as conclusões no quinto capítulo. Nele estão os resultados concisos das discussões postas no desenvolver da dissertação.

## 2 REVISÃO LITERÁRIA

Este capítulo será composto por quatro pontos centrais: a estratégia, o marketing social, o cooperativismo e a relação entre o marketing social e o cooperativismo. Serão abordados aspectos de carácter histórico, conceptual e tipológico destas três bases, além de serem estudadas as diferentes correntes, ou interpretações, defendidas por profissionais da área.

Este estudo preliminar é de vital importância, pois nos ajudará a compreender e a fazer considerações sobre o actual sistema, dando suporte teórico e fornecendo ferramentas de lapidação numa área ainda em construção.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Várias são as estratégias utilizadas pelas empresas, que o fazem para se tornarem líderes no segmento que actuam ou alcançar uma posição sustentável a longo prazo. Mas antes de entrarmos neste “jogo organizacional” de quem define a melhor estratégia, recuemos a centenas, e por que não, milhares de anos, para encontramos as origens da estratégia.

*“A palavra estratégia deriva do termo grego strategos, que combina stratos (exército) com -ag (liderar). Assim, strategos significa literalmente a função do general do exército”* (FREIRE, 2004, p. 18). Portanto o conceito de estratégia provém de princípios militares.

O livro "A Arte da Guerra", escrito na China há mais de 2 mil anos, por Sun Tzu é a primeira tentativa de que se tem notícia de formular a base racional do planeamento e conduta das operações militares. Segundo Tzu (2000, p. 69) *“Antes de te engajares num combate definitivo, é preciso que o tenhas previsto, e te preparado com muita antecipação. Nunca contes com o acaso.”* Esses ensaios jamais foram superados em precisão e profundidade de entendimento e expressam os fundamentos de uma ciência de conduta em épocas de guerra.

Ao longo dos anos o termo estratégia passou a ser utilizado na gestão das organizações para difundir um “[...] *padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de acções de uma organização em um todo coeso.*” (DPI, 1998, p. 82).

No quadro que se segue pode-se observar a comparação entre a estratégia empresarial e a militar.

**Quadro 1 - Comparação entre Estratégia Empresarial e Militar**

	Meio empresarial	Meio Militar
Objectivo	Conquistas e controlo de mercados	Conquista e controlo de territórios
Análises	Estudos do mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança	Condições climatéricas Condições de terreno Distribuição das forças Estrutura de comando
Resultados	Estratégia empresarial Plano estratégico	Estratégia militar Plano de campanha

FONTE: FREIRE; 2004, p. 24.

A estratégia não contribui apenas para a ciência da gestão. As suas diferentes abordagens e o seu carácter interdisciplinar continuam a dar um significativo contributo à análise económica, às ciências psicossociais e às ciências biológicas, onde, neste caso, ajudam a desvendar os caminhos percorridos durante a evolução das espécies.

Existem inúmeros conceitos de estratégia, para Quinn (1980) é um “*Modelo ou plano que integra as principais metas e políticas de uma organização, expressando ao mesmo tempo a sequência coerente de acções a realizar*”. Segundo Porter (1997, p. 27) “[...] *é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de actividades.*”

Segundo Freire (2004, p. 22) estratégia é um “*Conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.*”, de forma sucinta Stacey (1991) define estratégia como “*Padrão de acção ao longo do tempo*” e não menos distinto assinala Andrews (1971) “*Principais objectivos, propósitos ou metas assim como as políticas e plano para os atingir, estabelecidos de modo a definir em que negócio a empresa está ou quer estar e que tipo de empresa é ou quer ser*”. Em complemento podemos acrescentar o conceito de decisões estratégicas como sendo “[...] *aquelas que se preocupam principalmente com os*

*problemas externos da empresa, especificamente com a escolha dos produtos a serem fabricados e dos mercados em que irão ser vendidos.” (ANSOFF, 1977, p. 4).*

Apesar das várias definições, todas traduzem um ponto em comum: estratégia é um plano de acção integrado que permite a empresa atingir os seus objectivos.

Analisando os pormenores da estratégia, encontramos algumas variações de conteúdo e de abordagem que representavam as visões pessoais face aos acontecimentos globais. Estas abordagens foram agrupadas por Mintzberg em 3 grupos: normativas ou prescritivas, não normativas ou descritivas e mistas. Que por sua vez foram reagrupadas em 10 escolas do Pensamento Estratégico consoante a perspectiva de cada grupo.

Para as escolas normativas ou prescritivas a estratégia pressupõe intenções deliberadas e acções normativas, seguindo padrões determinados de conduta. Sobre as não normativas ou descritivas é possível enxergar uma maior flexibilidade em comparação às prescritivas, mas ainda guarda elementos intencionais e determinísticos. Na terceira categoria definida por Mintzberg como mista, a estratégia é construída pela integração do provável com o casual, fundamentando-se na aprendizagem construtivista da acção.

### **2.1.1 Escolas Prescritivas ou Normativas**

São três as escolas que fazem parte desta categoria. As características que levaram ao seu enquadramento foram uma visão racional e analítica dos procedimentos organizacionais.

Para Stacey, Fonseca e Cunha (1996) existem alguns pressupostos de sucesso defendidos por esta corrente: utilização de técnicas e padrões para assegurar o êxito, equilíbrio e estabilidade são sinónimos de sucesso, a envolvente é algo que pode ser ajustado à organização e o êxito é algo dependente da maior previsibilidade – causa e efeito são identificáveis pelo que o futuro é previsível.

Selznick e Chandler foram os precursores da *Escola do Design*. A sua premissa era elaborar um Estratégia seguindo padrões rígidos de conduta, não cedendo espaço ao incrementalismo, estratégias emergentes ou fragmentárias.

Na **Escola do Planeamento** o contexto ideal para o desenvolvimento de uma estratégia seria um ambiente simples, estável e controlável, que permitisse ao encarregado do planeamento seguir procedimentos conscientes, apoiado por técnicas de *checklist*. Como precursor temos Ansoff.

Na terceira e última escola da categoria Normativa temos a **Escola do Posicionamento**, defendida por Seendel e Hatter (anos 70) e Michael Porter (1980 a 1985). Uma das mais influentes nos meios organizacionais, esta escola trabalha sobre a análise dos factos, complementando, com ênfase no conteúdo da estratégia, as escolas anteriores. Para além da estruturação, são empregados alguns conceitos que sustentam esta vertente: estratégia genérica<sup>3</sup>, análise competitiva, grupos estratégicos e curvas de experiência<sup>4</sup>.

### 2.1.2 Escolas Descritivas

A seguir serão vistas as seis Escolas Descritivas ou Não Intencionais que vêem a estratégia como algo emergente, advinda não de padrões e regras enclausuradas, mas de uma postura analítica que explora as formas da organização.

Diferentemente das escolas prescritivas que impõem um modelo consciente, estas trabalham com as dinâmicas do conflito, da dialéctica e da instabilidade limitada. Para este contexto os estrategistas terão de ter maior criatividade, apostando na inovação, na aprendizagem e na interacção política. Na óptica descritiva o planeamento a longo prazo é impossível já que a causa e o efeito estão distantes no tempo e no espaço, tornando o futuro imprevisível e o êxito à mercê da envolvente.

Visionário, intuitivo e descritivo são os processos básicos que norteiam o pensamento do líder, actor principal da **Escola Empreendedora**. Schumpeter, Cole e alguns outros economistas foram os responsáveis pelos apontamentos das características desta escola.

---

<sup>3</sup> Estratégia genérica é a identificação do modelo estratégico mais adequado à organização com base em cálculos analíticos.

<sup>4</sup> As curvas de experiência envolvem os conceitos de economia de escala (ocorre quando a expansão da capacidade de produção de uma firma ou indústria causa um aumento dos custos totais de produção menos que proporcional ao aumento da quantidade produzida) e economia de escopo (quando é mais barato produzir dois produtos juntamente do que produzi-los separadamente).

Como o próprio nome indica a **Escola Cognitiva** baseia-se no campo da psicologia cognitiva, onde numa perspectiva mental os indivíduos se tornam o actor principal desta corrente. Descobrir como a estratégia é desenvolvida na mente humana é o seu principal objectivo.

A terceira linha de pensamento descritivo é a **Escola da Aprendizagem**. Num ambiente já não tão previsível, onde a complexidade e a dinâmica não permitem estratégias rígidas, dando espaço ao aprendizado em grupo. Este aprendizado estratégico provem dos pensamentos e das acções emergentes, não tendo um local predefinido para o seu surgimento.

Ser o vencedor, esta era a mensagem que a **Escola do Poder** transmitia. As organizações, seja numa perspectiva interna ou de interacção com as outras, viam a estratégia como um jogo de poder causador de conflitos, acordos, estratégias colectivas e alianças.

Já na **Escola Cultural** encontramos fortes traços sociais. Sobre o abrigo da antropologia, a visão desta escola recai sobre uma estratégia de interacções colectivas, onde o partilhamento de experiências e o trabalho em grupo ajudam a criar um cultura própria. Rehnman e Normann (finais dos anos 60) foram os seus precursores.

Em fins da década de 60, com o aparecimento da Teoria da Contingência, surge a **Escola Ambiental**. Agora o factor determinante para a criação da estratégia é o ambiente. Dinâmico, imprevisível e segmentado este cenário é ideal para empresas com estruturas flexíveis que as permitam adaptar e evoluir. Segundo a Teoria da Contingência, não existe uma melhor forma de administrar, todas as decisões dependem do estado actual do ambiente e como ele reagirá.

### 2.1.3 **Escola Mista**

Comummente denominada **Escola da Configuração**, o seu conteúdo trabalha com particularidades das escolas prescritivas e descritivas. Numa descreve o processo de concepção da estratégia, noutra os estados da organização e do seu contexto. A construção

da estratégia ora recai sobre o mercado ora sobre a manutenção de padrões, assumindo configurações do aprendido.

Esta corrente acredita que os estados naturais, seja da organização ou do ambiente, passam por alterações de estabilidade e instabilidade, cabendo ao estrategista adaptar os planos às situações específicas. Os seus precursores são McGill (anos 20), Mintzberg, Miller, Miles e Sno (fim dos anos 70).

Não podemos negar que cada uma das 10 escolas do Pensamento Estratégico deu o seu contributo para o desenvolvimento da estratégia empresarial, também não é de bom tom estabelecer padrões comparativos de importância.

Criadas à luz do seu contexto as escolas não escaparam de ferozes críticas. Por exemplo, a Escola Empreendedora por muitos foi criticada pelo facto de centrar a responsabilidade da estratégia nas mãos de uma única pessoa, enquanto que para a Escola da Aprendizagem a crítica recai sobre a possibilidade de emergir uma estratégia errada ou um padrão de comportamento indesejado que aos poucos se consolida, podendo levar a organização para caminhos indesejáveis.

#### **A - Do Pensamento Estratégico ao Planeamento Estratégico**

Do pensamento estratégico advém toda a base para o planeamento estratégico. As diferentes visões dos estrategistas deram seu contributo para que a estratégia se desenvolvesse e concretizasse. *“Antes de ser um plano, a estratégia é um conjunto de visões integradas da actuação da empresa, resultante do pensamento estratégico dos seus membros”* (FREIRE, 2004, p. 31). O pensamento não tem forma, não tem início nem fim, é algo contínuo que está na mente das pessoas. Cabe ao planeamento dar forma e sentido lógico capaz de ser transmissível ao grupo empresarial para que sejam estabelecidos os propósitos gerais e específicos, denominados missão e objectivos.

No quadro a seguir pode-se observar a comparação entre o pensamento e o planeamento estratégico.

**Quadro 2 - Comparação entre Pensamento e Planeamento Estratégico**

	Pensamento Estratégico	Planeamento Estratégico
<b>Essência</b>	Síntese	Análise
<b>Fonte</b>	Criatividade	Método
<b>Autoria</b>	Qualquer membro da empresa	Responsável pelo planeamento e gestão de topo
<b>Timing</b>	Em qualquer altura	Em reuniões de planeamento
<b>Resultado</b>	Visão integrada, pouco clara e incompleta	Plano formal, explícito e completo

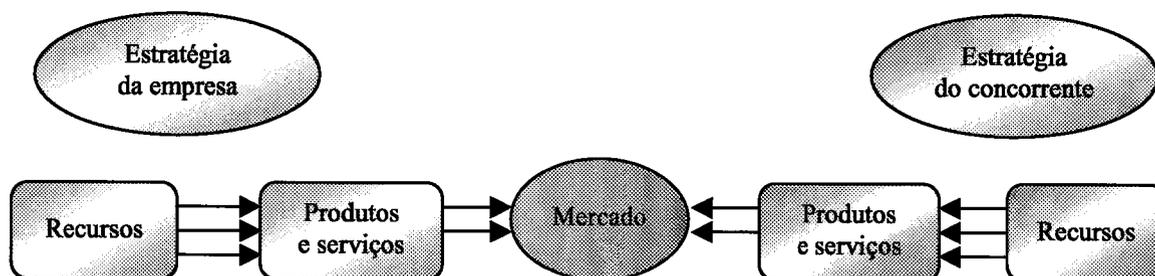
FONTE: FREIRE; 2004, p. 32.

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 33) o planeamento estratégico aplicado ao marketing é definido como “[...] o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objectivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação.”

Para Porter (1997, p. 25) “[...] a eficiência operacional significa exercer actividades semelhantes melhor do que os rivais (...) Pelo contrário, posicionamento estratégico significa exercer actividades diferentes dos rivais ou exercer actividades semelhantes de um modo diferente.” Não basta pensar e planejar, é preciso executar. Com as bases conceptuais e empíricas em mãos é ora de operacionalizar os recursos disponíveis para que os objectivos propostos sejam atingidos. Apesar destes 3 processos administrativos (pensar, planejar e executar) parecerem sequenciais, nunca devemos abrir mão da possibilidade de alterar a forma de ver o mundo, as estratégias e as acções para alcançar o que buscamos.

Como mostra a Figura 1, a estratégia adoptada por uma empresa deve levar em consideração a estratégia adoptada por outras empresas. Se o mercado de ambas forem iguais, terá êxito aquela que definir a melhor estratégia, ou seja, a que entregar maior satisfação ao cliente.

**Figura 1 - Estratégia em Competição**



FONTE: FREIRE, 2004, p. 18.

## **B - Do Planeamento Financeiro à Gestão Estratégica**

As organizações do Pós-Revolução Industrial passaram por transformações de carácter político, económico, social e estrutural. Tais mudanças somente foram possíveis graças a uma adequação das condições e necessidades de mercado a um novo mecanismo de gestão. Estas formas foram sendo criadas e desenvolvidas principalmente a partir de 1950, quando a estratégia passou a ser pesquisada e divulgada.

A primeira sistematização articulada pelas organizações foi o Planeamento Financeiro, que tinha como principal instrumento o controlo das operações orçamentárias. P seu objectivo era estimar acontecimentos futuros através da colecta de dados passados, ou seja, fazia-se uma projecção orçamentária. Este planeamento foi mais difundido no sector público e tinha como um de seus problemas a super estimação dos gastos.

O Planeamento a Longo Prazo surgiu na década de 60, e articulava sobre as formas de melhorar o futuro através de intervenções no presente. Para tanto era necessário estimar o futuro a partir da projecção de indicadores actuais e passados. O nível de desempenho organizacional era medido através da projecção desejável (onde poderia chegar), da projecção planeada (onde deverá chegar) e da projecção de referência (o que pode acontecer). Sua principal limitação referia-se à não previsão de mudanças ambientais.

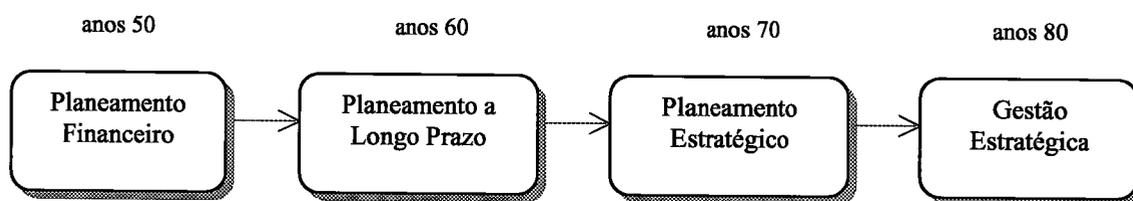
Já o Planeamento Estratégico surgiu na década de 70, e tinha em sua estrutura três ramificações. A primeira dava referência às Unidades Estratégicas de Negócios - UEN's, onde os produtos e os factores relacionados com um mesmo mercado deveriam ser agrupados. A segunda instituía sobre a Curva de Experiência ou Curva de Aprendizagem. Esta curva relaciona o custo do preço por unidade com o volume total acumulado em unidades. A teoria diz que quanto maior o número de unidades produzidas num determinado tempo, melhores estarão as suas condições de competitividade e menores os seus custos. A Matriz de Crescimento e de Participação no Mercado, como terceira etapa, acredita na classificação de produtos da empresa segundo a sua posição nas várias participações de mercado e crescimento de vendas.

A Gestão Estratégica surgiu na década de 80, para por fim a um dos principais problemas apresentados pelo Planeamento Estratégico, a implantação; assim alia o Planeamento Estratégico com a tomada de decisão operacional em todos os níveis.

Todos os quatro processos apresentados acima apresentam falhas. Num o problema está em elevar as estimativas do orçamento, noutro em não antecipar aos problemas de ordem ambiental, e ainda há aquele que dificulta uma implantação efectiva das metas estipuladas. Cabe à gestão saber potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos de cada período.

A figura abaixo esquematiza as fases que se sucederam do Planeamento Financeiro à Gestão Estratégica.

**Figura 2 - Do Planeamento Financeiro à Gestão Estratégica**



FONTE: Elaboração própria.

Toda esta evolução histórica da gestão estratégica nos levou à formulação de uma estrutura, um mecanismo que possibilitou, e ainda possibilita, aos gestores actuarem de forma ordenada dentro de um plano de acção. Esta estrutura se encontra no Anexo I.

A estratégia ligada ao marketing social deve ser definida e empregada com muito critério, pois são formas de se promover a adopção de determinados comportamentos a determinados públicos-alvo. Em suma, o Marketing Social em si já é uma estratégia de acção para o desenvolvimento social, e não a satisfação de desejos e necessidades.

*“Uma das formas das empresas agirem estrategicamente é utilizando o marketing social de forma correcta como uma estratégia de gestão para a mudança de comportamentos, atitudes e práticas e não como uma promoção social (qualquer estratégia utilizada para*

*aproximar a demanda da oferta dos produtos sociais) ou como uma promoção comercial com cunho social.” (PORTELA, 2007, p. 2).*

## **2.2 MARKETING SOCIAL**

A segunda base conceptual da pesquisa trata do marketing social. Aqui pontuaremos algumas definições e conceitos, esclareceremos dúvidas e confusões entre os diferentes tipos de marketing ligados ao sector social, determinaremos quais são os tipos e as funções do marketing mix e faremos algumas reflexões acerca das diferenças e similitudes entre o marketing social e o marketing tradicional.

### **2.2.1 Considerações entre Marketing Social e Marketing Tradicional**

Para entendermos melhor o Marketing Social precisamos saber o que é marketing, já que o primeiro é uma derivação do segundo. Não podemos, nem devemos separar o Marketing Social do Marketing Tradicional. Ambos se complementam, e em larga medida, estão estreitamente relacionados.

O marketing, como área de estudo formalmente concebida, teve o seu início no século XX, período desde o qual se vem construindo e reconstruindo um conceito, uma definição. *“Em 1930 foi fundada a American Marketing Association (AMA), entidade dedicada a congregar os profissionais para o desenvolvimento das actividades do sector. Na época as universidades norte-americanas ofereciam os primeiros cursos de marketing [...]”* (PINHO, 2004, p. 19). O marketing é um processo sem início nem fim, e não escolhe o tipo de instituição nem ao menos a forma como será empregado, contradizendo o que muitos pensam a respeito do tema: marketing é venda, exercida pela responsabilidade de um departamento.

Em 1960, Levitt, em seu artigo “Miopia em Marketing” chamava a atenção para o modo de como o marketing era interpretado *“A diferença entre marketing e venda é mais do que uma questão de palavras. A venda se concentra nas necessidades do vendedor e o marketing, nas necessidades do comprador.”* (LEVITT, 1991, p. 8).



Para a Eurotec (2007) *“Entre os extremos temos empresas que acreditam que o custo de manter um departamento específico pode ser muito oneroso e não o implementam em outros casos temos situações em que o marketing é confundido com as vendas e acaba sendo relegado ao segundo plano e não tendo nenhuma eficácia, assim acaba sendo mal visto pelos dirigentes da empresa por não apresentar resultados.”*

Complementando a errônea ideia de marketing Kotler (1999, p. 34) conclui *“[...] os outros departamentos podem pensar que a tarefa do departamento de marketing é produzir e satisfazer clientes enquanto os demais cuidam de seus afazeres. Será que as atitudes destes departamentos seriam melhores se não existisse departamento de marketing?”*

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 3) *“[...] marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício.”* é *“[...] um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio de criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.”*

Segundo Kotler e Armstrong (2003), enquanto o marketing de negócios lida com preferências, o marketing social trata de crenças e valores. Apesar de ambos utilizarem os mesmos instrumentos e compartilharem o conceito de marketing vinculado à relação de trocas, os resultados a serem atingidos são divergentes. Como consequência, há a necessidade de desenvolvimento das actividades de marketing de uma forma diferenciada.

No Quadro 3 apresentamos algumas divergências entre o Marketing Tradicional e o Marketing Social:

**Quadro 3 - Marketing Tradicional x Marketing Social**

<b>Marketing Tradicional</b>	<b>Marketing Social</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalha fundamentalmente com os consumidores;</li> <li>- Age sobre as preferências e opiniões;</li> <li>- A informação tem importância relativa;</li> <li>- Preocupa-se em estabelecer nossas opiniões sobre uma determinada marca ou produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalha com os indivíduos (pessoas);</li> <li>- Age sobre as crenças e valores;</li> <li>- A informação é fundamental;</li> <li>- Preocupa-se em conhecer nossa cultura.</li> </ul>

FONTE: Elaboração própria.

Toda a teoria de marketing é bem discutida no que se refere ao marketing tradicional, ou seja, produto e marcas de bens tangíveis e empresas de bens de consumo. Mas, quando são analisados outros “tipos de marketing” não tradicional, como o marketing de tecnologia, de serviços, governamental, de instituições que não visam lucro, entre outros, há uma dificuldade em fazer as adaptações, principalmente, porque ainda existem poucos casos efectivamente estudados.

*“A orientação de marketing societal questiona se a orientação de marketing pura é adequada a uma época de problemas ambientais, escassez de recursos, rápido crescimento populacional, problemas económicos mundiais e serviços sociais negligenciados [...]. Segundo esta filosofia, a orientação de marketing pura gera possíveis conflitos entre os desejos dos consumidores a curto prazo e seu bem-estar a longo prazo.”* (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 14).

As campanhas sociais são desencadeadas com o objectivo de solucionar ou minimizar os inúmeros problemas sociais com os quais se defronta a humanidade, como a desnutrição, o combate ao consumo de drogas, a erradicação do trabalho infantil, etc.

### **2.2.2 Evolução do Marketing Social**

As origens do marketing social estão estreitamente relacionadas com os períodos históricos da responsabilidade social, com a intervenção do estado na economia e com as novas configurações do capitalismo, o neoliberalismo.

No século XVIII Adam Smith (1723 – 1790) defendia a ideia de que o Estado não deveria intervir no mercado, uma vez que este se auto regularia pela lei da oferta e da procura. O liberalismo económico, como ficou conhecido, apelava para uma economia de livre mercado onde a própria sociedade estabeleceria uma ponte de equilíbrio entre a quantidade produzida e o preço dos produtos.

Um dos grandes seguidores de Adam Smith foi o austríaco Friedrich August von Hayek (1899 – 1992) que defendia a democracia liberal e a não intervenção do estado no processo económico, denunciando regimes totalitários como o narcisismo e o socialismo. Prémio

Nobel de Economia em 1974, Friedrich Hayek, assim como Adam Smith, tiveram suas ideias postas de lado por quase três décadas após a segunda guerra mundial (1944 – 1974), sendo consultadas apenas pelo seu valor histórico ou filosófico.

Segundo Roman (2004, p. 37) *“Após a Segunda Guerra, a economia cresceu continuamente, nos moldes das teorias económicas de John Maynard Keynes (1883-1946 - Inglaterra), que propunha a intervenção estatal na vida económica, bem ao contrário do que pregava a ideologia liberal.”* O pleno desenvolvimento do período subsequente à segunda guerra foi a causa que levou os países a optarem por um regime intervencionista.

A teoria Keynesiana se contrapunha à Lei de Say<sup>5</sup>, promovendo uma onda de controlo Estatal nas mais diversas áreas. Enquanto a economia progredia com a diminuição do desemprego e com o aumento da produção e da renda percapita o Estado continuava a intervir nas crises económicas e a evocar para si a obrigação da responsabilidade social.

Este facto só mudou a partir de 1973 com a crise do petróleo e o exorbitante aumento inflacionário. Foi neste mesmo período que os críticos começaram a repensar o papel do Estado no processo de desenvolvimento socio-económico e a convocar as ideias de Smith e Hayek.

*“Inseridos nesse cenário é que devemos reflectir sobre os discursos produzidos hoje sobre a responsabilidade social das empresas. O esvaziamento da capacidade do Estado para cumprir funções sociais, que lhe cabiam historicamente, deixou um vácuo que deve ser preenchido.”* (ROMAN, 2004, p. 37).

Neste cenário caótico, em que o Estado se encontra de mãos atadas para resolver os problemas da população, é que as empresas também começam a rever os seus papéis dentro da sociedade. É neste período de reflexão que a responsabilidade social, assolada pelo marketing social, tem início em proporções práticas e académicas.

---

<sup>5</sup> Jean-Baptiste Say (1767-1832, França) fundamentou a Lei de Say. Esta lei estabelece que "quando um produtor de algum produto vende seu produto o dinheiro que o produtor obtém com a venda de seu produto está sendo gasto com a mesma vontade da venda de seu produto ", sinteticamente: "a oferta cria sua própria demanda". Para Say não existem crises de super-produção, uma vez que tudo o que é produzido pode ser consumido.

Sina e Souza (1999, p. 27) também concordam com este marco inicial e complementam dizendo que *“A ideia existe há mais de um quarto de século e apenas recentemente tomou vultos mais populares, quando praticantes da vida quotidiana descobriram que o marketing social é algo que poderiam praticar pessoalmente, sem grande assistência profissional ou alto investimento financeiro.”*

Com maior precisão Brito *et al* (2004, p. 1 citando SCHIAVO, 1999, p. 29) diz *“A expressão marketing social surgiu nos Estados Unidos, em 1971, e foi usada pela primeira vez por KOTLER E ZALTMAN. Naquele ano, eles publicaram no Journal of Marketing, um artigo intitulado Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, no qual conceituaram o marketing social como sendo o processo de “criação, implementação e controle de programas implementados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais e envolvendo considerações relativas ao planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.”*

Perante a citação de Schiavo percebemos que o Marketing Social tem funções diferentes da Responsabilidade Social. Toda empresa deve, em princípio, ser socialmente responsável, mas são poucas as que utilizam o marketing social em suas estratégias de marketing. Este tipo de marketing deve ser utilizado para dar suporte aos elementos do marketing tradicional, os 4 P's.

### **2.2.3 Definições e Conceitos**

Apesar do marketing social ter as suas origens no marketing tradicional, não devemos confundir os seus objectivos, que para Sina e Souza (1999, p. 37) são bem distintos: *“Um dos principais objectivos do Marketing Tradicional é atender às necessidades e desejos identificados nos mercados-alvo, tendo como resultado principal o lucro, obtido através da comercialização de produtos e serviços. Já o Marketing Social tem por objectivo modificar as atitudes ou comportamentos do mercado-alvo, tendo como principal meta o atendimento dos interesses desse mercado ou da sociedade, cuja obtenção se dá através da concretização de ideias e serviços.”*

Ambos, social e tradicional, estão ligados ao marketing no quesito troca (troca entre a sociedade e a organização), mas possuem finalidades distintas. Para Kotler e Armstrong (2003, p. 8) *“Marketing significa administração de mercados para efectuar trocas e relacionamentos com o propósito de criar valor e satisfazer necessidades e desejos.”* já Sina e Souza (1999, p. 27) definem marketing social como *“[...] o uso das técnicas e ferramentas do marketing tradicional, para promover a adopção de comportamento que desenvolverá a saúde e o bem-estar de um público-alvo específico ou da sociedade como um todo.”*

De maneira objectiva Pringle e Thompson (2000, p. 3) definem marketing social como *“[...] uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante.”*

Para Crúzio (2003 p. 23) o conceito de marketing social nas cooperativas *“É a arte de dirigir, gerenciar e executar o composto de marketing (os 4 pés: produto, preço, ponto-de-venda e promoção) e, ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento social, político e económico dos associados, empregados, familiares e membros da comunidade local.”*

#### **2.2.4 Tipos de Marketing em Organizações Sociais**

Algumas estratégias de marketing podem ser melhor optimizadas em Organizações Sociais, a exemplo do:

- Marketing Social;
- Marketing *Societal*;
- Marketing para Causas Sociais, Ético ou de Responsabilidade Social;
- Marketing de Relacionamento.

Mudança Social é o ponto de intersecção entre os três primeiros tipos de Marketing. Apesar de suas semelhanças não devemos confundir os seus conceitos nem a sua abordagem para com os seus públicos.

O Marketing *Societal* trabalha com campanhas mais gerais, de abrangência maior. Seu objectivo primordial é a questão social, não tendo, portanto, a presença directa do interesse

comercial. Como exemplo podemos citar o programa “Fome Zero”<sup>6</sup>, criado no governo do presidente brasileiro Luiz Inácio Lula da Silva.

Diferentemente do *Societal*, o Marketing Social preocupa-se com problemas específicos de um público ou da sociedade, tal como: os toxicómanos, o alcoolismo, a pedofilia, etc. Para Sina e Souza (1999, p. 28) “*O marketing social é melhor utilizado para efectivar e sustentar mudanças de comportamento no campo dos benefícios sociais ou da saúde, utilizando-se dos programas para construir a satisfação dos consumidores com os serviços existentes.*”

Já o Marketing para Causas Sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefícios mútuos. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 714) “*Muitas empresas estão misturando suas iniciativas de responsabilidade social corporativa a suas actividades de marketing.*” Ainda segundo estes autores (2006, p. 715) uma estratégia de marketing para causas sociais bem sucedida pode “[...] *melhorar o bem-estar social; criar posicionamento de marca diferenciado; criar fortes laços com o consumidor; aprimorar a imagem pública da empresa [...]; melhorar o clima interno; animar os funcionários, e impulsionar as vendas.*”

Este tipo de marketing é muito utilizado para:

- Melhorar a imagem corporativa;
- Diferenciar produtos e serviços da empresa;
- Aumentar as vendas; e
- Conquistar ou aumentar a fidelidade do consumidor.

O programa de Marketing para Causas Sociais pode ser desenvolvido directamente pela empresa ou marca em benefício da causa em si, ou por meio de uma aliança estratégica

---

<sup>6</sup> O **Programa Fome Zero** é uma iniciativa do Governo Federal do Brasil, com a parceria da sociedade e suas organizações, dos estados e municípios, que tem o intuito de garantir a segurança alimentar e nutricional dos brasileiros. O objectivo é proporcionar a todos os cidadãos o acesso a uma alimentação digna, com regularidade, qualidade e quantidade suficientes. O Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), ligado directamente à Presidência da República, foi criado para articular e implementar as várias acções previstas no Programa. A principal iniciativa do Fome Zero é o Bolsa Família. (Adaptado de Wikipédia. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Programa\\_fome\\_zero](http://pt.wikipedia.org/wiki/Programa_fome_zero). Acesso em 02/02/2007)

entre a empresa e uma organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida.

No Marketing de Relacionamento a gestão é uma filosofia empresarial baseada no reconhecimento de que se devem buscar novas formas de comunicação e o estabelecimento de um relacionamento profundo e duradouro com os seus públicos alvos e intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável. Ele usa uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

- Identificar o cliente de forma individualizada e nominal;
- Criar um relacionamento duradouro entre a organização e o cliente; e
- Gerir este relacionamento para o benefício de seus clientes e da sua empresa.

Para Crúzio (2003, p. 259) “*O marketing de relacionamento visa estabelecer uma parceria de longo prazo com os clientes dispensando-lhes um tratamento diferenciado, ao contrário do marketing de massa.*”

O processo de gestão do cliente inclui:

- A identificação e análise das necessidades específicas de relacionamento;
- O planeamento de como a empresa irá atender tais necessidades;
- A implementação de um processo de organização para fazer isso; e
- A monitoração desse processo em operação.

Este tipo de marketing usa as ferramentas de *Database Marketing*, *Telemarketing* e *Comunicação Dirigida*, assentando-se sobre informações, conhecimento e experiência (*Knowledge-based e experience-based*):

- Sobre a tecnologia na qual compete;
- Sobre a concorrência;
- Sobre os cooperados;
- Sobre novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; e
- Sobre a própria organização:

Segundo Stone e Woodcok (2002, p. 16) “*As informações sobre os seus clientes e sobre o estado do relacionamento entre eles e a sua empresa assumem uma posição de destaque*

*na lista de expectativas do cliente. Assim, no centro da abordagem do marketing de relacionamento de muitas empresas, está um banco de dados do cliente.”*

O Marketing de Relacionamento possui algumas características que objectivam, entre outras, o aumento da lealdade e o incremento das vendas, sendo feito através da observação e do desenvolvimento de nichos de mercado. As organizações devem ficar atentas aos canais de distribuição e identificação de segmentos, que possibilite um ganho de mercado, ou mesmo, como já referido, ao desenvolvimento de um.

É percebido também o progresso da infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem das instituições e do seu aperfeiçoamento tecnológico.

Numa visão global entre estes 4 tipos de marketing (Social, *Societal*, para Causas Sociais e de Relacionamento) e o marketing tradicional, não devemos colocar um em detrimento do outro, ao contrário, o marketing tradicional deve servir de sustentação a um programa de marketing mais específico e com diferencial estratégico. Afinal, de nada adiantaria um efectivo Programa de Marketing Social, se não houvesse uma estrutura adequada do Marketing *Mix* Tradicional.

### **2.2.5 As Variáveis do Marketing *Mix***

As possibilidades de sucesso no desenvolvimento de uma estratégia empresarial podem ser aumentadas exponencialmente se acrescentarmos ao marketing *mix* tradicional as vantagens específicas do marketing *mix* social.

Para Sina e Souza (1999, p. 32) “[...] o marketing social empresta a ideia que o marketing tradicional pratica, chamada “marketing mix”. Durante o processo de planeamento e pesquisa de audiência target, várias decisões deverão ser tomadas com base nas seguintes variáveis: **Produto, Preço, Comunicação (Promotion) e Local (Place).**”

As variáveis tradicionais do marketing *mix* são:

## Produto

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 5) “[...] *produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.*” Os consumidores em geral preferem os produtos de melhor qualidade, desempenho e aspectos inovadores e de preços adequados, por isso, é necessário grande esforço de promoção e comunicação. Assim, o papel das organizações é dedicar-se e aprimorar os seus produtos continuamente. Mas devemos considerar que em geral isto ocorre numa visão tradicional do marketing, porque *“As organizações – de qualquer sector ou porte - sabem que não podem mais contar, apenas, com a qualidade de seus produtos e serviços como garantia de sobrevivência, porque tal atributo passou a ser uma exigência natural do mundo competitivo.”* (CREDIDIO, 2007)

Existem vários mecanismos que permitem às organizações diversificarem os seus produtos. Elas podem utilizar a diferenciação ou a equiparação dos preços - as organizações têm a opção de definir os preços de seus produtos mais altos ou mais baixos, ou estipular um preço igual ao da concorrência. Existe também a possibilidade de diferenciar o produtor através dos atributos físicos, como *design*, qualidade e entrega de benefícios. Algumas empresas disponibilizam serviços complementares, sendo os mais utilizados a entrega do produto a domicílio, os serviços de atendimento ao consumidor via telefone, a instalação e a manutenção do equipamento. Em geral esta entrega de valor a mais para o cliente é denominada de produto ampliado: “[...] *a totalidade dos benefícios que a pessoa recebe ou experimenta na obtenção de um produto tangível [...]*”. (KOTLER, 1980, p. 225)

Para Kotler (1999, p. 128) mesmo os produtos aparentemente com baixa diferenciação, como as *commodities*, podem ser visualizadas pelos consumidores em vários ângulos. *“A conclusão é que commodities podem ser diferenciadas em termos reais e psicológicos. Algumas vezes pode haver uma ligeira diferença real (como no frango Perdue); outras vezes, o lugar de origem se encarrega da diferença (como no caso do café colombiano); outras, uma imagem pode ser vinculada à commodity (o cigarro Marlboro e a vodca Absolut) [...]*”

Segundo Sina e Souza (1999, p. 32) “*O produto do marketing social é o comportamento ou oferta que o programa quer que a audiência adopte.*” Ainda segundo estes autores “*Se motivar as pessoas para uma mudança de comportamento social fosse tão fácil [...] não haveria necessidade de marketing social.*”

A grande dificuldade em estabelecermos a mudança de comportamento está no facto das pessoas agirem de forma remediada, ao invés da forma preventiva, ou seja, em geral os consumidores não se antecipam aos problemas, eles “esperam” os problemas acontecerem para então procurar acções que os conduzirão à retomada do bem estar.

Como exemplos podemos citar os produtos físicos (detector de fumo), os serviços (exames médicos), as práticas (amamentação natural) e as ideias tangíveis (protecção ambiental).

Theodoro (2007, p. 6), citando o estudo do Prof. Jerome Mccarthy, da Universidade de Michigan, diz que “*Na maioria dos casos, o produto do Marketing Social não é físico. Embora em alguns casos possa ser, como na distribuição de preservativos, na maioria das vezes é intangível, podendo variar de um atendimento psicológico gratuito a campanhas de vacinação gratuitas, ou a campanha de preservação ambiental feita pelo Greenpeace. Portanto, o produto se configura quando a população percebe a existência de algum problema afectando a sociedade. O Marketing Social, então, procura a melhor solução para conscientizar a população e/ou governo do problema identificado. Pode também se estender, e tentar dar solução ao problema, arregimentando pessoas e captando recursos.*” Seguindo o seu raciocínio, Theodoro define que os serviços são vendidos antes de serem produzidos, o que não acontece com os produtos (em geral estes podem ser vistos, tocados e, em alguns casos, experimentados mesmo antes da compra). Portanto o risco de insatisfação na utilização de um serviço é maior do que na aquisição de um produto.

## Preço

Seguindo os pensamentos de Sina e Souza (1999, p. 33) *“Preço refere-se ao que a audiência target tem que abrir mão para adoptar o comportamento esperado. O preço pode ser monetário, porém, com maior frequência, no marketing social estão envolvidos valores intangíveis, como tempo, esforço e velhos hábitos. O custo emocional pode também fazer parte do preço a ser pago.”*

A grande maioria dos bens de consumo são adquiridos em lojas de retalho e os consumidores consideram a visita à loja como uma oportunidade final para avaliar o produto. Especialmente no caso de itens especiais e de custo mais elevado, esta etapa é muito importante.

Para definirmos os preços não basta calcularmos os custos de produção, estimar o lucro que a empresa quer ou pode ter e viabilizá-lo junto a concorrência. Claro que estes factores são importantes, mas a definição de preço dentro de uma organização é algo crucial e estratégico. Por exemplo: em geral os consumidores costumam associar as qualidades do produto ao seu preço e vice-versa, sendo assim produtos com preços semelhantes tendem a ser interpretados pelos consumidores como detentores de características semelhantes. Mesmo que um perfume produzido pela Calvin Klaine e outro pela Avon tenham custos semelhantes, seus preços jamais poderiam ser parecidos, pelo simples facto da Calvin Klaine não vender apenas perfumes, mas também uma posição de *estatus*.

A capacidade produtiva de uma organização também gera ganhos de escala. Em termos de elasticidade económica isto quer dizer que dada variação percentual no custo de produção resultará numa variação percentual maior na quantidade produzida ( $\eta > 1$ ), até chegar ao ponto em que terá elasticidade unitária, ou seja, a variação percentual no custo de produção e na quantidade produzida serão as mesmas ( $\eta = 1$ ).

Para calcularmos a elasticidade-preço da produção utilizamos a seguinte equação, representada pela letra *eta* ( $\eta$ ):

$$\eta: -\frac{\text{Var. \% das quantidades produzidas}}{\text{Var. \% dos custos de produção}} = -\frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

Em que;

$\eta$  = elasticidade-preço da produção

$\Delta Q$  = variação nas quantidades produzidas

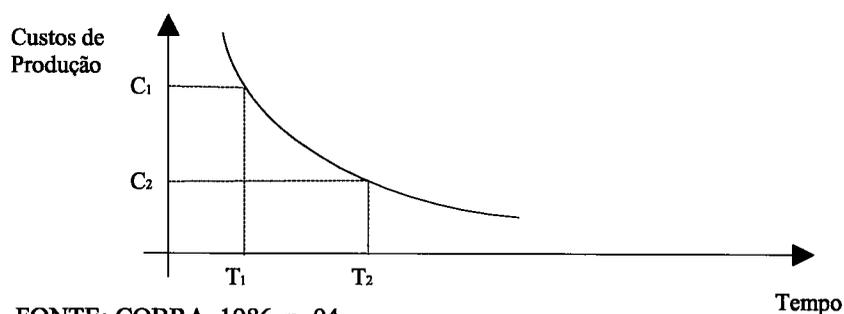
$Q$  = quantidade produzida

$\Delta P$  = variação nos custos de produção

$P$  = custo de produção

Para Cobra (1986, p. 94) “*Através da produção em massa atinge-se a economia de escala, que possibilita a redução dos custos de produção (conceito da curva de experiência).*” A figura abaixo nos mostra graficamente como o tempo de experiência na produção de um bem pode contribuir para a redução de seu custo.

**Gráfico 1 - Curva de Experiência**

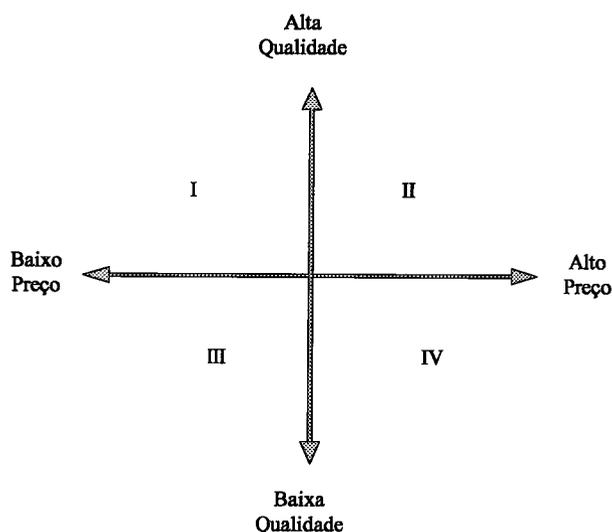


FONTE: COBRA, 1986, p. 94.

Ainda segundo Cobra (1986, p. 95) os preços dos produtos e serviços podem ter várias condicionantes, dentre elas os custos de produção, a taxa de retorno esperada pela empresa, o preço da concorrência, a procura pelo produto (lei da oferta e da procura), os valores estipulados em lei e o preço que o mercado se dispõe a pagar.

Não há dúvidas que existem várias condicionantes, mas duas delas são observadas de perto pelas empresas (na hora de posicionar o seu produto) e pelos consumidores (na hora de escolher ou defini-los). Estes factores críticos de sucesso são a qualidade e o preço. Assim podemos enquadrar um produto ou um serviço em uma das 4 áreas marcadas pela Figura 3.

**Figura 3 - Posicionamento Segundo a Qualidade e o Preço**



FONTE: COBRA, 1986, p. 96.

A organização que situa o seu produto/serviço no quadrante I está em busca de penetração ou aumento da participação no mercado. No quadrante II estão os produtos de luxo e de alta especialização, permitindo em vários casos o aumento da rentabilidade e a entrega de valor acrescida ao cliente. No quadrante três a organização busca oferecer produtos básicos, com ausência de serviços complementares. E por fim, no quadrante IV, estão os produtos que tentam satisfazer uma falsa necessidade dos consumidores, como nas compras por impulsos, em geral as organizações utilizam o *merchandising* para promover artigos deste tipo.

### **Distribuição**

O impacto deve visar os locais onde o consumidor toma a decisão de adquirir o respectivo produto.

Segundo Pinho (2004, p. 35) “[...] a distribuição engloba as decisões relativas aos canais de distribuição, com definição dos intermediários pelos quais o produto passa até chegar ao consumidor, e à distribuição física do produto, com a solução de problemas de armazenamento, reposição e transporte dos locais de produção até os pontos-de-venda.”

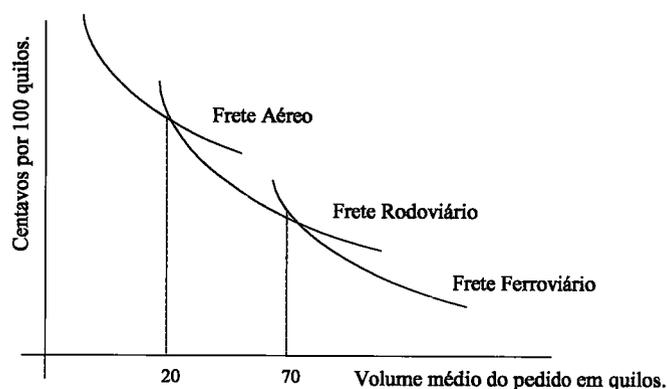
Assim como Pinho, Crúzio (2003, p. 218) acredita que *“A função do canal de marketing é transferir mercadorias de uma dado fabricante para os consumidores. O canal de marketing deve preencher as lacunas de tempo, espaço e posse que separam as mercadorias do mercado-alvo.”*

A entrega de um produto a um órgão de distribuição, a uma empresa beneficiadora ou a um consumidor final não é tarefa fácil. Existem incontáveis variáveis que afectam na eficiência e na eficácia do canal de distribuição. Variáveis como o peso do produto, a quantidade a ser entregue, a valor da carga, o seu grau de periculosidade, a sua capacidade de depreciação, a sua importância em dado período do ano, etc.

Além dos factores intrínsecos do produtos também há de ser considerado quais os canais que serão utilizados para a entrega. Podemos transportar um bem pela rodovia, pela ferrovia, pelo ar ou pela água (ver Gráfico 2). Ainda há de se considerar os vários personagens que fazem parte do canal de distribuição, como os fornecedores de matéria-prima, os grossistas, os retalhistas, os fabricantes e o consumidor final.

Para Kotler (1980, p. 363) *“Uma empresa defronta-se com um grande número de alternativas ao projectar seu sistema de distribuição física. A variedade aumenta em número e complexidade à medida que passamos de uma empresa com uma única fábrica servindo a um único mercado para uma empresa com múltiplas fábricas e múltiplos mercados.”*

**Gráfico 2 - Custo do transporte como função do peso médio e do tipo de transporte**



FONTE: KOTLER, 1980, p. 365.

No caso do Marketing Social *“A distribuição [...] se refere ao local onde os produtos podem ser comprados, em geral um espaço dentro de um shopping center, ou um espaço público, ou em escolas. Se intangível, refere ao local onde o serviço é prestado, normalmente hospitais públicos. No caso do marketing de causa envolvendo uma empresa, a distribuição pode utilizar o mesmo canal utilizado pela empresa em sua operação normal.”* (MCCARTHY, citado por THEODORO, p. 6).

Dornelas (2005, p. 152) acredita que existem dois tipos de distribuição, numa a empresa pode vender directamente os seus produtos ao consumidor final, noutra ela pode usar intermediários (retalhistas e grossistas) para levar o seu produto aos consumidores. Segundo o autor *“Esses são os dois extremos possíveis, já que a empresa pode usar de formas intermediárias nesse processo, como telemarketing, catálogos, mala directa e, mais recentemente, a Internet, onde não há contacto directo entre vendedor e consumidor.”*

### **Comunicação**

Lida com a mensagem do produto e a audiência no intuito de motivar as pessoas, ou seja, tenta actuar sobre o seu comportamento. A Publicidade, a Promoção de Vendas, as Relações Públicas, o Merchandising e o Marketing Directo, são exemplos deste *mix*. *“Implementar uma estratégia de comunicação, significa executar, no contexto de um processo de planeamento social mais abrangente, um conjunto de prescrições e procedimentos para enviar às diferentes populações envolvidas directa ou indirectamente com um determinado problema ou questão social, mensagens que divulguem conhecimentos, propiciem atitudes e proponham práticas convenientes para melhorar as condições de vida, de saúde, de direitos ou de educação de um segmento da população.”* (GUIMARÃES, 2007a)

Os públicos adquirem determinado produto de acordo com as variações sobre quais atributos percebem como relevantes ou salientes. Tendem a prestar mais atenção aos atributos que se referem aos benefícios anunciados. Isso leva a preocupação com o que anunciar, pois um atributo pode não ser percebido como importante apenas porque não foi

anunciado. Se mencionado devidamente sua importância pode ser reconhecida pelos consumidores.

Para Grönroos (1993, p. 197) “[...] existem uma gama de situações em que os esforços de comunicação ocorrem e portanto um número de tipos diferentes de comunicação.” Na perspectiva do marketing social Kotler e Keller (2006, p. 719) acreditam que os canais de comunicação devem ser escolhidos em conformidade com as metas e os objectivos propostos pelo programa de marketing social. Estes autores citam alguns exemplos:

### ***Campanhas Cognitivas***

- *Explicar o valor nutritivo dos diferentes alimentos.*
- *Explicar a importância da preservação alimentar.*

### ***Campanhas de acção***

- *Atrair o público para a vacinação em massa.*
- *Motivar o público a votar ‘sim’ em certa questão.*
- *Motivar o público a doar sangue.*
- *Motivar as mulheres a fazer o exame papanicolau.*

### ***Campanhas de comportamento***

- *Desestimular o uso de cigarro.*
- *Desestimular o uso de drogas pesadas.*
- *Desestimular o consumo excessivo de álcool.*

### ***Campanhas de valor***

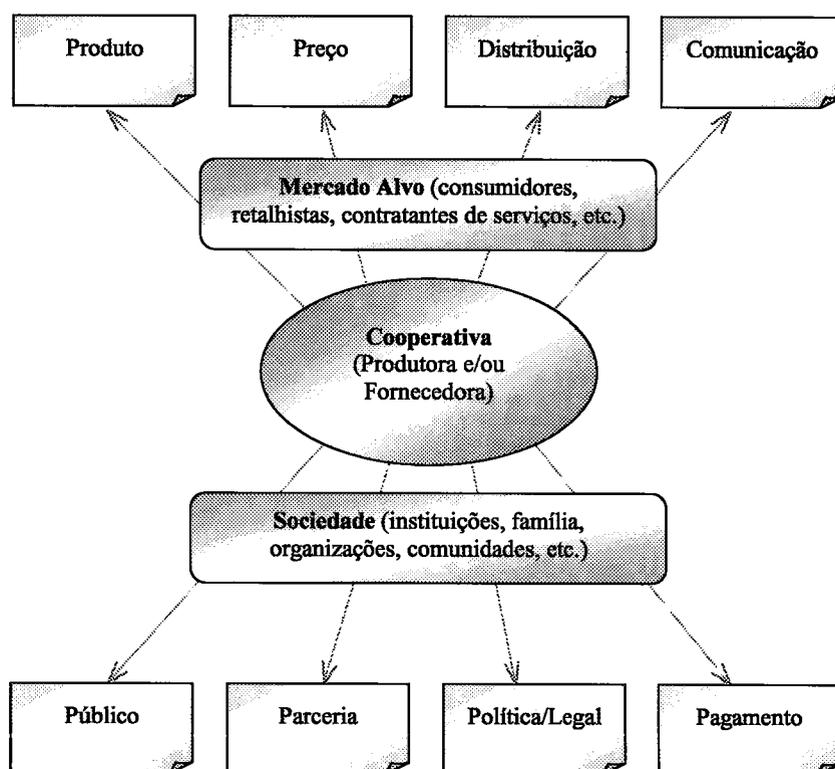
- *Alterar ideias sobre o aborto.*
- *Mudar a atitude de pessoas intolerantes.*

Para Mccarthy, citado por Theodoro (2007, p. 6) “De maneira geral, o Marketing Social se utiliza dos mesmos veículos de promoção utilizado pelas empresas ou pelo governo, porém devido ao seu carácter, procura e normalmente consegue, espaços gratuitos, ou descontos importantes no preço dos veículos. Em muitos casos, a comunicação boca a boca, ou a distribuição de folhetos em locais adequados já são suficientes para a divulgação do

*projecto. A escolha correcta da melhor ferramenta, depende do tipo de projecto, do tipo de público e da verba disponível.”*

Continuando o seu raciocínio Sina e Souza (1999, p.32) dizem que “Aos 4 P’s do marketing tradicional, pode-se adicionar 4 P’s do marketing social: **Público, Parceria, Política e Pagamento.**”.

**Figura 4 - Marketing Mix Social e Tradicional em Organizações Sociais**



FONTE: Elaboração própria

De acordo com a Figura 4 percebemos que as cooperativas, dentro de uma estratégia de marketing social, devem ter dois prismas de acção e intervenção. Um sobre o marketing *mix* tradicional e o outro sobre o marketing *mix* social. O primeiro está mais próximo dos mercados tradicionais, o segundo intervém junto às organizações que interagem com a cooperativa.

## Público

Sabemos que os públicos são todos aqueles que o programa tem intenção de atingir, directa ou indirectamente. E no caso do Marketing Social “*Antes de iniciar a análise da população, uma pergunta se faz necessária: quem deve ter seus comportamentos mudados para alcançar os objectivos de um programa social específico e em que contexto estão inseridos esses comportamentos?*” (GUIMARÃES, 2007b).

Existem três tipos de públicos, o Público-Alvo Primário (refere-se aos que recebem o principal impacto das mensagens advindas dos programas de Marketing Social, refere-se às pessoas que o programa quer que adoptem efectivamente novas práticas sociais); há também o Público-Alvo Secundário (são aqueles que influenciam o público primário, como parentes, amigos, membros da família, professores, médicos, formadores de opinião, mídia, etc.); e por último temos o Público-Alvo Terciário (composto por todos os envolvidos na etapa de criação, patrocínio, implantação e aperfeiçoamento do programa).

**Figura 5- Públicos de um Programa de Marketing Social**

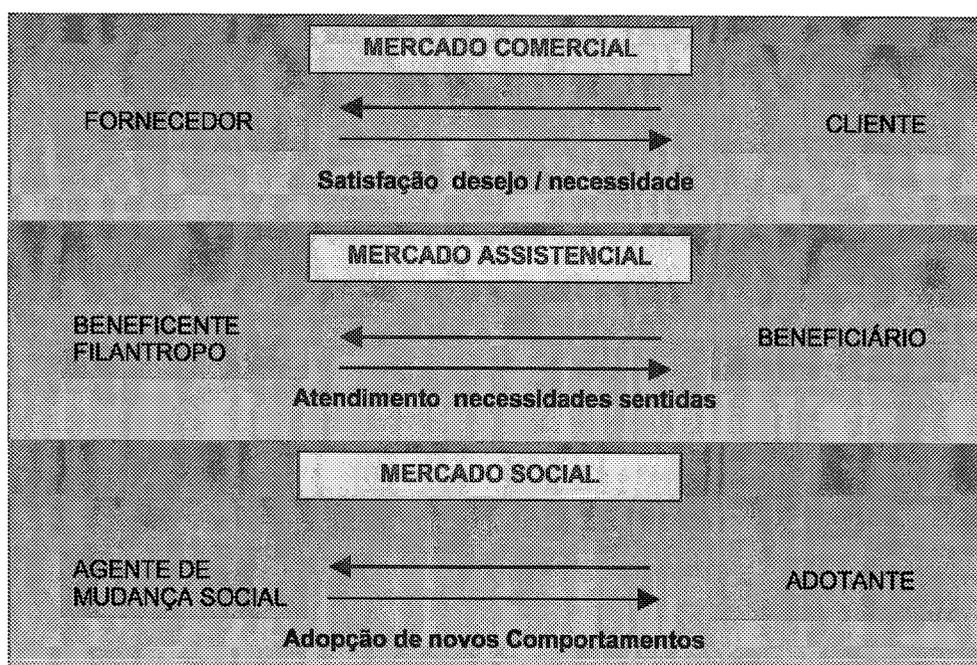
<b>Público-Alvo Primário:</b>
Aquele que o programa deseja que, efectivamente, adopte novas práticas sociais.
<b>Público-Alvo Secundário:</b>
Aquele que influencia, directamente, o público-alvo primário (profissionais sociais, familiares, pessoas influentes na comunidade).
<b>Público-Alvo Terciário:</b>
Os responsáveis pela tomada de decisões, fontes de apoio financeiro e outros que possam contribuir para o êxito do programa.

FONTE: COMUNICARTE, 2007.

Dentro da visão do marketing social a organização deve se preocupar com a opinião pública, ou seja, com aquilo que os consumidores estão ou gostariam de fazer por acreditarem ser o certo. Mas nem toda a opinião dos consumidores, e às vezes em sua grande maioria, estão correctas. Por exemplo: “*Em determinados momentos os norte-americanos se afastam do consumo de carne vermelha ou leite e de certas actividades. As empresas que comercializam carne bonina e leite não ficam paradas, esperando. Financiam campanhas para influenciar as pessoas a se sentirem mais tranquilas para consumir seus produtos.*” (KOTLER, 1999, p. 125)

Como assinalado na Figura 6, os públicos variam de acordo com o tipo de mercado e os objectivos propostos. No mercado comercial tradicional a empresa entrega ao cliente produtos ou serviços que satisfaçam as suas necessidades e os seus desejos em troca do lucro. No mercado filantrópico, o indivíduo ou a organização assistencialista fornece ao beneficiário uma acção de carácter paliativa e emergencial, em troca de uma recompensa pessoal. No mercado social, onde trabalhamos com o Marketing Social, o agente da mudança social promove acções que viabilizem a adopção de novos comportamentos e atitudes no sentido de melhorar a qualidade de vida a longo prazo do público-alvo.

**Figura 6 - Os Diferentes Públicos no Mercado Comercial, Assistencial e Social.**



FONTE: COMUNICARTE, 2007.

Ainda sobre a Figura 6 há de se fazer uma importante consideração: o “fornecedor” e o “agente de mudança social” podem trabalhar com públicos de diferentes estratos económicos, o que não acontece com o “beneficente ou filantropo” que trabalham apenas com indivíduos que estejam na ou abaixo da linha da pobreza.

Por fim, no que se refere à segmentação do mercado social, a Comunicarte (2007) define algumas possibilidades: “*classe social, idade, renda, área geográfica, temática, oferta – oportunidades disponíveis e demanda – necessidades de um grupo*”

## Parceria

As parcerias podem ser estabelecidas com organizações que têm objectivos ou públicos-alvo similares aos da organização que fará o programa de Marketing Social. Para Sina e Souza (1999, p. 36) *“Através do estabelecimento de parcerias na comunidade, a organização pode estender seus recursos e conseguir atingir o público, que de outra forma não poderia.”*

Todos os agentes (organizações e indivíduos) envolvidos nos 8 P’s do marketing *mix* tradicional e social devem ser vistos como parceiros. Mas para que devemos firmar parcerias? As organizações buscam alianças para atingir objectivos que individualmente não conseguiriam, ou conseguiriam de forma ineficiente. E isto só é possível quando elas contribuem com o que fazem de melhor. Tal como ocorre com a parceria firmada entre a Xerox e a Escola de Samba Mangueira para incentivar a prática desportiva no Morro da Mangueira (RJ, Brasil). Com os recursos de uma e a capacidade de mobilização social da outra esta sendo possível desenvolver programas com grandes efeitos.

Para Etges (2007) *“Alguns aspectos para que a parceira tenha sucesso são importantes. Em primeiro lugar, a transparência e depois a definição de responsabilidades/atribuições das partes. O respeito pela identidade de cada uma das partes e/ou organizações envolvidas é fundamental.”*

No entendimento do Marketing Social as parcerias não devem ser constituídas de cima para baixo. Os agentes envolvidos têm de estabelecer uma relação de reciprocidade que garanta a eficácia e a sustentabilidade da acção social. Para Guimarães (2007a) *“[...] quem toma as decisões de uma intervenção social, sempre terá de contar com o apoio daqueles que serão adoptantes dos seus produtos sociais e/ou usuários dos serviços públicos promovidos por ela.”* Em seu artigo, Guimarães cita o exemplo do UNICEF como caso de sucesso em promoção e participação social, afinal os *“[...] seus beneficiários são participantes activos e responsáveis no processo de desenvolvimento e não receptadores passivos de serviços ou decisões tomadas no lugar deles.”*

A estratégia de parceria estabelecida dentro do Marketing Social está voltada para ganhos recíprocos, onde todos os sujeitos da acção social saem ganhando. *“O Marketing Social congrega a união da causa social com o mercado em esforço mútuo que visa demonstrar que há possibilidade de ganho para todos os actores envolvidos.”* (THEODORO, 2007, p. 5). Para isto são estabelecidos laços políticos, de acções conjuntas, determinadas pelas envolventes sociais, culturais e económicas.

Devemos no entanto observar que as parcerias devem ser firmadas deste que não impliquem em dependência política e/ou económica para uma das partes. Aqui vale a pena mencionar o quarto princípio do cooperativismo, o da Autonomia e Independência, que defende uma gestão democrática e uma organização autónoma. Nesta perspectiva Schiavo (2007a) diz que *“As agências recomendavam que as organizações não-governamentais desenvolvessem habilidades comerciais, a fim de reduzir sua dependência em relação aos recursos financeiros doados “a fundo perdido” pelas então chamadas “instituições doadoras”. A tese defendida era a de recuperar os custos dos produtos e/ou serviços, reaplicando-os no trabalho institucional.”*

Outro exemplo de parceria bem sucedida é o da Fundação SOS Mata Atlântica<sup>7</sup>, uma ONG Brasileira criada em 1986 que tem a missão de *“defender os remanescentes da Mata Atlântica, valorizar a identidade física e cultural das comunidades humanas que os habitam e conservar os riquíssimos patrimónios natural, histórico e cultural dessas regiões, buscando o seu desenvolvimento sustentado.”* (SOS MATA ATLANTICA, 2007).

Um dos mecanismos encontrados para atingir a missão da Fundação foi criar o Clickarvore, que é o resultado de parcerias firmadas entre o SOS Mata Atlântica, o Instituto Ambiental, o Grupo Abril, várias empresas privadas (como o Banco Bradesco) e outros tantos proprietários de terras pertencente à região de actuação. *“O clickarvore é um programa de reflorestamento com espécies nativas da Mata Atlântica pela Internet. Cada click corresponde ao plantio de uma árvore, custeado por empresas patrocinadoras, e agora também pela própria sociedade civil através de uma nova ferramenta de e-commerce”* (CLICKARVORE, 2007). Após o cadastro e um *click* na *web site*

---

<sup>7</sup> Para maiores detalhes consultar [www.sosmatatlantica.org.br](http://www.sosmatatlantica.org.br) e [www.clickarvore.com.br](http://www.clickarvore.com.br).

www.clickarvore.com.br o internauta recebe informações do tipo: onde a árvore foi plantada e quantas foram plantadas por ele até o momento.

A importância de iniciativas deste tipo é porque “[...] a Mata Atlântica está entre as florestas mais ricas do mundo em biodiversidade e também em endemismo, caso em que espécies ocorrem em apenas um ambiente. Na realidade suas espécies evoluíram de forma tão única que quatro entre dez de suas espécies de plantas existem apenas neste bioma. Além disso, está também entre as florestas mais ameaçadas do mundo, já tendo perdido 93% de sua cobertura original.” (CLICKARVORE, 2007)

As parcerias acontecem da seguinte forma: A Fundação SOS Mata Atlântica, o Instituto Ambiental e o Grupo Abril concentram os seus esforços na busca de novas organizações ou voluntários simpatizantes com a causa. Os proprietários de terras interessados em receber as mudas efectuam um cadastro onde assume o compromisso de zelar pelo material doado. Formalizado o contrato, as mudas serão disponibilizadas para retirada no viveiro indicado pelo Programa; e quem patrocina o plantio destes viveiros são as empresas particulares. Como quarto agente da rede parceira temos os internautas, que já plantaram, mesmo que indirectamente, quase 9 milhões de árvores.

### **Política/Legal**

A legislação pode facilitar a implementação de um programa de Marketing Social por meio da redução ou até mesmo isenção de impostos na divulgação de suas Promoções. Segundo Sina e Souza (1999, p. 36) “*O programa de marketing social pode ir muito bem no que tange a mudança de comportamento, mas esta mudança só permanecerá se o ambiente que envolve a audiência-alvo for favorável.*”

Muitos produtos, em geral os que podem vir a comprometer a saúde física ou a integridade moral dos consumidores, são proibidos de utilizar determinados canais de comunicação para promover o seu consumo. A exemplo podemos mencionar que em alguns países o anúncio de cigarro, bebidas alcoólicas e determinados tipos de remédios foram proibidos

em canais de TV. Segundo Kotler (1999, p. 124) “[...] *os profissionais de marketing podem querer utilizar o lobby e outras actividades para afectar a procura no mercado.*”

No campo legal, encontramos algumas normas que afectam substancialmente as atitudes dos profissionais de marketing. Algumas limitam a estratégia de produto (Ex.: há países que estabelecem limites de teor alcoólico na composição das bebidas); a estratégia do preço (Ex.: o preço de alguns remédios essenciais à vida do ser humano são controlados ou incentivados por lei); a estratégia de distribuição (Ex.: o fornecimento e recebimento de produtos ou serviços entre o associado e a cooperativa não é tributado); e a estratégia de comunicação (Ex.: imagens e mensagem que desestimulem o consumo de cigarro são postas na TV ou em maços de cigarro).

Para Ribeiro (2007) existem estratégias que favorecem a mudança social, tal como: “[...] *a tecnológica que procura sanar um problema social por meio de uma nova tecnologia, como os cintos de segurança dos veículos por exemplo; a económica, que busca a mudança impondo custos ao comportamento indesejável e recompensando o desejável, como sobre taxaço de produtos como cigarro; a política legal, que pode restringir a produção e a venda de algum produto; a educacional, baseada na informação e o esclarecimento sobre práticas nocivas a saúde, como por exemplo o próprio fumo; e por último a coerciva, que utiliza a força.*”

As imposições legais podem advir dos mais variados meios. Existem normas de âmbito nacional, regional, distrital e até aquelas elaboradas pela organização – no caso das cooperativas o Estatuto. Outras são criadas por blocos económicos, como na União Europeia, e ainda existem as de âmbito global, criadas e reguladas por órgão como a ONU e a OMC. Também há casos em que as pessoas se organizam em grupos de interesse, seja em sindicatos ou em órgãos de protecção ao consumidor. Estes, apesar de não criarem leis, conseguem exercer pressões morais e económicas sobre a comunidade empresarial e Estadual.

Há de se observar que as leis de responsabilidade social postas em discussão pelos órgãos competentes, em vias de regra, são aprovadas. No entanto existe uma grande dificuldade em fazer cumprir os regulamentos. Isto ocorre principalmente com as leis de defesa,

preservação ou recuperação do meio-ambiente. Mesmo com um suporte legal adequado muitos países não conseguem combater o desmatamento, nem mesmo um dos maiores comércios ilícitos do mundo, a venda de animais silvestres.

## **Pagamento**

Segundo Sina e Souza (1999, p. 37) “[...] *o marketing social em geral difere do marketing comercial na forma de obter recursos.*” Enquanto na publicidade comercial os recursos são retirados dos lucros do produto, nas organizações que trabalham com o Marketing Social os recursos são extraídos de fundações, da ajuda governamental e dos donativos.

Assim como o recebimento dos recursos é feito de forma diferenciada, seu investimento também é. Caso uma ONG deseje veicular na TV um anúncio sobre câncer de mama, com grande probabilidade ela receberá o apoio financeiro da emissora. Frequentemente isto também acontece com *shows* beneficentes, onde cantores e artistas disponibilizam o seu tempo em prol de alguma causa.

Caso a cooperativa deseje dispor de parte dos seus recursos em ações que envolvam a estratégia de marketing social, ela poderá utilizar dos previstos em seu estatuto. Muitas recolhem, e alguns são obrigatórios, dividendos para prover as ações sociais. Recursos como o Fundo de Assistência Técnico, Educacional e Social e o Fundo de Reserva, apurados sobre as sobras líquidas de cada exercício.

Dentro deste contexto, devemos entender que os valores monetários não devem ser entregues à sociedade. O que o marketing social propõe é fornecer estratégias e ações que visem melhorias sociais sustentáveis por meio de recursos financeiros. Segundo Schiavo (2007b) “*A dívida social, contraída a partir da diferença entre o que uma sociedade deve assegurar aos seus membros e o que efectivamente ela assegura, será paga com capital social, e não, com recursos financeiros.*”

### **Exemplo de Marketing *Mix* Social**

O projecto “Hora H” surgiu em 2001 pela parceria de 5 instituições: JohnSnowBrasil, o Instituto Promundo, a SSL International, o “Grupo Atitude” e o grupo “De Jovem para Jovem”, este formado por 16 jovens de duas comunidades de baixa renda da periferia do Rio de Janeiro. O objectivo era incentivar jovens homens moradores dos bairros Bangu-RJ (Brasil) e Ceilândia-DF (Brasil) a usarem camisinha e manterem um relacionamento mais harmónico com as suas parceiras.

Toda a concepção do produto, logomarca, distribuição, comunicação e gerenciamento das estratégias de venda foram definidas pelos jovens pertencentes ao grupo “De Jovem para Jovem”, possibilitado maior envolvimento da comunidade e do público-alvo.

Segundo Guimarães (2007c, p.3) o Marketing Mix Social ficou definido da seguinte forma:

- **Produto Social:** *“Hora H” pretende promover um estilo de vida fundamentado em atitudes e comportamentos mais equitativos entre homens e mulheres, o não uso de violência por homens jovens para com suas parceiras, e o uso do preservativo.*
- **Tecnologia Social:** *a tecnologia social a ser usada para facilitar a adopção dos comportamentos definidos no produto social é o preservativo “Hora H”.*
- **Público Adotante:** *Hora H é desenvolvido por homens jovens e para homens jovens, entre 15 e 24 anos.*
- **Pessoal:** *são os homens jovens que trabalham como agentes de mudança na comunidade, promovendo o preservativo “Hora H”.*
- **Ponto de Distribuição:** *todos os locais onde os jovens circulam, nos quais se possa promover o estilo de vida definido no produto social e se possa disponibilizar o preservativo “Hora H”.*
- **Promoção:** *a mobilização dos homens jovens para a adopção de comportamentos que o “Hora H” pretende promover será feita por meio de eventos na comunidade e materiais promocionais.*
- **Preço Social:** *o preço de adoptar o uso do preservativo nas relações sexuais é alto, pois os homens jovens percebem uma redução no prazer; porque não têm acesso ao preservativo na “hora H”; e porque não sabem como usar um*

*preservativo. Por outro lado, os benefícios percebidos, como o fato de se proteger de um potencial problema de saúde, são pouco relevantes para eles, dada sua grande percepção de vulnerabilidade. O fato de uma possível gravidez é motivo de preocupação.*

*- **Parceria Social:** O projecto contou com o envolvimento de uma empresa privada internacional (SSL International, líder internacional no mercado de produtos para a saúde e preservativos). Usualmente, o financiamento para este tipo de projecto vem de agências internacionais de desenvolvimento, em forma de doações e preços subsidiados.*

## 2.3 COOPERATIVISMO

### 2.3.1 Evolução do Cooperativismo

Com o advento da Revolução Industrial na Inglaterra, durante a segunda metade do século XIII, houve uma separação entre a classe capitalista - os empresários industriais, que eram donos dos meios de produção, e a classe dos trabalhadores proletariados, que tinham como única forma de renda a sua força de trabalho.

De acordo com COTRIM (1994), pela venda de seus serviços às indústrias, os trabalhadores recebiam salários, só que, como o objectivo dos capitalistas era maximizar os lucros e minimizar os custos, pagava-se um salário muito baixo, explorando-se ao máximo a capacidade de trabalho dos proletários. Estes trabalhavam em péssimas condições, além do reduzido salário, que mal dava para assegurar a alimentação mínima de uma única pessoa. Também havia a jornada excessiva, que chegava a 12 horas e, em alguns casos, 15 horas diárias, inclusive para crianças.

Dado esse quadro de injustiça e exploração humana, surgiu então a luta entre proletários e capitalistas, em que os primeiros combatiam essa situação de exploração e as péssimas condições de trabalho e de saúde. Além disso, com a mecanização das indústrias, verificou-se considerável aumento do desemprego e conseqüente aceleração do processo de desajuste social e crescimento da miséria.

Foi a partir destes problemas socio-económicos ocasionados pela Revolução Industrial, que trouxe a mecanização das indústrias, e a política do “laissez-faire” (onde se pregava a livre concorrência e a não intervenção do Estado) que se verificou, em meados do século XVIII, o fortalecimento das organizações responsáveis pelo lançamento dos primeiros *sémenes* do cooperativismo.

Tendo em vista esta situação, fortaleceram os movimentos operários que lutavam por melhores condições de trabalho, salários e condições dignas de bem estar. Mesmo antes do marco inicial do cooperativismo, filósofos utópicos socialistas preocupavam em criar e difundir uma nova forma de pensar as relações sociais e económicas. Filósofos como Proudhon<sup>8</sup>, Charles Fourier<sup>9</sup>, Louis Blanc<sup>10</sup> e Robert Owen<sup>11</sup> conspiravam a favor de uma sociedade mais justa e democrática.

Para entendermos melhor as origens das desigualdades sociais Jean-Jacques Rousseau (2001, p. 12) explica que existem dois tipos de desigualdades “[...] uma, que chamo de natural ou física, porque é estabelecida pela natureza, e que consiste na diferença das idades, da saúde, das forças do corpo e das qualidades do espírito, ou da alma; a outra, que se pode chamar de desigualdade moral ou política (...). Consiste esta nos diferentes privilégios de que gozam alguns com prejuízo dos outros, como ser mais ricos, mais honrados, mais poderosos do que os outros, ou mesmo fazerem-se obedecer por eles.”.

Assim de acordo com PINHO (1982), surgiu na Inglaterra, em 21 de dezembro de 1844, a “Sociedade dos Equitáveis Pioneiros de Rochdale”, a primeira cooperativa de consumo, fundada por 28 tecelões na cidade de Rochdale, região de Manchester. Mas somente em 1852 foi promulgada a lei das Sociedades Industriais e Mutuais, possibilitando assim, sua legalização.

---

<sup>8</sup> Pierre-Joseph Proudhon nasceu no dia 15 de Janeiro de 1809 em Besançon, França e faleceu no dia 19 de Janeiro de 1865 em Paris, França.

<sup>9</sup> François Marie Charles Fourier nasceu no dia 07 de Abril de 1772 em Besançon, França e faleceu no dia 10 de Outubro de 1837 em Paris, França.

<sup>10</sup> Louis Jean Joseph Charles Blanc nasceu no dia 29 de Outubro de 1811 em Madrid, Espanha e faleceu no dia 6 de Dezembro de 1882 em Cannes, França.

<sup>11</sup> Robert Owen nasceu no dia 14 de maio de 1771 em Newtown, País de Gales e faleceu no dia 17 de novembro de 1858 em Newtown, País de Gales.

Esses tecelões procuravam melhorar as condições de vida, pois o salário recebido não lhes proporcionava condições mínimas de subsistência. Tendo suas reivindicações de aumento salarial não aceitas, reuniram-se para discutir seus problemas e buscar um meio alternativo para resolvê-los. Optaram então pela construção de um armazém cooperativo, responsável pelo fornecimento de pequenas quantidades de manteiga, farinha de trigo e aveia a seus associados.

Mesmo com recursos reduzidos, seus ideais eram grandiosos, como a abertura de armazéns para a venda de géneros alimentícios, compra ou construção de casa para os seus membros, além da organização e distribuição da produção e educação dos mesmos. A ajuda a outras sociedades cooperativistas que quisessem fundar colónias semelhantes também era prevista.

Com isso, segundo PINHO (1982), o sucesso dessa experiência de Rochdale virou símbolo e as normas elaboradas pelos 28 tecelões são, em parte, seguidas até hoje pelas cooperativas em todo o mundo. Posteriormente, tendo a Inglaterra como centro, houve a difusão do movimento em vários países, especificamente para o segmento agro-pecuário, onde se destacam a Alemanha, Itália, Canadá, EUA, Portugal e Brasil.

### 2.3.2 Conceito

É a união de pessoas voltadas para o alcance de objectivos comuns, sem visar lucro. O cooperativismo, como seu próprio nome diz, tem como sua maior finalidade, libertar o homem do seu individualismo através da cooperação entre os seus associados, satisfazendo assim as suas necessidades.

Para a ICA - International Co-operative Alliance<sup>12</sup> (2007) cooperativa significa “[...] *uma associação autónoma de pessoas que se unem voluntariamente para fazer frente às suas necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada.*”<sup>13</sup>. O INSCOOP -

<sup>12</sup> A International Co-operative Alliance foi criada em Londres no ano de 1895, é o órgão de cúpula do cooperativismo mundial, hoje com sede em Genebra, tem o objectivo de continuar a obra dos Pioneiros de Rochdale.

<sup>13</sup> A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.

Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo<sup>14</sup> (2007) conceitua as cooperativas como “[...] *peças colectivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.*”

O cooperativismo defende a reforma pacífica e gradual da colectividade e a solução dos problemas comuns através da união, auxílio mútuo e integração entre as pessoas. Busca a correcção de desníveis e injustiças sociais com a repartição equitativa e harmoniosa de bens e valores.

### 2.3.3 Princípios<sup>15</sup> e Valores do Cooperativismo

Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Segundo a *International Co-operative Alliance* há sete princípios que norteiam as actividades cooperativistas.

**1º Adesão livre e voluntária:** As cooperativas são organizações voluntárias abertas para todas aquelas pessoas dispostas a utilizar os seus serviços e a aceitar as responsabilidades adquiridas pelos membros sem discriminação de género, raça, classe social, posição política ou religiosa.

**2º Controle democrático dos sócios:** As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros que participam activamente nas definições das políticas e na tomada de decisão. Os homens e mulheres eleitos para representar a sua cooperativa respondem ante os membros. Nas cooperativas singulares os membros têm igual direito de voto (um membro um voto), de modo semelhante nas cooperativas de outros níveis também se organizam com procedimentos democráticos.

---

<sup>14</sup> Constituído em 1976 pelo Decreto Lei nº 902, o Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo é um órgão público que tem por objectivo apoiar o sector cooperativo em Portugal.

<sup>15</sup> Os princípios do cooperativismo foram criados pelos “Probas Pioneiros de Rochdale” no mesmo ano de constituição da primeira cooperativa, em 1844, incorporando-os ao estatuto social da cooperativa. Apesar de manterem sua essência, estes princípios foram reformulados em alguns anos que se seguiram, nos Congressos da Aliança Cooperativa Internacional, principalmente em 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester-Inglaterra) na comemoração do centenário de existência da ICA.

**3º A participação económica dos sócios:** Os sócios contribuem de maneira equitativa e controlam de forma democrática o capital da cooperativa. Pelo menos uma parte deste capital é propriedade comum da cooperativa. Usualmente recebem uma compensação limitada, caso haja, sobre o capital subscrito como condição de associado. Os membros contribuem com excedentes para qualquer dos seguintes propósitos: desenvolvimento da cooperativa mediante a possível criação de reservas, da qual ao menos uma parte deve ser indivisível; os benefícios para os membros em proporção às suas transacções com a cooperativa; e o apoio a outras actividades segundo o proveito dos associados.

**4º Autonomia e independência:** As cooperativas são organizações autónomas de ajuda mútua, controladas pelos seus sócios membros. Se entram em acordo com outras organizações (incluindo o governo) ou obtêm capital de fontes externas, devem fazê-lo em termos que assegurem o controle democrático por parte dos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

**5º Educação, treinamento e informação:** As cooperativas promovem educação e treinamento aos seus membros, a seus dirigentes eleitos, gerentes e empregados, de tal forma que contribuam eficazmente ao desenvolvimento de suas cooperativas. As cooperativas informam ao público em geral – particularmente aos jovens e formadores de opinião – acerca da natureza e benefícios do cooperativismo.

**6º Cooperação entre cooperativas:** As cooperativas servem a seus membros mais eficazmente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando de maneira conjunta por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.

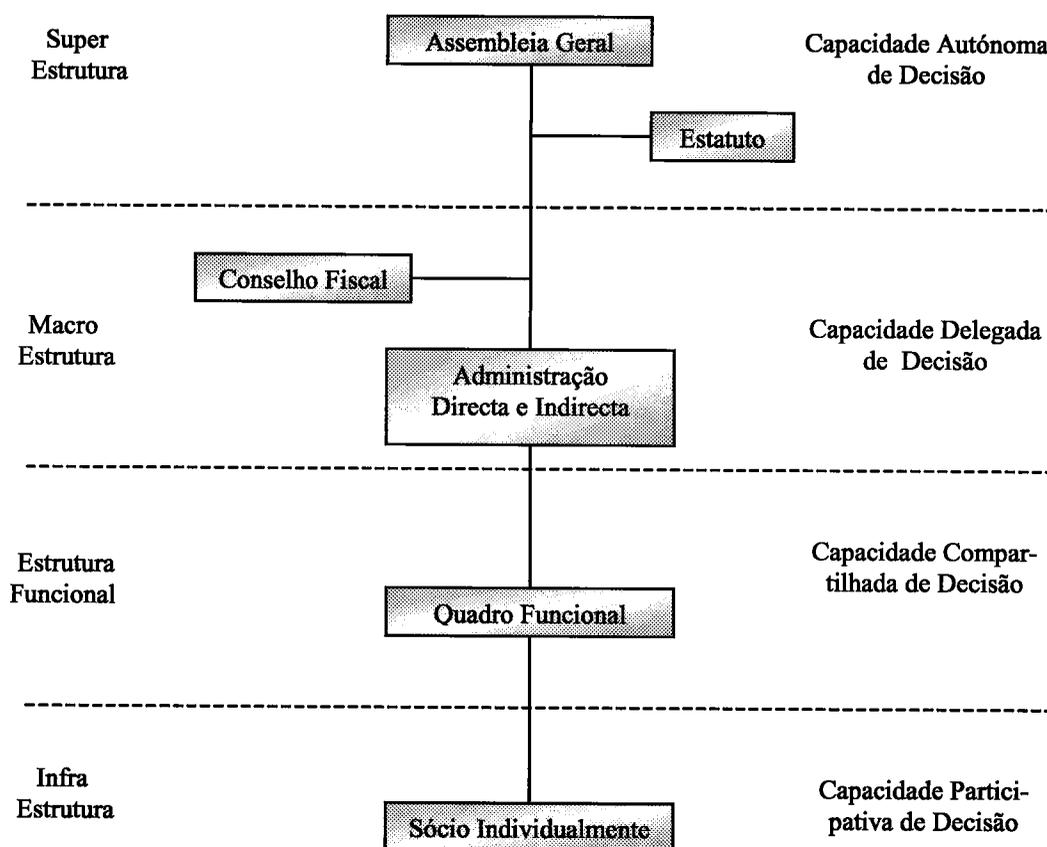
**7º Compromisso com a comunidade:** A cooperativa trabalha para o desenvolvimento sustentável de sua comunidade por meio de políticas aceitas pelos seus membros.

Para além dos 7 princípios mencionados acima, as cooperativas se baseiam nos valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade e solidariedade. Seguindo a tradição dos seus fundadores, os seus membros crêem nos valores éticos de honestidade, de transparência, de responsabilidade social e de preocupação pelos demais.

### 2.3.4 Organigrama das Cooperativas

Cada entidade cooperativista, a seu nível, conta com uma estrutura organizacional própria, condizente com as necessidades para melhor atendimento aos seus associados. O organigrama abaixo esquematiza, em linhas gerais, a estrutura básica numa cooperativa singular, em todos os seus níveis, e devemos deixar evidente que cada entidade possui um organigrama adequado ao seu ramo e porte.

Figura 7 - Organigrama Funcional das Cooperativas Singulares



FONTE: Elaboração própria

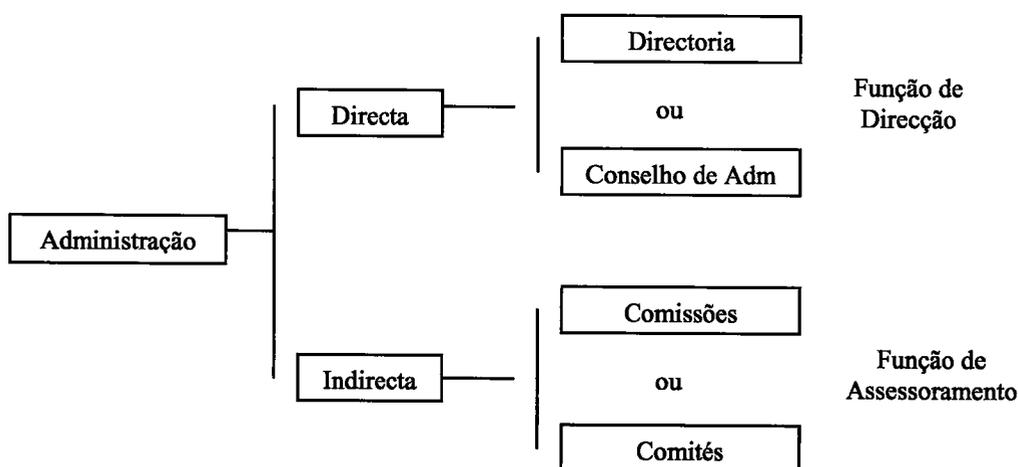
A Assembleia Geral é o órgão máximo dentro do organigrama de uma cooperativa. A sua função é deliberar sobre os interesses dos associados com base na lei, no estatuto e no regimento interno. “É uma reunião entre todos os associados e constitui o principal fórum de decisão da cooperativa.” (OCB, 1998, p. 21).

O Conselho Fiscal é formado por um grupo de associados eleitos pela Assembleia Geral, para o exercício de suas funções, conforme estabelecidas no estatuto, por um período

determinado. Dentre outros atributos, tem a “[...] *função de fiscalização da administração, das actividades e das operações da cooperativa, examinando livros e documentos [...] para que os interesses dos cooperados estejam seguros [...]*” (OCESC, 1999, p. 33). Este órgão é independente da administração e deve actuar como assessor do Conselho de Administração.

O órgão da Administração, também conhecido como Directoria ou Conselho de Administração, é formado por associados eleitos na Assembleia Geral para exercerem os seus deveres legais num dado mandato. Tem o papel superior na administração da cooperativa e é “[...] *responsável pela execução das propostas aprovadas pela Assembleia Geral, podendo ainda indicar uma directoria executiva [...] com a função de administrar o dia-a-dia da cooperativa.*” (OCB, 1998, p.21). Abaixo ilustramos os dois tipos de administração nas organizações cooperativas.

**Figura 8 - A Função da Gestão numa Cooperativa Singular**



FONTE: Elaboração própria

Para o desempenho das tarefas diárias são contratadas pessoas para exercerem funções específicas. “*Os empregados devem ser todos pessoas com bons conhecimentos cooperativos não só para saberem como actuar, mas também para poderem ajudar a educar cooperativamente os próprios cooperadores com quem estão em permanente contacto.*” (IDECOOP, 2001, p. 31).

O “Sócio Individualmente” corresponde a cada um dos cooperados. Desde que seus objectivos sejam os mesmos da cooperativa e esta possua capacidade técnica para absorver

mais pessoas, a cooperativa não poderá impedir a entrada de outras pessoas por questões de racismo, religião, política ou classe social. Este, ao fazer parte da organização, terá direitos, deveres e responsabilidades a serem cumpridas, como: *“Usufruir dos produtos e serviços; [...] Votar ou ser votado para membro dos Conselhos de Administração ou Fiscal; [...] Pagar suas cotas-partes; [...] Votar nas eleições da Cooperativa; [...] Decidir sobre os planos de trabalho da cooperativa; [...] Decidir sobre as reformas estatutárias [...]”* (CECRESPA, 2000, p. 34-35).

## 2.4 O MARKETING SOCIAL APLICADO ÀS COOPERATIVAS

O marketing como um dos pilares da administração contemporânea está se reestruturando em algumas novas vertentes, dentre estas o Marketing Social. A sua forma deve ser encarada como uma ferramenta de grande importância a ser usada pelas cooperativas, como vantagem competitiva numa economia de mercado globalizada.

O objectivo é abranger as possibilidades estratégicas das cooperativas, como forma de posicionamento mercadológico. O que se pretende, antes da venda de um produto ou serviço, é a “venda” da imagem de uma instituição que se interessa e se preocupa com a comunidade e conseqüentemente com a mudança social. Segundo Araújo (2007, p. 10) *“[...] marketing social é encarado como estratégia de mudanças comportamentais e atitudinais, podendo ser utilizado em qualquer tipo de organização seja pública ou privada, lucrativa ou não, desde que tenha uma meta final de produção de transformações e impactos sociais.”*

Para que uma cooperativa possa trabalhar com o Marketing Social ela precisa ter Responsabilidade Social. Afinal, se quisermos contribuir para o desenvolvimento social, promovendo acções de mudança de comportamento, devemos começar por nós mesmo. E por quê é tão importante uma cooperativa ser socialmente responsável? *“De acordo com pesquisa realizada pelo The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility, em 23 países de seis continentes, abrangendo 25.246 pessoas, 46% dos entrevistados privilegiaram a compra de produtos de empresas socialmente responsáveis; 49% consideram que o principal factor de avaliação de uma empresa é sua responsabilidade*

*social, ficando à frente, inclusive, da imagem, reputação da marca e desempenho financeiro e 2/3 dos entrevistados no mundo desejam que as empresas extrapolem seus papéis tradicionais e contribuam com metas sociais.” (SILVEIRA, 2007)*

Ser militante das causas sociais não é tarefa fácil nem é uma vontade compartilhada por todas as pessoas e instituições. Felizmente as cooperativas já têm uma predisposição para a realização de acções que envolvam a Responsabilidade Social. Afinal são organizações sem fins lucrativos, constituídas e gerenciadas democraticamente, tem em seus princípios o compromisso com o bem estar social e em seus valores ajuda mútua, responsabilidade e solidariedade. Prova disto é que “[...] em 2004 a ONU estimou que o sustento diário de mais de 3.000 bilhões de pessoas (a metade da população mundial) era assegurado ou facilitado por empresas cooperativas.” (ACI AMÉRICAS, 2007)

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 712) *“Para elevar o nível do marketing socialmente responsável, é preciso atacar em três frentes: comportar-se de maneira apropriada nos âmbitos legal, ético e da responsabilidade social.”* Além de trabalharem dentro de práticas legais e valores sociais, as cooperativas devem buscar meios que contribuam para o desenvolvimento social. Seguindo o raciocínio, Kotler e Keller afirmam que *“Cada vez mais, as pessoas desejam informações sobre o histórico das empresas na área da responsabilidade social e ambiental para, com base nisso, decidir de quais empresas devem comprar, em quais devem investir e para quais devem trabalhar”*

Esta abordagem se faz necessária e justificada por duas implicações: a primeira refere-se a uma nova configuração dos públicos que as cooperativas mantêm relacionamentos, pois estes cada vez mais buscam e se comprometem com a aquisição e/ou venda de produtos que, de alguma forma, contribua para a melhoria social; a segunda implica no “Interesse pela Comunidade”, princípio que orienta o cooperativismo.

Para os profissionais da área, as cooperativas devem buscar aplicar novas técnicas de marketing, como é o caso do Marketing Social, além de capacitar os associados, dirigentes e empregados de forma orientada e em sintonia com o ambiente externo. Estas acções favorecem uma actuação mais competitiva na economia, garantindo nichos de mercado.

Os resultados estratégicos do Marketing Social se constituem em mão dupla, ou seja, tanto as cooperativas quanto os clientes se beneficiam das acções sociais, já que ambos fazem parte da sociedade. Devemos considerar também que é um dever das organizações, bem como das cooperativas, cooperantes, funcionários e cidadãos actuarem em conjunto com o poder público no intuito de melhorar a qualidade de vida. E deve-se ter claro que não podemos confundir Responsabilidade Social com Marketing Social, mas perceber a sua relação, na medida em que vêm na sociedade o alvo de suas actividades. Nesta perspectiva Araújo (2007, p. 9) faz uma consideração de que *“É importante ressaltar que as acções sociais promovidas pelas empresas, classificadas como de responsabilidade social ou qualquer outro termo, na maioria das vezes não utilizam estratégias de marketing social, mas sim apenas de promoção social utilizando-se de marketing comercial.”*

Enquanto algumas empresas se preocupam com o desenvolvimento social outras se concentram na divulgação de sua preocupação social. Por isto devemos estar sempre atentos sobre o que as empresas dizem estar fazendo com aquilo que elas realmente fazem. *“Uma matéria publicada no jornal Valor Económico, em 11/12/2000, levantava esta polémica citando o caso de uma companhia que gastou R\$ 100 mil em um projecto social e, preocupada em reforçar sua imagem, investiu R\$ 900 mil para divulgar o programa na mídia.”* (ARAÚJO, 2007, p. 9)

Como constatado anteriormente, a crescente adopção do marketing por organizações do terceiro sector tem gerado impactos de forma e de quantidade. De forma, porque cada vez mais é visível a qualidade com que são divulgadas as acções de fundo social; e de quantidade, porque um número historicamente crescente de publicações das acções sociais, principalmente a partir dos anos 90, estão sendo lançados nos canais de comunicação. Segundo o Centro de Competência para Empreendedores Sociais Ashoka-McKinsey (2006, p. 45) *“[...] nos últimos anos registrou-se um aumento no número de organizações da sociedade civil que desenvolvem negócios sociais<sup>16</sup>.”* A utilização das Relações Públicas<sup>17</sup>, da Publicidade<sup>18</sup> e a convocação de profissionais especializados para tratar do

---

<sup>16</sup> *“[...] estratégia encontrada por diversas organizações da sociedade civil para buscar maior autonomia e sustentabilidade financeira em suas acções de promoção social.”* (ASHOKA-MCKINSEY, 2006, p. 45)

<sup>17</sup> Segundo Pinho (2004, p. 83) *“As relações públicas podem ser entendidas como uma função de administração estratégica dos contactos e do relacionamento entre uma organização e os diferentes públicos que a constituem ou que com ela se relacionam e interagem.”*

assunto também dão especial contributo ao Marketing Social. Dowbor (1999, p. 5), enfatiza que a gestão social *“É uma gigantesca área em termos económicos, de primeira importância em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração.”*

A TV, o rádio, os *sites*, os circulares, os informativos e as publicações de artigos em jornais e revistas científicos também têm sido utilizados por particulares e por empresas com o intuito de explorar os conceitos e práticas do marketing em organizações sociais. Nesta perspectiva podemos analisar a Figura 9. Nela percebemos que as cooperativas e a sociedade são formadas por indivíduos, e que através da troca de informação e de conhecimento estão em constante mudança. As organizações e os indivíduos utilizam estes mais variados meios para interferir, de alguma forma, na vida da sociedade. Algumas divulgam a sua marca para aumentar a notoriedade, outras buscam educar o mercado quanto a hábitos de consumo, há ainda aquelas que buscam consolidar ou manter o mercado. Mas no caso em questão estamos falando da divulgação de acções sociais em cooperativas, que utilizam do Marketing Social, para promover acções sobre as crenças e valores dos indivíduos, ou seja, sobre a sua cultura.

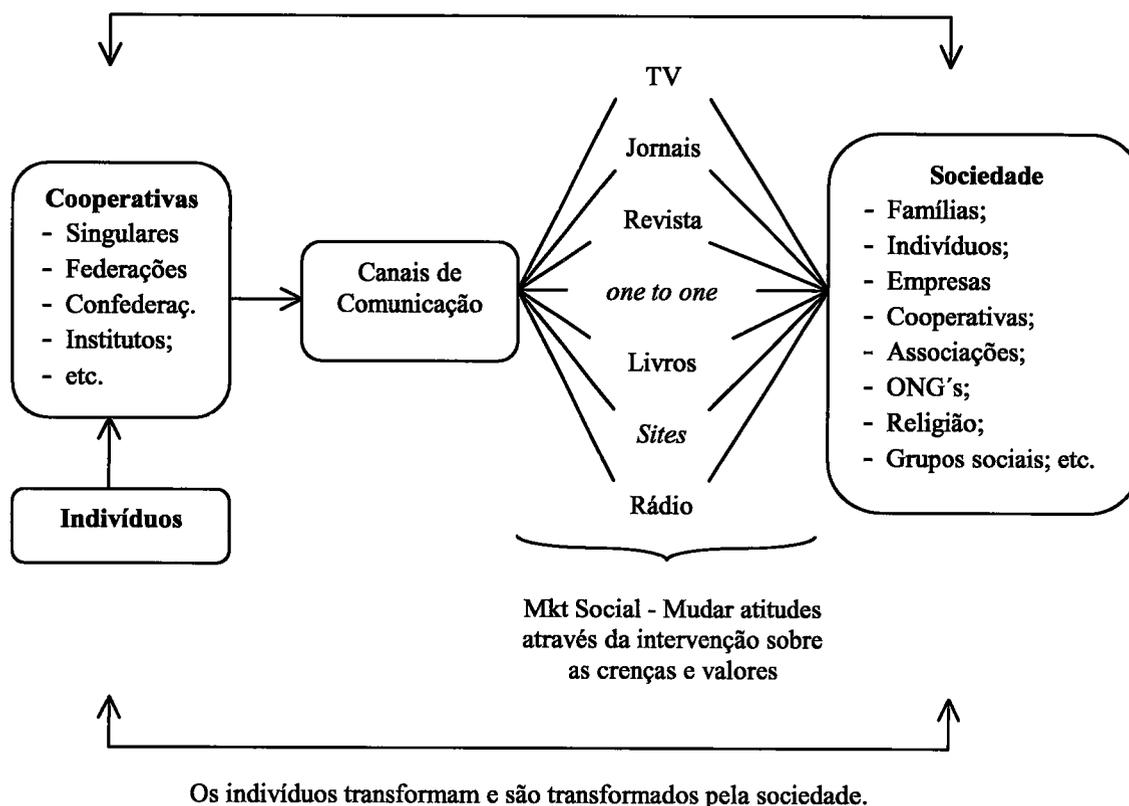
E devemos ter cuidado ao pensarmos que podemos mudar a atitude das pessoas apenas divulgado, nos mais diversos meios, acções que contribuam para o bem-estar social ou informar sobre acções que estão sendo feitas pela iniciativa privada. A informação, dentro do processo de comunicação, é apenas uma das importantes etapas da intervenção. Sabiamente Paulo Freire (1987, p. 68), um dos maiores educadores da actualidade, disse *“Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.”*

---

<sup>18</sup> Publicidade *“[...] é a disciplina do composto de promoção cuja força provem da sua grande capacidade persuasiva e da sua efectiva contribuição aos esforços para mudar hábitos, recuperar uma economia, criar imagem, promover o consumo, vender produtos e informar o consumidor.”* (PINHO, 2004, p. 171)

**Figura 9 - A importância da comunicação para a divulgação das acções sociais nas cooperativas**

As cooperativas são constituídas por indivíduos, sendo a sua acção colectiva.



FONTE: Elaboração própria

“O sector dos serviços comunitários tem tudo para ser um dos sectores de crescimento das economias desenvolvidas, onde a necessidade de caridade deverá registrar um abrandamento.” (DRUCKER, 2001, p. 62). Em seu artigo, Drucker percebe que existem dois tipos de intervenções sociais. O primeiro consiste em acções conjuntas em prol do desenvolvimento comunitário, exercidas de forma sustentável<sup>19</sup>. O outro, nomeado caridade, possui cunho assistencialista, sendo movido por um sentimento de compaixão e de ajuda ao próximo, sem a necessidade de reconhecimento público. Este tipo de atitude deve ser evitada dentro do Marketing Social, pois não age sobre as crenças e valores das pessoas, muito menos busca mudar determinados comportamentos, apenas pontua remediadamente atitudes que contribuem para o comodismo.

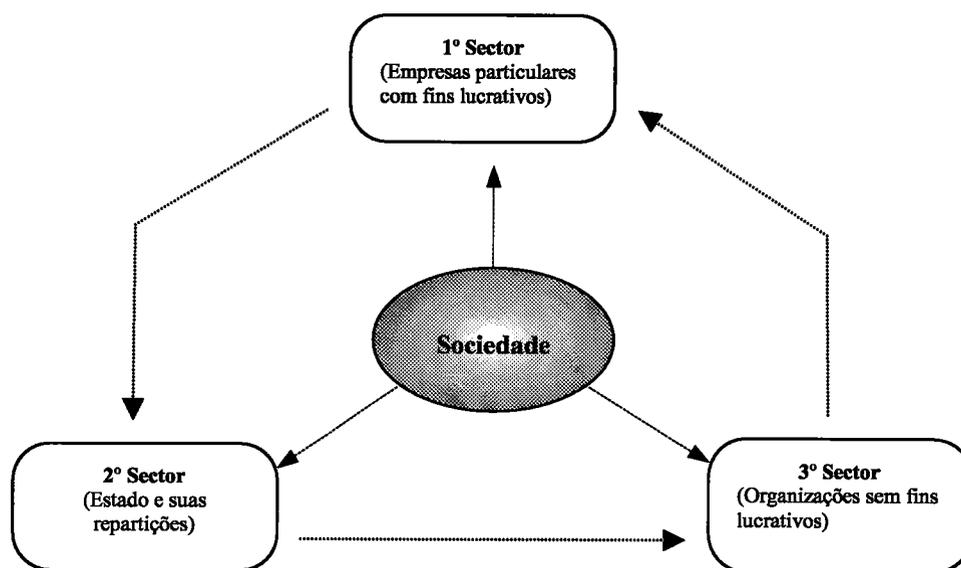
<sup>19</sup> Ser sustentável é prover o melhor para as pessoas e para o ambiente tanto agora quanto para o futuro indefinido. Segundo Brundtland (1987), sustentabilidade é “[...] suprir as necessidades da geração presente sem afectar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas”. Para ser sustentável, um assentamento ou empreendimento humano, necessita atender a 4 requisitos básicos, ser: ecologicamente correcto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito.

Por exemplo, se uma cooperativa agrícola decidir fornecer parte de seus produtos ao combate à fome ela estará exercendo a caridade, por conseguinte impedindo a longo prazo que os assistidos possam lutar pelo seu próprio sustento. Não estamos dizendo que a cooperativa deve simplesmente parar de fornecer alimento, nem que esta não seja uma atitude louvável. Estamos sim, dizendo que isoladamente está é uma acção que não resolverá o problema da fome. A cooperativa deve buscar para além do fornecimento de alimento a capacitação profissional dos grupos assistidos para que no futuro possam garantir de forma independente o seu sustento.

O Estado mostrou ser incapaz de resolver os problemas da sociedade, e isto já era percebido desde a Revolução Industrial, mas foi no início da década de 70 com a crise petroléira, altas taxas inflacionárias e elevado índice de desemprego que a sociedade buscou participar do processo de desenvolvimento social. Segundo Roman (2004) *“As políticas neoliberais promoveram, sim, o crescimento económico de muitos países, mas provocaram estragos sociais na periferia do capitalismo. A concentração de riquezas divide hoje o mundo em famintos e obesos. Todos doentes. Os governos nacionais, instâncias representativas da sociedade, desobrigaram-se da responsabilidade pela implementação de programas sociais, até mesmo por falta de condições políticas, financeiras e técnicas, reafirmando a pregação neoliberal da incompetência estatal.”*

O sector privado, apesar de começar a rever os seus conceitos em responsabilidade social, mostrou-se inibido diante de tanto o que fazer. Muitas das atitudes deste sector têm sido de carácter paliativa, gastando recursos de forma ineficaz, adiando o que deveria ser feito no presente: encontrar soluções que resolvam a longo prazo os problemas sociais. Por estes motivos, e por tantos outros Drucker (2001, p. 62) acredita que *“Para restaurar a cidadania é necessário um terceiro sector, além do privado e do público. Necessita-se de um sector social autónomo.”*

Figura 10 - Os três sectores



FONTE: Elaboração própria

Segundo a enciclopédia Wikipédia (2007a) o “[...] terceiro sector é uma terminologia sociológica que dá significado a todas as iniciativas privadas de utilidade pública com origem na sociedade civil. A palavra é uma tradução de *Third Sector*, um vocábulo muito utilizado nos Estados Unidos para definir as diversas organizações sem vínculos directos com o Primeiro sector (Público, o Estado) e o Segundo sector (Privado, o Mercado).”

Dentro das organizações que fazem parte do Terceiro Sector, estão as ONG’s (Organizações Não Governamentais), entidades filantrópicas, OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), organizações sem fins lucrativos como os Sindicatos, o Movimento dos Sem Terra, as Associações de Moradores, os Hospitais, os Museus, as Orquestras, etc.

Existe uma discussão de quais seriam os contornos do Terceiro Sector, pois as suas organizações utilizam recursos do Estado e do Mercado. Além disso, o trabalho voluntário (no qual uma pessoa doa o seu tempo e talento em prol de uma causa solidária) implicaria em um investimento económico do mesmo sem a necessidade de estar vinculado à uma organização.

O Terceiro Sector não é público nem privado, mas sim uma junção do sector estatal e do sector privado para uma finalidade maior, suprir as falhas do Estado e do sector privado no atendimento às necessidades da população, numa relação conjunta. A sua composição é lastreada por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela participação voluntária, de natureza privada, não submetidas ao controle directo do Estado, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia, trabalhando para realizar objectivos sociais ou públicos, proporcionando à sociedade a melhoria na qualidade de vida, atendimento médico, eventos culturais, campanhas educacionais, entre tantas outras actividades.

## 2.5 CONEXÃO COM A SOCIEDADE

Todas as organizações, sem excepção, estão em conexão com a sociedade. Seja como fim ou como meio, a sociedade dá a vida e o sentido de ser às organizações. Estas, por sua vez, procuram fortalecer cada vez mais a conexão com a sociedade acrescentando valor aos serviços e produtos oferecidos. Drucker (2001, p. 53) reafirma dizendo que *“Todas as empresas são órgãos da sociedade. Existem para preencher um propósito social específico e para satisfazer uma necessidade específica de uma sociedade, de uma comunidade ou de apenas indivíduos.”*

Drucker (2001, p. 62) continua enfatizando a importância do terceiro sector para a sociedade, e acrescenta *“Com o aparecimento da sociedade do conhecimento, as velhas comunidades - família, paróquia, etc. – desapareceram, sendo substituídas por uma nova unidade de integração social: a organização. Tendo em conta a mobilidade geográfica e ocupacional característica desta sociedade, as tarefas e desafios sociais multiplicaram-se, levando ao aparecimento de organizações exclusivamente direccionadas para o sector social, que criam cidadania. Todas as acções sociais estão a cargo de organizações que se especializam em um, e apenas um, campo de acção. Por isto a sociedade se torna cada vez mais pluralista, apesar de as teorias sociais e políticas continuarem a assumir que a sociedade depende de um poder central que é o Governo.”*

As cooperativas são um exemplo irrefutável das acções de organizações sem fins lucrativos dentro da sociedade. Seu carácter pluralista permite que elas atinjam os mais variados segmentos dentro da sociedade. Seja entre pessoas ricas ou pobres, negras ou brancas, católicas ou islâmicas. A democracia exercida dentro das cooperativas contribui sob medida para este fenómeno, onde é estabelecido que cada homem, independente de seu poder económico, da sua religião ou da sua raça, tem direito a um único voto nas Assembleias. Nas cooperativas isto é visto como uma gestão equitativa e sem distinção.

Esta amplitude intervencionista das cooperativas na sociedade deve-se também aos seus vários ramos de actividade, que ajudam a ramificar a sua filosofia em sectores tão distintos da economia.

As **Cooperativas de Serviço Comunitário**, por exemplo, são formadas por grupos de trabalhadores ou profissionais ligados a uma empresa, com o propósito de prestar serviços. Já as **Cooperativas de Consumo**, são formadas por pessoas que desejam comprar e vender bens de consumo duráveis ou de primeira necessidade.

Enquanto a **Cooperativa de Trabalho** é constituída por profissionais que buscam a intermediação dos seus serviços junto a terceiros, a **Cooperativa de Mineração** é formada por mineiros, que compartilham materiais e equipamentos e prestam serviços a determinadas empresas de mineração.

As **Cooperativas Habitacionais** ajudam os seus associados na construção de residências para o uso próprio, bem como a compra de terrenos, materiais e equipamentos de construção por melhores preços e condições de pagamento do que os oferecido pelo mercado.

No caso das **Cooperativas de Produção** o objectivo é unir indústrias ou empresas fabricantes de bens de consumo, para que possam obter melhores condições de produção, compra e venda de seus artefactos.

Se as **Cooperativas Educacionais** ajudam os pais a obterem melhores serviços educacionais a seus filhos, através do rateio das despesas referente à contratação de

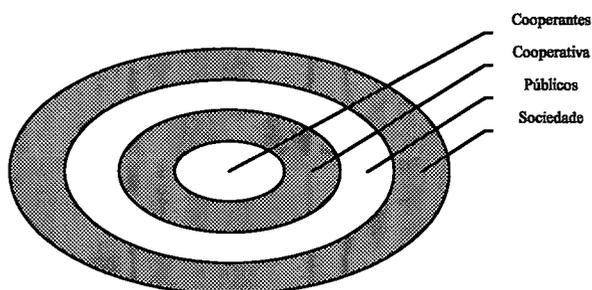
educadores, construção e manutenção de infra-estrutura física, aquisição de material, etc. as **Cooperativa de Crédito** permitem que os poupadores ou tomadores de recursos financeiros obtenham crédito para os seus associados a juros e prazos em condições melhores do que as oferecidas pelo mercado.

As **Cooperativas de Saúde** possibilitam a recuperação da saúde de seus cooperantes. É um ramo novo, de rápido crescimento e constituído basicamente por médicos, dentistas, psicólogos e profissionais de outras actividades correlatas. É interessante ressaltar que ultimamente os usuários dos serviços ligados á saúde também estão se reunindo em cooperativas.

Por fim, as **Cooperativas Agropecuárias e Agro-industriais** são formadas por produtores que actuam no campo. Seu propósito é a compra de máquinas, fertilizantes e herbicidas, a comercialização dos produtos de seus associados e a revenda directa ao mercado consumidor.

Não devemos perceber as relações cooperativa/sociedade de forma ténue. Se assim o fizermos seria como estudar a psicologia sem entendermos a sociologia, e vice-versa. Como mostra a Figura 11 as cooperativas são formadas por cooperantes, indivíduos, que por sua vez constituem a sociedade. Já os públicos são constituídos por entes e entidades ligados directamente à cooperativa - aquilo que comumente na administração chamamos de microambiente.

**Figura 11 - O Contexto Social das Cooperativas**



FONTE: Elaboração própria

A filosofia cooperativista, em seu sétimo princípio, prega a intervenção da cooperativa nas políticas privadas de desenvolvimento sustentável. Os seus valores, para além de toda a questão ética, também deliberam sobre a responsabilidade social. Drucker (2002, p. 399) alimenta esta iniciativa ao afirmar que *“Actualmente fala-se muito sobre a nova economia, mas a nova sociedade sobre a qual ninguém fala, pode ser muito mais importante. Também é provável que ela seja muito mais “nova” do que a economia do futuro.”* Para entendermos melhor de que tipo de sociedade Drucker estava falando, vamos recorrer a uma entrevista que ele deu à revista portuguesa EXECUTIVE DIGEST (2001, p. 62) *“Andava à procura de um novo órgão de organização e integração comunitária e comecei a aperceber-me de que estava a emergir uma SOCIEDADE DE ORGANIZAÇÕES com o management como novo órgão central das novas organizações.”* Drucker acredita que a organização é o centro da sociedade capitalista e nela o *management* é o elemento fundamental.

## **2.6 A FUNÇÃO DIRECÇÃO E O PAPEL DA LIDERANÇA NAS COOPERATIVAS**

Se uma cooperativa decide aplicar o marketing social como estratégia de aumento da entrega de valor ao mercado, ela terá de tomar três decisões essenciais: que tipo de acção social estará envolvida, quanto do seu recurso será “desprendido” e quais serão os parceiros e funcionários responsáveis pela implementação e execução da acção

Cada uma das questões envolve a função direcção e conseqüentemente o papel da liderança. Uma cooperativa pode decidir ajudar pessoas com câncer ou mesmo combater a exploração do trabalho infantil. Pode simplesmente decidir fornecer recursos financeiros a instituições que fomentem a acção social ou criar uma instituição. Tudo dependendo dos factores ambientais, das características internas e da cultura organizacional.

Após decidida que tipo de acção social será implantada ou incentivada, é hora de recrutarmos voluntários, contratar profissionais e estabelecer parcerias com empresas que actuam no seguimento. Neste ponto Chiavenato (2000b, p. 30) dá seu contributo dizendo que *“[...]ao invés de administrar pessoas, é muito mais inteligente administrar com as*

*peçoas*”. Não esquecendo que as acções sociais devem ser avaliadas para saber se o que foi investido está surtindo os efeitos esperados.

Todas estas condicionantes, dentro da perspectiva de marketing, têm relação directa com a função de direcção, que “*É a acção de conduzir e motivar peçoas a executarem as suas tarefas a fim de alcançar os objectivos da organizacionais.*” (TENÓRIO, 2000, p. 79). Por meio da função direcção, o gestor determina como atingir as metas estipuladas em cada sector. Essa função implica transmitir às peçoas o que elas devem fazer para conseguir trabalhar da melhor maneira possível, com a melhor utilização dos recursos disponíveis. Afinal “*Gerir peçoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica [...]*” (CHIAVENATO, 2000a, p. 18)

Existem outras actividades que integram a função de direcção. A coordenação “[...] *visa identificar e analisar as relações que se estabelecem entre as peçoas e as organizações, de forma a evitar tanto a superposição quanto a falta de recursos.*” Também é essencial identificar alguns aspectos relativos à liderança, observando as “[...] *características inerentes ao líder e aos diferentes estilos gerenciais, além de compreender*” o processo decisório, “[...] *uma vez que tomar decisões é tarefa permanente na vida de um gerente.*” E como quarta função integrante do processo de direcção temos a motivação, que “[...] *será abordada no tocante aos estímulos utilizados pelas organizações para motivar seus integrantes e às razões que levam as peçoas a se engajarem de forma diferenciada no cumprimento de suas obrigações de trabalho.*” (TENÓRIO, 2000, p. 79)

## **Coordenação**

“*A importância da coordenação reside no facto de que todas as actividades de uma empresa precisam ser integradas e sincronizadas para que os seus objectivos sejam alcançados plenamente. Se apenas algumas peçoas ou órgãos funcionarem bem, os objectivos empresariais podem ser sacrificados.*” (CHIAVENATO, 2004, p. 46). Sendo uma organização de princípios democráticos, ou seja, que analisa os diferentes pontos de vista e decide pela vontade da maioria, a coordenação tem esta função de harmonizar os

diferentes interesses individuais em interesses comuns, ou que estejam mais próximos destes.

Nas cooperativas encontramos órgãos predefinidos que compõem o quadro de execução, de fiscalização e de administração. Há de se considerar os representantes efectivos e suplentes, há de se considerar também a fiscalização periódica pelo Conselho Fiscal, além das decisões postas em pauta na Assembleia Geral de carácter ordinário ou extraordinário. *“O esforço de coordenação varia de acordo com a maior ou a menor conexão entre os trabalhos a serem executados. Quanto menor for a ligação entre as tarefas, caracterizando fluxos de trabalhos independentes, menos coordenação será necessária. Ao contrário, quando maior a interligação, caracterizando fluxos de trabalho dependentes, mais coordenação será requerida.”* (TENÓRIO, 2000, p. 80)

Para que o exercício da coordenação seja praticável as cooperativas devem realizar reuniões periódicos, rever seu organigrama estrutural e funcional sempre que possível e necessário além de definir metas para cada um dos envolvidos. Segundo (CURY, 1994, p. 248) *“[...] as organizações, nos estágios mais evoluídos do seu processo de crescimento, como imperativo de sua maior complexidade, de seu porte e de sua diferenciação, começam a adoptar outras e novas alternativas estruturais, que lhes permitissem atender às suas novas estratégias, directrizes e objectivos.”* Ainda segundo o autor a estrutura de uma organização poderia ser definida com base em sua função ou seu produto.

## **Liderança**

O gestor deve exercer liderança, ou seja, reconhecimento por seus subordinados da autoridade que lhe foi conferida. O líder só é considerado como tal quando há a aprovação dos subordinados. Da mesma forma *“A cooperativa deve ter lideranças que orientem e conduzam os seus executivos e profissionais para os objectivos estabelecidos no plano estratégico.”* (OLIVEIRA, 2003, p. 268)

A capacidade do líder em promover uma acção no sentido de realizar o que foi planeado será tão maior quanto maior for a sua aproximação com os liderados. *“O líder é aquele que*

*consegue obter a cooperação e o comprometimento de seus subordinados na consecução daquilo que foi planejado.”* (TENÓRIO, 2000, p. 85)

Drucker (2002) e Tenório (2000) acreditam que a liderança, diferentemente do que se imaginava, não é algo inato de alguns privilegiados, ao contrário, a capacidade de liderar provem do esforço contínuo de aprender e da habilidade de se desenvolver pessoalmente e profissionalmente.

Três dimensões englobam as habilidades requeridas por um líder: a organizacional, a interpessoal e a das qualidades pessoais.

- Organizacional: concentram-se os conhecimentos que o líder deve dominar acerca da organização e de seu contexto. Exemplos: compreensão da missão socio-económica da organização; capacidade de propor novas soluções e de desvendar novos problemas; conhecimento dos objectivos organizacionais e da ambiência social, económica e política externa à organização.
- Interpessoal: reúne habilidades relacionadas aos processos de interacção e de comunicação entre o líder e seus liderados. Exemplos: saber valorizar as pessoas por meio de elogios, recompensas e outras formas de reconhecimento do desempenho; aprender a aceitar as pessoas como elas realmente são, sem a intenção de transformá-las em tipos ideais; confiar nas pessoas, dando espaço para que possam desenvolver livremente as suas relações interpessoais e criar métodos próprios de trabalho.
- Individuais: Auto conhecimento, iniciativa, coragem, persistência e integridade. Outro aspecto fundamental da liderança é a capacidade do líder de se adaptar às diferentes situações enfrentadas.

### **Processo Decisão**

*“Decisão é o processo<sup>20</sup> de escolha entre diferentes alternativas, visando atingir um objectivo determinado.”* (TENÓRIO, 2000, p. 87). Espera-se que o processo decisório seja o resultado planejado de acções a curto, médio e longo prazo. Decidir é viabilizar na prática as metas e os objectivos traçados pela cooperativa, é transformar oportunidades em

---

<sup>20</sup> *“Processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos).”* (CAMPOS, 1992, p. 17)

conquistas e vontades em realidades, o que pressupõe escolhas de determinada alternativa, ou alternativas, em detrimento de outras.

Decidir não é função somente daqueles que desempenham funções gerenciais. Geralmente as decisões de maior impacto são tomadas pelos dirigentes ou por órgãos colegiados, daí a associação do dirigente ao processo decisório. Para Tenório (2000, p. 22) o processo de decisão envolve o conceito de direcção que “*É a acção de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alancar os objectivos organizacionais.*”

As decisões podem ser classificadas em: estratégicas, táticas ou operacionais, de acordo com o nível em que se processam. Aos dirigentes cabe normalmente a responsabilidade pelas decisões estratégicas. Podemos também classificar as decisões como rotineiras (decisões quotidianas e operacionais tomadas com certo grau de previsibilidade) ou eventuais (ocorrem quando um evento novo surge na cooperativa, em geral envolve maior risco).

Os dirigentes optam por alternativas para tomar decisões. No esforço de tornar a mais racional, definiram-se as etapas a serem observadas no decorrer do processo, que segundo Tenório (2000, p. 88) são:

- *Identificar o problema ou situação que requer a tomada de decisão;*
- *Identificar as alternativas de acção, face ao problema;*
- *Analisar as repercussões de cada uma delas para poder avaliar a melhor; e*
- *Escolher a melhor opção.*

A rapidez com que se processam as mudanças no mundo actual também exige do decisor grande agilidade na capacidade de decidir. É fundamental compreender que a melhor decisão nem sempre é a mais racional, muitas vezes é a possível ou a que concilia o maior número de interesses.

### **Processo Directivo nas Cooperativas**

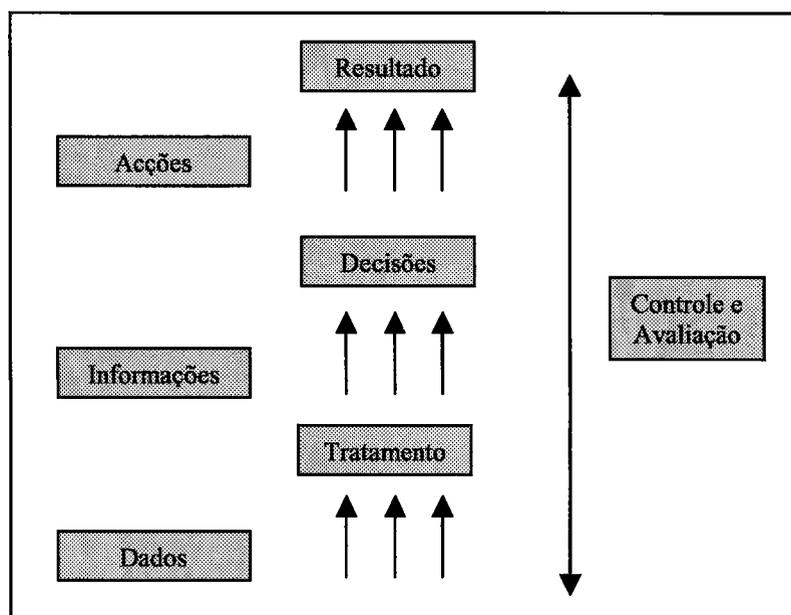
A decisão representa o foco central do processo directivo nas cooperativas. E deve ser entendida como uma escolha entre os vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado. Nos casos em que as decisões envolvam riscos elevados ou estejam ligadas às acções estratégicas “[...] os processos directivo e decisório devem ser bem estruturados nas cooperativas, assim como as reuniões de trabalho, envolvendo os conselheiros, os executivo e os funcionários, bem como, em alguns casos, os cooperados.” (OLIVEIRA, 2003, p. 271).

O executivo é, antes de tudo, um tomador de decisões, independentemente de seu nível hierárquico na cooperativa. Portanto, esse executivo precisa de:

- Elementos que lhe permita caracterizar o problema;
- Compreender o problema que está exigindo uma ou mais decisões para a sua solução;
- Compreender o ambiente que cerca as decisões, bem como identificar os impactos que essas decisões poderão provocar na cooperativa.

Portanto, o processo directivo é um elemento básico que necessita de um sistema de informações eficiente, como demonstrado na figura abaixo.

Figura 12 - O Processo de Decisão



FONTE: Elaboração própria.

Quando se considera as decisões nas cooperativas, é necessário verificar alguns aspectos que facilitam o seu melhor entendimento. O sucesso de uma decisão depende de um processo de escolha adequado. Uma forma de estabelecer as fases do processo decisório nas cooperativas é a seguinte:

- Identificação do problema;
- Análise do problema;
- Estabelecimento de soluções alternativas;
- Análise e comparação das soluções alternativas;
- Selecção de alternativas mais adequadas;
- Implantação da alternativa seleccionada, incluindo treinamento e capacitação das pessoas envolvidas;
- Avaliação da alternativa seleccionada por critérios devidamente aceites pela cooperativa e pelos cooperados.

Drucker analisou os aspectos dos pontos mais baixos da estrutura organizacional em que pode e deve ser tomada a decisão, desde que consideradas duas regras básicas:

- A decisão deve ser, sempre, tomada no nível mais baixo possível e o mais perto possível da cena de acção; e
- A decisão deve ocorrer, sempre, em nível que assegure a consideração plena de todos os objectivos e actividades afectadas.

Um ponto crucial para a tomada de decisão diz respeito à liderança. Sem uma pessoa ou um grupo de pessoas que oriente o quadro pessoal (associados e funcionários) é provável que os objectivos e interesses da cooperativa fiquem comprometidos. A constante supervisão das actividades operacionais e estratégicas por profissionais qualificados e motivados favorece o desenvolvimento dos planos e o alcance dos objectivos. A gestão da cooperativa deve passar aos associados e profissionais as metas estabelecidas, bem como o andamento das acções desempenhadas em cada sector. Isto fortalecerá a qualidade de actuação do público.

Peter Drucker (2002, p. 136) diz que “*O líder estabelece as metas, as prioridades e determina e mantém os padrões [...] O que distingue o líder do mau líder são as suas metas.*” Para Drucker liderança não é sinónimo de carisma nem está relacionado a um

perfil psicossocial determinado “*Um líder pode ser pessoalmente vaidoso [...] Ou ele pode ser humilde – tanto Lincoln quanto Truman foram humildes quase a ponto de ter complexo de inferioridade.*” (2002. p. 137)

A determinação da qualidade do processo directivo se faz presente quando os envolvidos tomam decisões concretas (definem suas opiniões), assumem com responsabilidade as suas obrigações, intercooperam e confiam uns nos outros, além de estarem atentos à própria qualidade do processo directivo e decisório.

Por exemplo: uma cooperativa, ou qualquer outro tipo de organização não governamental, é incapaz de actuar em todas as áreas carentes de uma determinada comunidade. E mesmo se o fosse, não seria recomendado, pois perderia em eficiência e eficácia. Se ela decide praticar alguma acção social, engajando o marketing social na sua estratégia administrativa, a diligencia obrigatoriamente terá de reunir as intenções particulares de cada cooperado às necessidades totais reais da comunidade, ou seja, com base nas necessidades sociais, na intenção deliberada de cada associado e na cultura organizacional, a cooperativa decidirá por qual tipo de acção social tomar. Seja no combate à *SIDA*, erradicação da fome, incentivo ao desporto ou na educação de adultos.

## **2.7      MARKETING SOCIAL EM COOPERATIVAS**

Na sétima parte da revisão bibliográfica nos dedicaremos a fazer algumas considerações importantes sobre a prática do marketing social. Por ser um conceito e uma acção recentes muito pouco foi posto em discussão pelos académicos e empresários, principalmente no que se refere aos seus contornos actuais e ao seu futuro. Neste sentido Araújo (2007, p. 1) diz que “[...] sobre os diferentes conceitos do marketing e sua actuação no social podemos constatar que é óbvia a grande confusão conceptual existente [...].”

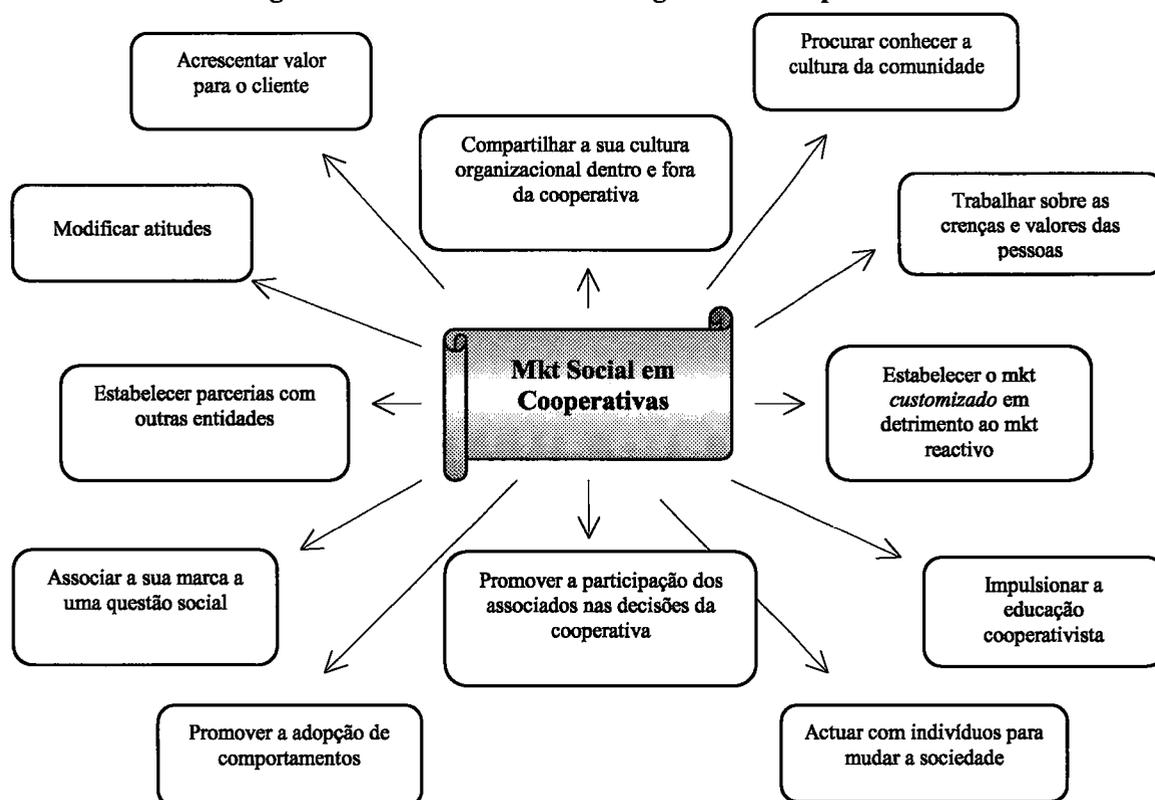
Muitas cooperativas, seja por uma questão legal ou de livre iniciativa, destinam consideráveis recursos a fundos de assistência técnico, educacional e social. E somente conseguirão ter “conexão com a sociedade” se assim continuarem a fazer. É deste modo que as cooperativas conseguirão criar a adopção de comportamentos, modificar atitudes,

trabalhar sobre as crenças e valores das pessoas e associarem a sua marca a uma questão social. Isto é estratégia de marketing em cooperativas.

Para que a cooperativa possa exercer efectivamente o marketing social, ela precisa identificar os seus públicos-alvo. E se não fosse pela sua estrutura hierárquica, pelos seus princípios e pelos seus valores, certamente não caberia fazer menção a esta necessidade, visto que são inúmeras as obras que prezam pela importância da identificação e entrega de valor aos públicos com os quais a organização mantém contacto.

As cooperativas possuem públicos externos e internos diferenciados de outras empresas de carácter capitalista, devido a sua essência social. Este facto ajuda a potencializar as estratégias do marketing social. Crúzio (2003, p. 73) destaca a importância da identificação e classificação destes públicos ao dizer que *“As cooperativas precisam identificar seus públicos, tanto internos quanto externos, pois para cada tipo de público deve haver uma gestão de marketing diferenciada, conforme a qualificação dos valores envolvidos nas relações de troca.”* Na Figura abaixo, colocamos alguns pontos importantes.

**Figura 13 - Os factores do marketing social em cooperativas**



FONTE: Elaboração própria.

O público interno da cooperativa é constituído de associados, conselho fiscal, conselho de administração, contratados e comités ou comissões de assessoramento. No item 2.3.4 “Organigrama das Cooperativas” já fizemos menção a estes elementos. O que ainda não foi dito é sobre o público externo da cooperativa que, segundo Crúzio (2003, p. 75-76) é constituído de consumidores, revendedores ou contratantes de serviços, familiares dos associados, membros da comunidade local, centrais, federações ou confederações de cooperativas, empresas ou indústrias privadas, Universidades públicas ou privadas, escolas públicas e privadas, institutos de pesquisa, organizações não governamentais e afins.

Diferentemente do que as empresas convencionais fazem, as cooperativas não devem trabalhar apenas em prol dos seus clientes, assim como suas aspirações não devem ficar amarradas à troca de um produto ou serviço por um valor de mercado.

É sabido que se a cooperativa deseja implementar um programa de Marketing Social, ela precisará intervir nas crenças e valores para conseguir mudar a atitude e o comportamento dos seus públicos interno e externo. Não é simples entendermos, muito menos influenciarmos, no comportamento das pessoas. Isto requer muita pesquisa e investimentos.

Se no marketing tradicional a informação tem um carácter relevante, no marketing social ela é fundamental. A compreensão dos públicos da cooperativa passa pela percepção dos seus gostos e preferências, seus desejos e suas insatisfações. Assimilar o ser humano e as suas interacções sociais não é tarefa fácil. As ciências sociais como a psicologia, a sociologia e a antropologia há muito vêm pesquisando, mas pouco consistentes têm sido as conclusões.

Pois bem, se a informação é fundamental, a entrega de valor é capital. Só conseguiremos realmente modificar os públicos se lhes entregarmos valor, satisfação e qualidade. Porter (1997, p. 25) já dizia que *“Para uma empresa ultrapassar os rivais deve preservar uma característica única. Terá de proporcionar maior valor aos consumidores ou criar valor a custos mais baixos; ou criar as duas coisas. O facto de proporcionar maior valor, permite-lhe cobrar preços mais elevados. Uma maior eficiência significa custos unitários mais baixos.”* Bradenburges & Nalebuff (1997, p. 63) trabalhando dentro da perspectiva da

*teoria dos jogos*<sup>21</sup> entende que “A chave para perceber quem detém o poder em qualquer jogo reside no conceito de valor acrescentado. O valor acrescentado mede o que cada jogador traz para o jogo.”

Kotler e Armstrong acreditam na existência de vários motivos que definam a escolha de um produto ou serviço dentre os diversos oferecidos no mercado. Segundo eles o “Valor para o cliente é a diferença entre o que ele ganha adquirindo e utilizando um produto e o que gasta para fazer a aquisição [...] Em geral, os clientes não julgam os valores e os custos do produto de maneira precisa ou objectiva. Eles agem de acordo com o valor percebido.” (2003, p. 6).

“No início dos anos 80, um estudo aprofundado das empresas norte-americanas melhor sucedidas revelou que todas partilhavam um conjunto de oito características genéricas” dentre estas: “Criação de valores: definição de um conjunto de princípios para nortear a actuação de todos os membros da empresa.” (FREIRE, 2004, p. 20). Ou seja, o conceito de valor não deve estar inserido apenas nas características intrínsecas dos produtos e serviços entregues ao mercado, com o único propósito de satisfazer desejos e necessidades. O valor também deve fazer parte do sentido de ser e existir das organizações, e o que está em *check* são as organizações cooperativas.

Mesmo com princípios, virtudes e valores<sup>22</sup> próprios estabelecidos em escala mundial, as cooperativas devem ter autonomia para subjugar a estes preceitos, valores que correspondam ao seu contexto social e económico. Deste modo a cooperativa conseguirá ter a sua identidade sem perder os vínculos com as *cláusulas petreas* do cooperativismo. Uma cooperativa da Namíbia, por exemplo, dificilmente terá as mesmas perspectivas de conduta do que as localizadas em Macau, China. Não estamos dizendo que uma é melhor do que a outra, apenas argumentando que uma cooperativa deve somar aos princípios,

---

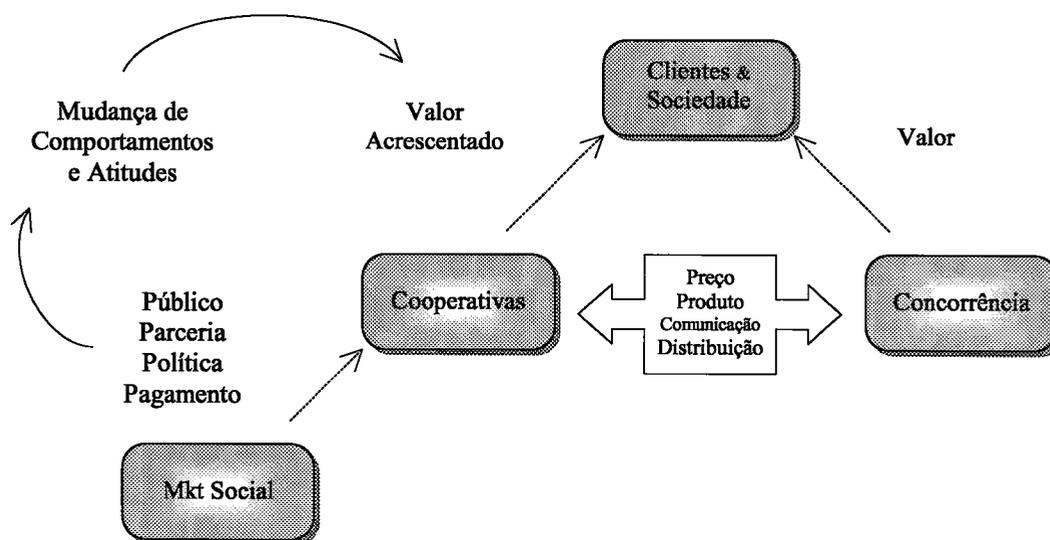
<sup>21</sup> “A teoria de jogos estuda problemas de decisão com vários agentes e em que existe interdependência estratégica, isto é, o payoff de cada jogador depende não só da sua decisão, mas também das decisões dos outros agentes.” PIREZ, Cesaltina. *Modelos de Decisão*. p. 67.

<sup>22</sup> Os princípios e valores do cooperativismo estão descritos nas páginas 33, 34 e 35. Quanto às virtudes, elas são 12, e foram definidas no ano de 1886, no II Congresso das Cooperativas de Consumo, realizado em Lyon, França, são elas: viver melhor; pagar a dinheiro; poupar sem sofrimento; suprimir os parasitas; combater o alcoolismo; integrar as mulheres nas questões sociais; educar economicamente o povo; facilitar a todos o acesso à propriedade; reconstituir uma propriedade colectiva; estabelecer o justo preço; eliminar o lucro capitalista e abolir os conflitos.

virtudes e valores mundiais do cooperativismo os seus valores locais, evitando assim a miopia em marketing, tão bem redigida por Levitt no ano de 1960.

Todos os aspectos ligados à informação e aos valores estão directamente relacionados ao marketing social. E tal como mostra a Figura 14, o objectivo maior deste tipo de marketing é a satisfação do cliente pela entrega de valores acrescentados.

**Figura 14 - Fundamentos da Estratégia Empresarial**



FONTE: Adaptado de OHMAE (1982, p. 92), citado por Freire (2004, p. 23).

*“A satisfação do cliente depende do que ele percebe sobre o desempenho do produto em relação às suas expectativas. Se esse desempenho não corresponde às expectativas do cliente, o comprador ficará insatisfeito. Se corresponder, ele ficará satisfeito. Se exceder as expectativas, ele ficará maravilhado.”* (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 6). Os autores prosseguem a sua linha de pensamento acrescentando que a oferta de valor e satisfação superiores à concorrência é a chave para a retenção de clientes.

O marketing social é uma consequência da acção social. Não há como as organizações separarem um do outro. A acção social é uma prática que vem se expandindo desde o século XVII, quando os líderes empresariais dos Estados Unidos faziam vultosas doações filantrópicas. Naquela época esta atitude não tinha qualquer interesse para com a empresa. Segundo Rodrigues (2005, p. 45) no “[...] final do século XIX e início do século XX, a acção social passou a estar associada à empresa, mesmo não estando legalizada nos

*Estados Unidos. A legalização só ocorreu ao longo da década de 1950.”* Estranhamente, antes deste período as acções sociais somente poderiam ser realizadas se trouxessem algum benefício directo aos sócios ou trabalhadores. Caso as empresas fizessem alguma doação sem o consentimento de todos os envolvidos na empresa, em especial os accionistas, a doação poderia ser vetada pela Suprema Corte.

Apesar da longa existência da acção social, o marketing social foi criado e utilizado somente a partir do início dos anos 70. Duas décadas depois, no início dos anos 90, é que ambos tomaram vultos mais concretos.

Hoje a acção social é algo amparado e incentivado pela lei. Os mais diversos tipos de organizações estão se apercebendo de sua responsabilidade para com a sociedade e o meio-ambiente. E não é puramente uma questão de consciência, mas sim de benefício mútuo. *“A ideia central, por trás das actividades de marketing social, é realizar acções em que todos lucrem. Primeiro, a comunidade, pelos ganhos [...] que passam a estar ao seu alcance [...]; segundo, o empreendedor social, por realizar uma acção com resultados efectivos para seu público, directo ou indirecto; terceiro, a sociedade como um todo que vê reduzida, não importa a escala, as diferenças que antes permaneciam irredutíveis e por fim o profissional de marketing social, que ao auxiliar na promoção do bem-estar social também recebe seus honorários.”* (MOREIRA, 2007, p. 2)

As empresas começaram a enxergaram este recurso como forma estratégica de apoio ao marketing *mix* tradicional. Nesta época (anos 70 aos 90) não havia uma grande distinção entre marketing social, *societal* e de causas sociais. *“A década de 1990 pode ser tida como um marco na história da acção social empresarial [...] Antes desta década, ela já existia [...], porém de forma pontual, difusa e, sobretudo atrelada ao espírito humanitário do dono da empresa.”* (RODRIGUES, 2005, p. 54)

A grande maioria das organizações praticavam o marketing para causas sociais acreditando que estavam praticando o marketing social, ou seja, elas buscavam apenas associar a sua marca a uma questão social sem promover a mudança na atitude de determinado segmento da sociedade.

Por exemplo: Como forma de evitar o consumo excessivo e incondicionado de bebidas alcoólicas, uma cooperativa pode praticar o marketing para causas sociais apenas colocando nas suas embalagem “Se beber não dirija”. Ao contrário, se ela desejar praticar o marketing social, ela deve ir além, deve promover a mudança de atitudes e de comportamento, não só dos consumidores compulsivos de bebidas alcoólicas, mas dos públicos que mantêm reciprocidade. Até porque o ser humano possui uma visão selectiva, que lhe permite ver apenas o que convém. Isto ocorre também com as imagens nos versos dos maços de cigarro: o fumante pode consumir todo o maço sem ao menos dar conta da imagem ou da informação presente na embalagem.

Mas estes dois tipos de marketing, social e para causas sociais, não devem ser postos um em detrimento do outro, ao contrário, devem se complementar. Seguindo esta linha de pensamento Theodoro (2007, p. 5) diz que “*O Marketing Social congrega a união da causa social com o mercado em esforço mútuo que visa demonstrar que há possibilidade de ganho para todos os actores envolvidos.*” De nada adiantaria investir fortemente em acções socialmente responsáveis se os consumidores não se apercebessem desta prática. E aqui é de vital importância o reconhecimento das acções sociais através de prémios e selos emitidos por organizações, e que atestem esse reconhecimento.

As cooperativas que comercializam seus produtos em lojas ou redes de supermercados devem colocar nas prateleiras avisos que indicassem a certificação e a expressão “produto socialmente responsável”. Uma justificativa para esta atitude é que “*Mais de 70% das decisões de compra são tomadas no ponto de venda.*” (ALMEIDA, 2005, p. 132).

Algumas organizações ganham prémios de “As empresas mais admiradas”, “As melhores companhias para se trabalhar”, “Prémio de Ética Empresarial”, “Prémio de Excelência”, “A empresa do ano” e “As 100 maiores cooperativas”. Em geral estes reconhecimentos são publicados nos mais variados e importantes meio de comunicação, como o *Fortune Review* (EUA), *Financial Times* (Reino Unido), *Business in the Community* - BITC (Reino Unido), *Business Ethics Magazine* e Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo - ISCOOP (Portugal).

Além dos reconhecimentos e dos prémios concedidos pelas mais variadas organizações, também existe os investimentos socialmente responsáveis controlados pelo mercado financeiro. Segundo Rodrigues (2005, p. 41) o objectivo deste tipo de investimento é “[...] evitar os investimentos em sectores cujas práticas sejam prejudiciais à sociedade, como os de cigarro, álcool, jogo, energia nuclear e de armamentos. Por outro lado, o que se busca é estimular os investimentos em empresas fortes em cidadania corporativa [...]”. Alguns destes índices de mercado são avaliados pelo *Domini 400 Social Index* (DSI) e o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI World) lançados nos Estados Unidos em 1990 e 1999, respectivamente.

E por quê avaliar os resultados sociais das organizações? Exhaustivamente falamos desta nova onda social que vem crescendo em ritmo acelerado no mundo todo. Também mencionamos que as empresas são “bondosas” não por acaso, mas por propósitos bem definidos. Algumas são beneficiadas por medidas governamentais que estimulam a acção social, como a redução de impostos, outras são favorecidas pelo aumento dos clientes, que consomem determinados produtos por acreditarem que são provenientes de empresas socialmente responsáveis, e há também aquelas que são beneficiadas por parcerias estratégicas com outras instituições. No espaço interno devemos considerar os vultosos recursos patrimoniais que são revertidos em acções sociais, sem ao menos saberem o seu real retorno.

É em respeito ao Estado, aos consumidores, aos parceiros e à própria cooperativa que devemos avaliar os resultados. Com uma avaliação em mãos, fica muito mais fácil trabalharmos com o marketing social e com o marketing de relacionamento.

Devemos avaliar os resultados sociais para saber se as empresas realmente fazem o que dizem fazer, e em que proporções. Muitas podem dizer que estão contribuindo para a diminuição do analfabetismo (e até podem estar), mas devemos saber também: o quanto de recurso é aplicado, quantas pessoas estão sendo ou foram educadas, qual o grau de aproveitamento destas pessoas, etc.

Um mecanismo que melhora a avaliação dos resultados é a concentração dos recursos em projectos ou alianças específicas. Ao contrário do que acontecia até o início dos anos 90,

não devemos pulverizar os recursos em vários tipos de acções sociais. Os recursos devem ser investidos em acções determinadas que tenham relação com a missão da cooperativa, com os compromissos dos cooperados, com as necessidades da comunidade, com os valores dos clientes e com as virtudes dos parceiros. A concentração destes recursos também ajudará na criação da identidade corporativa.

## 2.8 COOPERATIVISMO E A EDUCAÇÃO

A busca pela melhoria é o que movimenta o ser humano, isto vem orientando as suas atitudes, as suas crenças e os seus valores numa contínua mudança, gerando pensamentos diversos numa atitudes dialéctica.

Tal como referido anteriormente um dos princípios básicos do cooperativismo é a “Educação, Treinamento e Informação”.

O propósito maior é fazer a diferença através da educação social. Da educação baseada nas virtudes, nos princípios e na hegemonia do cooperativismo. Divulgar a importância e as acções das cooperativas e do sistema cooperativista é de suma importância para o seu desenvolvimento crescente e contínuo. Disseminar este modo de pensar e agir é a forma que encontramos de *fazer a diferença* na construção de uma sociedade mais justa, democrática e consciente do seu papel.

Algumas iniciativas ajudam a impulsionar a educação dentro do sistema, como: promover palestras em escolas, propor a associações e organizações não governamentais salas de discussões, capacitar funcionários e dirigentes, etc.

Para definirmos o modo como será empregada a educação cooperativista, devemos recorrer aos ensinamentos de Paulo Freire, em seus livros *Pedagogia da Autonomia* e *Pedagogia do Oprimido*. Trabalharemos portanto com a *Educação Dialógica* em contra posição à *Educação Bancária*.

A Educação Dialógica é um método de educação proposto por Paulo Freire onde busca a predominância de uma relação de diálogo entre o educador e o educando. Nesta proposta todos os personagens envolvidos devem possuir um espírito participativo, onde as pessoas alteram a sua postura em ouvintes e comunicadores, criando um clima propício à interação do indivíduo e ao dinamismo do processo educativo.

Este tipo de educação:

- Rompe com a contradição educador-educando;
- Vê no diálogo uma forma conscienciosa entre educador e educando;
- Não acredita na prática da educação hierarquizada como forma de aprendizagem consciente;
- Possui um carácter autenticamente reflexivo, resultante de uma inserção crítica sobre a realidade;
- Tem como prática a liberdade de pensamento, levando em consideração a realidade do mundo;
- Para a Educação Dialógica o mundo e a consciência coexistem ao mesmo tempo interagindo entre si;
- Os educandos desenvolvem o seu poder de captação e de compreensão do mundo que lhes aparece numa realidade transformadora e em processo;
- Os educadores e educandos se fazem sujeitos dos seus processos;
- Promove a libertação, se funde na criatividade e estimula a reflexão e a acção verdadeira dos homens sobre a realidade;
- Parte do carácter histórico e da historicidade dos homens.

Na Educação Bancária a concepção da educação vê no instrumento da prática pedagógica um meio de tornar as pessoas alienadas do processo políticos, económico e social, ou seja, esta educação presta-se à opressão, que submete a maior parte das pessoas aos interesses daqueles que usufruem deste processo para dominar. Esta acção acontece de forma unilateral, de dominador para dominados, de educador para educandos, sem o menor questionamento das informações obtidas. Como num depósito bancário.

Os seus elementos são:

- O educador é sujeito do processo e os educandos meros objectos;

- A educação é vista como um acto de depositar, de transferir valores e conhecimentos;
- Anula o poder criador dos educandos ou o minimiza, estimula a sua ingenuidade e não a sua criatividade, satisfaz aos interesses dos opressores;
- Utiliza da pedagogia para transformar a mentalidade dos oprimido e não a situação que os oprime;
- É unilateral educador-educando, em cuja prática se da com a inconciliação de ambos;
- A consciência é uma parte do homem que deve ser preenchida através da imitação do mundo;
- O bom educador é aquele que melhor consegue adaptar os educandos ao mundo, através da passividade destes;
- Busca a contradição educador-educando, utilizando-se do antidiálogo;
- Desconhece os homens como seres históricos;
- Enfatiza, directa ou indirectamente a percepção fatalista que estejam tendo os homens de sua situação.

A Educação Bancária e a Educação Dialógica podem ser utilizadas como comparativos para a prática da conscientização humana dentro da concepção cooperativista. Este parâmetro tem a importante função de pontilhar, o certo do errado dentro da acção pedagógica.

A Educação Cooperativista por acreditar e pregar o diálogo, a interacção e o dinamismo, assemelha-se, e em certa medida iguala-se, à Educação Dialógica, percebendo nesta uma grande aliada na luta pela liberdade do “oprimido”.

Ainda segundo Paulo Freire educar exige rigorosidade metódica, pesquisa, respeito aos saberes dos educandos, criticidade, estética e ética e ensinar exige a corporificação das palavras pelo exemplo.

**Ensinar Exige Rigorosidade Metódica:** Para que, dentro do contexto cooperativista, o desenvolvimento e aprimoramento do ensino se de efectivamente devemos considerar métodos aprimorados do processo educativo. Onde o ensinar não fique atrelado a uma

mera aquisição de informações; devendo-se para tanto observar as várias formas, ritmos e procedimentos pedagógicos, para escolhe-los e adapta-los convenientemente.

**Ensinar Exige Pesquisa:** Para ensinar certo é preciso pensar certo. Pensar certo exige pesquisa, crítica, estudo, etc. O educador deve buscar respostas para e junto de seus educandos, no intuito de argumentar coerentemente sobre algum tema ou dúvida. Para que tanto o educador quanto o educando pesquisem é preciso despertar neles a curiosidade e a necessidade e aprender mais e mais.

**Ensinar Exige Respeito aos Saberes dos Educandos:** Este factor é de extrema importância para a prática educativa, uma vez que, observados os conhecimentos, tanto dos docentes quanto dos discentes, torna-se mais valoroso e correcto o modo de pensar. E isto, é alcançado com diálogo e respeito entre as partes envolvidas. Dentro da Educação Cooperativista não poderia ser diferente: os educados/administradores devem ter respeito pelos saberes dos educandos/associados.

**Ensinar Exige Criticidade:** Ser excelente na prática de educar ou ser educado exige que os personagens se atenham a criticidade, ou seja, devemos sempre buscar um respaldo científico para nos pronunciarmos frente a uma situação, deixando o senso comum como um factor relevante, mas não prioritário. Educar os envolvidos na relação cooperativista também exige criticidade, método e rigorosidade.

**Ensinar Exige Estética e Ética:** Pressupõe-se que a estética é consequência da ética. Se a educação estiver amparada pela moral e pelos bons costumes, ela será tão bela quanto a arte de pintar, pois resgatará todas as formas de expressão humana. A construção do ensinamento ético e estético vem das relações de bom senso com o mundo.

**Ensinar Exige a Corporificação das Palavras pelo Exemplo:** As palavras não devem ser simplesmente lançadas no ar. Elas precisam ser incorporadas a factos reais do quotidiano da vida dos educandos. Ensinar pelo exemplo torna claro aquilo que se desejar transmitir.

Para mudar atitudes e promover a adopção de comportamentos devemos educar os públicos. Se quisermos fazer com que as pessoas e as empresas se importem pelas questões

sócio-ambientais devemos conscientizá-las de seu papel na construção de um mundo melhor. Ter uma atitude correcta, também implica em consumir produtos socialmente correctos.

O aumento dos centros de ensino, pesquisa e extensão estão a contribuir, de forma positiva para o cooperativismo mundial. Além de prestarem serviços de educação e treino aos órgãos da cooperativa, estas instituições contribuem para a formação de futuros profissionais especializados. A título de exemplo podemos citar a *Universidad de Mondragón*, Espanha e a *University of Wisconsin*, USA.

Universidades e Institutos de pesquisa ligados ao segmento estão se espalhando em número e qualidade pelo mundo, contribuindo substancialmente para a pesquisa, desenvolvimento, educação e extensão do cooperativismo. Universidades como as de Mondragón (Espanha), Winsconsin (EUA), Federal de Viçosa (Brasil), Sherbrooke (Canadá), Manizales (Colômbia) e Barcelona (Espanha) possuem cursos específicos para a capacitação de profissionais ligados ao cooperativismo. Institutos como o BCICS (Canadá), CERIDE (Argentina), CIDEAC (Espanha), COOPNET (Costa Rica), INAC (Argentina), INSCOOP (Portugal) e CIRIEC (Espanha) contribuem para a pesquisa de novos modelos de gestão e divulgam casos de sucesso.

## 2.9 SÍNTESE

Diante dos conceitos apresentados na revisão bibliográfica sobre o tripé estratégia, marketing social e cooperativismo percebemos que são teorias recentes, ainda em construção. Outra característica é a grande diversidade de uso.

Podemos empregar a estratégia nas organizações, nas ciências sociais, nas ciências naturais, na vida quotidiana, etc. Podemos também trabalhar com estratégias a longo, médio ou curto prazo, além de sancioná-las sobre uma parte ou sobre o todo da organização.

Ao marketing social devemos observar dois pontos: o primeiro é a sua recente utilização e o segundo é o aumento da sua utilização; o que inevitavelmente acarretou em usos inadequados, já que as organizações começaram a se apropriar de uma técnica ainda emergente. Por outro lado principiamos a construção de um conceito próprio e de uma prática oportuna. A exemplo podemos citar a preocupação em criar métodos que permitam avaliar as acções sociais, um destes métodos é o EP2ASE – Eficácia Pública e Eficácia Privadas da Acção Social das Empresas, desenvolvido pela economista Rodrigues (2005).

Neste tipo de marketing vemos a afluência de diferentes disciplinas, o reconhecimento como disciplina própria e um uso incorrecto do termo.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia empregada no desenvolvimento da dissertação esteve relacionada a uma série de técnicas de pesquisa. Foram escolhidas as que melhor se adaptam à investigação, de acordo com a linha de interesse estudada e de acordo com os conceitos dos autores Marconi e Lakatos (1982, p. 54). Para eles a pesquisa pode ser pura “[...] *o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento*” ou aplicada “*o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos.*” Os métodos identificados pelos autores são: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Experimental e Pesquisa Descritiva (esta composta por: Estudos Exploratórios, Estudos Descritivos, Pesquisa de Opinião, Pesquisa de Motivação, Estudo de Caso e Pesquisa Documental)

Com as devidas orientações dos textos de Marconi e Lakatos (1982), as técnicas escolhidas são as seguintes: Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Descritiva (Estudo de Caso).

Segundo Marconi e Lakatos (1982, p. 55) “*A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental.*”

Toda pesquisa implica no levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Esse material-fonte geral foi útil não só por ter trazido conhecimentos que serviram de *background* ao campo de interesse, como também evitou possíveis duplicações e/ou esforços desnecessários; pode, ainda, sugerir problemas e hipóteses, além de orientar para outras fontes de colecta.

Esta foi a fase da pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse. O levantamento de dados, primeiro passo de qualquer pesquisa científica, foi feito de duas maneiras: a primeira consistiu em recolher os mais variados materiais que pudessem servir como fonte de informação para a pesquisa, mas que em geral não foram elaborados; a segunda fundamentou-se no levantamento de bibliografias que tivessem relação directa com o tema em estudo.

As citações desta dissertação foram retiradas das mais diversas obras, algumas de repercussão nacional, outras internacional. Foram consultados artigos de jornais e revistas, livros em seu todo ou em partes, páginas electrónicas, anotações de sala de aula, monografias e teses.

Sobre o estudo de caso Markoni e Lakatos (1982, p. 55) diz que é um composto da Pesquisa Descritiva que serve para “[...] *observar, registrar e correlacionar factos ou fenómenos (variáveis) sem manipulá-los [...]. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, económica e demais aspectos do comportamento [...].*” Constitui portanto um mecanismo que possibilitou a comunhão entre a teoria e a prática.

Foram estudados dois casos, idênticos entre si no que se refere às práticas sociais do marketing, mas totalmente divergentes em termos de área de actuação e produção. O primeiro caso veio da Espanha, mais especificamente da cidade de Mondragón. Propusemo-nos a estudar a Mondragón Corporación Cooperativa, uma instituição de grande porte, sempre lembrada quando citados os mais bem sucedidos exemplos de cooperativismo. O segundo caso veio do Brasil, onde não foi tratado apenas um estudo de caso, mas do estudo de vários casos ligados às cooperativas de catadores de material reciclado. Este foi escolhido pelo considerável número de cooperativas criadas nos últimos anos e pelo seu elevado contributo social, económico e ambiental.

Com relação aos procedimentos geográficos e cronológicos podemos dizer que o trabalho foi desenvolvido na cidade de Évora, Portugal, no período compreendido entre Agosto de 2006 e Maio de 2007. Neste período houve também a necessidade de buscar informações em outros países, como Brasil e Espanha, para tratar dos estudos de caso.

Na Espanha, durante o mês de Dezembro de 2006, foram levantadas informações junto à Mondragón Corporación Cooperativa, e no Brasil, em Janeiro de 2007, foram feitas visitas à Cooperativas de Catadores de Material Reciclado para saber como elas estão trabalhando.

Durante o período de visita em cada país fizemos um estudo exploratório através de conversar informais com representantes e funcionários das cooperativas. E devido ao baixo grau de familiarização com as organizações optamos por um planeamento mais flexível, que permitisse auferir considerações sobre os mais variados aspectos (ver Anexos II e III).

Sobre outros trabalhos, foi possível identificar algumas teses Portuguesas que tratam de pesquisas desenvolvidas na área social. Como a tese de doutoramento em Ciências Empresariais intitulada “*Orientação de Mercado e Desempenho: Estudo das Organizações Sem Fins Lucrativos de Acção Social em Portugal, através de um Modelo de Equações Estruturais*” elaborada por João Manuel da Silva Carvalho e orientada por Hortênsia Maria da Silva Gouveia Barandas, defendida na Universidade do Porto no ano de 2004. Há a tese “*A Gestão Estratégica segundo Porter, Hamel e Mintzberg. Uma aplicação às cooperativas e às empresas Privadas de Vinhos do Alentejo*” defendida no ano de 2006 por António Miguel Lanternas Passinhas e orientada por António Coelho de Sousa, na Universidade de Évora. Outra tese de mestrado trata da “*Liderança e Cooperativismo – O Caso das Cooperativas do Dão*”, elaborada por Maria Elisa Figueiredo e defendida na Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Seguindo, Miriam Bettencourt elaborou uma tese relacionada ao tema “*Responsabilidade social das empresas: da teoria à prática*” e a doutoranda em Sociologia pela Universidade de Coimbra, Carlota Quintão, está a desenvolver a tese sobre Economia Social/Terceiro Sector e Empresas de Inserção.

#### 4 ESTUDO DE CASO

Existem cooperativas no mundo todo. Muitas se tornaram grandes organizações de reconhecimento internacional, outras tantas são pequenas iniciativas que buscam melhorar as condições de vida de uma comunidade caracterizada pelos mesmos costumes, valores e problemas.

Além de serem em elevado número, as cooperativas actuam nos mais diversos segmentos da sociedade. Elas podem ter sido criadas para ajudar na construção de casas, possibilitar que os pais ofereçam uma educação de melhor qualidade a seus filhos ou mesmo organizar e intermediar a prestação de serviço de uma categoria de trabalhadores.

Cooperativismo é muito mais do que a construção de uma sede para resolver problemas em comum. É uma filosofia que diferencia o segmento de todos os outros, principalmente pelo facto de ser uma organização sem fins lucrativos. Mesmo com uma ideologia arraigada em escala mundial, caracterizada por princípios e valores próprios, cada cooperativa é única e diferente entre si. São constituídas por pessoas diferentes, com propósitos diferentes em locais diferentes.

Todos estes factos (quantidade, grandeza, localização e ramo de actuação) dificultaram a escolha de uma cooperativa que fosse exemplo em gestão operacional e marketing social. Por isto decidimos analisar duas realidades bem distintas, para provar que tanto as cooperativas quanto o marketing social podem ser praticados em situações bem distintas, sem perder a qualidade e a competitividade.

O primeiro caso a ser estudado é a Cooperativa Mondragón. Uma organização de grande porte, reconhecida internacionalmente pelo seu sucesso, com filiais em vários países e sede na Europa. O segundo caso é sobre a importância sócio-ambiental das Cooperativas de Catadores de Material Reciclado, entidades geralmente de pequeno porte, situadas num país da América Latina, constituída por pessoas carentes que sobrevivem recolhendo nas ruas materiais que podem ser reciclados.

#### **4.1 ORGANIZAÇÃO A - MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

A Cooperativa de Mondragón (MCC) tem sede situada no País Basco, Espanha, mais precisamente na cidade de Mondragón.

Além do centro corporativo a MMC possui grupos associados em várias partes do mundo por meio de suas delegações e plantas produtivas. Existem 6 delegações corporativas situadas no Brasil, China, México, Índia, Iram, Rússia e Estados Unidos que incorporam 59 plantas produtivas no exterior. Dentre outros países elas estão na Alemanha, Brasil, China, EEUU, Eslováquia, França, Índia, Itália, Marrocos, México, Polónia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Sul-africana, Roménia, Tailândia e Turquia (ver Anexo V).

A função das Delegações Corporativas é promover o desenvolvimento empresarial, apoiar os negócios, buscar e seleccionar sócios, participar nos Conselhos de Administração, assessoramento, logística, estudos externos, permissões e constituição de sociedades. São também igualmente responsáveis pela gestão de compra e venda que agrega a difusão e representação frente a outras instituições.

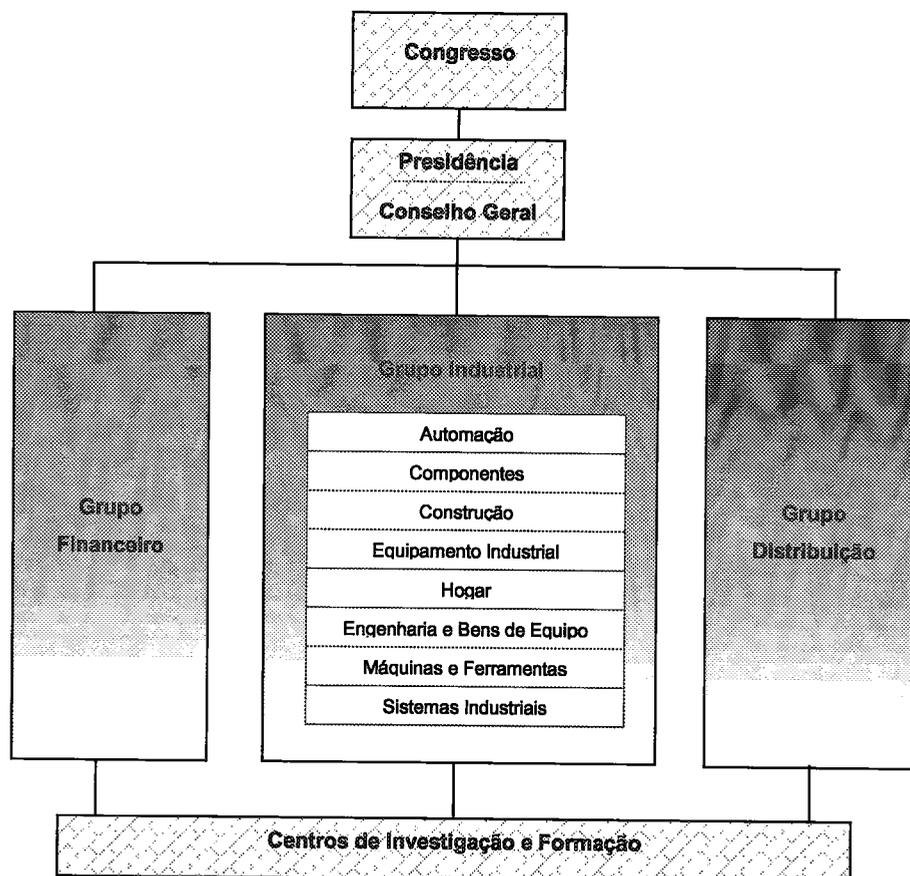
##### **4.1.1 Informações Gerais**

A Mondragón Cooperación Cooperativa - MCC está dividida em três áreas de actividade: Finanças, Industrial e Distribuição, que funcionam de forma autónoma dentro de uma estratégia conjunta, coordenada pelo Centro Corporativo. A área financeira contempla as actividades de banca, previdência social e seguros. A industrial agrupa 12 divisões dedicadas a produção de bens e serviços. A distribuição aglutina os negócios de distribuição comercial e actividade agro-alimentar. Existem também vários Centros de Investigação, de Formação Profissional e de ensino, como a Universidade de Mondragón.

A política empresarial e o controlo estratégico são definidos pelo Congresso, pela Presidência e pelo Conselho Geral (ver no Anexo VI – Modelo de Organização e Controlo da MCC). Ao Congresso cabe debater e aprovar as decisões mais importantes da corporação, funcionando como uma Assembleia Geral. Ao Presidente fica a tarefa

executiva e representativa tomadas com base na trajetória traçada pelo Congresso. Ao Conselho Geral cabe a execução, direção e coordenação da Corporação. A figura abaixo permite uma visão geral da estrutura adoptada pela Mondragón. Para maiores detalhes deve-se consultar os anexos VII e VIII, neles estão especificados a grandeza financeira de cada um dos três grupos.

**Figura 15 - Estrutura Organizativa**



Fonte: MCC, 2005, p. 62

A Corporação Mondragón é a principal experiência mundial em cooperação, que ocupa o sétimo lugar no ranking empresarial espanhol na área de vendas e o terceiro lugar em função do número de empregos criados. Espalhada pelos cinco continentes, a cooperativa conta com cerca de 80.000 pessoas em 264 entidades ligados aos três centros e à Universidade Cooperativa (ver Anexo IX).

Segundo o Presidente do Conselho Geral, Jesús Catania Cobo, a MCC no ano de 2005, em seu 50º aniversário, pode ter a satisfação de grandes resultados, como: o incremento nas

vendas superior a 13%, um aumento nos resultados financeiros de 8,5%, um investimento de 866 milhões de euros e um aumento de 7.571 nas vendas.

#### **4.1.2 Evolução Histórica**

O marco inicial da formação do que hoje se tornaria a Mondragón Corporación Cooperativa é em 1941, com a chegada de D. José Maria Arrizmendiarieta à cidade de Mondragón. Alguns o conheciam por D. José Maria, outros por Arizmendi. Um jovem sacerdote de apenas 26 anos, que não media esforço junto à juventude paroquial para melhorar as condições de vida da população local que estava em grandes dificuldades, ocasionadas pela guerra civil em 1936, em repressão à política autoritária do general Franco.

Somente 15 anos após a chegada de D. José Maria, em 1956, é que foi constituída a primeira empresa associativa, que se tornaria hoje o Grupo Mondragón: Talheres ULGOR. O grupo foi formado inicialmente por 5 jovens, que eram os sócios activos, posteriormente outras pessoas e organizações foram se associando, formando uma rede constituída por sócios trabalhadores, usuários e colaboradores. Ainda segundo a Wikipédia (2007c) *“A cooperativa ULGOR inicia fabricando fogareiros a querosene e expande fortemente suas vendas já nos primeiros anos. A economia da Espanha era fechada, restringindo a concorrência por produtos estrangeiros; como a cooperativa não tinha domínio de nenhum tipo de tecnologia, desde muito cedo começou a fazer acordos tecnológicos com outras firmas para poder fabricar produtos em condições de concorrer no mercado.”*

Existem três factores de sucesso que impulsionaram o desenvolvimento da cooperativa desde os primeiros anos de sua constituição: o primeiro foi o processo de educação pré-cooperativista, implantado pelo Pe. José Maria, que buscava comungar informações e conscientizar as pessoas de seu papel dentro da sociedade; o segundo foi possibilitar as pessoas formas de se associarem à cooperativa em categorias diferenciadas, seja como sócio trabalhador, usuário ou colaborador; o terceiro factor de sucesso foi o investimento massivo e contínuo em tecnologia que possibilitou à cooperativa actuar de forma competitiva no mercado, e posteriormente com superioridade.

Para a MCC existem três etapas no processo evolutivo da corporação. A primeira etapa vai de 1956 a 1970, a segunda de 1970 a 1990 e a terceira de 1990 aos dias actuais.

Os anos que se seguiram entre 1956 e 1970 marcaram uma etapa de grande dinamismo da economia espanhola, que somada às exportações da cooperativa e ao investimento em pesquisa e desenvolvimento possibilitou um extraordinário crescimento.

Em sua formação inicial existia apenas uma cooperativa, que dentro de pouco tempo tomou proporções grandes, gerando a necessidade de adaptar a gestão à nova situação. Com centenas de associados ficava difícil manter a gestão democrática, e a solução encontrada foi criar outras cooperativas a partir do desmembramento de parte dos associados e das instalações produtivas. Já nos primeiros anos foram criadas duas novas cooperativas que davam suporte à cooperativa central. Esta experiência foi bem sucedida, contribuindo para a criação de outras cooperativas ligadas a MCC.

As Cooperativas de Mondragón souberam e ainda sabem conjugar muito bem dois dos sete princípios do cooperativismo: “Autonomia e Independência” e “Cooperação entre Cooperativas”. Mesmo com um crescente número de novas cooperativas, ela não perdeu a sinergia nem permitiu a privação de certo grau de autonomia das unidades.

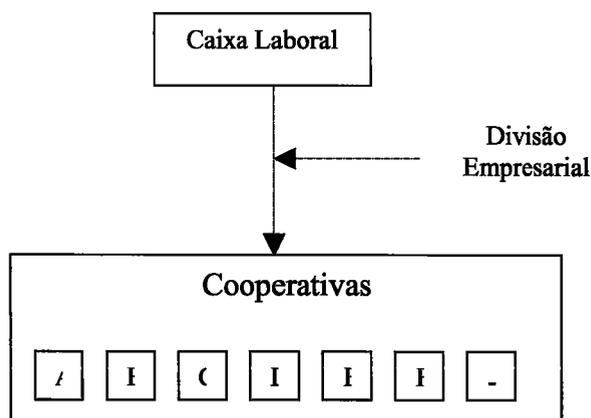
Com o crescimento das redes no mercado interno a MCC começa a colocar os seus produtos no mercado externo, fechando acordo e aumentando as relações comerciais na Europa e América Latina. A acção externa foi estimulada com a inserção da Espanha na Comunidade Europeia.

Ao final deste primeiro período já existiam 40 cooperativas que eram organizadas pela Caixa Laboral. Elas actuavam em conjunto com grupos autónomos e sociedades anónimas em prol do desenvolvimento de comunidades e províncias locais. Mais um princípio praticado pela MCC, o da “Preocupação com a comunidade”.

Além de investir na educação, analisar a viabilidade de projectos e fazer pesquisa de mercado, algumas iniciativas destacadas nesta época tiveram uma enorme influencia no desenvolvimento da MCC:

- **Escola Politécnica:** Foi criada em 1962 com o objectivo de promover a educação, profissionalização e pesquisa.
- **Caixa Laboral:** “*Em 1959, somente quatro anos depois de posta em marcha a primeira cooperativa D. José Maria propõe a ideia de criação de uma entidade financeira que promova a captação de recurso popular e que canalize este na direção do desenvolvimento cooperativo*” (MCC, 2006, p. 6). Além de centralizar as questões financeiras do grupo das 3 cooperativas existentes até o momento, a Caixa Laboral centralizou todos os recursos financeiros e operações bancárias, criando poupanças internas dos sócios da cooperativa e da comunidade regional. A caixa inicialmente fazia empréstimos às cooperativas e posteriormente a indivíduos e empresas. Esta foi a forma que a MCC encontrou de gerar recursos próprios para o desenvolvimento da cooperativa.

**Figura 16 - Caixa Laboral**



FONTE: MCC, 2006, p. 9

- **Lagun-Aro:** Também criada em 1959, o seu propósito era garantir aos associados o direito a Segurança Social, visto que pelo facto do Governo entender que os associados são proprietários e usuários das cooperativas, as mesmas não precisariam pagar esta contribuição. Esta também foi uma experiência que deu certo, e além de cumprir satisfatoriamente a sua função, é uma excepcional escola de aprendizado.

- **EROSKI:** Constituída em 1969, a Eroski nasceu da fusão de 9 pequenas cooperativas locais que tinham por objectivo angariar recursos para entrar num sector novo, necessitado de transformações. Apesar de sua pouca significação no período de constituição, esta medida evitou que muitas cooperativas ilhadas desaparecessem.

No ano de 1970 o Grupo Mondragón já contava com 40 cooperativas e 8.743 postos de trabalho. Aqui cabe assinalar que em 1960 havia apenas 479 empregos.

A segunda etapa, compreendida entre os anos de 1970 e 1990, é notada pelo crescimento das vendas, do número de cooperativas e de emprego. Salvo excepção para os primeiros anos da década de 80, marcados por uma taxa de desemprego que chegava a 20%, resultante de uma crise de contornos nacionais. Neste período muitas cooperativas passaram por dificuldades financeiras e operacionais, ficando beneficiadas apenas as que se adiantaram com as exportações. A Caixa Laboral, como política de combate a crise, foi utilizada para fazer frente às necessidades de capital - através da capitalização de recursos e uma eficaz política redistributiva, a MCC foi capaz de superar as dificuldades encontradas neste período.

Além do desenvolvimento da rede de hipermercados Eroski, foram criados em 1974 a IKERLAN e OTALORA. A primeira tinha a função de apoiar a Caixa Laboral e contribuir com os profissionais no desenvolvimento tecnológico. A segunda é de fundamental importância, pois terá o papel de estruturar a gestão da MCC para que possa funcionar com a mais alta competência, buscando a contratação e a capacitação de profissionais responsáveis e profundamente interessados no projecto empresarial.

Neste período foi de vital importância para o crescimento da Mondragón a criação e melhoria dos centros de ensino e pesquisa. Este investimentos só foram possíveis graças recursos externos obtidos com a internacionalização que “[...] se caracterizava pelo incremento das exportações, a abertura de novos mercados com o estabelecimento de delegações comerciais em diferentes países e o início de implantações produtivas no exterior mediante a criação de duas plantas fabris no México e Tailândia.” (MCC, 2005, p. 14).

A terceira etapa tem início a partir dos anos 90, e é marcada por fortes mudanças administrativas, transformando o Grupo em Corporação, ordenando os negócios em virtude das coincidências sectoriais e não da localização geográfica.

A princípio não foi fácil modificar a estrutura organizativa da Mondragón, visto que as relações pessoais e societárias estavam fortemente arraigadas. Algumas cooperativas, inclusive, se manifestaram contra o novo modelo organizativo e se desligaram do grupo. Neste novo modelo, a corporação estaria subdividida em três grupos: financeiro, industrial e de distribuição. Para saber maiores detalhes sobre os aspectos patrimoniais actuais da MCC deve-se consultar o Anexo X – Situação Patrimonial Acumulada em 2004 e 2005.

#### **4.1.3 Bases Estratégicas**

Como assinala a figura 17, as bases estratégicas da MCC estão condicionadas aos princípios, valores, objectivos, políticas gerais e grupos articulados. Em cada um destes itens está incorporado o plano maior da cooperativa, que é a sua missão.

##### **Missão**

“A missão da MCC aglutina os objectivos básicos de uma organização empresarial que compete nos mercados internacionais, com a utilização de métodos democráticos em sua organização societária, a criação de emprego, a promoção humana e profissional de seus trabalhadores e o compromisso de desenvolvimento com seu entorno social.” (MCC, 2007).

##### **Princípios Básicos**

- Livre adesão;
- Organização democrática;
- Soberania do trabalho;
- Carácter instrumental e subordinado ao capital;
- Participação na gestão;
- Solidariedade retributiva;
- Intercooperação;
- Transformação Social;

- Carácter universal;
- Educação.

### **Valores Corporativos**

- Cooperação: Proprietárias e protagonistas;
- Participação: Compromisso na gestão;
- Responsabilidade Social: Distribuição solidária da riqueza e implicação no entorno;
- Inovação: Renovação permanente.

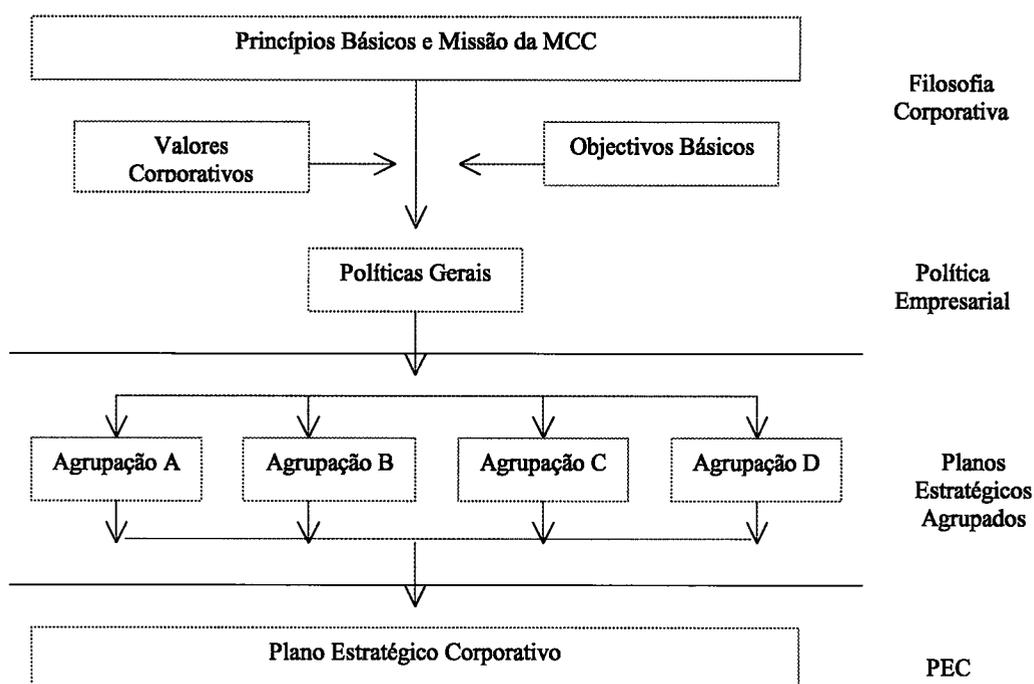
### **Objectivos Básicos**

- Satisfação do Cliente;
- Rentabilidade;
- Internacionalização;
- Desenvolvimento;
- Inovação;
- Implicação Social.

### **Políticas Gerais**

- Competitividade;
- Internacionalização;
- Comunicação;
- Inovação;
- Promoção Empresarial;
- Emprego;
- Pessoas;
- Financiamento.

**Figura 17 - Bases Estratégicas da MCC**



Fonte: MMC, 2006, p. 33

Não é simples apontarmos o factor que levou as Cooperativas de Mondragón a ter o seu sucesso e reconhecimento em escala mundial. Este foi um processo evolutivo, de uma organização complexa, criada num ambiente de guerra civil. Certamente foram um conjunto de factores críticos de sucesso que possibilitaram o alcance da actual realidade da MCC, bem como, são estes mesmos factores que a possibilita almejar futuros tão ambiciosos.

Entre os agentes responsáveis pelo êxito da experiência de Mondragón, podemos apontar a visão empreendedora de Arizmendiarieta, que soube mobilizar e capacitar as pessoas da região do País Vasco, dentro de uma perspectiva cooperativista, fazendo prevalecer as pessoas e não o capital. Nesta perspectiva a MCC até hoje enfatiza a importância do ser humano dentro da organização, prezando-o em primeiro lugar. Aqui o capital funciona como uma ponte, uma ferramenta que possibilita o real objectivo da organização, o desenvolvimento social sustentável.

Em grande medida os contornos da MCC são devidos aos feitos de uma administração planificada, rigorosa, exigente e empreendedora, não dando espaço ao amadorismo. Mas



isto é consequência de pesados investimentos em educação, treinamento e tecnologia, possíveis graças à aplicação praticamente total dos recursos gerados. Esta mesma administração, moldada dentro de uma complexa estrutura, não perde a capacidade de agir em conjunto e sempre se adaptando às mudanças do ambiente, e porque não dizer, fazendo previsões de mudanças.

Ainda como factores críticos de sucesso da MCC há de se mencionar a criação de eficazes instrumentos de intercooperação em âmbito financeiro, de previdência social, pesquisa e geração de emprego. Bem como a formação de profissionais, pesquisadores, extensionistas e docentes nas Faculdades Profissionais e Escolas Profissionais.

#### **4.1.4 Marketing Social**

O marketing social não é apenas mais uma ferramenta do marketing tradicional seguida através de um *check-list*. É um espírito de busca pela melhoria humanitária que deve estar presente dentro da organização. Esta é a sua verdadeira essência. As relações de troca ou as mudanças de comportamento dos públicos são apenas consequência deste feito. Ou seja, se uma empresa não tem o real interesse de promover o desenvolvimento social, se ela continua atrelada aos vínculos puritanos do capitalismo, de nada adiantaria um programa de marketing social.

Isto funciona praticamente igual às acções de voluntariado, onde determinado indivíduo dedica horas de seu dia em prol de causas sociais. Certamente ele não precisará colocar *out-doors*, entregar *folders* ou fazer anúncios em rádio para que as pessoas o reconheçam como ser socialmente responsável, pois ao longo do tempo a própria sociedade o reconhece como um ente de boa índole, que se preocupa com o próximo, passando portanto a ter maior aceitação dentro dos vínculos sociais. É através deste ensinar pelo exemplo, que as cooperativas conseguirão mudar os valores e atitudes de seu público, pois serão melhores ouvidas e respeitadas.

As Cooperativas de Mondragón são caracterizadas, em sua origem e em sua essência, por este compromisso solidário e de responsabilidade social. As suas acções estão voltadas

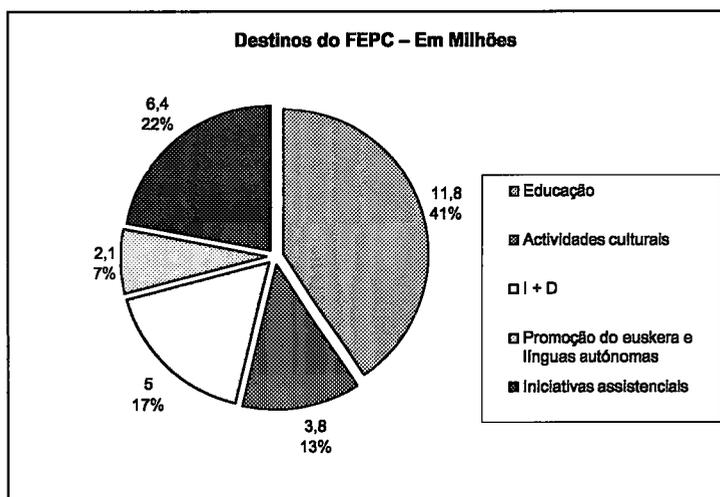
para as comunidades nas quais estão inseridas, transcendendo bem estar, emprego directo, educação e cuidados com o meio-ambiente.

Segundo a MCC (2006, p. 44) as directrizes da corporação se apoiam nos sentimentos de solidariedade, respeito ao meio-ambiente e desenvolvimento da comunidade. Algumas desta directrizes são:

- Projecto comum: o desafio assumido pela MCC somente é viável com a participação solidária e sustentável de pessoas capazes;
- Comunicação: meio para o conhecimento das expectativas das pessoas e do projecto empresarial. Relação de transparência com a sociedade e vínculo de comunicação aberta com outros grupos e instituições;
- Comportamento ético: constituirá o guia de todas as actuações no âmbito geral das relações corporativas;
- Coerência retributiva: em função do aporte real de cada pessoa, em termos de equidade, solidariedade interna e competitividade externa;
- Responsabilidade: cumprindo com as obrigações sociais como empresa e prestando apoio a iniciativas comunitárias dirigidas ao desenvolvimento do entorno;
- Meio ambiente: respeito ao meio ambiente na actividade empresarial e colaboração no desenvolvimento de iniciativas defensoras de um entorno de qualidade sustentável.

Os recursos destinados a estes cuidados são provenientes do Fundo de Educação e Promoção Cooperativa, o FEPC, que corresponde a retirada anual de 10% das sobras do exercício. Em 2005 este fundo chegou à cifra de 32,6 milhões de euros e entre os anos de 2001 e 2005 somaram um total de 146,1 milhões de euros. O gráfico a seguir informa a aplicação dos 32,6 milhões.

**Gráfico 3 - Destino dos recursos provenientes do Fundo de Educação e Promoção Cooperativa, FEPC.**



FONTE: MCC, 2005.

Os recursos da educação destinam-se a projectos de formação e desenvolvimento educativo, canalizados no âmbito universitário, ensino profissional e geral. Já as iniciativas assistenciais vão para programas de ajuda a descapacitados, cuidados a anciãos, reinserção de toxicómanos, actividades com ONG's, projectos de desenvolvimento no Terceiro Mundo, etc.

Os trabalhos da MCC estão compartilhados com o compromisso social. A distribuição interna da riqueza prima os interesses colectivos como garantia de continuidade da empresa e expressão da solidariedade ao renunciar a melhoria dos patrimónios individualizados.

As actividades do conhecimento e a divulgação da experiência cooperativa de Mondragón podem constituir um foco para o desenvolvimento empresarial e social. A transmissão do saber fazer e os conhecimentos acumulados, dentro e fora da Corporação, é uma maneira a mais de distribuição solidária da riqueza.

É graças a implicação social que a MCC pode conquistar vários certificados e reconhecimentos, de âmbito nacional e internacional, pela excelência na gestão empresarial. A corporação já conta com 42 certificados de responsabilidade ambiental expedidas pela ISO 14.000, das quais 4 foram obtidas por cooperativas singulares ligadas ao grupo. Além deste reconhecimento, a MCC também possui:

- **1 Premio Europeu à Excelência Empresarial** logrado por Irizar;

- Finalista ao **Premio Europeu EFQM** obtido por Fagor Cocción;
- **1 Premio Europeu de Meio Ambiente**, conseguido por Orkli;
- **6 Q de Ouro**: Caja Laboral, Mondragón Lingua, Copreci, Fagor Minidomésticos, Fagor Industrial e Politeknika Ikastegia Txorierrri;
- **13 Q de Prata**: Eroski PGM, Plataforma de Productos Frescos del Grupo Eroski, Fagor Electrodomésticos Confort, Fagor Electrodomésticos Lavado, Fagor Mueble, Fagor Electrónica, Geysler-Gastech, Lea Artibai Ikastetxea, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Orkli, Seguros Lagun Aro, Soraluze y Ulma Packaging;
- **4 inscritas em EMAS**: Danobat, Fagor Ederlan, Fagor Electrodomésticos y Maier
- **1 Certificado SA 8000** à Responsabilidade Social logrado por Eroski;
- **42 Certificados Meio-ambiente ISO 14000**;
- **8 Certificados OHSAS** de Sistemas de Prevenção de Riscos Laborais.

#### **4.1.5 Investimento em Educação**

Fomentar a educação é uma das maiores virtudes da Mongragón Corporación Corporativa. Prova disto é a criação da Escola Profissional no ano de 1942, dois anos após a chegada de D. José Maria Arrizmendiarrrieta. Esta organização tinha por objectivo a capacitação de jovens, criando e aprimorando competências para que possam ingressar no mercado de trabalho. O seu desenvolvimento possibilitou a construção, em 1962, da Escola Politécnica, que congrega mais de 1000 alunos nas especialidades de mecânica, electricidade, electrónica, fundição, delineação e automatismo.

Além dos cursos, foi criado em 1966 a Alecop (Actividade Laboral Escolar Cooperativa), um instrumento para propiciar na prática o princípio de igualdade de oportunidades, compatibilizando trabalho e estudo aos alunos que se incorporam nestes projectos. A escola cresceu e se desenvolveu, passando de Escola Profissional a Mondragón Unibertisitatea<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Termo catalão que significa Universidade de Mondragón. Voltado para o desenvolvimento social, a instituição sem fins lucrativos está situada no País Basco, Espanha. Foi fundada em 1997 e conta com 4 mil alunos nos 22 cursos de graduação, 15 de Mestrado e 8 de especialização. Seu nascimento foi possível graças a associação de três cooperativas educativas que deram lugar às actuais “Escola Politécnica Superior”, “Faculdade de Ciências Empresariais” e “Faculdade de Humanas e Ciências da Educação”. Para maiores detalhes consultar <http://www.mondragon.edu>

D. José Maria sabiamente percebia que primeiro é necessário investir em educação, somente depois deve-se pensar em constitui uma cooperativa, esta foi a mensagem deixa por ele na seguinte frase “Primeiro devemos formar as pessoas para depois formamos cooperativa”.

A educação foi portanto a primeira base para a constituição da Cooperativa de Mondragón. Uma educação voltado para a mudança da realidade socio-económica. Segundo a enciclopédia electrónica Wikipédia (2007c) *“Arizmendi conduz reuniões e grupos de estudos para estudar a realidade e buscar formas de criar alternativas para a juventude e a classe trabalhadora bascas. Essas centenas de actividades ao longo dos anos irão constituindo um grupo bastante homogéneo ideologicamente e com bastante confiança entre si e, principalmente, nas orientações e visão estratégica do Pe. Arizmendi.”*

Outra forma de incentivar a educação cooperativista, é a concessão de 3 bolsas de estudos financiadas pela MCC a estudantes latino-americanos para cursar o Mestrado em Gestão de Empresas Cooperativas, promovido pela Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade de Mondragón. O valor total da bolsa é de 10.000 euros.

Actualmente não é apenas na Escola Politécnica e nas Faculdades que estão o investimento na educação. A MCC também possui um complexo sector de investigação e formação.

Existem 2 Centros Tecnológicos Corporativos e um Pólo Garaia. O primeiro centro é o Ikerlan, referente histórico da MCC no âmbito da investigação, o segundo é o MIK, Centro de Investigação em Gestão Empresarial e Organizacional. O Pólo Garaia busca a promoção da inovação e da tecnologia, interrelacionando o trabalho de Centros Tecnológicos, empresas e Universidade.

Como mostra o Quadro 4 além dos Centros Tecnológicos Corporativos existem os Centros Tecnológicos Sectoriais, que são compostos por 11 grupos de pesquisa ligados às áreas de produção do Grupo Mondragón.

**Quadro 4 - Centros Tecnológicos da MCC em 2005**

<b>GRUPO</b>	<b>PRESUPOSTO (milhões de euros)</b>	<b>RH</b>
AHOTEK	1,8	38
EDERTEK	2,4	26
HOMETEK	—	28
IDEKO	5,0	86
IKERLAN	15,61	186 (+38 Bolsistas)
KONIKER	1,25	15
LORTEK	0,9	26
MTC	6,0	106 (+8 Bolsistas)
MIK	1,4	24
ORONA EIC	2,0	38
UPTC	1,8	42
<b>TOTAL</b>	<b>38,13</b>	<b>615 (+46 Bolsistas)</b>

FONTE: MCC, 2005, p. 40.

As funções de alguns destes centros de pesquisa são: Ahotek (dedicado a Automatização e Óptica), Edertek (focaliza o sector de automação), Hometek (orientado nas áreas de electrónica, comunicações, desenho, vibrações, acústica e energia), Ideko (especializado em máquinas, ferramentas e tecnologias de fabricação), Koniker (dedicado à adaptação e ajuste), Lortek (centra na investigação de tecnologias e processos avançados), Maier Technology Centre – MTC (especializado na investigação e desenvolvimento de peças e conjuntos termoplásticos para os sectores de automação, electrónicos, telefonia e electrónica de consumo), Orona EIC - Elevador Innovation Centre (pesquisa formas de melhorar a segurança, o controlo e o conforto de elevadores), Packaging Technological Center - UPTC (visa o lançamento de produtos inovadores em tecnologia de embalagem e conservação de produtos).

#### **4.2 ORGANIZAÇÃO B - COOPERATIVAS DE CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL NO BRASIL**

Neste caso vamos conhecer como os associados pertencentes às cooperativas de triagem e compostagem de materiais recicláveis estão trabalhado no Brasil, e quais as suas implicações em termos sociais, ecológicos, económicos e globais.

#### **4.2.1 A Importância das Cooperativas de Colecta Selectiva**

Segundo a corporação Ambiente Brasil (2007), o ser humano produz em média de 700 gramas a 1 kg de lixo por dia. Numa escala global a produção anual chega a 400 milhões de toneladas, das quais 70% poderiam ser reutilizadas, seja como matéria-prima para um novo produto ou transformados em adubo orgânico, causando um desperdício de R\$ 4,6 bilhões, somente no Brasil, porque não se recicla tudo o que poderia.

Com base em informações do site Ajuda Brasil (2007) de todo o lixo urbano produzido no Brasil menos de 5% é reciclado, valor bem abaixo dos cerca de 40% reciclados nos países da União Europeia, Japão e EUA. Para se ter uma ideia da importância ambiental da reciclagem, da reutilização e da redução, o tempo gasto para uma garrafa plástica se decompor é superior a 100 anos, o vidro pode levar até 4 mil anos e ainda há alguns minerais, como o alumínio, que não se decompõem.

As cooperativas de catadores de material reciclado não são apenas a união de pessoas com objectivos comuns gerida de forma democrática, tão pouco não são apenas formas de se evitar o desperdício. São organizações que contribuem para o desenvolvimento político, ambiental, económico e social dos associados e da sociedade.

#### **4.2.2 Marketing Social: Mudança no Comportamento dos Cooperados e da Sociedade**

No Brasil há cerca de 500 mil pessoas que sobrevivem da colecta selectiva, e muitos estão organizados em forma de associações, cooperativas e organizações não governamentais. Consequência disto é o aumento significativo do número de materiais reciclados: a quantidade de embalagens longa vida recicladas no Brasil está equiparada ao dos países desenvolvidos, com índice de 20% em 2003, e o número de latas de aço e alumínio iguala-se a outros países da Europa (CEMPRE, 2007). Mas o principal benefício destas organizações está na criação e desenvolvimento de uma postura social responsável e ambiental sustentável.

A grande maioria das pessoas associadas a estas cooperativas eram desempregadas, sobreviventes que encontravam e ainda encontram, naquilo que os outros consideram lixo, o seu sustento. A média de ganho por mês de cada pessoa, antes de ser associado, era de 80,00 dólares, nas cooperativas chegam a ganhar 500,00 dólares. O factor económico é essencial, mas fica à margem perto daquilo que as cooperativas fazem e ainda podem fazer. Elas trazem a dignidade de volta a centenas de milhares de lares.

Os associados saem de uma situação de miséria e descrença para se tornarem donos de uma empresa. Quem vivia maltrapilho, garimpando lixo em locais inóspitos, tentando encontrar um pouco de dignidade em meio a tanta pobreza, agora exerce seus direitos e deveres de cidadão, é reconhecido, respeitado e, por que não, admirado.

Algumas cooperativas, em geral as de maiores recursos, possibilitam a seus associados e familiares atendimento médico, odontológico, psicológico. Além dos retornos monetários ao final do mês pelos serviços prestados.

Muitos entraves existem na mobilização destas pessoas e na construção de um espaço cooperativo físico e legal. O precário ou inexistente grau de escolaridade, a baixa auto-estima e a falta de recurso para iniciar o negócio são os principais. As políticas públicas têm se mostrado essenciais, e o fazem não por caridade ou pelo simples cumprimento do dever - as cooperativas são formas baratas de se resolver vários dos problemas sociais tão presentes no dia a dia dos brasileiros.

Várias cidades, como a de Campinas, localizada no Estado de São Paulo, criaram propostas que deliberam sobre o incentivo à criação de cooperativas ou associações populares que trabalhem em prol da colecta e triagem do material reciclável. O decreto nº 14.265, de 21 de Março de 2003, por exemplo, dispõe sobre o programa de doação de material reciclável de lixo doméstico às cooperativas ou associações populares de trabalhadores em reciclagem. Os objectivos deste decreto são: propiciar as condições adequadas para que as cooperativas ou associações se instalem em cada uma das regiões administrativas do município; adequar os locais de triagem; elaborar termos de doação do material para a cooperativa ou associação participante do programa; autorizar a doação de material à cooperativa ou associação; fomentar a constituição de cooperativas e associações; etc.

Condomínios, empresas, *Shopping Center* e restaurantes começam a destinar seus “lixos” exclusivamente para as cooperativas. Em alguns casos o material entregue à cooperativa já chega separado, praticamente pronto para vender – reflexo da promoção da educação ambiental.

E uma nova tendência está dando certo, a transformação dos materiais recolhidos em obras de arte. A grande maioria são produzidas pelos próprios cooperados, transformando o material recolhido em bolsas, sabão, *t-shirt*, tapete, agenda, caneta, vassoura, estante, sofá, camas, etc. muitos dos quais exportados para o exterior, a países como os EUA, Holanda e Alemanha. E com diferencial de possuírem o certificado de produto socialmente responsável.

Assim como nas empresas tradicionais há a entrega de recompensas por qualificações adquiridas, nas cooperativas de material reciclável também começam a surgir reconhecimentos, através de prêmios que estimulam tais iniciativas. A exemplo citamos o prêmio CEMPRE Colecta Selectiva, promovido pela ONG Compromisso Empresarial para Reciclagem. A CEMPRE é uma associação sem fins lucrativos dedicada à promoção da reciclagem dentro do conceito de gerenciamento integrado do lixo, onde a sua função é identificar e premiar práticas de reciclagem de lixo desenvolvidas pela comunidade. Fundado em 1992, é mantido por empresas privadas de diversos sectores, como a AmBev, Coca-Cola, Grupo Pão de Açúcar, Natura, Nestlé, Procter & Gamble, Souza Cruz, Tetra Park, Unilever Brasil, Veja, entre outras.

Segundo a ABIR (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas) o número de cooperativas registradas no CEMPRE em 2003 era de 115, passando para 300 em 2004. Cooperativas como a COOPCICLA, fundada em 1996, localizada em Santo André (SP), que conta com 80 cooperados responsáveis pela colecta de 200 toneladas de material reciclado por mês. Cooperativas como CORESO, fundada em 1999, localizada em Sorocaba (SP), que conta com 126 cooperados responsáveis pela colecta de 50 toneladas de material reciclado por mês. Cooperativas como a 100 Dimensão, fundada em 2000, localizada numa carente unidade administrativa do Distrito Federal, que conta com 200 cooperados responsáveis pela colecta de 100 toneladas de material reciclado por mês.

Num panorama geral estas cooperativas começam as suas actividades com cerca de 25 associados em locais cedidos pela Prefeitura. Os integrantes continuam fazendo as suas colectas nos mesmos locais, mas agora dentro de padrões estabelecidos pela instituição, tal como: uso de uniformes; uso de equipamentos próprios para locomover o material até os locais de triagem; controle da entrada e saída dos materiais; separação dos materiais de acordo com as suas características; contribuição com a Previdência Social; etc.

No Brasil cada produto a ser reciclado tem o seu preço conforme a região, o tipo de material e o seu grau de conservação. O Quadro 5 mostra alguns destes:

**Quadro 5 - Preço do Material Reciclável\***

	Papelão	Papel Branco	Latas de Aço	Alumínio	Vidro Incolor	Vidro Colorido	Plástico Rígido	PET	Plástico Filme	Longa Vida
<b>Bahia</b>										
Salvador	150PL	350PL	200PL	3.600PL	80	40L	700PL	630PL	700PL	-
<b>Pernambuco</b>										
Recife	180 PL	220 PL	180PL	3.000 PL	-	-	400L	130PL	-	-
<b>Rio de Janeiro</b>										
Rio de Janeiro	200PL	400PL	170PL	2.800PL	80L	50L	-	500P	300PL	220PL
<b>Rio Grande do Sul</b>										
Farroupilha	180PL	300PL	170PL	2.100PL	200L	50L	250PL	450PL	150PL	50PL
Porto Alegre	200PL	400PL	130PL	2.800PL	40	40	500PL	650PL	300PL	50PL
<b>São Paulo</b>										
Campinas	180L	350L	280	3.500PL	100	100	800PL	800PL	250PL	250PL
Paulínia	180PL	350PL	260	3.700PL	150L	-	850PL	920PL	490P	260P
São Bernardo	250PL	400PL	300PL	3.200PL	130	80	700 P	750P	450P	160P
<b>Sergipe</b>										
Aracaju	120L	400PL	250PL	2.500PL	30L	30L	500L	300L	300L	-

**P = prensado; L = limpo; I = inteiro; C = cacos; UN = unidade**

\* Preço da tonelada em real

FONTE: CEMPRE, 2007.

A Cooperativa de Colecta Selectiva e Reciclagem de Resíduos Sólidos, conhecida como Cooperativa 100 Dimensão, é sinónimo de sucesso em acção social sustentável dentro da estratégia de Marketing Social.

A organização recolhe os mais variados tipos de materiais (papel, plástico, madeira, garrafas PET, vidro, alumínio, ferro, roupas, entre outros) provenientes das empresas, das residências e das ruas do Distrito Federal e os levam para os galpões.

Ao chegarem nos galpões os resíduos são catalogados e seleccionados. Parte deles são prensados e vendidos a empresas de reciclagens, o restante é reciclado na própria cooperativa, onde os associados transformam lixo em obra de arte. São fabricados: papel artesanal, blocos de papel, cadernetas e cartões, bolsas de lacres, utilitários de metal e caixas para brindes de fibra de bananeira.

As acções da 100 Dimensão já começam a intervir nas atitudes da sociedade local: muitas empresas e residências passaram a separar o lixo orgânico do inorgânico.

Uma das formas que a 100 Dimensão encontrou para promover esta postura foi criar, em Outubro de 2005, o Telecentro. Através de parcerias entre o Sebrae e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior a cooperativa obteve um espaço com 10 microcomputadores interligados e conectados à Internet. Com auxílio de técnicos, os cooperados e a sociedade passaram a ter acesso a esta ferramenta. Mas somente as famílias que separam o seu lixo é que podem utilizar o Telecentro.

#### **4.2.3 Alguns dados sobre a Reciclagem no Mundo**

Se comparado a outros países o Brasil apresenta alguns resultados promissores sobre a colecta e tratamento de resíduos urbanos e domésticos, mas ainda há muito o que crescer. No Quadro 6, está ilustrado parte deste cenário.

Existem países que conseguiram alcançar consideráveis índices na reciclagem de determinados resíduos. A Alemanha, por exemplo, recicla 86% das embalagens de latas de aço, no Brasil são reciclados 96,2% das latas de alumínio. Na República Tcheca, apesar da meta de 15%, o país conseguiu reciclar 39% de seus resíduos plásticos. A Suécia conseguiu reciclar 96% dos vidros que seriam jogados na atmosfera. Sobre o papel e o papelão, os EUA atingiram a marca de 73,6%, índice semelhante ao do Brasil, que é de 77,4% (FONTE: CEMPRE, 2007).

**Quadro 6 - Destino dos Resíduos Sólidos Urbanos**

País	Aterros e/ou lixões	Incineração com recuperação de energia	Compostagem + Reciclagem
Brasil*1	89%	—	11%
República Tcheca*2	76%	14%	10%
Espanha*2	62%	6%	32%
França*2	41%	32%	27%
Itália*2	58%	8%	34%
Portugal*2	73%	20%	7%
Reino Unido*2	79%	7%	14%
Hungria*2	92%	6%	2%
Suécia*3	9,7%	46,7%	43,6%
Estados Unidos*4	54,4%	13,6%	32%
Argentina*5	95%	—	5%
Tailândia*6	30% (só aterro)	54% (inclui lixões)	16%

\*1 Cempre (2005), \*2Eurostat (2005), \*3Warmer Bulletin (set/06), \*4US Environmental Protection Agency (2005), \*5Coordenação Ecológica Área Metropolitana Sociedade do Estado/Ceamse (2005); \*6Thailand Institute of Packaging Management for Sustainable Environment/TIPMSE (2004)

FONTE: CEMPRE, 2007.

Muitos destes índices foram possíveis graças a instituições sem fins lucrativos. E isto tem um reflexo no cumprimento de acordos internacionais, como o Protocolo de Kyoto. Discutido em Kyoto (Japão) no ano de 1997, o Protocolo entrou em vigor no dia 16 de Fevereiro de 2005. O objectivo deste tratado é estabelecer metas internacionais para a emissão de gases poluentes de forma a contribuir com a redução do efeito estufa e do aquecimento global. Portugal e Brasil aderiram ao Protocolo em maio e agosto de 2002, respectivamente.

Segundo Teixeira (2006) “*O Brasil, como outros 147 países em desenvolvimento signatários do Protocolo de Kyoto, não é obrigado a conter a liberação dos gases, mas tem o direito de vender os créditos da sujeira que deixou de fazer.*” A meta é reduzir a liberação de gases poluentes em pelo menos 5,2% até 2012 (percentual estabelecido com base na emissão de 1990). Segundo Teixeira em 2005 “[...] foram vendidos na Europa 10 bilhões de dólares em licenças de emissão de carbono.” Esta venda é feita através do registro do projecto na ONU, onde a empresa que conseguir tirar da atmosfera o equivalente a uma tonelada de CO<sub>2</sub> terá o direito de repassar ao comprador o direito de emitir o equivalente em gases poluentes.

Dentro das questões ligadas à reciclagem uma nova tendência surge: várias são as empresas de países como Brasil, Espanha, Portugal, Suécia e França preocupadas com os destinos dos resíduos provenientes de suas empresas. E isto reflecte também na definição das embalagens utilizadas em seus produtos. As organizações começam a trabalhar com materiais mais leves, que gerem menos resíduos poluidores e que sejam biodegradáveis.

#### **4.2.4 Os Resultados da Acção Sócio-Ambiental**

A Cooperativa de Botucatu, em parceria com Agentes Ambientais e a Secretaria Municipal de Meio Ambiente, vem desenvolvendo, desde 2004, um projecto chamado “Porta a Porta.” Esta iniciativa já arrecadou mais de 200 toneladas de material reciclável. *“Com a reciclagem desse montante, deixaram de ser cortadas 3.750 árvores com idade de 6 anos. Comparado ao processo tradicional da produção do papel, a economia de energia foi de 50%. Além desse aspecto em relação a madeira, temos que pensar também no depósito desse lixo. São 200 toneladas a menos no Aterro Sanitário.”* (PESSOA, 2005).

Não só os produtos vendidos pelas organizações e analisados pelos consumidores passaram a ser alvo de intervenções quanto à questão da responsabilidade ambiental, os eventos promocionais, como o São Paulo *Fashion Week* e o Carnaval das escolas de samba do Rio de Janeiro, também.

Em 2006, durante os 4 dias de Carnaval na cidade de Rio de Janeiro, foram recolhidos 7,6 toneladas de matérias para a reciclagem. Toda a recolha foi feita por 60 cooperados ligados a 8 cooperativas, que eram devidamente cadastrados e durante o evento utilizavam uniformes ecológicos, produzidos com plásticos de garrafas de refrigerantes doados pela Coca-Cola. O material recolhido durante o evento era posto em recipientes doados pela empresa de limpeza urbana, Comlurb, depois eram separados e vendidos para as empresas de reciclagem. Toda a receita da venda era destinada aos 60 cooperados. Segundo a jornalista Vieira (2007) *“O objectivo foi o de promover a educação ambiental entre os foliões e torcedores.”*

Até agora a impressão que temos é de que estamos falando de responsabilidade ambiental e não de marketing social. Na realidade estamos falando dos dois. O acto cooperativo das organizações de catadores de lixo por si só já é uma acto de responsabilidade social, permanecendo o marketing social nas relações directas (de porta em porta) que elas estabelecem com a comunidade na qual estão inseridas. Muitos associados se tornam militantes das causas relacionadas ao meio ambiente e isto é passado às pessoas nas quais mantêm contacto. Há portanto uma mudança de comportamento, pois as cooperativas de catadores incentivam a colecta selectiva, a triagem dos materiais e as acções de cunho sócio-ambiental.

## 5 CONCLUSÕES

No desenvolver da dissertação procuramos sempre resgatar os caminhos históricos do marketing social, da estratégia e do cooperativismo. Os conceitos e as implicações actuais de cada um também foram alvo de estudo, e após reflectirmos sobre este tipo de marketing percebemos que ainda há muito que ser discutido e definido. Nesta perspectiva acreditamos que há uma grande confusão conceptual sobre o que é marketing social e como ele deve ser empregado. Se é que há uma melhor forma de empregá-lo.

Esta nova onda de responsabilidade social, acção social, marketing social, Organização Não Governamental, filantropia, ética corporativa, cidadania e preocupação com o meio ambiente vem gerando um incremento nos discursos das empresas públicas e privadas, sem se darem conta das reais proporções de causa e efeito dentro de uma perspectiva estratégica. E para que estas práticas não sejam mais um modismo na gestão de marketing devemos buscar acções que estejam ligadas à cultura das organizações, ou seja, acções ligadas às suas reais intenções.

Por ser uma prática recente ainda não há como sabermos quais as proporções alcançadas pelo marketing social, mas é visível sua intervenção na melhoria social. São inúmeras as empresas que contribuem para o desenvolvimento humano, agindo para e com os públicos na tentativa de mudar o comportamento, subjugando um melhor padrão de vida.

Outra conclusão que podemos tirar a respeito das estratégias de marketing é que o seu papel vem evoluindo. Num primeiro momento tínhamos um marketing voltado para a produção, depois para as vendas e agora o vemos ostentando uma função integradora entre os clientes e a organização. E ainda continua mudando, pois não basta mais satisfazer desejos e necessidades a curto prazo dos consumidores, é preciso preocupar com o seu bem estar a longo prazo. E isto pode gerar algum conflito pois nem sempre o que satisfaz o cliente no curto prazo pode beneficiá-lo a longo prazo.

Neste ponto o marketing social é crucial, pois tenta estabelecer um ponto de equilíbrio entre vontades a curto prazo e qualidade de vida a longo prazo, através da intervenção nas

mudanças de hábitos e atitudes dos consumidores. E aqui vemos o motivo de tanta abrangência do marketing social, pois ele não lida apenas com necessidades e desejos materiais ou psicossociais, ele trabalha com o bem estar dos indivíduos, das comunidades, da sociedade.

Por outro ângulo podemos tirar algumas conclusões das relações culturais. Elas são estabelecidas com base nos valores e práticas individuais e colectivos - mais colectivos do que individuais. Grande parte dos hábitos e costumes são passados de geração a geração e são enquadrados dentro de pressupostos cognitivos (opinião), afectivos (emocionais) e comportamentais. O marketing social age sobre estes conceitos, tentando fazer com que os consumidores e a sociedade passem a agregar posturas que sejam socialmente correctas, politicamente éticas, ecologicamente viáveis e evolutivamente sustentáveis.

Por fim, concluímos também que a forma estratégica mais eficaz de trabalharmos com o marketing social nas cooperativas é através da educação cooperativista; e se possível com a educação pré-cooperativista. A educação é a base para o desenvolvimento de qualquer organização, e quando aliada ao marketing social ela torna-se indispensável. Se desejarmos transformar o comportamento da cooperativa, dos associados e da comunidade na qual está inserida, devemos transmitir informações para incentivarmos os debates e fortalecermos o senso crítico.

Toda a dissertação foi orientada no sentido de cumprir os objectivos propostos, ou seja, contribuir com a geração do conhecimento, com a gestão do marketing social em cooperativas, com a identificação e análise de casos e com o desenvolvimento de uma actuação mais ética por parte das organizações e da sociedade. E para atingir os amplos objectivos mencionados no capítulo um, dentro de uma estratégia de marketing social em cooperativas, devemos também saber conjugar harmonicamente todo um *mix*, toda uma envolvente sócio-cultural. Devemos identificar e quantificar o preço, o produto, a distribuição, a comunicação, as parcerias, os públicos, as políticas e o pagamento. Cada um com pressupostos de maior ou menor impacto, dependendo do ramo de actividade da cooperativa.

Em certa medida estes objectivos foram alcançados, mas colocamos aqui nossa limitação em compilar todas as informações acerca do tema, visto que há uma acção pragmática envolvendo as organizações cooperativistas, ou seja, a estratégia do marketing social dependerá do tipo de cooperativa que será implantado o programa, da área de actuação, do serviço que ela presta ou do produto que ela fabrica, além do grau de participação, carência e competência da comunidade, dos associados, dos funcionários e dos dirigentes.

Outra limitação da pesquisa, em especial da revisão bibliográfica, foi o facto de não tratarmos de uma cooperativa em específico. Os conceitos e discussões foram orientados em amplitude, buscando atingir ao máximo os mais diferentes tipos de cooperativas, seja em termos de ramo ou localização; o que inevitavelmente acarretou em perda de profundidade.

Por isto os estudos não param, e colocamos aqui uma proposta para futuras pesquisas: se já sabemos que a estratégia de marketing social é de grande importância para as cooperativas, devemos saber agora até que ponto ela contribui para o aumento das vendas, a melhoria socio-económica da comunidade, a satisfação do cliente, o grau de envolvimento dos parceiros, fornecedores e distribuidores. Ou seja, elaborar um método que possibilite quantificar os impactos sociais oriundos de uma estratégia de marketing social.

## Bibliografia

ABREU, Francisco. Fundamentos de estratégia militar e empresarial. In: \_\_\_\_\_ **Os fundamentos da ação estratégica**. Lisboa: Edições Sílabo. 2002.

ACI AMÉRICAS. Disponível em: <[http://www.aciamericas.coop/spip/article.php3?id\\_article=44](http://www.aciamericas.coop/spip/article.php3?id_article=44)>. Acesso em: 05/03/2007.

AJUDA BRASIL. Disponível em: <<http://www.ajudabrasil.org/6.567.html>>. Acesso em 20/02/2007.

ALMEIDA, Nuno. Televisão sem zapping. **Exame**. Lisboa, n. 260, p. 132-135, 12/2005.

AMBIENTE BRASIL. Disponível em: <<http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./residuos/index.php3&conteudo=./residuos/estatisticas.html>>. Acesso em: 20/02/2007.

ANDREWS, K. *The concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin. 1971.

ANSOFF, H. Igor. *The New Corporate Strategy*. McGraw-Hill. 1988.

\_\_\_\_\_. *et al. Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1977.

ARAÚJO, Edgilson Tavares. **Estão “Assassinando” o Marketing Social? Uma Reflexão Sobre a Aplicabilidade deste Conceito no Brasil**. Disponível em: <[http://www.socialtec.org.br/Downloads/MarketingSocial/EdgilsonTavaresdeAraujo\\_assassinando\\_marketingsocial.doc](http://www.socialtec.org.br/Downloads/MarketingSocial/EdgilsonTavaresdeAraujo_assassinando_marketingsocial.doc)>. Acesso em: 23/01/2007.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY. **Negócios Sociais Sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**. São Paulo: Peirópolis, 2006.

BRADENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Berry J. O jogo da Co-opetição. **Executive Digest**. Lisboa, p. 62-65, 01/1997.

BRITO, Alessandra *et al.* O comportamento do CONSUMIDOR e a emergência do marketing social. **Revista UniFMU**. São Paulo, n. 41, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total, no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CARDOSO, Jaime Fidalgo. Da Competição à Cooperação. **Executive Digest**. Lisboa, p. 3, 01/1999.

CECRESPA - Central das Cooperativas de Crédito do Estado do Pará. **Manual do Cooperado: O que é Cooperativismo**. Pará, 2000.

CEMPRE. Disponível em: <[www.cempre.org.br](http://www.cempre.org.br)>.

CHANDLER, Alfred Dupont. Estratégia continua a ser o destino. **Executive Digest**. Lisboa, p. 51-53, 06/2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000a.

\_\_\_\_\_. **Recusos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000b.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

CLICKARVORE. Disponível em: <<http://www.clickarvore.com.br>>. Acesso em: 30/05/2007.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

COMUNICARTE. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/notas/media/comunicarte.ppt>>. Acesso em: 30/05/2007.

COTRIM, G. **História e Consciência do Mundo**. São Paulo: Saraiva, 1994.

CREDIDIO, Fernando. **A outra face do bem: Quando o marketing amplia a vocação das empresas**. Disponível em: <[http://www.socialtec.org.br/Downloads/ResponsabilidadeSocial/FernandoCredidio\\_A\\_OutraFaceBem.doc](http://www.socialtec.org.br/Downloads/ResponsabilidadeSocial/FernandoCredidio_A_OutraFaceBem.doc)> Acesso em: 23/01/2007.

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

CURY, Antônio. Organização e Métodos: uma visão holística. *In: Estruturas Organizacionais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 576 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformado Idéias em Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOWBOR, L. **O Mosaico Partido. A Economia Além das Equações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. 148 p.

DPI - DECISION PROCESS INTERNATIONAL. **Estratégia, algumas definições úteis. Management**. Lisboa, n. 594, p. 82-93, 29/05/1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A gestão como uma função social*. **Executive Digest**. Lisboa, p. 62-63, 09/2001.

\_\_\_\_\_. **Management é prática. Executive Digest**. Lisboa, p. 54-63, 09/2001.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2002.

EUROTEC. Disponível em: <[http://www.eurotec.com.br/page\\_1138681344773.html](http://www.eurotec.com.br/page_1138681344773.html)>. Acesso em: 27/02/2007.

FIÚZA, Margarida. **Acordar para as etnias. Exame**. Lisboa, n. 206, p. 126-128, 12/2005.

FREIRE, Adriano. **Estratégia: sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. 18. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUIMARÃES, Cecília Studart. **Comunicação estratégica para a mudança social no contexto da implementação de políticas sociais**. Disponível em: <[http://www.socialtec.org.br/Downloads/ComunicacaoParaDesenvolvimento/CeciliaStudart\\_ComunicacaoEstrategica.doc](http://www.socialtec.org.br/Downloads/ComunicacaoParaDesenvolvimento/CeciliaStudart_ComunicacaoEstrategica.doc)>. Acesso em: 23/01/2007a.

GUIMARÃES, Cecília Studart. **Avaliação em Intervenções de Comunicação**. Disponível em: <[http://www.socialtec.org.br/Downloads/AvaliacaoImpactoSocial/CeciliaStudart\\_AvaliacaoIntervencoesComunicacao.doc](http://www.socialtec.org.br/Downloads/AvaliacaoImpactoSocial/CeciliaStudart_AvaliacaoIntervencoesComunicacao.doc)>. Acesso em 23/01/2007b.

GUIMARÃES, Cecília Studart. **O projeto Hora H: marketing social, preservativos e atitude**. Disponível em: <[http://www.socialtec.org.br/Downloads/AvaliacaoImpactoSocial/CeciliaStudart\\_AvaliacaoIntervencoesComunicacao.doc](http://www.socialtec.org.br/Downloads/AvaliacaoImpactoSocial/CeciliaStudart_AvaliacaoIntervencoesComunicacao.doc)>. Acesso em: 30/05/2007.

HENDERSON, Bruce D. *et al.* **Estratégia: A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

IDECOOP – Instituto de Desenvolvimento da Cooperação. **Orientação para Constituição de Cooperativas.** Brasília: IDECOOP, 2001.

INSCOOP- INSTITUTO ANTÓNIO SÉRGIO DO SECTOR COOPERATIVO. **Congresso das Cooperativas Portuguesas – Actas.** Lisboa, 1999.

INSCOOP - INSTITUTO ANTÓNIO SÉRGIO DO SECTOR COOPERATIVO. Disponível em: <<http://www.inscoop.pt>>. Acesso em: 08/01/2007.

ICA - INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. Disponível em: <<http://www.coop.org>>. Acesso em: 08/01/2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípio de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing.** São Paulo: Editora Atlas, 1980

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing. In: Gerenciamento de uma organização de marketing holístico.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

LEVITT, Theodore. **Miopia em Marketing.** São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1982.

MCC - MONDRAGÓN COOPERACIÓN COOPERATIVA. **História de una experiência.** Mondragón, 2006.

\_\_\_\_\_. **Informe anual 2005.** Mondragón, 2005.

MCC - MONDRAGÓN COOPERACIÓN COOPERATIVA. Disponível em: <<http://www.mcc.es/esp/quienessomos/presidente.html>>. Acesso em 10/02/2007.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Strategy Safari**. The Free Press. 1998.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**. The Free Press. 1998.

MOREIRA, Josecler. **Uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa**. Disponível em: [http://www.socialtec.org.br/Downloads/MarketingSocial/JoseclerMoreira\\_UmaCoisaUmaCoisa.doc](http://www.socialtec.org.br/Downloads/MarketingSocial/JoseclerMoreira_UmaCoisaUmaCoisa.doc) . Acesso em: 23/01/2007.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo**. 2. ed. Brasília. 1998.

OCEC - SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **O Cooperativismo ao alcance de todos**. 3. ed. Florianópolis, 1999.

OHMAE, Kenichi. **The Mind of the Strategist**. Harmondsworth. Penguin Books, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 320 p.

PESSOA, Adriana. **Coleta seletiva chega a 200 toneladas e já reflete na qualidade do Meio Ambiente**. Disponível em: <[http://www.botucatu.sp.gov.br/news/one\\_news.asp?IDNews=525](http://www.botucatu.sp.gov.br/news/one_news.asp?IDNews=525)>. Acesso em: 23/03/2007.

PINHO, D. B. **Bases operacionais de cooperativismo**. São Paulo: CNPQ, 1982.

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing: Princípios da Comunicação mercadológica**. 7. ed. Campinas: Papirus. 2004.

PORTELA, Izabel. **Porque é tão difícil se investir na Área Social?** Disponível em: <[http://www.socialtec.org.br/Downloads/InvestimentoSocial/IzabelPortela\\_PorqueDificillnvestirAreaSocial.doc](http://www.socialtec.org.br/Downloads/InvestimentoSocial/IzabelPortela_PorqueDificillnvestirAreaSocial.doc)>. Acesso em: 30/05/2007.

PORTER, Michael. O que é a estratégia? **Executive Digest**. Lisboa, p. 25-29, 01/1997.

\_\_\_\_\_. **Competing Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors**. Free P./McMillan, 1980.

PRINGLE, H. e THOMPSON, M. **Marketing Social**. São Paulo: Makron Books, 2000.

QUINN, James Brian. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. R.D. Irwin. 1980.

RIBEIRO, Rodrigo Piemonte. **GT História da Publicidade e da Propaganda**. Disponível em: <<http://www.jornalismo.ufsc.br/redealcar/cd/grupos%20de%20trabalho%20de%20historia%20da%20midia/historia%20publicidade%20e%20propaganda/Rodrigoalcar.doc>>. Acesso em: 20/05/2007.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Ação social das empresas privadas: como avaliar resultados?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROMAN, Artur. Responsabilidade social das empresas: um pouco de história e algumas reflexões. **Revista FAE BUSINESS**. Curitiba, n. 9, p. 36-38, 09/2004.

SCHIAVO, Márcio Ruiz. **Conceito & Evolução do Marketing Social**. Disponível em: <[http://www.socialtec.org.br/Downloads/MarketingSocial/MarcioRuizSchiavo\\_ConceitoEvolucaoMS.doc](http://www.socialtec.org.br/Downloads/MarketingSocial/MarcioRuizSchiavo_ConceitoEvolucaoMS.doc)>. Acesso em: 15/03/2007a.

SCHIAVO, Marcio Ruiz. **Dívida social & capital social**. Disponível em: <[http://www.socialtec.org.br/Downloads/GovernoSociedade/MarcioRuizSchiavo\\_DividaCapitalSocial.doc](http://www.socialtec.org.br/Downloads/GovernoSociedade/MarcioRuizSchiavo_DividaCapitalSocial.doc)>. Acesso em: 20/05/2007b.

SILVEIRA, Paulo. **A participação social empresarial como estratégia de marketing**. Disponível em: <[http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver\\_reportagens.asp?cod=172](http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver_reportagens.asp?cod=172)>. Acesso em: 20/05/2007.

SINA, A. e SOUZA, P. S. B. de. **Marketing social: uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no terceiro setor**. São Paulo: Crescente, 1999.

SOS Mata Atlântica. Disponível em: <<http://www.sosmatatlantica.org.br>>. Acesso em: 30/05/2007.

STACEY, R. **The Chaos Frontier**. Butter Worth-Heinemann, 1991.

STACEY, FONSECA e CUNHA. **Gestão estratégica: do mecanicismo à complexidade**. Lisboa: D. Quixote. 1996.

STONE, M. e WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. 4. ed. Trad. Luiz Liske. São Paulo: Littera Mundi, 2002. 198 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1991.

TEIXEIRA, Duda. *Salvar o planeta dá lucro: Empresas brasileiras estão fazendo bons negócios vendendo para outros países o que não poluíram*. **Revista Veja**. São Paulo, 12/2006

TENORIO, F. G. **Gestão de ONG's: Principais Funções Gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

THEODORO, Valquíria. **Fatos e conceitos sobre Marketing Social**. Disponível em: <[http://www.socialtec.org.br/Downloads/MarketingSocial/ValquiriaTheodoro\\_FatosConceitosSobreMarketingSocial.doc](http://www.socialtec.org.br/Downloads/MarketingSocial/ValquiriaTheodoro_FatosConceitosSobreMarketingSocial.doc) . Acesso em: 23/01/2007.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

VIEIRA, Melissa K. **Carnaval de SP neutraliza carbono com a SOS Mata Atlântica**. Disponível em: <<http://www.eco21.com.br/textos/textos.asp?ID=1502>>. Acesso em: 23/05/2007.

**WIKIPEDIA**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Terceiro\\_setor](http://pt.wikipedia.org/wiki/Terceiro_setor)>. Acesso em 05/01/2007a.

**WIKIPEDIA**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_de\\_ansoff](http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_ansoff)>. Acesso em 02/03/2007b.

**WIKIPEDIA**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Cooperativa\\_mondrag%C3%B3n](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cooperativa_mondrag%C3%B3n)>. Acesso em: 07/02/2007c.

## GLOSSÁRIO<sup>24</sup>

**Altruísmo** - "Amor ao próximo"; significa filantropia e caridade; nos estudos de economia e sociedade, é considerada prática altruísta toda acção humana realizada sem motivação pecuniária.

**Assistência Social** - Prestação de serviço gratuito de natureza variada aos membros da comunidade visando atender necessidades daqueles que não dispõem de recursos suficientes; segundo a LOAS, a assistência social tem por objectivos: a protecção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice; o amparo às crianças e adolescentes carentes; a promoção da integração ao mercado de trabalho; a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária.

**Associação** - Formação social que congrega pessoas interessadas em agir colectivamente a favor de um fim compartilhado; em termos jurídicos, é definida como pessoa jurídica criada por grupo de indivíduos que partilham ideias e unem esforços com um objectivo sem nenhuma finalidade lucrativa.

**Associativismo** - Movimento que, de acordo com Lester Salamon no livro "The Emergent Nonprofit Sector", teve avanço nos anos 60 e 70, incorporando três características básicas: agir paralelamente ao Estado; não ter fins lucrativos; e ser internacionalista; o termo é usado nos estudos sobre democracia desde que o pensador francês Alexis de Tocqueville, na obra "Democracia na América", mostrou a estreita relação entre democracia e existência de formas associativas livres e autogovernadas.

**Activismo** - É a actividade de militância política nos diversos movimentos sociais.

**Autogestão** - Modelo administrativo onde as decisões e o controle da empresa são exercidos pelos trabalhadores; é a participação directa e colectiva na tomada de decisões e no poder da empresa.

**Auto-Regulação** - Capacidade das entidades estabelecerem suas próprias regras de funcionamento; desta forma, as pessoas que constituem uma entidade são capazes de criar estatutos e gerir seus destinos.

**Auto-Sustentação** - Estado alcançado por uma organização quando consegue gerar - por meio de suas próprias actividades - as receitas necessárias para garantir o financiamento de todos os seus programas e projectos.

**Balanco Social** - Mecanismo criado para que as empresas prestem contas dos impactos de sua atuação na área social (veja Responsabilidade Social e SA 8000); são dois os modelos mais comuns: o francês, que privilegia a actuação social da empresa junto aos

---

<sup>24</sup> Glossário adaptado dos textos do Prof<sup>o</sup> Mário Aquino Alves, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Disponível em: <http://www.setor3.com.br>. Acesso em: 12/01/2007.

funcionários, e o americano, que privilegia a actuação social da empresa junto à comunidade.

**Capital Social** - Expressão que ganhou vulto com o trabalho "Making Democracy Work", de Robert Putnam; representa características da organização social, tais como confiança, normas e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando acções coordenadas.

**Captação de Recursos (Fundraising)** - Actividades que se desenvolvem dentro de uma organização sem fins lucrativos com o objectivo de levantar recursos, de maneiras variadas, junto aos diversos elementos da sociedade, a fim de garantir a sustentabilidade da organização e de seus projectos.

**Captador de Recursos (Fundraiser)** - Pessoa responsável pela captação de recursos em uma organização sem fins lucrativos; pode ser profissional (permanente ou por contrato a termo) ou voluntário.

**Caridade** - Significa benevolência, complacência, compaixão; para os cristãos, é uma das virtudes teologais (fé, esperança e caridade); o termo é combatido por parte dos activistas do Terceiro Sector por representar antigas práticas clientelistas e de reprodução da pobreza, tais como a esmola.

**Cidadania** - Conceito que envolve a relação entre direitos e deveres dos indivíduos diante do Estado; também abrange a garantia do exercício dos direitos sociais e que o indivíduo não seja visto como objecto pelo mercado.

**Cidadania Empresarial** - Compromisso assumido por uma empresa a favor da promoção da cidadania e do desenvolvimento das comunidades.

**Contrato de Gestão** - Figura jurídica que se estabelece entre o Estado e as Organizações Sociais; semelhante ao Convénio, prevê a transferência de recursos a uma entidade sem fins lucrativos controlada pelo Estado, sem licitação e com distribuição de atribuições que presumem cooperação mútua e interesse recíproco.

**Convénio** - Pelo Direito Administrativo, é o acordo de cooperação e actuação conjunta / complementar entre órgãos públicos. É o meio jurídico pelo qual os órgãos da administração pública e entidades do Terceiro Sector pactuam, em regime de cooperação mútua, a execução de serviços de interesse recíproco.

**Cooperativa** - Sociedade ou empresa constituída por membros de um determinado grupo económico ou social, e que objectiva desempenhar, em benefício comum, determinada actividade económica.

**Cooperativismo** - Princípio que dá às cooperativas um papel fundamental na organização económica da sociedade (veja Cooperativa e Economia Social).

**Cultura de Contrato** - Ambiente de políticas públicas onde o Estado deixa de prestar serviços directamente à população, transferindo-os a entidades privadas, que competem entre si para firmar contratos de gestão.

**Doação** - Transmissão gratuita de bens ou recursos financeiros a alguém ou a uma organização sem fins lucrativos.

**Economia Social** - Identifica uma larga faixa de organizações não-governamentais nos países de língua francesa que cresce bastante na União Européia; abrange grande variedade de organizações sem fins lucrativos, tais como companhias de seguro mútuo, caixas de depósitos e cooperativas.

**Exclusão Social** - Processo que marginaliza indivíduos e grupos sociais no exercício de sua cidadania.

**Filantropia** - Na raiz, o termo significa "amor à humanidade", "humanitarismo" (veja Caridade); tradicionalmente está relacionado às actividades de pessoas abastadas que praticam acções sociais sem fins lucrativos ou doam recursos para entidades beneficentes; actualmente, tem se restringido a doações de particulares para causas sociais e para o investimento social das empresas privadas (veja Filantropia Empresarial, Empresa - Cidadã e Responsabilidade Social).

**Filantropia Empresarial** - Envolvimento de empresas em acções de carácter social sem fins lucrativos, normalmente por meio de doações; alguns autores rejeitam a expressão por acreditar só em filantropia entre indivíduos, não entre empresa e indivíduos.

**Fundação** - Pessoa jurídica composta pela organização de um património, destacado pelo seu instituidor para uma finalidade específica; não tem proprietário, nem titular, nem sócios; o património é gerido por curadores.

**Grupos de Ajuda Mútua** - As formas tradicionais representam instituições profissionais ou religiosas voltadas para a "caridade" (actividades assistenciais e beneficentes), a exemplo dos Lares Espíritas e das Santas Casas de Misericórdia; em geral têm acção específica (como em hospitais, creches, asilos) e sem compromissos políticos; é o maior segmento do Terceiro Sector; reúne grande número de entidades e alcança expressivo contingente de pessoas, principalmente as camadas de baixa renda e as menos mobilizadas da população.

**Instituto** - Define estabelecimentos dedicados a estudo, pesquisa ou produção científica, que, embora componha a razão social de entidades, não corresponde a uma espécie particular de pessoa jurídica, podendo ser utilizado por entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, constituída sob a forma de fundação ou associação.

**Iisenção** - Dispensa legal do pagamento de determinado tributo concedida pela pessoa jurídica de Direito Público com a competência para criá-lo, face a relevante interesse social ou económico regional, sectorial ou nacional.

**Marketing Social** - Actividade de criar, executar e controlar programas que visam mudança social; usa diversas técnicas de marketing de empresas, tais como identificação de audiências, desenvolvimento de produtos e medição de resultados.

**Movimentos Sociais** - São o segmento mais "politizado" do Terceiro Sector; na luta pelo atendimento de demandas específicas, acabam criando entidades de base - associações civis - que defendem uma determinada causa ou um determinado fim, assumindo carácter reivindicatório ou contestatório junto à sociedade e ao Estado. São exemplos associações de bairro, grupos feministas e grupos de defesa dos direitos dos homossexuais, entre outros.

**Organização Não-Governamental (ONG)** - Genericamente, define qualquer organização sem fins lucrativos não estatal; a denominação passou a ser usada nos anos 80 para designar as entidades que, nascidas dos vários movimentos sociais da década anterior, actuavam com tendências ideológicas diversas, como o marxismo e o cristianismo, e passaram a contar com estreita cooperação de entidades não-governamentais internacionais.

**Organismos Multilaterais** - Organizações internacionais formadas por diversos governos nacionais com a finalidade de promover determinado objectivo comum aos países membros, a exemplo de Onu, Unesco, Unicef, FMI, Bird, Opas e OMS.

**Organizações Sociais** - Figura jurídica criada pela Lei 9637/98, define organizações criadas a partir da transferência de actividades exercidas pelo Estado para a esfera pública não-estatal (publicização) e que obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com o Poder Executivo; são dirigidas por conselho curador com participação minoritária de membros do governo.

**Parceria** - Uma relação de mão-dupla: os parceiros partilham seus recursos de modo a trocar benefícios mútuos e chegar a objectivos comuns; tem como objectivo integrar a organização com a comunidade, conseguir recursos e dar visibilidade à sua organização.

**Responsabilidade Social** - Define o grau de amadurecimento de uma empresa privada em relação ao impacto social de suas actividades; abrange, em termos gerais, desenvolvimento comunitário, equilíbrio ambiental, tratamento justo aos funcionários, comunicações transparentes, retorno aos investidores, sinergia com parceiros e satisfação do consumidor.

**SA 8000** - Sigla de Social Auditing (Auditoria Social) 8000; conjunto de indicadores que qualificam a actividade social de uma empresa.

**Sociedade Civil (Ciência Política)** - O termo possui leque amplo de definições; Norberto Bobbio (Dicionário de Política) dá uma definição abrangente, em que Sociedade Civil é a esfera das relações entre indivíduos, entre grupos, entre classes sociais, que se desenvolvem à margem das relações de poder típicas das instituições estatais.

**Sociedade Civil (Direito)** - Pessoa jurídica formada pela associação entre indivíduos com finalidade de tirar lucros das actividades exercidas.

**Solidariedade** - Relação de responsabilidade, sentimento moral que vincula pessoas unidas por interesses comuns, de modo que cada elemento da comunidade se sinta obrigado a apoiar o(s) outro(s).

**Sustentabilidade** - Tecnicamente, é a possibilidade de uma organização garantir a sua continuidade.

**Terceiro Sector** - Espaço institucional que abriga um conjunto de acções de carácter privado, associativo e voluntarista, em geral estruturadas informalmente, voltadas para a geração de bens e serviços públicos de consumo colectivo; se houver lucro, deve ser reinvestido nos meios para se chegar aos fins definidos.

**Transparência** - Princípio do Direito Administrativo e da Administração Pública, obriga que todos os actos de entidades públicas sejam praticados com plena publicidade (aberto a todos) e com ampla prestação de contas.

**Voluntariado** - Acção de auxílio desenvolvida basicamente sem visar ganho financeiro ou por obrigação; pode ir além da acção individual e tornar-se actividade grupal.

**Voluntário** - Pessoa que exerce o Voluntariado.

## **APÊNDICE – PROCEDIMENTOS BÁSICOS PARA A CONSTITUIÇÃO DE UMA COOPERATIVA**

- 1) Reunião de um grupo de pessoas interessadas em criar a cooperativa, com as seguintes finalidades:
  - Determinar os objectivos da cooperativa;
  - Escolher uma comissão para tratar das providências necessárias à criação da cooperativa, com indicação de um coordenador dos trabalhos.
  
- 2) Realizar reuniões com todos os interessados em participar da cooperativa, a fim de verificar as condições mínimas necessárias para que a cooperativa seja viável. Achar respostas para os seguintes questionamentos:
  - Necessidade é sentida por todos os interessados?
  - A cooperativa é a solução mais adequada? Ou uma associação poderia ser o primeiro passo?
  - Já existe alguma cooperativa na redondeza que poderia satisfazer aos interessados?
  - Os interessados estão dispostos a entrar com o capital necessário para viabilizar as cooperativas?
  - O volume de negócios é suficiente para que os cooperados tenham benefícios?
  - Os interessados estão dispostos a operar integralmente com a cooperativa?
  - A cooperativa terá condições de contratar pessoal qualificado para administrá-la e um contador para fazer a contabilidade, que tem características específicas?
  
- 3) A Comissão deve procurar as organizações representantes do cooperativismo, ou órgãos de apoio ao cooperativismo, para solicitar as orientações necessárias à constituição da cooperativa.
  
- 4) A Comissão elabora uma proposta de Estatuto da cooperativa.
  
- 5) A Comissão distribui para os interessados uma cópia da proposta de Estatuto, para que a estudem, e realiza reuniões com as pessoas interessadas para discussão de todos os itens da proposta de Estatuto.
  
- 6) A Comissão define primeiro o perfil da pessoa a ocupar cada cargo electivo na cooperativa e depois sonda possíveis ocupantes, para então averiguar a capacitação e o

interesse deles em ocupar o respectivo cargo, considerando que esses cargos não são remunerados, e sim pagos mediante um “pró labore”. Para os cargos executivos devem ser contratados, no mercado, executivos com capacitação cooperativista e profissional, de preferência sem parentesco com membros do quadro social.

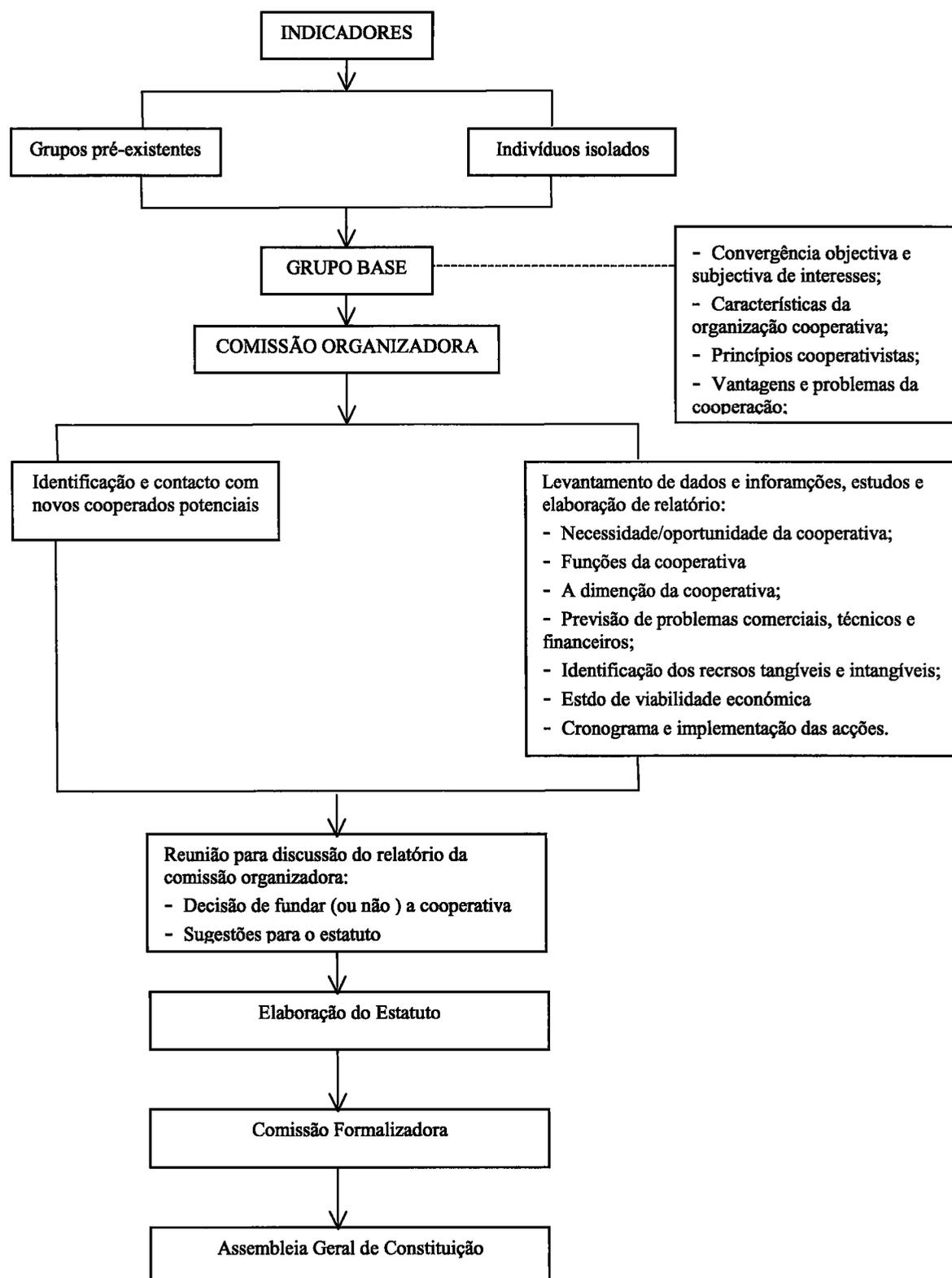
- 7) A Comissão convoca as pessoas interessadas para Assembleia Geral de Constituição (Fundação) da cooperativa, em hora e local determinados, com bastante antecedência, afixando o aviso de convocação em locais frequentados pelos interessados, podendo também ser veiculado através da imprensa e rádio da localidade.
- 8) Realização da Assembleia Geral de Constituição da Cooperativa, com a participação dos interessados (observar na legislação em vigor o número mínimo de pessoas).

#### **Dez procedimentos que inviabilizam a constituição de uma cooperativa:**

- 1) Não frequente a sede da cooperativa, e quando for lá, procure algo para reclamar.
- 2) Ao participar de qualquer actividade, encontre apenas falhas no trabalho de quem está lutando para acertar.
- 3) Nunca aceite uma incumbência, pois é muito mais fácil criticar do que fazer.
- 4) Quando a Directoria solicitar sua opinião, diga que não tem nada para falar, e depois fale tudo o que lhe vem na cabeça para outras pessoas.
- 5) Faça apenas o absolutamente necessário e quando outros fizerem algo a mais, diga que a cooperativa é dominada por um grupinho.
- 6) Não leia as comunicações da cooperativa, alegando que elas não trazem nada de interessante ou diga que não as recebeu.
- 7) Caso seja convidado para algum cargo electivo, diga que não tem tempo e depois afirme que têm pessoas que não querem largar o poder.
- 8) Quando houver qualquer divergência na Directoria, opte logo por uma facção e crie toda ordem de fofocas.
- 9) Sugira, insista e cobre a realização de eventos pela cooperativa, mas não participe deles. Depois diga que tinha pouca gente.
- 10) Não preencha qualquer questionário da cooperativa, quando ela solicitar sugestões. Caso a Directoria não adivinhar as suas expectativas, chame-a de ignorante.

*Observação:* Quem tiver esse tipo de procedimento numa cooperativa, deve ser afastado de imediato, pois inviabiliza qualquer cooperativa. Na cooperativa só deve entrar e nela permanecer a pessoa que se comprometer participar efectivamente.

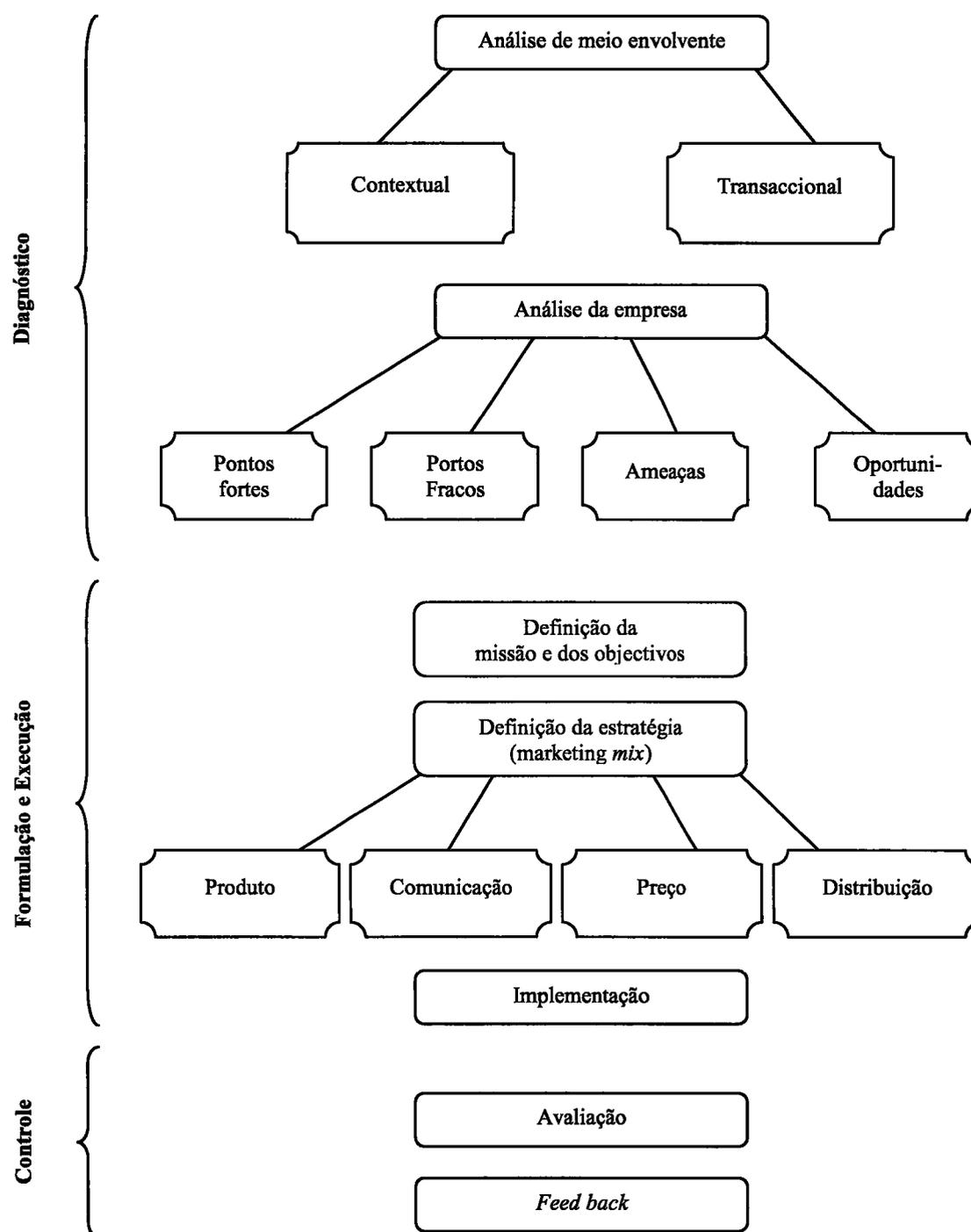
### Ilustração 1 – Procedimentos básicos para a constituição de cooperativas



## **ANEXOS**

- ANEXO I – ESTRURA DO PLANO DE ACÇÃO ESTRATÉGICA**
- ANEXO II – QUESTÕES EM ANÁLISE NA MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA MCC**
- ANEXO III – QUESTÕES EM ANÁLISE NA COOPERATIVA 100 DIMENSÃO**
- ANEXO IV – CAMPANHAS DE MARKETING ÉTNICO NA ESPANHA**
- ANEXO V – A MCC NA ESPANHA E NO MUNDO**
- ANEXO VI – MODELO DE ORGANIZAÇÃO E CONTROLO DA MCC**
- ANEXO VII – FACTURAMENTO DOS GRUPOS DA MCC EM 2005**
- ANEXO VIII – EVOLUÇÃO DOS GRUPOS DA MCC ENTRE 1985 E 2005**
- ANEXO IX – RECURSOS HUMANOS DA MCC EM 2005**
- ANEXO X – SITUAÇÃO PATRIMONIAL ACUMULADA EM 2004 E 2005**

## ANEXO I – ESTRURA DO PLANO DE ACÇÃO ESTRATÉGICA



FONTE: FREIRE, 2004.

## ANEXO II – QUESTÕES EM ANÁLISE NA MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA MCC

1. Quais são os produtos e serviços prestados pela MCC?
2. Como surgiu a MCC?
3. Quais os locais de actuação da MCC?
4. Quais são as empresas parceiras da MCC?
5. Quais são e como funcionam as bases estratégicas da MCC?
6. Em quais áreas a MCC trabalha com a acção social?
7. O marketing social é alvo de interessa da organização?
8. Quais são os investimentos na educação?
9. Qual é a situação actual e evolutiva do património da MCC?
10. Como está disposto o organigrama da cooperativa (estrutura e responsabilidades)?
11. Como estão distribuídos, geograficamente e por responsabilidade, os Recursos Humanos da MCC?
12. Quais são os projectos desenvolvidos e os prémios recebidos na área de responsabilidade social?

**ANEXO III – QUESTÕES EM ANÁLISE NA COOPERATIVA 100 DIMENSÃO**

1. Quando e como surgiu a cooperativa?
2. Quantos integrantes existem na cooperativa?
3. Que tipo de material é recolhido?
4. Quanto de material é recolhido?
5. Aonde é feita a recolha do material a ser reciclado?
6. Como era a vida dos associados antes de se associarem na cooperativa?
7. O que mudou na vida dos cooperados depois de se integrarem na 100 Dimensão?
8. Qual a renda mensal dos associados antes e após o ingresso na cooperativa?
9. Existem outras instituições que ajudaram ou ajudam no desenvolvimento da cooperativa?
10. Que tipo de serviços a 100 Dimensão oferece a seus associados?

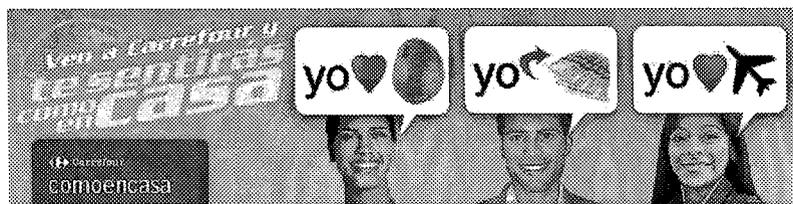
## ANEXO IV – CAMPANHAS DE MARKETING ÉTNICO NA ESPANHA

## Campanha Vodafone "Mi País".



FONTE: <http://www.vodafone.es>. Acesso em: 01/03/2007.

## Campanha "Ven a Carrefour y te sentirás como en casa".



FONTE: <http://www.carrefour.es>. Acesso em 01/03/2007.

## Campanha da Coca-cola destinada a equatorianos e marroquinos.



FONTE: <http://www.20minutos.es>. Acesso em: 01/03/2007.

## ANEXO V – A MCC NA ESPANHA E NO MUNDO



FONTE: [http://es.wikipedia.org/wiki/Comunidad\\_aut%C3%B3noma](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunidad_aut%C3%B3noma).  
Acesso em: 08/03/2007.



FONTE: MCC, 2005, p. 32.

## ANEXO VI – MODELO DE ORGANIZAÇÃO E CONTROLO DA MCC

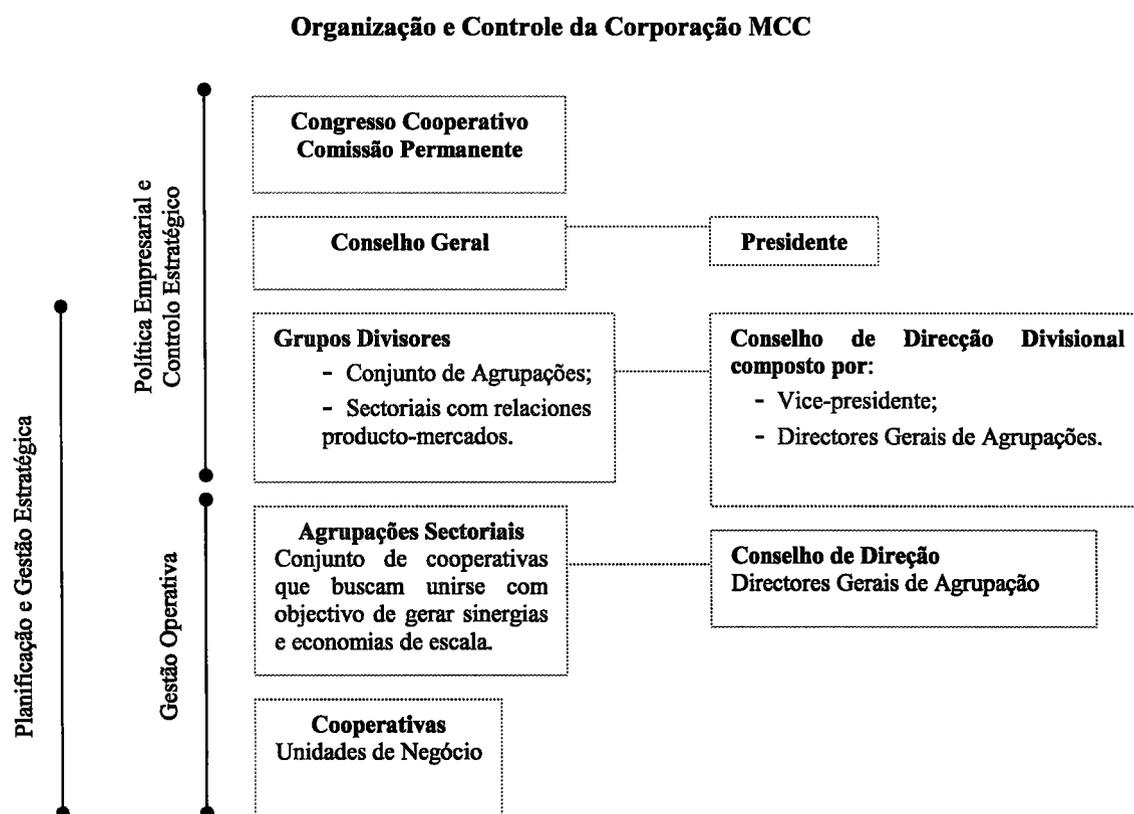
O modelo de organização de Mondragón Corporación Cooperativa busca obter a máxima eficiência empresarial, através de um critério organizativo que prioriza a unidade de direção e o reagrupamento das cooperativas por sectores de mercados homogéneos.

Organicamente, a corporação se estrutura de forma participativa e democrática, e está dotada de órgãos similares aos de uma cooperativa de base:

**Congresso Cooperativo:** É similar a uma Assembleia Geral, é o órgão onde se debatem e aprovam as decisões mais importantes.

**Comissão Permanente:** Aprova as estratégias e objectivos corporativos gerais, as grandes decisões e as iniciativas empresariais de mais envergadura.

**Conselho Geral:** É o órgão executivo de direção e coordenação da Corporação.



FONTE: MCC, 2005, p. 50.

As cooperativas constituem a unidade básica da estrutura corporativa, e para sua organização e controle está dotada dos seguintes órgãos<sup>25</sup>:

**Assembleia General:** É a reunião dos sócios constituída para deliberar e tomar acordos nas matérias de sua competência.

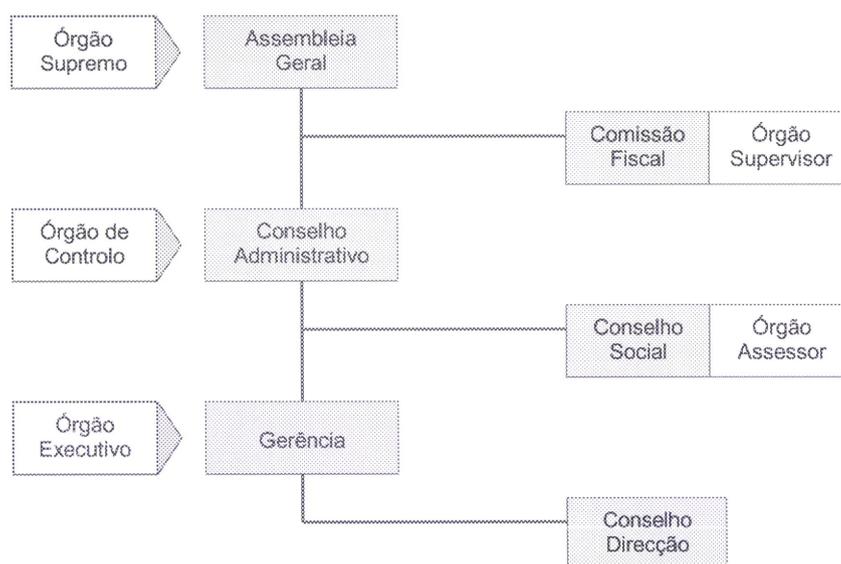
**Conselho Administrativo:** A este órgão corresponde em exclusiva a gestão e representação da Cooperativa.

**Gerência:** O Gerente ou Director da cooperativa é o máximo executivo da cooperativa.

**Conselho Fiscal:** Garanti a transparência na gestão e a veracidade da informação.

**Conselho Social:** Órgão de participação permanente da comunidade de trabalho na administração da cooperativa.

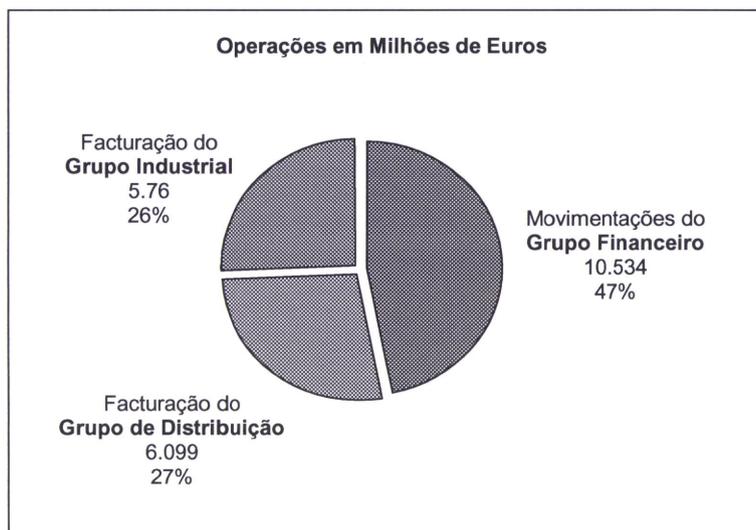
#### Estrutura das Cooperativas de Base da MCC



FONTE: MCC, 2005, p. 50.

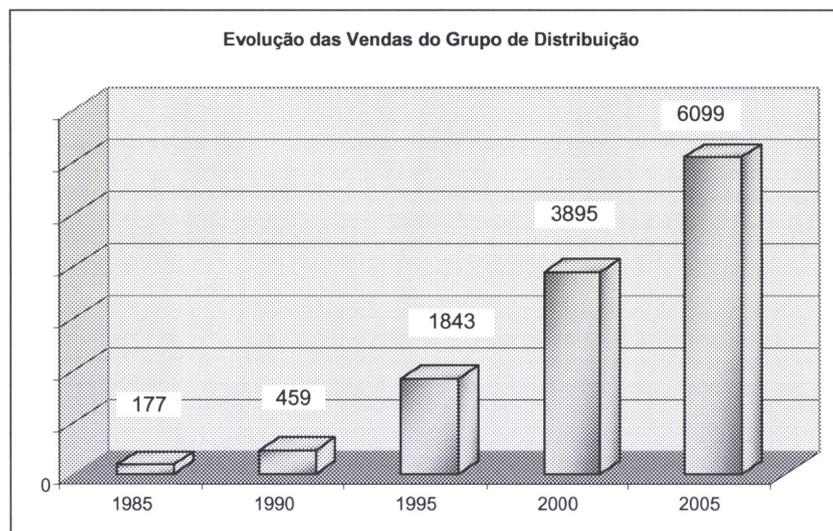
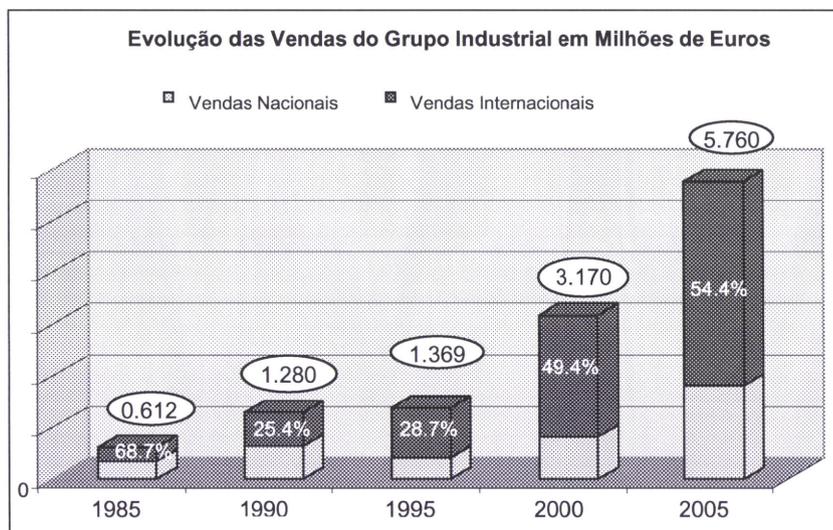
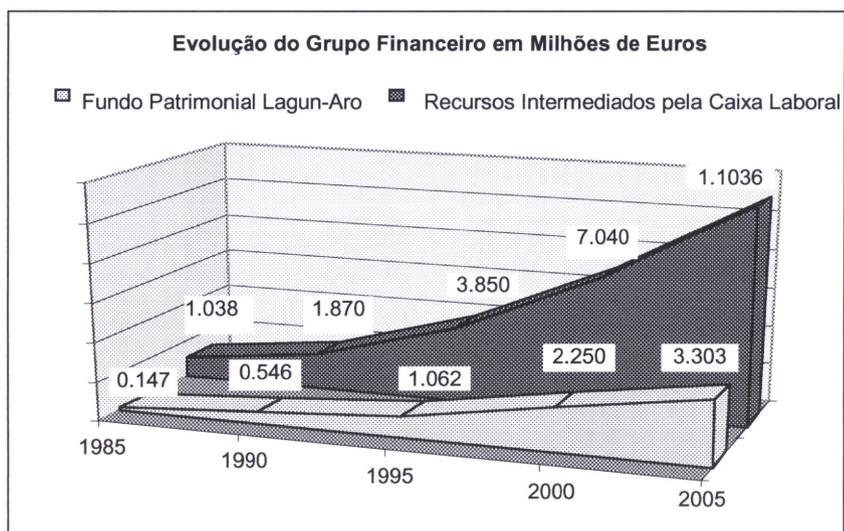
<sup>25</sup> Procede assinalar que exceptuando a Gerência, o resto dos componentes dos órgãos citados são cargos eleitos de carácter não retribuído e cujo mandato é limitado.

## ANEXO VII – FACTURAMENTO DOS GRUPOS DA MCC EM 2005



FONTE: MCC, 2006, p. 29.

## ANEXO VIII – EVOLUÇÃO DOS GRUPOS DA MCC ENTRE 1985 E 2005

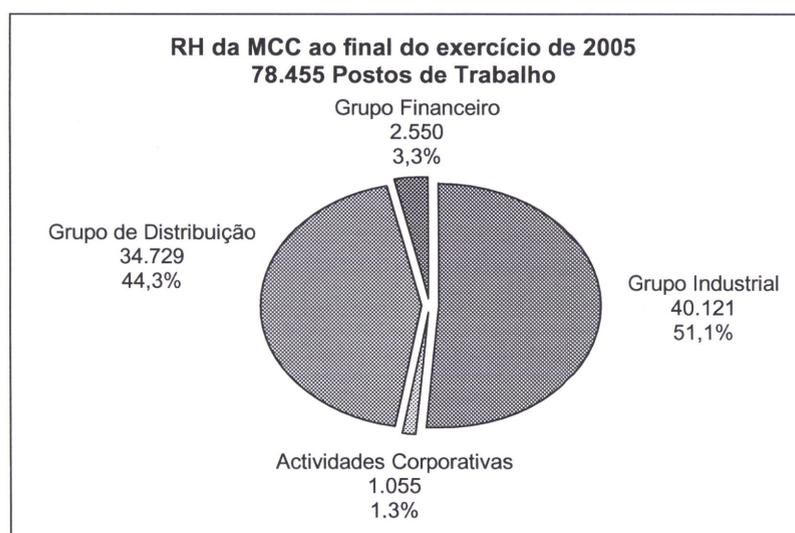


FONTE: MCC, 2006, p. 31 e 32.

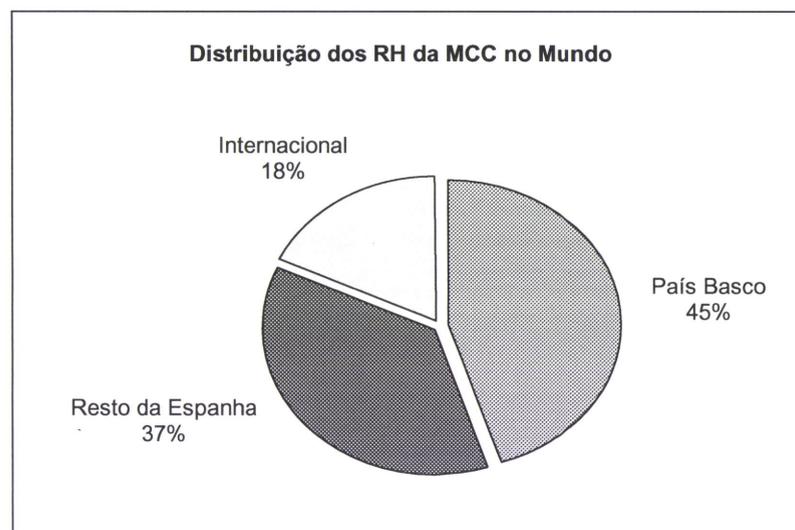
## ANEXO IX – RECURSOS HUMANOS DA MCC EM 2005

Entidades da MCC	
Cooperativas	108
Sociedades Filiais	138
Mutuas	1
Fundações	2
Entidades de Cobertura	7
Serviços Internacionais	8
<b>Total</b>	<b>264</b>

FONTE: MCC, 2005, p. 79.



FONTE: MCC, 2006, p. 29.



FONTE: MMC. Disponível em <http://www.mcc.es>. Acesso em 10/02/2007.

## ANEXO X – SITUAÇÃO PATRIMONIAL ACUMULADA EM 2004 E 2005

(milhões de Euros)			
CONCEPTO	2004	2005	VARIACIÓN ANUAL
<b>DESARROLLO EMPRESARIAL</b>			
Activo Total MCC	18.593	22.977	23,6
Recursos Próprios MCC	3.757	4.226	12,5
Resultados Consolidados MCC	502	545	8,6
Recursos Intermediados Caixa Laboral	10.042	11.036	9,9
Fundo Patrimonial Lagun-Aro	2.995	3.303	10,3
Ventas Totais (Industrial e Distribuição)	10.459	11.859	13,4
Inversiones Totais MCC	730	866	18,6
<b>EMPREGO</b>			
Relação MCC Fim do Exercício	70.884	78.455	10,7
% de Sócios sobre Relação de Cooperativas	81,1	81	-0,1
% de Mulheres Sócios Relação Cooperativas	44,3	41,9	-5,4
Índice de Incidência o Siniestralidad Grupo Industrial	62,3	58,3	6,4
<b>PARTICIPAÇÃO</b>			
Capital Social dos Sócios Trabalhadores	1.500	2.010	34
Nº Sócios Trabalhadores em Órgãos de Controle	826	835	1,1
<b>SOLIDARIDADE</b>			
Recursos Destinados Activ. Carácter Social	25	33	32
Nº Alunos em Centros Educativos de MCC	8.154	7.642	-6,3
<b>GESTIÓN AMBIENTAL RESPONSABLE</b>			
Nº Certificados ISO 14000 Vigentes	38	42	10,5
Nº Certificados EMAS Vigentes	4	4	
<b>APLICAÇÕES FUTURAS</b>			
% Recursos Destinados a I+D+i s/V. Acrescido Grupo Industrial	5,1	5,5	7,8
Nº de Centros Tecnológicos em MCC	10	11	10

FONTE: MCC, 2006, p. 27.