

## **ENDOMARKETING COMO MEDIDA ESTRATÉGICA AO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DAS COOPERATIVAS**

### ***ENDOMARKETING AS A STRATEGIC MEASURE TO THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF COOPERATIVES***

**Ruy Pinheiro de Lima**

Especialista MBA em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal de Roraima  
Boa Vista, RR.

**Denise Mendes Figueiró**

Email: [denise.mendes@ufrr.br](mailto:denise.mendes@ufrr.br)

Profª do Dep. de Administração da Universidade Federal de Roraima, Boa Vista, RR.

Manuscript first received/*Recebido em:* 01/11/2016 Manuscript accepted/*Aprovado em:*  
21/12/2016

Avaliação: Double Blind Review

### **Resumo**

O presente artigo científico objetiva dissertar sobre o endomarketing como medida de desenvolvimento organizacional das cooperativas, expondo sobre o que consiste o marketing, o que são e como funcionam as cooperativas. Para tal, utilizou-se de metodologia de natureza qualitativa, com uso de procedimentos bibliográficos que embasaram o referencial teórico do estudo, com intuito de aprofundar o conhecimento acerca da temática, demonstrando de quais formas o endomarketing contribuirá ao desenvolvimento organizacional das cooperativas, esta ferramenta não será somente essencial ao seu desenvolvimento organizacional, como será vital à continuidade das atividades das referidas instituições, pois atuará na consolidação de pensamentos, ideais e ações, por meio do estímulo da participação geral, concretizando uma maior produtividade por parte de cada colaborador ou cooperativado e contribuirá ao crescimento e consolidação das cooperativas como um todo.

**Palavras-chave:** Cooperativas. Endomarketing. Desenvolvimento organizacional.

### **Abstract**

This article aims to discuss endomarketing as a measure of organizational development of cooperatives, explaining what marketing is about, what cooperatives are and how they work. To that end, a methodology of a qualitative nature was used, using bibliographic procedures that based the theoretical reference of the study, in order to deepen the knowledge about the subject, demonstrating in which ways the endomarketing will contribute to the organizational development of the cooperatives, this tool Will not only be essential to its organizational development, but will also be vital to the continuity of the activities of these institutions, since it will act in the consolidation of thoughts, ideals and actions, by stimulating the general participation, materializing a greater productivity by each employee or cooperative And will contribute to the growth and consolidation of cooperatives as a whole.

**Keywords:** Cooperatives. Endomarketing. Organizational development.

## **1 Introdução**

As novas tecnologias de comunicação e informação se associam às empresas para que, mediante seu uso, tornem-se mais competitivas, estáveis e preparadas para as mudanças. Ressalte-se que a simples aquisição dos novos meios tecnológicos de comunicação e informação não possibilitará o diferencial competitivo esperado pelas empresas, se não forem utilizados para reduzir distâncias entre as pessoas.

Assim, o Endomarketing consiste na adaptação e utilização de técnicas, instrumentos e conceitos do Marketing para atingir específico segmento de mercado de clientes, que têm como característica comum o trabalho em uma mesma organização. Esta definição remete à ideia de um relacionamento semelhante para empresa/clientes e empresa/funcionários, transformando os esforços decorrentes do trabalho, em valor para a organização e satisfação para o funcionário.

No que concerne as cooperativas, as estratégias de marketing aplicadas, tendem a ser voltadas para a valorização do recurso humano, visto que, estas são empresas autônomas e auto-gestionadas, pois, são geridas por um grupo de pessoas que visam desenvolver um

trabalho coletivo no intuito de desenvolvimento sustentável, econômico e social. Assim, as cooperativas estão fundamentadas sob a equidade, liberdade e fraternidade que são os principais valores que norteiam o cooperativismo.

Deste modo, observando tanto a importância das cooperativas quanto do endomarketing, o presente trabalho objetiva dissertar sobre o endomarketing como medida de desenvolvimento organizacional das cooperativas, expondo sobre o que consiste o endomarketing, o que são e como funcionam as cooperativas e, ao final, demonstrando de quais modos o endomarketing contribuirá ao desenvolvimento organizacional das cooperativas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MARKETING

O marketing estar por toda parte formal ou informalmente, através de pessoas ou organizações, tornou-se um componente cada vez mais indispensável para o sucesso de vários tipos de negócio.

Segundo Kotler (2006, p.07) o marketing “é um processo por meio do qual grupo de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Entretanto, Silva (2005, p.36) define o marketing como “um processo permanente de ação integrada, objetivando estabelecer mecanismos junto ao mercado, de forma a conquistar e manter relacionamentos de longo prazo com os clientes atuais”. Portanto, o grande desafio das empresas no mercado atual, sejam elas, grandes ou pequenas é se adaptarem, e trabalha em conjunto com todos os níveis hierárquicos, de modo a garantir a sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos.

Constantemente o marketing é atrelado somente à venda ou propaganda, porém, Silva (2005, p.39) descreve,

As ações de marketing começam muito antes de a organização ter o produto ou serviço e a venda ocorre somente depois que o produto ou serviço está pronto. E a propaganda foi a atividade pioneira do marketing e a que mais aparece ao público, no entanto, a propaganda é apenas um dos instrumentos dentre os que fazem parte da comunicação do marketing. É uma das facetas de marketing que, juntamente com a publicidade e relações públicas, serve para promover os produtos e serviços.

Nesse contexto, percebe-se que o marketing é muito mais do que uma ferramenta de promoção e venda, tornando-se uma via de duas mãos onde as empresas identificam necessidades e desejos e o consumidor satisfaz essas necessidades e desejos e há um retorno financeiro para as empresas e a satisfação do cliente em adquirir o produto ou serviço oferecido.

Nesse contexto, Chiavenato (2008, p.201) expõe que “o marketing corresponde a todas as atividades das empresas que visam à colocação de seu produto ou serviço para o consumidor”. Dessa forma, o Marketing não pode ser apenas compreendido como uma ação isolada de promoção de vendas, mas sim como uma ferramenta intrínseca a gestão estratégica.

A partir dessa compreensão, Cobra (2004, p. 118) cita que “entender o Marketing como um processo social presente, direta ou indiretamente, em toda atividade organizacional é importante para despi-lo do preconceito criado ao longo de sua estruturação”. Percebe-se assim, que o marketing passa a ser visto como instrumento essencial para formação e manutenção de vários tipos de negócio, visto que seus conceitos são aplicados nos mais variados tipos de organização.

Entende-se que “o marketing não cria hábitos de consumo, mas estimula a compra de produtos ou serviços que satisfazem alguma necessidade latente” (Ricca, 2005, p.87). Para isso é necessário a construção e desenvolvimento de produtos, marcas e embalagens, o posicionamento do preço, os canais de venda e distribuição, e as estratégias de comunicação e captação, manutenção e fidelização dos clientes.

Dessa forma, “o marketing não é uma atividade aleatória, ela exige um planejamento cuidadoso com ênfase nas implicações éticas de qualquer decisão tomada em relação à sociedade como um todo” (Grewal, 2012, p.04). Isto significa entender que, para satisfazer as necessidades dos consumidores é preciso ofertar produtos ou serviços de qualidade, com características que atendam aos gostos dos consumidores e ferramentas

promocionais que sejam eficazes ao público alvo.

Conforme Las Casas (2006)

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (Las Casas, 2006, p.43)

A compreensão do mercado e, principalmente das necessidades e desejos dos é fundamental, pois, no cenário mercadológico atual as percepções dos clientes mudam rapidamente a entrada constante de novos concorrentes, dessa forma é necessário transformar ameaças em oportunidades, assim, o marketing tem papel relevante para as empresas, pois muitas não têm os recursos financeiros necessários para pesquisa e investimento em ações promocionais, acabam utilizando-se da força de persuasão e do marketing de relacionamento, ainda que de forma indireta, para manter e atrair novos clientes.

Atualmente o conceito de marketing vem ganhando outra concepção a de como as organizações devem trabalhar seus mercados na busca de melhor lidar com o cliente. Na visão de Ricca (2005, p. 49) o marketing organizacional define-se como “um processo através do qual as organizações criam mecanismos para dar conhecimento sobre o que são, onde estão, o que fazem, como fazem e têm pra oferecer, bem como estabelecer e manter relacionamento mutuamente benéfico com clientes e outros grupos de interesse”. Portanto, as diferentes visões de cada autor, se convergem e se complementam e deixam bem claro a importância do Marketing na definição do plano estratégico de qualquer tipo de organização.

Chiavenato (2008, p.37) argumenta que “as pequenas empresas têm dinamismo e flexibilidade para mudanças rápidas e manobras ágeis [...], que as grandes não têm”. Entretanto, segundo Las Casas (2006 p.48) “ a maneira como uma empresa atende o seu cliente pode ser a diferença entre obter sucesso ou fracassar nos negócios”. Existe uma guerra pela conquista ou manutenção da confiança, fidelidade e parceria do cliente, que cada dia está mais exigente e com padrão de excelência mais elevado.

Portanto, o marketing atual não se baseia apenas no processo de troca, o conceito

amplia o leque de ações de forma a incluir a construção de relacionamentos, não apenas com clientes, mas também com empregados, fornecedores, distribuidores, acionista e outros grupos de interesse, pois, a gestão eficaz do relacionamento tem um impacto na capacidade das empresas em satisfazer o consumidor, utilizando com eficácia as atribuições do marketing, que resulta em uma maior rentabilidade para todas as partes envolvidas.

## 2 CONCEITUANDO ENDOMARKETING

Para que uma empresa tenha sucesso, esta não depende somente de um bom planejamento, mas sim a junção técnica- pessoal, visto que toda organização consiste em uma combinação administrada de tecnologia e de pessoas, de tal forma que ambos estão intimamente inter-relacionados. Chiavenato (2008, p. 176) considera que “é um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influencia a eficácia dos funcionários e das organizações”. Portanto com bases nesses conceitos entende-se que endomarketing é praticar o marketing dentro das organizações. É fazer com que os colaboradores se sintam motivados, comprometidos com a empresa.

Com uma base teórica repleta de retalhos de outras áreas do conhecimento, o Endomarketing, como atualmente se propõe, subverte a lógica fundamental da disciplina que o originou o Marketing, que na sua essência busca atender plenamente os anseios e desejos do cliente.

Assim, ao propor a aplicação do Marketing para dentro da empresa, esse princípio básico é esquecido, e o que comumente se observa é a supremacia dos interesses e desejos da empresa “sobre o de seus clientes mais próximos os clientes internos. As empresas que imaginam estar adotando o Endomarketing; chamam seus funcionários de clientes internos e os tratam como empregados” (Carvalho, 2007, p.34).

A utilização do endomarketing-mix ou composto do endomarketing vem somar de forma positiva a busca do sucesso da organização e implementar através da pesquisa realizada quanto às necessidades, desejos e a satisfação do colaborador. Percebe-se que o endomarketing é, também, conhecer os seus clientes internos, o que pode ser chamado de segmentação. No marketing, para que esta segmentação aconteça é necessário ouvir o público-alvo, o que pode ser feito através de uma pesquisa.

Da mesma forma no endomarketing pode-se conhecer as necessidades, desejos e com isso, “buscar a satisfação do colaborador dentro da organização, fazendo com que possa ocorrer o comprometimento, ou seja, a fidelização deste funcionário, que irá focar suas ações no cliente externo” (Brum, 2003, p.44). Este comprometimento vai além do termo popularmente conhecido “vestir a camisa”. E nesse contexto a palavra-chave é mudança. Mudança de cultura organizacional, de comportamento organizacional e principalmente de atitude, colaboração e comprometimento.

Para Chiavenato (2008, p 98)

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas se tornem mais eficientes naquilo que fazem”. Portanto dar-lhe formação básica para ele desenvolver-se seu senso crítico o seu comportamento e seus conceitos para solidificar com eficiência o que faz. O processo de desenvolvimento envolve três etapas: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Todos estão de olho no mercado, em busca de uma boa oportunidade e o fazem identificando rapidamente as tendências e usam suas habilidades para aproveitar as demandas, por isso é preciso manter a equipe de frente motivada, para as mesmas desempenharem com êxito suas funções, desta maneira é necessário reconhecer e recompensar seus esforços.

Assim, ao traçar-se uma breve exposição da evolução das empresas, do modo de administrar voltado para a produção e produto, até formas modernas compatíveis com os interesses do cliente externo e da sociedade, é possível estabelecer um paralelo com as formas de administrar que leva em consideração o cliente interno.

Mediante esse entendimento, “o planejamento em Endomarketing deve ser elaborado para períodos curtos, visto que a informação é decorrente de decisões e fatos do dia a dia” (Brum, 2003, p.56). Assim, dependendo do objetivo que se pretende alcançar, pode ser feito para um, dois ou três anos; se não houver mudanças nas metas globais, pois este fato implicará na elaboração de novo planejamento.

Dessa forma, o Endomarketing, como se propõe, é a assimilação dos princípios de Qualidade e Marketing de pleno atendimento às necessidades do cliente, convertida e adaptada aos funcionários de uma organização. O cliente interno deve ser tratado verdadeiramente como um consumidor de produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Um cliente externo, mais do que ser agradado, deve ser respeitado e atendido,

e o mesmo tratamento deve ser dispensado aos funcionários, caso contrário, é melhor não chamá-lo de cliente.

Um dos maiores desafios das organizações na atualidade é mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, exigindo que as mesmas modifiquem suas práticas gerenciais, pois, a maneira com que as organizações visualizam o seus recursos humanos pode aumentar ou reduzir forças e fraquezas, assim, tanto podem ser fonte de sucesso como também de problemas.

Em conformidade com esse conceito Chiavenato (2008, p.67) enfatiza que “o fator humano tem sido responsável pela excelência das organizações bem sucedidas, o grande diferencial, a principal vantagem competitiva é obtida por intermédio das pessoas que nela trabalham”. Assim, o capital humano é dos fatores que mais influenciam o clima organizacional de uma organização, pois, pessoas motivadas e qualificadas desenvolvem suas atividades com maior eficiência.

Dessa forma, a sociedade moderna é uma sociedade de organizações e as organizações são sistemas extremamente complexos, elas revelam-se compostas de atividades humanas “em diversos níveis de análise, personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional”. (Chiavenato, 2004, p.76).

Contudo, a motivação é o conceito associado ao comportamento organizacional, o que significa impulsionar e dinamizar as pessoas, sendo, portanto, um processo psicológico fundamental no comportamento individual, juntamente com as percepções, atribuições, atitudes e aprendizagem, porém, a motivação não é visualizável em si, apenas observada por meio do comportamento das pessoas.

Em conformidade com este conceito, Maslow introduziu a teoria motivacional, esta teoria é fundamental para a compreensão dos fatores que motivam o comportamento, impulsionando o indivíduo a agir, possibilitando a compreensão principalmente da primeira etapa do processo de reconhecimento da necessidade de satisfação e auto realização. Que Maslow definiu da seguinte maneira:

[...] o comportamento é motivado por necessidades a que ele deu o nome de necessidades fundamentais. Tais necessidades são baseadas em dois agrupamentos: deficiência e crescimento. As necessidades de deficiência são as fisiológicas, as de segurança, de afeto e as de estima, enquanto que as necessidades de crescimento são aquelas relacionadas ao autodesenvolvimento e auto realização dos seres humanos (Maslow como citado em Kotler, 2009, p.56).

Dessa maneira, um dos principais pontos de Maslow é que nós estamos sempre desejando alguma coisa e raramente alcançamos um estado de completa satisfação, sem metas ou desejos. Sua hierarquia de necessidades é uma tentativa de prever que tipos de desejos vão surgir quando os anteriores estiverem suficientemente satisfeitos.

Sob essa perspectiva, enfatiza-se que “cada ser humano motiva-se por razões diferentes, no entanto, o que é importante para organização é que estas razões devem ser coerentes com a cultura organizacional da mesma” (Brum, 2003, p. 10). Assim, é preciso que as organizações disseminem sua cultura organizacional para que todos os colaboradores passem a ser parte integrante da mesma.

Mediante esse contexto é necessário que as organizações utilizem indicadores de desempenho, para mensurar o nível de satisfação dos seus colaboradores e essa análise deve ser feita por meio de uma pesquisa de clima organizacional que utiliza os mesmas pressupostas da pesquisa aplicada no ambiente externo, no entanto, tem seu direcionamento para o público interno da organização.

## 2 COOPERATIVAS: CONCEITO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional- ACI (1995, p. 8), as cooperativas consistem em “Uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns [...]”, através de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido, com a participação de todos os colaboradores da cooperativa.

Pereira (2001) afirma então, que, apesar de uma grande variedade de cooperativas, incluindo de consumidores, varejistas e profissionais liberais, existem duas formas de

cooperativas a fim de alcançar os objetivos determinados por seus membros: a cooperação socioeconômica e a cooperação comercial:

A cooperação comercial tem lugar entre homens e mulheres de negócios (empresários) e as pequenas e médias empresas (PME). Este é o caso mais frequente entre os agricultores cujas atividades se desenvolvem acima do nível de subsistência. Se recorre à cooperação comercial para incrementar a capacidade das PME (compreendidas as empresas agrícolas de propriedade individual ou familiar), ajudando-as a competir, manter a rentabilidade e salvaguardar sua independência. Com frequência, o êxito

das PME depende de sua capacidade de trabalhar em cooperação com empresas similares.

A cooperação socioeconômica é a que ocorre entre pessoas que pretendem oferecer um serviço para elas mesmas [...] é mais útil se for centrada nos sintomas mais importantes do subdesenvolvimento, rompendo o domínio que se opõe ao desenvolvimento [...] (Pereira, 2001, p. 29).

Independentemente do tipo de cooperativa, é evidente que o propósito primordial deste tipo de organização é a união de bens e serviços de determinada classe de trabalhadores ou empresas, com o escopo de beneficiar o grupo através do próprio grupo cooperativado, através de ações específicas, como assistência técnica, educativa e empresarial.

Ademais, as cooperativas não incentivam a competitividade entre os cooperados, mas enseja a ação concomitante entre os mesmos, de modo que se incremente a capacidade produtiva das organizações, com a oferta mútua de bens e serviços entre os colaboradores e empresas cooperativadas, aprimorando, deste modo, sua competitividade no contexto mercadológico.

O propósito essencial da cooperativa é a comunhão de objetivos e propósitos organizacionais, tendo em vista que, neste tipo de organização, prevalece a parceria entre as empresas e membros cooperativados, além de ser evidente a gestão democrática em seu funcionamento, o que exige o comprometimento de todos os componentes da cooperativa.

Além das cooperativas se constituírem como quaisquer outras organizações, elas estão juridicamente estribadas na Lei n.º 5.764 (1971), cujo teor prevê princípios operacionais específicos, além da estruturação e funcionamento das referidas organizações, valendo trazer à baila alguns dos ditames do seu art. 4º:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de [crédito](#), optar pelo critério da proporcionalidade;

VIII- indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

Assim, as cooperativas serão tuteladas, essencialmente, pela gestão democrática entre os membros, ressaltando a adesão ilimitada de membros, o que torna possível este aspecto, além da possibilidade de votar nas decisões da Assembleia Geral e participar dos lucros líquidos da cooperativa como um todo.

Neste sentido, Rodrigues (2012) observa que a constituição jurídica das empresas cooperativas é diferente das empresas mercantis, entretanto, como as cooperativas concorrem com as empresas no mercado, o diferencial de constituição jurídica por si só, não pode ser considerada como vantagem, sendo vital uma gestão eficaz, capaz de sustentar vantagens competitivas reais e duradouras.

Neste contexto, nota-se que as cooperativas, como organizações compostas essencialmente de pessoas e instituições com objetivos comuns, deverão sempre prezar pela participação de todos os cooperados, tendo em vista que, pela ausência de hierarquia em sua estrutura organizacional, torna-se ainda mais necessária a coesão de pensamentos e ações.

Ainda assim, as cooperativas deverão ser estruturadas e gerenciadas como uma organização de capital fechado, declarando Büttgenbender (2009) que, para que haja o funcionamento efetivo da cooperativa, deverão ser frisados os seguintes aspectos administrativos: Gestão de pessoas, finanças, logística, produção, *marketing*, e controladoria, tecendo-se adicionais comentários:

A gestão de cooperativas deve priorizar a incorporação de algumas ênfases, que são próprias das organizações cooperativas, tais como: a educação e a história do

cooperativismo; as características próprias da gestão estratégica, tática e operacional das cooperativas, incluindo a gestão da produção, de mercado, de pessoas, de finanças, controladoria, contabilidade, logística, industrial e outras; e o caráter institucional das sociedades cooperativas, envolvendo a doutrina, a economia e o direito cooperativo. (Büttenbender, 2009, p. 40).

Logo, o funcionamento das cooperativas dependerá essencialmente dos recursos humanos, visto que serão elementos imprescindíveis na operacionalidade das cooperativas, através da integração de ideais e ações, percebendo, destarte, a relevância do marketing no desenvolvimento organizacional das cooperativas.

## 2 PAPEL DO ENDOMARKETING NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DAS COOPERATIVAS

Tendo em vista que as cooperativas se consolidarão como organizações embasadas pela participação de colaboradores e instituições com objetivos comuns, e que o marketing é uma vital ferramenta na difusão de valores de bens e serviços, nota-se então que este poderá ser imprescindível no desenvolvimento organizacional das cooperativas.

Melesko (2008) afirma que o marketing tem um papel essencial nas organizações, pois o simples fato de vender um produto ou serviço a um consumidor configura prática de marketing, haja vista a identificação, atendimento e satisfação a determinadas necessidades, seja dos colaboradores ou dos consumidores dos bens e/ou serviços.

Neste contexto, as cooperativas terão como base operacional a participação de todos os colaboradores e sua sobrevivência depende diretamente desta participação. Neste caso, o marketing a ser implementado deverá ser focado nos próprios colaboradores.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 18), o endomarketing ou marketing interno é “[...] a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem aos clientes”, observando que as atividades de marketing na empresa são tão importantes quanto o marketing externo, atuando como uma forma de preparação dos colaboradores às atividades organizacionais.

Corroborando com esta afirmação, Mendes (2004, p. 3) afirma que o endomarketing consiste em “[...] ações de marketing voltadas aos empregados de uma empresa. Tem como

objetivo mobilizá-los com vistas a um alinhamento necessário para alcançar os objetivos da organização”, percebendo então o caráter de conscientização sobre os objetivos organizacionais, o que é imprescindível dentro de uma cooperativa, valendo ainda afirmar que o endomarketing deverá ser desempenhado da seguinte forma:

O marketing interno deve acontecer em dois níveis. Em um deles, as várias funções de marketing – força de vendas, propaganda, serviço ao cliente, gestão de produto, pesquisa de mercado – devem funcionar juntas. Infelizmente, é comum a força de vendas achar que os gerentes do produto estabelecem preços ou cotas de vendas ‘altos demais’; é comum também o gerente de propaganda e o gerente de marca não concordarem quanto a uma campanha de propaganda. Todas essas funções de marketing devem ser coordenadas a partir do ponto de vista do cliente. O exemplo a seguir evidencia o problema de coordenação. (Kotler e Keller, 2006, p. 18).

Neste sentido, o endomarketing será importante medida estratégica ao desenvolvimento organizacional das cooperativas, tendo em vista que, por meio da difusão dos objetivos e valores desta, haverá maior facilidade no que concerne à coordenação de ideias e condutas, conforme exemplificado.

Ademais, outro aspecto a ser observado é que o endomarketing será implementado nos colaboradores com base na perspectiva dos clientes do produto e/ou serviço, de modo que haja constante melhoria no seu atendimento, percebendo também que os próprios colaboradores serão os destinatários dos bens e serviços, o que torna o endomarketing ainda mais necessário, frisando-se as seguintes ações:

Vídeos Institucionais: Demonstra os produtos/serviços da empresa com objetivo de colocar os colaboradores em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado.

Manuais Técnicos: Com o propósito de apresentar produtos, serviços e lançamentos. Contribuem para reforçar o aspecto da cultura organizacional;

Jornal Interno: Com a utilização de vários encartes, ou até mesmo jornal de parede, contendo informações sobre a organização relevantes aos colaboradores.

Cartazes Motivacionais e Informativos: Com o propósito de informar os colaboradores sobre o que acontece na organização. É importante sempre estar atualizando os cartazes;

Canais Diretos: Com o objetivo de apresentar as novidades da empresa, são realizadas reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria, palestras internas, proporcionando um momento de conversa entre o colaborador e seu superior (Brum como citado em Chaves. 2013, p. 109).

Como se pode perceber, o endomarketing consistirá em um treinamento bastante

critérios dos colaboradores da organização em prol da consecução dos objetivos organizacionais, através da massificação dos valores e princípios da instituição, o que, no contexto da cooperativa, será medida primordial à unificação dos ideais de cada colaborador e organização cooperativada.

Deste modo, é necessário que haja, inicialmente, a motivação necessária para focar-se no desempenho das atividades da cooperativa, já que, por se tratar de uma instituição desprovida de estrutura hierárquica e, por conseguinte, de quaisquer planos de salários, há a necessidade de conferir tal incentivo, não somente com eventuais ganhos nos lucros, como através de outras medidas:

1. Foco na motivação do grupo de trabalho;
2. Valorização do indivíduo;
3. Integração com base nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude de valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios ao grupo, beneficiando as pessoas de acordo com os bons resultados;
6. Criação de um ambiente onde haja interação;
7. Envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão;
8. Estímulos à iniciativa e criatividade;
9. Delegação de poderes;
10. Remuneração adequada. (Pozetti, 2009, p. 35).

Evidentemente, tais medidas estimularão uma maior produtividade por parte de cada colaborador, o que, por conseguinte, contribuirá ao desenvolvimento organizacional da cooperativa, de seus cooperados e do ambiente em que vivem, tendo em vista que, com a integração dos ideais e ações de cada cooperativado, a consecução dos objetivos, lucros e benefícios almejados pela instituição serão concretizados.

Assim, nota-se que o endomarketing é um poderoso instrumento de gestão para as cooperativas, afirmando Pozetti (2009) que este possibilitará um bom relacionamento entre empresa-funcionário, devendo então ser um processo contínuo, auferido pelo enaltecimento do colaborador e seu papel dentro da organização, percebendo então que tal fato ocorre devido à integração do colaborador aos objetivos da cooperativa como um importante ator, ao invés de uma mera ferramenta humana, que, após seu uso, é descartada ou mantida com o mínimo estímulo.

Ademais, Chaves (2013) afirmam que o endomarketing se consolida como relevante

medida estratégica ao desenvolvimento organizacional das cooperativas

pela criação de valor compartilhado, gerando vantagem com os colaboradores e, conseqüentemente, obtendo-se diferencial competitivo para melhores resultados da organização como um todo.

Desta forma, a prática do endomarketing introduz na cooperativa uma cultura interna de valorização do capital humano, fazendo com que todos os cooperativados se tornem um time comprometido e engajado, fomentando a inovação e renovação dentro da organização, de forma a fazer com que o público interno sintam-se como parte importante da organização. (Chaves, 2013).

Brito e Henrique (2011), por sua vez, afirmam que as ações voltadas ao público interno incutem o sentimento de integração dentro da empresa, estimulando colaboradores a direcionar todos os esforços para atingir os objetivos da organização e aumentar os lucros, além de facilitar o processo de gestão de pessoas, visto que a unificação de pensamentos e ações torna a equipe mais coesa.

O endomarketing, no contexto das cooperativas, será não somente uma ferramenta muito eficiente na integração dos colaboradores no que concerne aos princípios da instituição, como também será medida fundamental à continuidade do trabalho da cooperativa, tendo em vista que esta é uma organização criada com o escopo de garantir vantagens aos seus cooperativados.

Logo, o que se torna manifesto é que o alcance às necessidades dos cooperativados somente será possível através da atuação conjunta em prol dos objetivos da cooperativa, que deverão sempre observar as necessidades de todos os seus colaboradores. Portanto, uma vez que o endomarketing seja implementado nas cooperativas, o seu desenvolvimento organizacional será conseqüente, considerando a integração dos seus cooperativados em prol do benefício de todos.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p.14) através

dos procedimentos metodológicos é possível, “examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”. Assim, por meio do procedimento metodológico foi possível delinear os objetivos a serem alcançados por meio deste artigo.

Quanto à abordagem esse estudo é uma pesquisa qualitativa. Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) explanam que “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”. Assim, os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito e se valem de diferentes abordagens.

Para alcançar o objetivo geral dissertar sobre o endomarketing como medida de desenvolvimento organizacional das cooperativas, expondo sobre o que consiste o marketing, o que são e como funcionam as cooperativas. O estudo utilizou a pesquisa do tipo exploratória, pois, este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2008).

A pesquisa classifica-se como bibliográfica, pois, utilização dessa forma de pesquisa deve-se ao fato da necessidade de um embasamento teórico que é feito a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas. Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, “constituído principalmente de livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais entre outros com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa” (Gerhardt e Silveira, 2009, p.37).

Dessa forma, para melhor compreender o levantamento teórico feito, este será estruturado com quatro tópicos que discorreram sobre os conceitos de marketing, endomarketing, cooperativas e o papel do endomarketing no processo produtivo das

cooperativas.

Portanto, “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto” (Prodanov e Freitas, 2013, p.56). Assim, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar.

Dessa forma, o artigo apresentado é de cunho bibliográfico, dada a necessidade de aprofundar o conhecimento acerca do endomarketing e sua influência no clima organizacional no processo produtivo das cooperativas, com isso é possível analisar a relevância da utilização dos mecanismos que identifiquem os pontos fortes e fracos das organizações e com isso seja possível reestruturar os pontos fracos e aperfeiçoar os pontos fortes identificados na pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o endomarketing por meio do clima organizacional influencia o processo produtivo das organizações, visto que, as contribuições de cada colaborador à organização variam enormemente em função não somente das diferenças individuais, mas também do sistema de recompensas e contribuições pela organização. Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Verificou-se que a implementação do endomarketing nas cooperativas não somente será essencial ao seu desenvolvimento organizacional, como será vital à continuidade das atividades das referidas instituições. O exposto acima justifica-se, pois, as cooperativas de acordo com as concepções vistas e as fundamentações na Lei n.º 5.764/71, serão associações autônomas de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido, com a participação de todos os colaboradores.

Levando em consideração que as cooperativas serão organizações com objetivos comuns, nota-se que o endomarketing, por meio do estímulo da importância da participação de todos, concretizará uma maior produtividade por parte de cada cooperado, contribuindo ao desenvolvimento organizacional da cooperativa como um todo, pela consecução dos objetivos, lucros e benefícios.

Dessa forma, a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes interno da organização cooperativa, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objetivos e metas da organização.

Assim, uma vez que os princípios e as medidas do endomarketing sejam implementados no contexto das cooperativas, o alcance aos objetivos da instituição e concessão dos benefícios aos cooperativados terão maior viabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_Aliança Cooperativa Internacional-ACI. Disponível em:  
<<http://coorpy.com.br/alianca-cooperativista-nacional-unimed>>. Acessado em:  
20/06/16.

Brasil. **Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)>. Acesso em: 05 mai. 2013;

Brito, D. Henrique, P. (2011). **Endomarketing**: melhoria da produtividade dos colaboradores. Revista Eletrônica de Ciências, v. 4, n. 2, jul./dez.

Brum, Analisa de Medeiros. (2003). **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM.

Buttender, P. L. (2009). **Fundamentos e estrutura do cooperativismo**. Ijuí: Editora Ijuí.

Carvalho, Luís Carlos. (2007). **Planejamento de Endomarketing**. São Paulo- SP. Clube dos Autores, 2007.

Chaves, E. P. S. França, A. V. S. Carvalho, K. A. P. O endomarketing alinhado às estratégias de reconhecimento e valorização do capital humano nas organizações: uma análise bibliográfica. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 5, n. 1, jan./abr. 2013;

Chiavenato, I. (2008). **O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas.

Cobra, Marcos. (2004). **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: cobra editora e marketing.

Gerhardt, Tatiana Engel; Silveira, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. (2009). Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Gil, Antônio Carlos. (2008). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** 5. ed. São Paulo:Atlas,2008.

Grewal, Dhruv. (2012). **Marketing** [recurso eletrônico] Michael levy: tradução: R. Brian Taylor. 2. ed. Porto Alegre: AMGH.

Kotler, P. Keller, K. L. (2006). **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip. (2009). **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson.

Las Casas, Alexandre Luzzi. (2006). **Plano de marketing para micro e pequenas empresa**. 5ed. São Paulo: atlas.

Melesko, B. M. (2008). **Fidelidade e lealdade**: uma relação dos cooperados com sua cooperativa. 23 p. Artigo Científico, Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Cooperativas, Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí.

Mendes, R. S. A. D. (2006). **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. 9 p. Artigo Científico, Curso de Bacharelado em Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.

Pereira, A. F. (2001). **Cooperativas**: mudanças, oportunidades e desafios. Brasília: OIT.

Endomarketing como medida estratégica ao desenvolvimento organizacional das cooperativas  
Ruy Pinheiro de Lima, Denise Mendes Figueiró

Pozetti, E. J. (2009). **As ferramentas de endomarketing utilizadas como fator de sucesso empresarial**. 77 p. Monografia, Curso de Tecnologia em Produção, Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga.

Prodanov, Cleber Cristiano; Freitas, Ernani Cesar de. (2013). **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale.

Ricca Neto, Domingos. (2005). **Administração e Marketing para Pequenas e Médias Empresas de Varejo**. São Paulo: CL-A Cultural.

Silva, Severino, Francisco da. (2005). **Marketing de Serviço: Fundamentos, análises e prática no setor de saúde**. Maceio: Edufal.