



O endomarketing como ferramenta estratégica no cooperativismo de crédito: Um estudo de caso da Unicred Fortaleza¹

Andréia Mara Campelo Chaves²

Ana Paula Acioly³

Universidade Federal do Ceará - UFC

Resumo

Por meio de um estudo de caso, realizado com a cooperativa de crédito Unicred Fortaleza, o presente trabalho destaca a importância do endomarketing no cooperativismo de crédito, se mostrando como estratégia de grande importância para sobrevivência em meio às exigências do capitalismo moderno e como primordial no incentivo ao processo participativo dos cooperados. Através da aplicação de questionários com os cooperados e entrevista com o presidente da cooperativa, pode-se concluir que a Unicred Fortaleza tem desenvolvido comunicação com seu público interno, mas não tem investido em uma estratégia de endomarketing que tenha foco e objetivos definidos.

Palavras chaves: Endomarketing; Cooperativismo; Unicred Fortaleza.

1. Introdução

Desde a década de 80 o cooperativismo vem se expandido no Brasil. De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2001), o cooperativismo brasileiro tem passado por um crescimento significativo, estando atualmente registrado um total de 6.094 (seis mil e noventa e quatro) cooperativas, distribuídas nos diversos segmentos do sistema cooperativista.

Diante desse crescimento, Singer e Souza (2003) defendem que para a cooperativa ser democrática e alcançar seus objetivos, ela precisa superar a incompetência comunicativa, traduzida em desconhecimento e omissão da parte de seus cooperados. Os autores citados defendem que o grande desafio no ato de comunicar dentro das cooperativas é exercer uma comunicação eficiente sem, no entanto, perder o foco nos ideais do cooperativismo, em seus princípios e objetivos.

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em publicidade e propaganda pela Universidade Federal do Ceará.

³ Professora orientadora, Bacharel em publicidade e propaganda pela Universidade de Fortaleza, especialista em marketing pela Universidade Federal do Ceará e coordenadora do curso de marketing da Faculdade Tecnológica Darcy Ribeiro.



Para Franco (1985) a comunicação no cooperativismo tem a missão de incentivar os associados nos processos participativos e decisórios da cooperativa, através de uma comunicação clara e eficiente, o cooperado deve reconhecer-se comodono do próprio negócio. De acordo com a experiência pessoal vivenciada na cooperativa em estudo, pude verificar que a participação dos cooperados da Unicred Fortaleza é inexpressiva nos processos decisórios da cooperativa, e que a comunicação desempenhada por essa cooperativa apresenta-se ainda muito fraca em relação a um pensamento estratégico. Com base nas afirmações de autores citados anteriormente, acreditamos que essa realidade pode ser melhor entendida a partir do conhecimento de quais estratégias de endomarketing estão sendo utilizadas por essa cooperativa, avaliando sua eficácia no incentivo à participação dos cooperados e no reconhecimento deles como dono do próprio negócio.

Diante da problemática apresentada acima, essa pesquisa tem como objetivo geral de fazer um estudo sobre a Unicred, cooperativa de economia e crédito mútuo dos médicos e demais profissionais de saúde de Fortaleza, verificando as possíveis falhas existentes nos processos de comunicação desempenhados por essa cooperativa, identificando se há uma estratégia de endomarketing que tem contribuído para que o cooperado se identifique como dono do próprio negócio.

O procedimento metodológico para coleta e operacionalização das informações dessa pesquisa será baseado em estudo de caso, com aplicação de questionários e entrevista. Essa metodologia é considerada por Goode e Hatt (1979) como um método que olha para a realidade social. Yin (2001) lembra que a preferência pelo método estudo de caso deve ser dada para estudos de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, porém, é possível fazermos observações diretas e entrevistas sistemáticas.

2. Contextualizando comunicação empresarial

Bahia (1995) conceitua comunicação empresarial como um conjunto de métodos, técnicas, recursos e meios pelos quais as empresas se dirigem ao público interno (seus funcionários) e o público externo (seus consumidores). Complementando a definição de Bahia, Cahen (1990) define comunicação empresarial como sendo:



(...) uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existe ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (CAHEN, 1990, p.29).

Clemem (2005) comenta que muitos autores resumem comunicação empresarial à comunicação interna, as classificando como sinônimo. Mas de acordo com Almeida (2004) é fundamental esclarecer que o universo da comunicação empresarial é imenso e representa um conjunto de diferentes tipos de comunicação, utilizados como instrumento fundamental de gestão, e a comunicação interna é somente parte de um processo mais complexo.

Torquato (2002) acredita que a comunicação empresarial representa uma ferramenta estratégica dentro de uma organização, responsável por gerar desenvolvimento e expansão das empresas. De acordo com Almeida (2003) a comunicação empresarial é consequência da evolução dos modos de gestão organizacional e a sua importância crescente está ligada às características da economia de mercado, e ao novo papel que as organizações têm hoje na sociedade.

O conhecimento dessas estratégias por parte da Unicred Fortaleza, cooperativa de crédito em estudo nesse artigo, é importante no sentido de que a comunicação é essencial no papel de construir uma cultura da cooperação, conforme afirma Seibel (2003). Para Bueno (2002) é impossível imaginar uma empresa que pretenda ser líder de mercado e que para isso não se utilize do trabalho de comunicação. De acordo com o autor, a maioria das empresas já se deu conta que uma comunicação eficaz é primordial no processo de desenvolvimento e crescimento de uma empresa.

Matos (2004) esclarece que a eficácia alcançada na comunicação empresarial é consequência de um norteamento dado no fluxo de comunicações internas e externas, agilizando a transmissão da informação e fortalecendo a cultura de transparência e abertura para o diálogo. Para melhor entendermos de que comunicação fala Matos (2004), se faz necessário melhor conceituarmos comunicação interna e externa e que público essas diferentes comunicações trabalham.

3. Comunicação interna e externa: lidando com diferentes públicos

As diferenças básicas entre comunicação interna e externa serão mais facilmente esclarecidas após diferenciarmos público interno de público externo. Andrade (1980)



conceitua público como um agrupamento espontâneo de pessoas adultas ou grupos sociais, organizados com ampla oportunidade de discussão, ou participando do debate geral através da interação social ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletiva, que permitirá a ação conjugada.

Com base na definição de Andrade (1980), Pinho J.B. (2002) afirma que uma organização tem como seus públicos aqueles grupos que desfrutam de ampla liberdade de informação e discussão e que se voltam para essa organização a fim de externar suas opiniões e posições diante de controvérsias e questões de interesse. A determinação da identidade de cada grupo nas suas relações com as instituições vai se dar pelo interesse do público, que representa um elo entre eles.

De acordo com Andrade (1980) a classificação clássica dos públicos de uma organização baseia-se no critério de proximidade física, no nível de relacionamento que os públicos mantêm com a organização e na existência de interesses em comum. Segundo essa classificação, os públicos de uma organização podem ser divididos em: interno, externo e misto. Público interno são os empregados de todos os níveis da organização e seus familiares. Público externo são consumidores, concorrentes, imprensa, governo, comunidade e público em geral. Público misto são os acionistas, distribuidores, fornecedores, revendedores.

Segundo Andrade (1980), classificar acionistas, distribuidores, fornecedores e revendedores como público misto não é uma classificação consensual. Para o autor, alguns estudiosos classificam esses públicos como interno, uma vez que esses grupos possuem ligações estreitas com as organizações e nas suas manifestações se assemelham às reações do público interno.

Nas cooperativas a classificação de seu público interno é desafiadora, pois uma pessoa ao se cooperar estará adquirindo uma cota de participação na cooperativa, conseqüentemente sendo dono do negócio, portanto pode ser classificado como público interno, mas ao mesmo tempo não vivencia a rotina da cooperativa, encaixando-se de acordo com a definição de Andrade (1980) como público misto. O autor conceitua público misto como aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa, e não ocupa o espaço físico da instituição. Apesar do desafio apresentado, essa pesquisa classificará os cooperados como público interno, já que essa é a opinião consensual baseada no nível de



relacionamento que esse público mantêm com a organização, mesmo não ocupando seu espaço físico diariamente.

Com base nas definições apresentadas sobre os diferentes públicos que uma organização pode atingir, podemos definir comunicação externa como àquela direcionada ao público externo de uma empresa que, de acordo com Torquato (2002), remete a comunicação de massa, o que nos mostra que esse tipo de comunicação não se aplica ao público de uma cooperativa, uma vez que os cooperados se caracterizam como público bem segmentado e específico, como no caso da Unicred Fortaleza, que tem como público-alvo determinados profissionais da área de saúde. A seguir melhor contextualizaremos comunicação voltada para o público interno, que é o tipo de comunicação organizacional que se apresenta como primordial nessa pesquisa.

4. Comunicação interna

A comunicação interna tem assumido um papel estratégico nas organizações, e de acordo com Kotler (2003) essa postura é consequência do fato dessa estratégia tratar os empregados como um grupo de clientes, alcançando grande qualidade no serviço prestado. Com isso, surge um novo termo no cenário empresarial, o cliente interno. Ferrel et al (2000) acredita que se os clientes internos não forem apropriadamente tratados, é improvável que os clientes externos estarão totalmente satisfeitos.

Marchesi in Nassar (2005) posiciona essa estratégia como primordial na construção do futuro da organização através do estímulo ao sentimento de pertencer entre os colaboradores:

Quem não entende, não atende. Por isso é que a Comunicação Interna assume um papel estratégico na gestão empresarial. É ela que promove o fluxo de informações; cria, nas pessoas, o sentimento de pertencer. ajuda a construir o futuro da organização (MARCHESI IN NASSAR, 2005, p. 48).

O fluxo de informações citado acima por Marchesi in Nassar (2005) deve ser bem planejado, de acordo com Marchiori (2005) é preciso saber como as organizações utilizam a informação para construir significados, criar conhecimento e tomar decisões. É necessário evidenciar não só os mecanismos, mas processos efetivos a fim de que a área de comunicação possa conhecer e envolver colaboradores da organização,



buscando entendimento, consciência, compreensão, respeito, enfim, participação e comprometimento. Marchiori (2005) acredita que somente desta forma, a comunicação torna-se eficaz nas empresas.

É o que também acredita Franco (1985) ao afirmar que a eficiência das informações passadas através da comunicação no caso do cooperativismo se dá quando essa consegue incentivar os associados nos processos participativos e decisórios da cooperativa e permite que eles se reconheçam como dono do próprio negócio.

Além das estratégias de comunicação interna, o contato com o público interno pode ser feito através de ações de endomarketing, palavras que muitas vezes são utilizadas como sinônimo como bem afirma Clemem (2005):

São inúmeras as terminologias e definições para comunicação interna. Alguns a denominam de comunicação corporativa. Outros de comunicação empresarial. endomarketing ou marketing **interno** também são terminologias muito utilizadas para o simples ato de comunicar dentro de uma empresa. (CLEMEM, 2005, p.18).

Brum (2000) nos apresenta as principais diferenças entre essas duas estratégias, afirmando que a comunicação interna é quando você transmite informações importantes usando os meios formais de comunicação disponíveis na empresa, como por exemplo e-mails, reuniões com a liderança, entre outras. Endomarketing é quando você associa as informações a serem transmitidas às técnicas e estratégias do marketing tradicional.

4.1 Endomarketing

Os conhecimentos sobre as estratégias de endomarketing serão fundamentais na compreensão dessa pesquisa, pois conforme falamos anteriormente, classificaremos nesse artigo os cooperados da Unicred Fortaleza como público interno, e portanto serão atingidos através de estratégias de marketing para o público interno, ou seja, endomarketing. Os recursos tradicionais de comunicação interna não seriam suficientes, uma vez que esse público interno não faz parte da rotina da instituição e precisa de recursos externos que se mostrem mais eficazes nesse processo de reconhecimento por parte dos cooperados de sua função na cooperativa.

Kotler (2003) define endomarketing como uma estratégia que implica no treinamento de funcionários com o objetivo de satisfação do cliente, que deve preceder ao marketing externo, pois não se mostra eficaz o oferecimento de excelentes produtos



ou serviços antes que os funcionários da organização estejam prontos ou preparados para proporcioná-los aos clientes. Segundo Carvalho (1997) “o treinamento constitui-se num processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes” (CARVALHO, 1997, p.154). Já Cerqueira (1994) faz a seguinte definição para endomarketing:

(...) o endomarketing significa marketing voltado para dentro da empresa, ou seja, consiste em um conjunto de ações e veículos de comunicação integrados para que os funcionários tenham e saibam de sua importância para alcançar o sucesso (CERQUEIRA, 1994, p.49).

Cerqueira (1994) acredita que o endomarketing “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional” (CERQUEIRA, 1994, p.52). Bekin (1995) conclui que o endomarketing tem o objetivo final de gerar o comprometimento entre os envolvidos, que implica a adesão aos valores e objetivos da empresa e pressupõe trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa. Veremos a seguir, ao descrever o cooperativismo, que o objetivo do endomarketing e do cooperativismo se confundem, pois ambos almejam gerar cooperação e integração entre os envolvidos no negócio, dessa forma evidencia-se a importância estratégica da utilização do endomarketing em uma cooperativa.

5. Cooperativismo

Pinho D.B. (2004) acredita que a cooperativa pode ser entendida como uma empresa de serviço cujo fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários que a criam com seu próprio esforço e risco. Complementando a definição de Pinho, Pinheiro (2008) conceitua cooperativa como uma “sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971” (PINHEIRO, 2008, p.07).

De acordo com Pinheiro (2008) a primeira cooperativa de crédito surgiu três anos depois da fundação da primeira cooperativa em Rochdale, em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, criou no povoado de Weyerbusch/Westerwald a



primeira associação de apoio para a população rural, que, embora não fosse ainda uma cooperativa, serviria de modelo para a futura atividade cooperativista de Raiffeisen. A primeira cooperativa, fundada por ele em 1864, chamava-se “Heddesdorfer Darlehnskassenverein” (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf).

Assaf (2001) classifica as cooperativas de crédito como instituições financeiras não bancárias, voltadas a viabilizar créditos aos seus associados, além de prestar determinados serviços. De acordo com Pinho D.B. (2004) as características peculiares das cooperativas de crédito são os juros mais baixos que o praticado pelo mercado, estrutura enxuta, custos operacionais inferiores aos praticados no mercado financeiro, realização das operações ativas (empréstimos de dinheiro) apenas com os associados, linhas de crédito destinadas às atividades de seus cooperados, sejam elas específicas da profissão ou atividades econômicas que aglutinam.

6. Unicred Fortaleza

A Unicred Fortaleza é uma cooperativa integrante do Sistema Nacional Unicred, que possui 130 singulares em todo Brasil, organizadas em centrais regionais e uma central nacional. As singulares possuem 320 (trezentos e vinte) pontos de atendimento, sendo que 50 (cinquenta) estão localizados no Norte e Nordeste⁴

Constituída em fevereiro de 1993, tem como objetivo oferecer consultoria financeira, além de prestar serviços inerentes às demais instituições financeiras. Dirigida por médicos através de uma diretoria executiva, um Conselho de Administração e Conselho Fiscal, sendo fiscalizada pelo Banco Central do Brasil.

A missão da cooperativa é oferecer serviços e assessoria econômico-financeira que garantam qualidade, credibilidade e segurança a seus cooperados, proporcionando-lhes condições de melhoria em suas atividades. Sua visão é ser exemplo de capitalismo social, priorizando a qualidade de seus produtos e serviços, convertendo-se na instituição financeira preferida de seus associados.

A área de atuação da cooperativa em estudo é Fortaleza e região metropolitana (Aquiraz, Caucaia, Itaitinga, Eusébio, Guaiúba, Maracanaú, Maranguape e Pacatuba).

⁴ Institucional. In: Unicredfortaleza. 2009. disponível em:

<<http://www.unicredfortaleza.com.br/2008/index.php?acao=institucional>>. Acesso em 01 de junho de 2009.



Além da agência sede, que fica dentro de um shopping na cidade, a Unicred Fortaleza conta também com duas agências: uma dentro do Hospital Regional Unimed, e outra no Harmony Medical Center. A Cooperativa conta ainda com dois Postos de Atendimento ao Cooperado (PAC), na Rua Gonçalves Ledo e na Associação Brasileira de Odontologia (ABO)⁵.

A Unicred Fortaleza possui cerca de 4500 cooperados que abrange os seguintes profissionais: médicos, terapeutas ocupacionais, fonoaudiólogos, fisioterapeutas, veterinários, bioquímicos, farmacêuticos e odontólogos. Além disso, seu quadro de funcional tem 55 colaboradores divididos nas seguintes áreas: gerência, tesouraria, cobrança, contabilidade, controladoria, crédito, atendimento e marketing. É interessante citar que na condição de funcionários, eles podem também tornar-se cooperados.

A partir do ano de 2008 a cooperativa estruturou o setor de marketing com o objetivo de melhorar a comunicação entre cooperativa e cooperados, já que anteriormente não existia um profissional de comunicação exercendo essa função e os investimentos nessa área eram muito inexpressivos.

Os canais de comunicação hoje utilizados pela cooperativa são: impressos (malas-diretas, banners, cartazes e informativos trimestral); eletrônicos (site e newsletter); eventos (cinco são realizados ao longo do ano: Feijoada da família Unicred, Off Road, Célula de Arte e Cultura, Feira de Informática e Salão do Automóvel); Além disso a cooperativa tem uma participação efetiva em patrocínios a eventos da área de saúde.

Como podemos perceber a cooperativa não possui público externo, mas somente público interno, já que seus públicos são compostos por colaboradores (que também são cooperados) e profissionais da área de saúde que são cooperados (são como “acionistas”, ou seja, donos). Conforme foi explicado anteriormente por Andrade (1980) público interno é aquele grupo que possui ligações estreitas com as organizações. Dessa forma toda a comunicação deve ser orientada de forma a atingir públicos internos.

⁵ PAC (Agências). In: Unicredfortaleza. 2009. Disponível em < <http://www.unicred-for.com.br/2008/index.php?acao=agencias>>. Acesso em 01 de junho de 2009.



6.1 Estudo de caso

Foi realizado um estudo de caso, no qual se analisou a cooperativa de crédito Unicred Fortaleza, essa foi a cooperativa escolhida para análise pelo fato de se tratar da maior cooperativa do ramo crédito na cidade de Fortaleza, de acordo com dados da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2002).

Através da aplicação de questionários com cooperados e entrevista com o presidente da cooperativa, buscou-se analisar a comunicação exercida pela Unicred Fortaleza. Os questionários foram aplicados no período de no período de 25 de maio a 05 de junho de 2009 e a entrevista no dia 07 de junho de 2009. Para a obtenção de dados foi utilizado um modelo de questionário com perguntas objetivas, aplicado com 367 cooperados.

Ao fazermos uma breve análise da comunicação exercida pela Unicred Fortaleza, observamos que alguns elementos utilizados acabam influenciando o cooperado a se sentir em um banco, e não em uma cooperativa. Em meios como banners, malas-diretas, site, há uma grande referência para os interessados em se cooperar procurarem um gerente de relacionamento. A utilização do termo gerente, poderia ser substituído por agente, dessa forma desvincularia mais da imagem do homem engravatado utilizado por bancos.

A periodicidade das campanhas também é um ponto a ser considerado, uma vez que as campanhas institucionais desenvolvidas pela cooperativa não tem uma periodicidade determinada, o que acaba prejudicando no processo de identidade visual e na uniformidade da mensagem transmitida. A comunicação exercida pela cooperativa se utiliza mais das oportunidades oferecidas no momento (como datas especiais de dia das mães, natal), sem um planejamento prévio, o que acaba sendo exercida sem um foco.

Uma análise geral das respostas da entrevista realizada com o presidente da cooperativa, Dr. Nazareno Sampaio, nos permite avaliar que a cooperativa não enxerga os cooperados como um público externo, e que tem investido em uma comunicação que gere uma maior identificação do cooperado como dono do próprio negócio, apesar de está caminhando a passos curtos, já que esse processo se apresenta com grande complexidade.

Em relação às estratégias eficientes para atingir ao cooperado, o entrevistado diz que o melhor é estimular a comunicação boca e boca, de acordo com ele essa



comunicação gera confiança nos cooperados, fazendo com que eles vistam a camisa da empresa. A resposta dele nos mostra que a cooperativa tem investido em comunicação, mas não em estratégia, uma vez que a comunicação boca a boca é um meio e não uma estratégia.

Enquanto os resultados dos questionários aplicados com os cooperados nos permite algumas reflexões sobre a forma como esse público tem recebido essa comunicação. Uma das perguntas do questionário tinha o interesse de avaliar o grau de conhecimento dos cooperados acerca da instituição cooperativa. Os resultados dessa pergunta nos mostram que a maioria dos cooperados tem conhecimento que estão fazendo parte de uma cooperativa e não de um banco ou financeira. 72,09% por cento dos entrevistados dizem saber que a Unicred Fortaleza trata-se de uma cooperativa de crédito, contra 27,91% dos entrevistados que acreditam se tratar de um banco. É interessante citar que nenhum cooperado associou a cooperativa a uma financeira.

Isso reflete nos processos de prospecção de novas cooperações onde a área de comunicação e gerencial possivelmente não passou esclarecimentos necessários a todos os cooperados, enfatizando os benefícios financeiros, sem priorizar os benefícios cooperativistas, como ajuda mútua e participação democrática. A área de negócios deve passar aos cooperados os benefícios financeiros, que são realmente importantes, mas não podem deixar de passar esclarecimentos acerca do cooperativismo, sobre os direitos e deveres do cooperado em sua condição de dono. Como afirma Pagnussat (2004), num ambiente de constante transformação as organizações precisam adaptar de forma dinâmica suas estratégias e práticas comerciais às tendências mundiais, sem, no entanto, alterar seus objetivos e valores fundamentais.

Outra pergunta analisa os meios de comunicação utilizados pela cooperativa, com o objetivo de identificar qual canal tem sido mais eficiente no contato com o cooperado. De acordo com os dados, o gerente é o principal canal de comunicação dos cooperados, 53% dos entrevistados, em segundo lugar temos as malas-diretas, com 28%, seguido pelo site com 12% e os eventos com 8%. É importante salientar que o fato dos cooperados terem tido acesso aos questionários, na maioria das vezes, por meio dos gerentes, pode ter influenciado de alguma forma a resposta deles, assim contribuindo para que o gerente se classificasse como o principal meio de comunicação com o cooperado.

Esse resultado nos mostra a importância do treinamento adequado de gerentes, com o objetivo de promover uma comunicação mais eficiente. O treinamento em busca



da qualidade é um dos objetivos do endomarketing, de acordo com Kotler (2003) o endomarketing é uma estratégia que implica no treinamento de funcionários com o objetivo de satisfação do cliente, que deve preceder ao marketing externo. Segundo Carvalho (1997) esse treinamento ajudará o colaborador a adquirir eficiência no seu trabalho, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Em relação à avaliação dos cooperados sobre a comunicação exercida pela cooperativa, 65% dos entrevistados consideram a comunicação como boa, ou seja, consideram que ela exerce seu papel, mas ainda precisa de mudanças para ser considerada ótima. Os entrevistados que avaliaram a comunicação como precária foram somente 9% (nove por cento), e como ótima 26% (vinte e seis por cento) dos entrevistados.

Essa avaliação pode ser consequência de uma comunicação que não está sendo transparente e democrática. A sugestão é criar uma estratégia que motive o cooperado à participação através da divulgação eficiente dos balanços, lucros da cooperativa, colocando o cooperado como peça fundamental nesse processo, refletindo dessa forma os valores do cooperativismo. A ligação entre comunicação e empresa, de acordo com Bueno (2002), é fundamental na medida em que a comunicação reflete a cultura empresarial e conseqüentemente os valores das organizações, é exatamente isso que falta na Unicred Fortaleza, uma estratégia de comunicação que realmente transmita os ideais do cooperativismo e que seja menos comercial.

Outra pergunta, direcionado aos cooperados no questionário, tinha o objetivo de identificar como o cooperado se vê no contexto da cooperativa. O resultado dessa pergunta nos mostra que a maioria dos cooperados, 70%, se identifica como público externo, ou seja, como um cliente especial. E somente 14% dos entrevistados se identificam como público interno, ou seja, como dono. Um fato interessante é que a porcentagem de entrevistados que se consideram como correntistas de um banco apresenta-se maior do que a porcentagem daqueles que se identifica como dono, 16% (dezesseis por cento) contra 14% (quatorze por cento).

Esse processo de identificação pode ser consequência da comunicação exercida, que não tem cumprido em seu papel de gerar a identificação dos cooperados como público interno. Isso nos mostra que mesmo àqueles que têm consciência de estarem dentro de uma cooperativa, se sentem como se estivessem em um banco e não se identificam como dono, ou seja, como público interno. É então nesse momento que



entra o papel da comunicação, que de acordo com Franco (1985) deve incentivar os associados nos processos participativos e decisórios da cooperativa, através uma comunicação clara e eficiente, o cooperado deve reconhecer-se como dono do próprio negócio.

7. Considerações finais

O caso nos mostra que a comunicação exercida pela cooperativa necessita de mudanças, principalmente no que diz respeito ao planejamento de comunicação, uma vez que a comunicação é exercida sem uma estratégia, sem um foco, por isso acaba tornando-se ineficaz em alguns momentos. Essa realidade confirma que não basta comunicar, é preciso utilizar a comunicação como ferramenta estratégica, e nesse caso, por se tratar de público interno, a estratégia seria o endomarketing. Torquato (2003) acredita na idéia de que a comunicação dentro de uma empresa está diretamente ligada com a sua cultura organizacional, portanto, trabalhar a comunicação interna é respeitar as diferenças e a utilizar como ferramenta estratégica. O conhecimento dessas estratégias por parte da Unicred Fortaleza é importante no sentido de que a comunicação é essencial no papel de construir uma cultura da cooperação, conforme afirma Seibel (2003).

Desta forma, acreditamos que esta análise serviu de amadurecimento sob o profissional de comunicação no âmbito do cooperativismo, permitindo novas perspectivas em relação à classificação dos diferentes públicos que uma instituição pode atingir. Além de ter contribuído no reconhecimento do cooperado como público interno, e não externo, tornando um grande diferencial no mercado, já que dessa forma a cooperativa caracteriza-se como uma instituição constituída basicamente de públicos internos.

A análise teoria à prática nos permitiu um novo olhar sobre o processo participativo no cooperativismo de crédito, estimulando futuras pesquisas sobre esse processo de participação em outros ramos do cooperativismo. Além de ter contribuído no reconhecimento do endomarketing como estratégia fundamental para motivar a cultura da cooperação, uma vez que, ao longo desse artigo, tivemos diversos autores que nos confirmaram o quanto essa estratégia é fundamental na missão de envolver o público interno com os objetivos e metas da empresa, encaixando-se dessa forma como



estratégica perfeita para alcançar o que o cooperativismo mais almeja: a participação dos cooperados.

8. Referências bibliográficas

- ALMEIDA, Vitor. **Comunicação interna na empresa**. Áreas Editora, 2004.
- ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas**. São Paulo: Atlas, 1980.
- ASSAF, Alexandre Neto. **Mercado financeiro**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. Sao Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Editora Manole, 2002.
- CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- CARVALHO, A. V. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CERQUEIRA NETO, E. P. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- CLEMEM, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas fazemos a diferença**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael D., LUCAS JUNIOR, George H., LUCK, David. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- Formação cooperativista – III: o cooperado e a singular Unimed/Ivan Seibel (Org.)** – Porto Alegre: Unimed Federação/WS Editor; Belo Horizonte: Universidade Unimed, 2003.
- FRANCO, Homero M. **Comunicação e educação cooperativista**. Imprensa Universitária UFSC, Florianópolis, 1985.
- GOODE, William J. E Paul K. HATT. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Nacional, 1979.
- KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o Lucro**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: Fator Humano como Diferencial Competitivo. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna – a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005.



MARCHIORI, Marlene; in **Comunicação interna**: a força das empresas, (Paulo Nassar, editor responsável). São Paulo: ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2005.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo brasileiro**: uma história. São Paulo, 2002.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil, Brasília :BCB, 2008.

PINHO, J.B.. **Comunicação em marketing**: princípios da comunicação mercadológica. Campinas, SP: Papyrus, 2002.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (orgs.). **A Economia Solidária no Brasil. Autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.