

MILTON TAKINAMI

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA UMA COOPERATIVA
AGROPECUÁRIA NA REGIÃO DE MARINGÁ/PR**

CURITIBA

2005

MILTON TAKINAMI



**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA UMA COOPERATIVA
AGROPECUÁRIA NA REGIÃO DE MARINGÁ/PR**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Agronegócio, Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho.

CURITIBA

2005

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Zaki Akel Sobrinho, por orientar a realização deste trabalho.

Aos professores do curso, por compartilhar seus ensinamentos.

Aos cooperados e funcionários da Cooperativa Integrada, pela colaboração, sem a qual não seria possível concluir este trabalho.

Aos meus colegas de turma, em especial ao Ivan José da Cruz, pelo companheirismo, amizade e incentivo.

DEDICATÓRIA

À minha esposa e aos meus filhos, que me incentivaram na realização de mais um desafio profissional, que foi a conclusão desse curso.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1	Conceito de Marketing	3
2.1.1	Conceitos Básicos de Marketing	4
2.1.2	Os Quatro Pilares do Marketing	5
2.1.2.1	Produto e serviço	6
2.1.2.2	Preço	9
2.1.2.3	Distribuição	10
2.1.2.4	Comunicação	10
2.2	Retenção e Fidelização de Clientes	11
2.3	Endomarketing	14
2.4	Marketing Interativo	20
2.5	Considerações sobre a Excelência no Atendimento	22
2.5.1	Princípios para a Busca da Qualidade do Serviço	25
2.5.2	Determinantes da Qualidade Percebida	26
2.5.3	Modelo dos 5 GAPs	27
2.6	A Pesquisa de Marketing	31
2.6.1	Tipos de Pesquisa	31
2.6.2	Amostra	33
3	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	34
3.1	Histórico da Cooperativa	34
3.2	Missão, Visão e Valores	37
3.3	Localização da Cooperativa e Unidades	38
3.4	Regional de Maringá	41
3.4.1	Concorrentes	42
4	METODOLOGIA	44
4.1	Amostra da Pesquisa	44
4.2	Técnica de Coleta de Dados	44
4.3	Análise de Dados	44

5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	46
5.1	Identificação da Amostra	46
5.2	Questões sobre a Cooperativa Integrada	48
6	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	60
6.1	Estratégias de Marketing Utilizadas pela Cooperativa Integrada	60
6.2	Propostas de Estratégias de Marketing	61
7	CONCLUSÃO	64
	REFERÊNCIAS	65
	ANEXO	68

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

TABELA 1	IDADE DOS COOPERADOS	46
TABELA 2	ESCOLARIDADE DOS COOPERADOS	46
TABELA 3	TEMPO DE PROPRIEDADE RURAL DOS COOPERADOS	47
TABELA 4	TAMANHO DA PROPRIEDADE RURAL	47
TABELA 5	TIPO DE CULTURA DAS PROPRIEDADES DOS COOPERADOS	47
TABELA 6	EXPERIÊNCIA ANTERIOR EM COOPERATIVA	48
TABELA 7	AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA INTEGRADA	51
GRÁFICO 1	MOTIVOS PELOS QUAIS DECIDIU SE TORNAR COOPERADO	49
GRÁFICO 2	MOTIVOS QUE O LEVARAM A TRABALHAR COM A INTEGRADA	49
GRÁFICO 3	DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA SE ASSOCIAR A INTEGRADA	50
GRÁFICO 4	SUGESTÕES DE MELHORIAS NA INTEGRADA	51
GRÁFICO 5	NÃO GOSTA NA INTEGRADA	53
GRÁFICO 6	O QUE FALTA NA INTEGRADA PARA MAIOR FIDELIDADE	54
GRÁFICO 7	INSATISFAÇÃO DOS COOPERADOS	54
GRÁFICO 8	OUTRAS ATIVIDADES QUE DEVERIAM SER REALIZADAS	55
GRÁFICO 9	O QUE ESPERA DA COOPERATIVA INTEGRADA ...	56
GRÁFICO 10	MAIOR DIFICULDADE ENCONTRADA QUANDO PROCURA A INTEGRADA	56
GRÁFICO 11	REALIZAÇÃO PESQUISA ANTES DA ENTREGA DA SAFRA	57

GRÁFICO 12	ENTREGA A SAFRA UNICAMENTE PARA A INTEGRADA	58
GRÁFICO 13	INDICAÇÃO DA INTEGRADA AOS AMIGOS	59

RESUMO

Esse trabalho teve por objetivo verificar quais as estratégias de marketing desenvolvidas pela Cooperativa Agropecuária de Produção Integrada do Paraná Ltda. para ampliar o quadro de associados na Regional de Maringá. Foi realizada uma pesquisa junto aos cooperados, visando obter informações sobre o grau de satisfação e insatisfação com os serviços prestados pela cooperativa. Foi utilizado o método descritivo, pois o objetivo era obter informações sobre a população em estudo. Verificou-se que os cooperados estão, de modo geral, satisfeitos com a cooperativa, mas existem alguns aspectos que necessitam de melhorias, pois o principal concorrente é uma outra cooperativa, a qual foi fundada há 40 anos, sendo muito bem estruturada e detendo um número significativamente maior de cooperados do que a cooperativa em estudo. Assim, foram propostas algumas estratégias de marketing que possam auxiliar a Cooperativa Integrada a aumentar o seu quadro social.

Palavras-chave: Cooperativismo, estratégias de marketing, satisfação do cliente.

1 INTRODUÇÃO

O movimento cooperativo brasileiro surgiu no início do século XX, como modelo trazido por imigrantes e por intelectuais que o conheceram no exterior (FNS, ASSOCEP, 1979). A palavra cooperativa é definida por Irion (1997, p. 45) como “o empreendimento que atua no mercado em nome dos associados, chamados cooperados ou cooperadores”.

As cooperativas, apesar de serem instituições privadas sem fins lucrativos, enquadram-se, de acordo com Irion (1997), no segundo setor da sociedade organizada, pois sua função principal está diretamente ligada à atividade produtiva e se sustenta por um preço através do mercado.

Considerou-se relevante realizar uma pesquisa envolvendo o cooperativismo em razão dos números expressivos que as cooperativas têm alcançado. No Estado do Paraná, a parcela da população economicamente ativa que participa do sistema é de aproximadamente 350.000 pessoas, distribuídas em 210 cooperativas de todos os ramos. As receitas totais para os cooperados atingiram R\$ 18 bilhões no ano de 2004, o que representa mais de 18% do Produto Interno Bruto (PIB) do Estado.

Tratar especificamente das estratégias de marketing utilizadas pela Cooperativa Integrada é relevante, para a partir da análise das mesmas propor algumas recomendações que venham facilitar a ampliação do seu quadro de associados. Destaca-se que esse aspecto é importante pelo impacto sobre o sucesso da empresa, uma vez poderá gerar satisfação aos cooperados.

Esse trabalho está dividido em quatro partes, sendo que na primeira apresenta-se o referencial teórico sobre estratégias de marketing; na segunda, aborda-se a questão das cooperativas, apresentando, inicialmente, seus aspectos históricos e princípios cooperativistas;

descrevendo, em seguida, a metodologia utilizada para a realização da pesquisa com os cooperados; na quarta parte são demonstrados os resultados obtidos e traça-se a análise e discussão dos mesmos.

O objetivo da pesquisa foi verificar o grau de satisfação dos cooperados da Cooperativa Integrada – Regional de Maringá.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Conceito de Marketing

Marketing é uma palavra inglesa, derivada de *market*, que significa *mercado*, utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Portanto, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como a razão e o foco de suas ações (LIMEIRA, 2003).

De acordo com KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 3), a função do marketing é lidar com os clientes. “Entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação, constituem a essência do pensamento e da prática do marketing moderno”.

DICKSON (2001) fala sobre a evolução do marketing, sob o ponto de vista tradicional, dividindo-a em quatro eras: a era da produção, era das vendas, era do marketing e era do marketing de relacionamento. Afirma que a era da produção se baseava na atitude filosófica de que bons produtos venderiam a si mesmos, portanto, essa era se caracterizava pelas companhias que se concentravam no desenvolvimento de técnicas de produção em massa, na crença de que se bons produtos tivessem preços acessíveis e fossem amplamente disponíveis, o público consumidor procuraria automaticamente os fabricantes. Como a realidade da era da produção eram pilhas de estoque encalhado, porque o produto não vendia a si mesmo, veio a era das vendas, que tinha por filosofia encontrar clientes para os estoques ainda não-vendidos. Nessas duas eras, o marketing apenas desempenhava um papel secundário nas organizações.

A terceira era, ou era do marketing, ainda de acordo com DICKSON (2001), tinha por base o conhecimento adquirido através dos erros cometidos durante as eras anteriores, ou seja, as organizações começaram a considerar o valor da informação de mercado como prioritária

para a elaboração de planos para produção. Assim, a era do marketing, caracterizou-se pela importância colocada na identificação e satisfação das necessidades e dos desejos do consumidor antes de produzir os produtos. Durante essa área, o marketing passou para a linha de frente da estratégia de negócios e satisfazer as necessidades do cliente tornou-se responsabilidade de todos na organização.

A quarta era, segundo o mesmo autor, tem como abordagem filosófica orientadora, reforçar e ampliar o foco concentrado no cliente. Tradicionalmente, os negócios estiveram voltados para atividades de marketing de conquista, que enfatizavam a própria venda em vez dos participantes da venda. Contrastando, a era do marketing reconhece o valor e o potencial de lucro da conservação do cliente – criando relações comerciais ao dar razões para que os clientes existentes continuem voltando. A era do marketing de relacionamento também se caracteriza por uma ampliação da definição de clientes para incluir os fornecedores. Dessa forma, a ênfase orientadora é desenvolver relacionamentos de longo prazo, mutuamente satisfatórios para os clientes e os fornecedores da empresa.

2.1.1 Conceitos Básicos de Marketing

Segundo COSTA e CRESCITELLI (2003, p. 20), o marketing pode ser definido como o “conjunto de atividades empresariais que visa à satisfação das necessidades e dos desejos de um ou vários mercados, através da oferta de produtos, adquiridos por um processo de troca”.

Para esses autores, a existência do marketing surge com a necessidade, seja esta humana, animal ou de organizações. Necessidade refere-se a uma sensação, estado ou percepção da falta de algo, ou privação. Pode ser classificada em: básicas (primárias), secundárias e psicológicas, sendo que conforme o efeito que exerça sobre os indivíduos e organizações, esses desenvolverão maior ou menor esforço para satisfazê-la ou reduzi-la.

A satisfação da necessidade, para LIMEIRA (2003), é atingida quando o resultado do desempenho do produto ou serviço se iguala à expectativa do cliente ou a supera.

O papel mercadológico de uma empresa é identificar e conhecer as necessidades; em seguida, qualificar e quantificar os públicos por ela afetados, desenvolvendo produtos e serviços que as satisfaçam, ofertando-os e estimulando aqueles públicos a adquiri-los (COSTA e CRESCITELLI, 2003).

Outro conceito importante é o de vantagem competitiva, que se refere a uma competência exclusiva da empresa, que não pode ser copiada por seus concorrentes e que gera uma posição de mercado superior e duradoura. É, portanto, resultado da capacidade da empresa em criar valor para o cliente e para os *stakeholders*¹.

2.1.2 Os Quatro Pilares do Marketing

Para que o marketing exista é necessária a ocorrência de alguns elementos básicos que compõem o seu *mix*. Quatro desses elementos são imprescindíveis e sem a sua existência não haverá marketing. Esses quatro elementos constituem os pilares que o sustentam, dão a sua configuração e determinam o seu composto. São eles: produto, preço, distribuição e comunicação (COSTA e CRESCITELLI, 2003).

¹ Stakeholders: expressão criada por Michael Porter, no livro "Vantagem Competitiva", que se refere aos diversos públicos interessados ou direta/indiretamente afetados pelas ações da empresa, como órgãos governamentais, organismos sociais, partidos políticos, sindicatos de trabalhadores, acionistas, fornecedores, parceiros, entre outros (LIMEIRA, 2003, p. 4).

2.1.2.1 Produto e serviço

Produto é definido por KOTLER e ARMSTRONG (2003, p. 204) como

algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade. [...] definidos amplamente, incluem bens físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações e idéias ou um misto de todas essas entidades.

De acordo com LEHMANN e WINER apud LIMEIRA (2003a), uma estratégia de produtos só será eficaz em criar vantagem competitiva para a empresa quando ocorrer pelo menos uma das seguintes condições:

- O concorrente não pode realizar a mesma estratégia, seja devido à existência de uma patente ou à ausência das competências necessárias como capacidade instalada, tecnologia de produto ou capacidade de distribuição;
- O concorrente prefere não adotar a mesma estratégia porque não obterá vantagem competitiva ou não alcançará resultados atraentes em receitas e lucros;
- O concorrente estará em desvantagem se adotar a mesma estratégia ou porque não tem estrutura, porte, recursos para investir ou capacitação adequada, ou porque será seguidor e não o líder do mercado;
- Se o concorrente adotar a mesma estratégia, quem ganhará será a empresa pioneira, porque é ela que será beneficiada pela posição de liderança de mercado e não sua concorrente.

Serviço é definido por JOUCLAS apud PALANDI JR. (2001, p. 157) como

um valor econômico, quase sempre acrescido de valores humanos, que visa atender às necessidades de consumidores, oferecido por meio da utilização de instalações e equipamentos destinados a atender às necessidades do usuário.

Para GRÖNROOS (1995, p. 36) serviços podem ser definidos como

uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente [...] acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Esta intangibilidade, característica inerente dos serviços, exige ferramentas especiais e abordagens também diferenciadas.

GONÇALVES (1996) e COBRA (2001) citam que entre as principais características do setor de serviços estão: a intangibilidade, a inseparabilidade, a perecibilidade e a variabilidade.

Os serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos, ou seja, antes de serem adquiridos não é possível, e modo algum, ter o produto pronto. Por essa razão os compradores de serviços procuram por sinais de qualidade: olham e tiram conclusões sobre tudo o que puderem observar – o lugar, as pessoas, os equipamentos, os prospectos, os preços e, além disso, procuram ouvir quem já recebeu os serviços. Assim, a principal tarefa de quem presta serviços é tornar este produto intangível em tangível (GONÇALVES, 1996).

Outra característica dos serviços é a inseparabilidade. Tanto o fornecedor quanto o cliente afetam o resultado do serviço, portanto, a interação entre ambos é fundamental. Enquanto os produtos tangíveis são manufaturados e, posteriormente, vendidos e consumidos, os serviços são

primeiramente vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Assim, os serviços são inseparáveis daqueles que os proporcionam e, dessa forma, dependem da performance, sobretudo, de pessoas (COBRA, 2001).

Principalmente quando exigem a presença de um cliente para receber e consumir o serviço, a empresa do setor de serviços deve estar atenta ao tempo do cliente, pois os serviços são perecíveis, uma vez que não podem ser armazenados para consumo posterior (COBRA, 2001).

Os serviços são altamente variáveis e, por essa razão, são tão desiguais. Isto significa que sua qualidade sempre dependerá de quem os proporciona, além de quando, onde e como é proporcionado (GONÇALVES, 1996).

Para LIMEIRA (2003a), devido a suas características, o processo de aquisição de um serviço apresenta riscos para os clientes, os quais podem ser de sete tipos:

1. Risco funcional: mau desempenho;
2. Risco financeiro: perda financeiras, custos imprevistos;
3. Risco temporal: atrasos, perda de tempo;
4. Risco físico: doença, mal-estar físico;
5. Risco psicológico: emoções negativas, medo;
6. Risco social: como os outros irão reagir;
7. Risco sensorial: sentidos negativos.

Essa autora enfatiza que para gerar satisfação e fidelidade dos clientes, o marketing de serviços deve contemplar a integração com as outras áreas funcionais da empresa responsáveis pela operação dos serviços, principalmente, a área de recursos humanos, que define as políticas de recrutamento, treinamento e remuneração dos profissionais. O serviço, na verdade, é uma experiência, cuja intensidade, qualidade e memorabilidade dependem do profissional que o desempenha.

2.1.2.2 Preço

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (2003, p. 263), em sentido restrito, preço é “a quantia paga em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço” e em sentido amplo, é “a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço”.

De acordo com URBANY (2001), os preços podem estar baseados no preço de mercado, nos custos totais, na demanda prevista ou ainda segundo a margem de contribuição. Quando baseado em preço de mercado, será em função de seus concorrentes, sem levar em conta os custos e a demanda. Se baseado nos custos totais, estabelecerá o preço mínimo que pode ser praticado na empresa, a partir daí, estabelece-se a margem de contribuição desejada ou outro valor aleatório. Se baseado na demanda o preço irá variar conforme a “saída” do produto, diminuir se não há vendas do produto e aumentar se a procura, pelo menos, for grande. Por fim, se os preços serão baseados na margem de contribuição são avaliados os esforços de vendas, marketing e os custos totais e, após, define-se a margem de contribuição ideal.

Esse autor entende que as decisões de preço devem considerar a relação entre preço e demanda.

Pode-se, ainda, utilizar-se de preços promocionais. Estes preços possuem objetivo de chamar a clientela, são chamados de iscas para atrair o cliente e fazer com que ele leve produtos “extras”. Outra maneira de se adotar preços será por segmento, por imagem, por localização e por períodos (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

2.1.2.3 Distribuição

DIAS (2003, p. 126) afirma que distribuição é “o fluxo de bens e/ou serviços de um produtor a um consumidor ou usuário final”. Para esse autor, o processo de distribuir visa essencialmente maximizar três utilidades:

- Utilidade de tempo: economia de tempo e pontualidade, via de regra, melhoram os resultados em geral;
- Utilidade de lugar: o produto ou serviço precisa estar acessível, disponível e deve ser facilmente adquirido pelo cliente no momento em que ele decide comprá-lo;
- Utilidade de posse: esta utilidade será bem explorada se a empresa conseguir tornar o produto o mais acessível possível, pois não basta o cliente querer comprar, é preciso que ele possa comprar.

2.1.2.4 Comunicação

Independentemente da natureza do produto ou do tipo de empresa, as comunicações de marketing são vitais para a missão de marketing da empresa e representam um importante determinante do seu sucesso (SHIMP, 2001).

Para KOTLER e ARMSTRONG (2003), as empresas não devem limitar-se a fazer bons produtos – devem informar os consumidores sobre os

benefícios deles e posicioná-los cuidadosamente em suas mentes. Para tanto, devem utilizar habilmente as ferramentas de comunicação de massa da propaganda, da promoção de vendas e das relações públicas.

Ainda segundo KOTLER e ARMSTRONG (2003), o objetivo da propaganda é uma atividade específica de comunicação a ser realizada com o público-alvo específico durante um período de tempo determinado. Os objetivos podem ser classificados de acordo com seus propósitos primordiais em: informar, persuadir ou lembrar.

A promoção de vendas, segundo LIMEIRA (2003b), é a oferta de incentivos imediatos, de curto prazo, como brindes e descontos, por um patrocinador identificado, com ou sem o apoio da propaganda, para estimular a experimentação, aquisição ou repetição de compra do produto. Trata-se de uma ferramenta tática de marketing, que deve ser usada criteriosamente e por tempo limitado.

As relações públicas, por sua vez, englobam o conjunto de atividades de comunicação com outros públicos direta ou indiretamente interessados nas atividades da empresa – os *stakeholders*. Os instrumentos de ação de relações públicas englobam a distribuição de informações sobre as iniciativas da empresa, por meio de catálogos, livros, *sites*, palestras, congressos; a realização de patrocínio de eventos de interesse das comunidades, como atividades culturais, sociais e esportivas, entre outras (LIMEIRA, 2003b).

2.2 Retenção e Fidelização de Clientes

De acordo com DILLER (2001, p. 77), a fidelização de clientes é vista como “um fenômeno vinculado à relação comercial entre alguém que tem algo a oferecer e seu cliente”.

Segundo HOFFMAN (2001), a retenção do cliente refere-se à concentração dos esforços de marketing da empresa para a base existente de clientes. É o oposto do marketing de conquista, o qual se concentra em descontos e desenvolvimento de novas campanhas promocionais que atrairão clientes por meio do uso de estratégias de serviço ao cliente efetivas incluem:

- a) Manter a perspectiva adequada, o que envolve uma postura mental orientada para o cliente e uma atitude solícita. Os funcionários precisam ter em mente que todos os clientes têm os seus próprios conjuntos de necessidades e que são as expectativas dos clientes não as do funcionário, que definem o desempenho;
- b) Lembrar dos clientes entre as vendas: esta é uma abordagem valiosa para construir relações com a empresa. As abordagens típicas incluem enviar cartões de aniversário, de melhoras; escrever notas pessoais parabenizando pelos sucessos pessoais e ficar em contato a respeito dos serviços prestados anteriormente e oferecer assistência, se necessário;
- c) Construir relações de confiança: os três componentes principais da confiança, no ambiente de serviços são: perícia do prestador de serviço; a confiabilidade dele; e a preocupação do prestador de serviço pelo cliente. As estratégias para conquistar a confiança incluem: proteger informações confidenciais; evitar fazer comentários desabonadores sobre outros clientes e concorrentes; contar a verdade ao cliente, mesmo quando ela dói; fornecer toda a informação ao cliente – os prós e os contras; ser fidedigno, cortês e atencioso com os clientes; envolver-se ativamente em questões comunitárias.

Para DILLER (2001), para a implantação de um gerenciamento global da fidelização de clientes constitui pré-requisito a mudança organizacional, na qual todos os processos e resultados devem se subordinar à cartilha da orientação pelo cliente. Primeiramente é necessário descobrir o estágio atual da fidelização da carteira de clientes e, em seguida deve-se pesquisar suas causas.

ZENONE (2001) alerta que o relacionamento com o cliente não pode ser entendido como uma ação imediata. Mas, ao contrário, é um processo demorado (em muitos casos) que envolve as algumas etapas, as quais passam pelos conceitos de *Prospects*, *Shoppers*, *Customers*, *Clients* e *Advocates*.

O autor explica esses conceitos da seguinte forma:

- *Prospect* é alguém interessado em comprar o que você tem para vender, mas não fez ainda a primeira compra e seu produto, ou seja, quando se inicia o processo de relacionamento com o *prospect* e este manifesta algum tipo de interesse na empresa, solicitando literatura, assistindo a um seminário ou pedindo a visita do vendedor;
- *Shopper* é alguém que visitou seu negócio pelo menos um vez. Ele vai de loja em loja com jornais na mão procurando o melhor serviço. A partir do momento que ele comprou com você somente por preço, cabe a você dar-lhe outro motivo para voltar como, por exemplo, oferecendo a ele a primeira compra de graça;
- *Customer* é alguém que compra de você em uma base razoavelmente regular. A maioria das empresas perde 20% de seus *customers* todo ano. Os *customers* ainda não estão confiantes em seu negócio e, se estiver insatisfeito com o modo

como você o trata, ele vai embora e você nunca saberá por quê. Entretanto, quando ele reclama e você o faz feliz, você aumenta sua lealdade em mais de 50%. Qualquer que seja o seu negócio, existe algo que relaciona sua venda com o que você pode dar ao *customer* depois da venda. Ele ficará surpreso, lisonjeado e lembrará de você não apenas nas futuras compras, mas também dirá a outras pessoas o que ganhou;

- *Client* é alguém que compra tudo o que você tem para vender que ele poderia possivelmente usar. Você torna alguém *client* para o seu negócio fornecendo um serviço extraordinário;
- *Advocate* é alguém que não só compra tudo o que você tem para vender que ele poderia possivelmente usar, mas também traz outras pessoas a comprar esta marca.

2.3 Endomarketing

De acordo com GANGANA (2001), o sucesso na prática do marketing externo depende da prática com sucesso do marketing interno por parte da empresa, o que significa que antes de fazer o marketing para os clientes a empresa deve fazer o marketing para seus próprios empregados e para os que pretendem empregar-se.

Marketing Interno consiste em atrair, desenvolver, motivar e reter os empregados qualificados com produtos-trabalho que satisfaçam suas necessidades. Marketing Interno é a filosofia que trata os empregados como clientes – “cortejando” os empregados, e é a estratégia de moldar os produtos-trabalho para que se adaptem às necessidades de seres humanos (GANGANA, 2001, p. 56).

Para KOTLER e ARMSTRONG (1998), a empresa necessita treinar e motivar seus funcionários que contatam os clientes e o pessoal do serviço de apoio para que todos trabalhem em equipe, com a finalidade de proporcionar satisfação ao cliente. Para que a empresa forneça uma qualidade coerente de serviços, todos os funcionários devem ser orientados para o cliente, não bastando ter um departamento operando um marketing tradicional, enquanto o restante segue seu próprio caminho. Em outras palavras, todos os membros da empresa devem exercer o marketing.

Segundo COBRA (2001), a produtividade e a motivação do funcionário de uma empresa de serviços é a base para o correto atendimento de clientes, não bastando o fornecimento de um manual de normas e procedimentos para que isso ocorra. O bom desempenho em serviços depende de três fatores-chave: conhecimento do serviço e do mercado, habilidade e vontade de servir e atitude, ou seja, prazer em atender.

Esse autor ainda enfatiza que tratamento não é atendimento. Tratar um cliente com educação ou com bons modos não é atendimento – é tratamento. Atendimento é ir além das dúvidas e reclamações de um cliente, procurando ajudá-lo a resolver todos os problemas que por ventura ele tenha ou possa vir a ter.

Um programa de implantação de endomarketing, segundo CAMPOS (2002), envolve seis etapas: a) reeducação da organização, b) eficácia organizacional, c) compreensão do cliente ou do usuário interno, d) definição da estratégia de serviço interno, e) implantação ou forças tarefas de endomarketing e f) tornar o processo permanente.

a) Reeducação da organização

Cultura organizacional é definida por KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 36) como o “sistema de valores e crenças compartilhado pelas

“pessoas em uma organização – a identidade e o significado coletivos da empresa”.

Para AAKER (1998), a cultura organizacional envolve três elementos básicos: a) a escala de valores ou crenças dominantes que definem prioridades; b) a cultura estabelece as normas de comportamento das pessoas na organização; e c) a cultura define as atividades referentes às suas crenças e os símbolos usados para nortear as escalas de valores e normas.

Para se criar mudanças na cultura de uma organização é necessário, segundo CAMPOS (2002), intervir na mudança de comportamento, justificar as mudanças de comportamento, fazer uso de comunicações culturais e remover os dissidentes.

A mudança de comportamento, primeiro ponto citado por CAMPOS (2002), não se traduz obrigatoriamente em mudança cultural. Pode-se começar a moldar os resultados desejados estabelecendo expectativas e padrões de desempenho explícitos, recompensando os comportamentos apropriados e provendo canais pelos quais as pessoas possam contribuir para as metas e objetivos.

No que se refere à justificação das mudanças de comportamento, deve-se ter em mente que embora possa parecer que os membros da organização tenham “comprado a idéia” das mudanças, eles podem estar apenas racionalizando seus comportamentos em razão da necessidade que sentem de não perder o emprego ou porque, de alguma forma, lhes é compensador. Para realmente ocorrer a mudança cultural se faz necessário explicá-la e justificá-la aos membros da organização (CAMPOS, 2002).

Com relação ao uso de comunicações culturais, CAMPOS (2002) afirma que estas ocorrem tanto a nível explícito (programações, memorandos, discursos e outras formas diretas de comunicação) como

implícito (rituais, cerimônias, histórias, logotipos etc.). Mas, enfatiza-se que a aceitação das comunicações culturais por parte dos funcionários depende tanto da credibilidade da mensagem como do transmissor.

Os indivíduos que resistem à mudança cultural e ao objetivo que a organização procura atingir, muitas vezes, devem ser removidos. Entretanto, observa-se que uma rotatividade muito alta, voluntária ou não, pode ter repercussão negativa, pois é difícil assimilar um número significativo de pessoas em pouco tempo e o ingresso numeroso de recém-contratados pode intensificar as mudanças políticas internas na medida em que estes irão concorrer para conquistar posições (CAMPOS, 2002).

b) Eficácia organizacional

Segundo CAMPOS (2002), inexistem uma única medida ou indicador capaz de efetivamente retratar a eficácia geral de uma organização, ou seja, não há um critério ideal que possa ser usado para avaliar a eficácia organizacional.

Esse autor sugere o método dos valores concorrentes do qual derivam três dimensões:

- Controle/Flexibilidade, que indica até que ponto a organização dá importância ao controle (favorece a estabilidade, a ordem e a previsibilidade) ou a flexibilidade (favorece a inovação, a adaptação e a mudança);
- Interna/Externa, que reflete o enfoque da organização, variando desde uma ênfase interna na coordenação e nos membros da organização, até uma ênfase externa, que enfatiza o bem-estar e o desenvolvimento da organização como um todo;

- Meios/Fins, que reflete a ênfase diferenciada nos processos e procedimentos importantes, como planejamento e estabelecimento de metas, e os resultados finais, como produtividade e lucratividade.

c) Compreensão do cliente interno

Para CAMPOS (2002) há sete pontos que funcionam conjuntamente para gerar uma organização bem integrada capaz de proporcionar uma alta qualidade de produto e serviço.

Tais pontos seriam: a criação de uma visão que preserve o cliente; saturação da companhia com a voz do cliente; aprendizagem com os vitoriosos; liberação dos defensores dos clientes; derrubar as barreiras ao desempenho conquistador de clientes; sempre efetuar medições; e fazer o que é dito.

d) Definição da estratégia de serviço interno

De acordo com CAMPOS (2002), a definição da estratégia de serviço interno está relacionada à formação de uma força tarefa para qualidade de serviço que funcione como uma espécie de unidade de defesa do esforço geral.

e) Implantação: forças tarefas de endomarketing

Nesta fase, realiza-se a implantação de melhorias ao nível básico do modo pelo qual a organização produz e presta seus serviços. Aquilo que começou como uma iniciativa da alta direção deve se transformar em um movimento ao nível da unidade de trabalho, com energia e vida próprias.

f) Tornar o processo permanente

Para garantir a posição conquistada, CAMPOS (2002) relaciona três decisões necessárias: seleção e contratação de funcionários, observando que ter uma equipe orientada para o serviço é uma das metas do desenvolvimento de serviços; mensuração e *feedback* constantes, a fim de demonstrar como a equipe está se desempenhando do ponto de vista dos clientes; e treinamento permanente, pois as mudanças comportamentais resultam de diferentes condições situacionais de aprendizagem.

Para motivar o cliente interno, COBRA (2001) aponta seis pontos, a saber:

- a) levante o clima da organização, ou seja, através de ações para melhorar a produtividade dos funcionários, minimizando os conflitos e obtendo colaborações, o cliente interno ficará satisfeito e atenderá melhor o cliente externo;
- b) gere comprometimento com o bom atendimento, estimulando desempenhos de bom atendimento com reconhecimentos pecuniários ou motivacionais;
- c) conquiste a boa vontade das pessoas na empresa através da implantação de uma filosofia de atendimento;
- d) elabore um plano de marketing interno, definindo os seus objetivos e os resultados esperados;
- e) divulgue o plano, ou seja, torne as pessoas comprometidas;
- f) reavalie e corrija o plano, evitando, assim, que o mesmo caia no esquecimento.

2.4 Marketing Interativo

No marketing interativo, a qualidade de serviço percebida depende da qualidade da interação comprador-vendedor, ou seja, depende tanto de quem presta o serviço quanto da qualidade do serviço em si (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

Esta proposta de marketing interativo se fundamenta na premissa de que o maior valor criado na prestação do serviço da empresa tem sua origem nos encontros entre consumidores e prestadores de serviços, durante a entrega da oferta da organização a seu público-alvo: “os empregados de contato com o cliente, junto com os clientes” na chamada “linha de frente”, “criam valor para os clientes” (GRÖNROOS, 1995, p. 229).

Tais momentos interativos, que são cruciais e decisivos para o sucesso mercadológico da organização de serviços, são chamados por CARLZON (1994) e NORMANN (1993) de “horas da verdade” ou “momentos da oportunidade” e, constituem os instantes em que se dá a impressão mais vívida do serviço.

De acordo com BERRY (2001), orientar a empresa de serviços para a prática do marketing interativo significa compreender que, diferentemente do que ocorre com os bens manufaturados, em que produção, distribuição e consumo ocorrem sucessiva e separadamente, para o caso dos serviços estas três etapas são simultâneas. Dessa forma, a entrega do serviço, que também é produção e consumo, tem sua importância potencializada.

Nas “horas da verdade” se faz necessário que a administração de marketing de serviços busque uma abordagem capaz de envolver, além das variáveis usualmente encontradas nos ambientes mercadológicos em geral, também os elementos trazidos pela visão do marketing interativo, conforme

salienta GRÖNROOS (1995). Dessa forma, se evidencia a necessidade da ampliação do clássico mix de marketing.

Conforme MCCARTHY e PERREAULT (1997, p. 43), o composto mercadológico da empresa ou mix de marketing engloba “variáveis controláveis que a empresa reúne para satisfazer um grupo-alvo” ou, como define KOTLER (2000, p. 37), o “conjunto de ferramentas que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

Estas ferramentas utilizadas pela organização para a satisfação dos clientes são conhecidos como os quatro Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção.

O produto é definido por KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 190) como “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade”.

A fixação de preço é uma das ferramentas do mix de marketing utilizadas pela empresa para alcançar seus objetivos. “Em um sentido restrito, preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Em um sentido mais amplo, preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço” (KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 215).

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 271), a praça ou canal de distribuição pode ser definido como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional”.

O canal de distribuição, ou como também é chamado, intermediários de marketing, faz a ligação entre o produtor e o consumidor. Significa a rota que o produto toma desde a fábrica ou produtor até o

consumidor final. Esses canais são utilizados a fim de tornar mais eficiente a disponibilidade dos produtos para o mercado-alvo.

A promoção ou o processo de comunicação é o contato entre a empresa e seu cliente, estabelecendo a emissão de informações de interesse ao consumidor (sobre produtos, preços, etc.) e a recepção destas pelos clientes, que são os determinantes do que, como e onde devem ser comunicados tais fatores. A comunicação é indiscutivelmente necessária; o que preocupa é o quanto e como gastar com ela.

KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 318) definem mix de promoção como o “programa total de comunicações de Marketing de uma empresa [...] consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing”.

Para a gerência de serviços é sugerida uma ampliação do mix tradicional, acrescentando-se três Ps adicionais: Pessoas, Processos e Palpabilidades (BOOMS e BITNER citado por CARVALHO, 2002).

Para esses autores, pessoas são os “atores” que representam um papel na entrega do serviço, tais como, clientes, servidores e outros clientes no ambiente; processos são os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades através dos quais o serviço é produzido e entregue; e palpabilidades é o ambiente no qual se entrega o serviço e onde a empresa e os consumidores interagem, bem como qualquer elemento que facilite a performance ou a comunicação.

2.5 Considerações sobre a Excelência no Atendimento

Os clientes não compram produtos, mas expectativas. Quatro escalas no atendimento garantem a satisfação das expectativas: atender (o

básico e o esperado), satisfazer (o desejado, as necessidades), encantar (o surpreendente) e manter (o relacionamento pós-venda). Em serviços, a satisfação dos clientes está totalmente associada às necessidades psicológicas e muito pouco a aspectos físicos (GONÇALVES, 1996).

Os atributos básicos são os atributos essenciais e inerentes ao desempenho de um serviço. Os atributos esperados são aqueles que o consumidor espera que o serviço tenha. Os atributos inesperados são aqueles que surpreendem o cliente e adicionam um valor que vai além das expectativas normais (GONÇALVES, 1996).

Estes atributos, de acordo com CAMPOS (2002), são os “anéis de Levitt”, que segundo esse conceito, a organização parte do produto ou serviço genérico, buscando sempre oferecer os produtos e serviços potenciais. Assim, tem-se que o básico seria o serviço genérico; o esperado seriam os incrementos ao objeto fundamental, porém aguardado pelo cliente; os atributos inesperados seriam o serviço aumentado, ou seja, os benefícios e melhorias adicionais. Acrescente-se, agora, o serviço potencial, que constitui o verdadeiro diferencial competitivo, que nada mais é do que a permanente capacidade de gerar novos atrativos e benefícios aos clientes, incluindo tudo o que pode ser feito e manter o cliente. O serviço potencial adquire especial importância em razão do fato de os produtos e serviços aumentados serem, ao longo do tempo, incorporados pelos clientes, passando a ser esperados.

Para COBRA (2001), as expectativas de um cliente com relação ao desempenho de um serviço precisam ser bem administradas para gerar um bom relacionamento futuro, tendo sempre em mente que um cliente satisfeito volta a comprar e um cliente insatisfeito passa a falar mal do serviço. Portanto, para manter um cliente satisfeito é necessário saber gerenciar as suas expectativas, o que exige um esforço permanente de pesquisa de mercado, uma vez que a maioria das empresas acredita que conhece muito bem os seus clientes, mas isso nem sempre é verdade.

COBRA (2001) apresenta o triângulo de serviços que fora concebido por Karl Albrecht, que representa esquematicamente o atendimento aos anseios e expectativas dos clientes (Figura 1).

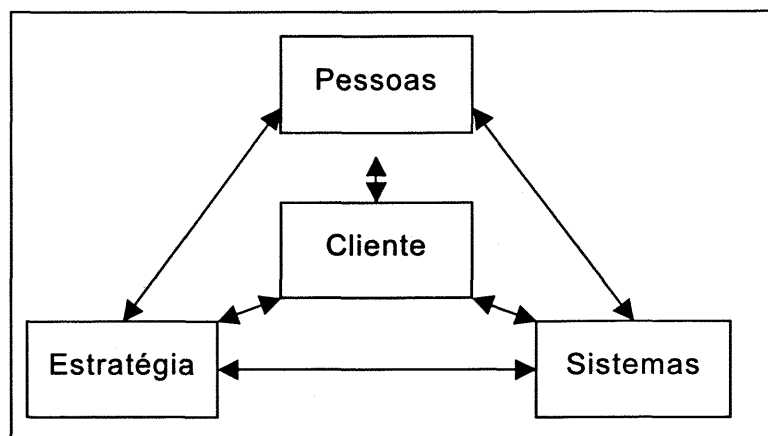


Figura 1 – Triângulo da Albrecht

Fonte: COBRA (2001, p. 144).

Esse modelo de atendimento tem o “cliente” como seu coração. Mas para que um cliente de serviços seja bem atendido se faz necessário que as “pessoas” que trabalham na empresa estejam direcionadas aos objetivos do atendimento a serem alcançados e que os “sistemas operacionais” estejam direcionados para esse fim. Além disso, é importante que as “estratégias” sejam consistentes com os resultados a serem alcançados.

Para COBRA (2001) é de fundamental importância medir o grau e satisfação do cliente, sendo que para isso deve-se considerar tanto o índice de satisfação quanto o índice de insatisfação do serviço prestado. Observa-se, entretanto, que os índices de satisfação dos clientes são subjetivos e relacionais, ou seja, variam no tempo e no espaço. O processo de avaliação do nível de satisfação do cliente deve estar integrado para identificar as necessidade e desejos do mesmo. Tal avaliação pode ser realizada através de um questionário, que permite listar os principais fatores determinantes da satisfação ou insatisfação de um cliente.

Como dito anteriormente, no mercado atual não basta satisfazer as necessidades dos clientes. É preciso encantá-los, o que implica em identificar necessidades latentes e descobrir desejos ocultos, de forma a desenvolver produtos e serviços que atendam a essas necessidades. Para encantar um cliente, COBRA (2001) relaciona os seguintes passos: a) identificar quem são os clientes da empresa e o que eles esperam; b) diferenciar suas necessidades e valores individuais; c) interagir com cada cliente; d) redefinir e customizar para que atendam as necessidades e expectativas dos diferentes clientes.

2.5.1 Princípios para a Busca da Qualidade do Serviço

BERRY (2001) apresenta sete princípios orientadores na questão da melhoria da qualidade dos serviços:

- a) a qualidade é definida pelo cliente: a qualidade corresponde às especificações do cliente. São eles que decidem o que consideram boa qualidade, o que consideram importante e o que não é importante na produção do serviço e também julgam a Qualidade Percebida do Serviço;
- b) a qualidade é uma jornada: não existem fórmulas para estabelecer a qualidade. A boa qualidade tem que ser percebida constantemente e igualmente, tanto em tempos lucrativos quanto em tempos ruins;
- c) a qualidade é trabalho de todos: todos têm clientes, sejam internos ou externos, portanto, não se pode delegar a responsabilidade pela produção e pelo controle da qualidade a uma única pessoa ou a um único órgão da empresa. É de todos os membros da empresa essa responsabilidade;

- d) qualidade, liderança e comunicação são inseparáveis: para se produzir uma boa qualidade as pessoas precisam de conhecimento, *feedback*, apoio e encorajamento de seus gerentes e supervisores, que têm que mostrar uma liderança genuína aos subordinados;
- e) qualidade e integridade são inseparáveis: a boa qualidade requer uma cultura corporativa que enfatize a integridade. A justiça no tratamento, tanto dos clientes externos quanto internos, tem que ser um valor principal compartilhado por todos;
- f) qualidade é uma questão de projeto: a qualidade nos serviços tem que ser formulada e projetada antecipadamente.
- g) qualidade é cumprir as promessas do serviço: se as promessas feitas aos clientes não forem cumpridas ou se uma parte crítica do total das promessas não for cumprida, a qualidade de serviço se deteriorará.

BERRY (2001) enfatiza que todos esses princípios são igualmente importantes e válidos, mas que o segundo princípio merece especial atenção porque freqüentemente é violado.

2.5.2 Determinantes da Qualidade Percebida

Os determinantes da qualidade percebida, segundo CAMPOS (2002) são dez: confiabilidade, rapidez de resposta, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreender/conhecer o cliente e tangíveis.

A confiabilidade envolve coerência no desempenho e Constancia. A rapidez de resposta se refere à disposição e à rapidez dos empregados

para fornecerem o serviço. Competência significa possuir as habilidades e os conhecimentos necessários (dos empregados em contato com clientes, do pessoal de suporte operacional e capacidade de pesquisa da organização).

O acesso envolve facilidade de abordagem e de contato, o que significa fácil acessibilidade por telefone, tempo de espera para receber o serviço não extenso, horas convenientes de operação e local conveniente de execução dos serviços. A cortesia envolve boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal, o que inclui consideração pela propriedade do consumidor e aparência limpa e arrumada do pessoal de contato com o público.

Comunicação significa manter os clientes informados em linguagem que possam compreender, bem como ouvir os clientes. Isso inclui explicar o serviço em si, qual o seu preço, as relações entre custo e serviço e assegurar aos consumidores que o problema vai receber atenção. A credibilidade envolve confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente.

A segurança é estar livre de perigos, riscos ou dúvidas, o que significa segurança física, financeira e confidencialidade. Compreender/conhecer o cliente envolve fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente. Por fim, em tangíveis está inclusa a evidência física do serviço, ou seja, as instalações físicas, a aparência do pessoal, as ferramentas e equipamentos utilizados para fornecer o serviço, as representações físicas do serviço (como cartões, por exemplo) e outros clientes na instalação dos serviços.

2.5.3 Modelo dos 5 GAPs

O Modelo de Análise do GAP da Qualidade se destina ao uso para análise das fontes dos problemas da qualidade do serviço e auxiliar os

gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada (CAMPOS, 2002).

O modelo demonstra, inicialmente, como emerge a qualidade por serviços. Na parte superior estão os fenômenos relacionados ao cliente e na parte inferior estão aqueles relacionados ao prestador de serviços. As expectativas são função da experiência passada dos clientes, suas necessidades pessoais e da comunicação boca a boca. Observa-se que as expectativas sofrem influência das atividades de comunicação da empresa com o mercado.

O serviço fornecido resulta de uma série de decisões internas. As percepções da gerência com relação às expectativas dos clientes orientam as decisões concernentes às especificações da qualidade por serviço, a serem seguidas pela organização no momento da entrega do serviço. O cliente experimenta a entrega e o processo de produção do serviço como um componente da qualidade relacionado ao processo e a solução técnica recebida por esse processo como um componente da qualidade relacionado a resultados. A comunicação com o mercado pode influenciar tanto o serviço percebido como o serviço esperado.

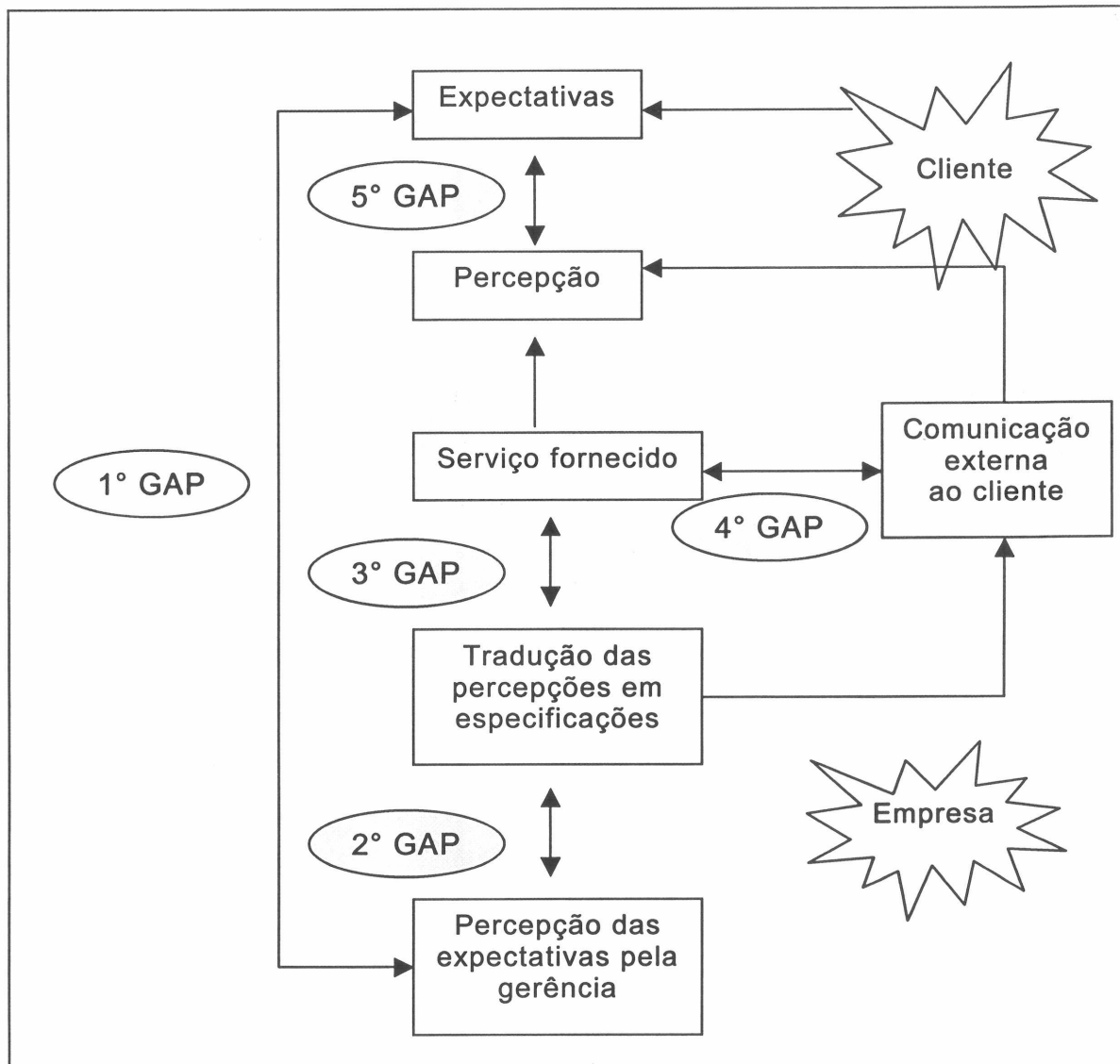


Figura 2 – Modelo dos 5 GAPs

Fonte: Harvard Business Review apud COBRA (2001, p. 150).

1° GAP – Percepção gerencial – quando a pesquisa de Mercado acerca das expectativas dos clientes é falha ou insuficiente, pode ocorrer um erro na percepção das expectativas por parte da gerência da empresa. Conseqüentemente, quando uma pesquisa de mercado é conduzida de forma inadequada pode levar a uma falha no atendimento ao cliente. Esse hiato pode se acentuar com uma comunicação insuficiente entre os funcionários da empresa envolvidos diretamente com os clientes (COBRA, 2001).

2° GAP – Especificação da qualidade – quando um gerente de uma empresa de serviços não tem uma sintonia fina com os seus clientes, pode ocorrer uma percepção distorcida da expectativa desses, ou seja, com a falta de percepção de que o serviço da empresa pode eventualmente não estar atendendo ao que o cliente espera, a empresa pode estar prometendo algo que não está cumprindo (CAMPOS, 2002).

3° GAP – Entrega do serviço – decorre de falhas nos serviços prestados pelos funcionários da empresa ou ainda falhas tecnológicas. Essas falhas tendem a provocar insatisfação dos clientes, pois o serviço fornecido deixa de estar em conformidade com as percepções que o consumidor tem das especificações do serviço.

4° GAP – Comunicação com o mercado – ocorre quando a comunicação, ou seja, a propaganda do serviço não corresponde ao serviço oferecido. Nesse caso, pode até mesmo se configurar como uma propaganda enganosa, penalizada pelo Código de Defesa do Consumidor.

5° GAP – Qualidade percebida do serviço – reflete as diferenças entre as expectativas do cliente em relação ao serviço que ele está adquirindo e a sua percepção em relação ao desempenho.

Segundo COBRA (2001), a tarefa de impedir a perda de clientes é a primeira missão do homem de vendas e de todos na organização. Para impedir a perda da cliente, muitas vezes é preciso seduzi-lo com ofertas inusitadas. Obviamente que seduzir não é propriamente uma atividade científica, embora requeira conhecimentos sociológicos e psicológicos. O cliente tem necessidades e desejos a serem satisfeitos, cabendo ao homem de marketing realizar pesquisas visando identificá-los. Em seguida, começa o esforço de encantamento visando a sedução. Agregar valor a um produto ou serviço é uma forma de busca da satisfação do cliente.

Também é importante frisar que gerenciar as expectativas dos clientes significa ir além do que a empresa normalmente dispõe. Em síntese, pode se afirmar seguramente que quando se tem o foco na qualidade do serviço, toda a organização de serviços deve estar sintonizada com a voz do cliente.

2.6 A Pesquisa de Marketing

A pesquisa de marketing é definida por PARENTE (2003, p. 368) como “o processo sistemático de coleta e análise de informações relativas às questões específicas ou problemas de marketing enfrentados pela empresa”. A pesquisa de marketing é conduzida em uma base de “projeto a projeto” e direcionada para uma situação particular de resolução de problema ou tomada de decisão. O principal propósito da pesquisa é obter informações específicas em um limitado período de tempo, a fim de reduzir os riscos da tomada de decisão.

PARENTE (2003, p. 368) cita que uma definição mais completa sobre pesquisa de marketing foi desenvolvida pela *American Marketing Association*:

- a função que liga o mercado consumidor às empresas e por meio da informação utilizada para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; aprimorar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e aumentar a compreensão do processo de marketing.

2.6.1 Tipos de Pesquisa

PALMIERI (1997) menciona que existem diversos tipos de pesquisa, entre os quais se incluem a pesquisa quantitativa, qualitativa e mista.

Na pesquisa quantitativa, a quantidade de resposta oferecerá consistência para as decisões a serem tomadas. São feitas quando as questões são simples, imediatas, sem profundidade, quando as questões não estão ligadas a sentimento, quando não é necessário conhecer as motivações pessoais, as razões, os porquês. Nesse caso, são utilizadas perguntas fechadas, alternativas bem definidas.

As pesquisas qualitativas são empregadas quando as questões exigem profundidade, quando se prospectam razões pessoais, quando se procura descobrir motivações, entender o que está oculto, o que está por trás de um hábito, de um costume, de um procedimento. São feitas com muitas perguntas abertas e poucas perguntas fechadas. Requerem disponibilidade e tempo do pesquisado e do pesquisador. A consistência está na análise acurada e muito bem refletida das respostas obtidas.

Entretanto, em muitos casos, poderá ser conveniente ter quantidade e explorar com profundidade. Então se combina os dois tipos anteriores. É o caso da pesquisa mista.

PARENTE (2003) afirma que dependendo do objetivo do estudo, podem-se realizar três principais tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e causal.

A pesquisa exploratória é usada para prover um maior conhecimento sobre o problema, “explorando-o” e gerando idéias ou intuições. Portanto, procura gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para um estudo mais aprofundado. Trata de questões não muito bem definidas, sobre as quais não haja nenhuma, ou apenas, pouca pesquisa anterior. Tem como vantagem a flexibilidade, a qual é uma característica-chave para que as idéias que aparecem no decorrer da pesquisa possam ser desenvolvidas. Um exemplo de questão a ser estudada por esse tipo de pesquisa é como aumentar a fidelização.

Na pesquisa descritiva, os problemas a serem investigados estão bem definidos e, em geral, procura-se obter resultados quantitativos sobre aspectos do comportamento humano ou sobre o perfil dos consumidores. Logo, a pesquisa descritiva estuda a relação, caso exista, entre duas variáveis e a frequência com que ocorre. Um exemplo de problema a ser estudado através desse tipo de pesquisa é a porcentagem de clientes que está insatisfeita com o atendimento recebido.

A pesquisa causal procura determinar ou testar uma relação de causa e efeito. Portanto, ela não investiga simplesmente se duas variáveis têm uma relação entre si, como ocorre na pesquisa descritiva, e sim se determinado efeito em uma variável causa alteração na outra. Um exemplo desse tipo de pesquisa é a verificação do aumento de vendas de um determinado produto com o fato de um dos concorrentes parar de produzir um produto similar.

2.6.2 Amostra

De acordo com PALMIERI (1997), a quantidade ou o tamanho da amostra fornece o grau de confiança que se tem do universo investigado. A amostragem é o processo de colher amostras de uma população, que permite o conhecimento de uma idéia comum.

Ainda segundo esse autor, existem dois métodos para seleção de amostras: métodos probabilísticos e métodos não probabilísticos. Os métodos probabilísticos de amostragem são aqueles nos quais todos os itens do universo têm uma mesma probabilidade de serem selecionados, enquanto que os métodos não probabilísticos de amostragem são aqueles que não dão a todos os itens do universo uma oportunidade conhecida de serem incluídos na amostra.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

3.1 Histórico da Cooperativa

A Integrada surgiu da visão empreendedora de um grupo de produtores rurais que juntaram suas forças e iniciaram um movimento para constituir uma cooperativa, mobilizando os produtores de diversas regiões do Estado.

Bastante coeso em seus ideais cooperativistas, realizaram um intenso trabalho de conscientização entre os produtores, formando lideranças, que resultaram no que seria, posteriormente, os 14 Núcleos Regionais de Cooperados: Arapongas, Assaí, Astorga, Bandeirantes, Cornélio Procópio, Diamante do Norte, Floraí, Goioerê, Guaíra, Londrina, Maringá, Mauá da Serra, Ubiratã e Uraí.

A primeira reunião com essas lideranças, que decidiu os preparativos para a criação da Integrada, foi realizada no dia 23 de novembro de 1995, que contou também com a participação de um representante da OCEPAR. Nesta reunião que foi pré-aprovado o Estatuto Social e o nome da cooperativa.

Assim, no dia 6 de dezembro de 1995, com 28 produtores representando os 14 núcleos regionais, foi oficialmente fundada a Cooperativa Agropecuária de Produção Integrada do Paraná Ltda., em assembléia geral realizada em Londrina. Nesta assembléia também foi eleita a primeira gestão do Conselho de Administração/Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.

Com registro e legalização dos atos constitutivos, foi realizada a primeira reunião do Conselho de Administração, em 24 de janeiro de 1996, que definiu a abertura de 29 filiais, em imóveis alugados, para o início do

desenvolvimento das atividades nas localidades onde foram formados os núcleos de produtores e contratação de recursos humanos.

Além da preocupação com as estruturas e pessoal, os fundadores também tinham uma outra difícil missão: conquistar a confiança de fornecedores e instituições. A falta de patrimônio e capital de giro fez com que os diretores colocassem seus nomes e bens particulares para garantir todas as operações da Integrada, tanto com fornecedores como instituições financeiras.

Todo o esforço e dedicação começaram a dar frutos e já no fim do primeiro ano, cujas atividades foram iniciadas no mês de março de 1996, a Integrada registrou um faturamento de R\$ 97 milhões, contava com mais de 1.200 cooperados e 721 colaboradores nas 32 filiais da cooperativa.

Poucos anos depois, os números comprovam que a determinação, a força de vontade e a credibilidade daquele grupo de produtores fizeram da Integrada uma das maiores cooperativas do Paraná, com um quadro social e pessoal que cresce a cada dia, expandindo a área de atuação para toda a fronteira agrícola paranaense.

Além do crescimento das estruturas, a Integrada sempre se preocupou com o crescimento humano de seus colaboradores. Para isso, sempre priorizou investimentos no treinamento dos aspectos gerenciais e operacionais compatíveis com a dinâmica dos novos mercados.

A mesma atenção é dada também aos cooperados, através de parcerias com fornecedores, órgãos oficiais e instituições de pesquisas para realização de reuniões, treinamentos e dias de campo. Tudo com o objetivo de levar novas tecnologias que propiciem maior eficiência, produtividade e qualidade das suas produções agrícolas.

Além disso, a cooperativa também mantém parcerias com fornecedores e instituições de pesquisas, associação de produtores de sementes e de outros segmentos específicos, visando buscar o que existe de melhor em tecnologia no mercado para repassar aos associados.

Para atender às necessidades crescentes dos cooperados, são constantes os investimentos em novas unidades de recebimento, informatização e interligação total de todos os serviços administrativos e operacionais, além do aprimoramento do sistema de assistência técnica, rede de distribuição de insumos e comercialização de produtos.

Atento à necessidade de agregar maior valor à produção de associados, a cooperativa tem investido também na industrialização com as fábricas de rações, fios de algodão e milho.

Apresenta-se no Quadro 1, os fatos históricos marcantes da Cooperativa Integrada, bem como a evolução dos quadros social e funcional.

QUADRO 1 – FATOS HISTÓRICOS MARCANTES E EVOLUÇÃO DOS QUADROS SOCIAL E FUNCIONAL DA COOPERATIVA INTEGRADA

Fatos Marcantes	Data	Evolução Quadro Social	Evolução Quadro Funcional
Assembléia de fundação da Cooperativa Agropecuária de Produção Integrada do Paraná LTDA	6-12-1995	1.200 cooperado	721 colaboradores
Obtenção do registro na Ocepar	12-8-1996	1281 cooperados	721 colaboradores
Aquisição de um terreno para construção da unidade de Quaro Centenário, a primeira estrutura própria.	30-7-1997	1543 cooperados	752 funcionários

Fatos Marcantes	Data	Evolução Quadro Social	Evolução Quadro Funcional
Aquisição unidade de recebimento e regional Astorga	23-9-1998	1572 cooperados	751 colaboradores
Lançamento do Jornal Integrada	06-12-1999	1972 cooperados	763 colaboradores
Mudança da matriz para atual sede, em Londrina	01-01-2000	2357 cooperados	834 colaboradores
Publicação da revista Exame destaca Integrada entre as 100 maiores empresas da Região Sul	01-07-2001	2655 cooperados	994 colaboradores
Arrendamento das estruturas da Coopramil	23-7-2003	3290 cooperados	1150 colaboradores
Aquisição do imóvel da Matriz, em Londrina	01-12-2003	4024 cooperados	1352 colaboradores

Fonte: Cooperativa Integrada (2004).

3.2 Missão, Visão e Valores

A Cooperativa Integrada tem por missão “Promover o crescimento econômico e social dos cooperados, através da prestação de serviços com qualidade, agregando valor à produção e atuando de forma socialmente responsável”.

Sua visão é “Ser cooperativa referencial de marca, qualidade, gestão e prestação de serviços aos seus cooperados, primando pelos princípios da ética, responsabilidade social e ambiental”.

São os seguintes os valores da cooperativa em estudo:

- Solidariedade;
- Equidade;
- Honestidade;
- Transparência;

- Democracia;
- Competitividade
- Sustentabilidade;
- Responsabilidade Social.

3.3 Localização da Cooperativa e Unidades

A distribuição da Cooperativa Integrada no Estado do Paraná é apresentada no Quadro 2 e Figura 1.

QUADRO 2 – DISTRIBUIÇÃO DA COOPERATIVA INTEGRADA NO ESTADO DO PARANÁ

Localização (município)	Unidade/Indústria/Entrepasto
Andirá	UR Andirá I
Andirá	UR Andirá II
Andirá	Unidade Industrial de Milho
Arapongas	UR Arapongas
Arapongas	Regional
Assaí	UR Assaí
Assaí	Unidade de Beneficiamento de Algodão
Assaí	Unidade de Beneficiamento de Café
Assaí	Unidade de Armazenagem
Assaí	Unidade Industrial de Fios
Assaí	Regional
Astorga	UR Astorga
Astorga	Regional
Bandeirantes	UR Bandeirantes I
Bandeirantes	UR Bandeirantes II
Bandeirantes	Regional
Barra do Jacaré	UR Barra do Jacaré I
Barra do Jacaré	UR Barra do Jacaré II
Bela Vista do Oeste	UR Bela Vista do Oeste
Cambará	UR Cambará I

Localização (município)	Unidade/Indústria/Entrepasto
Cambará	UR Cambará II
Cambará	Regional
Cambé	UR Cambé
Congonhinhas	UR Congonhinhas
Cornélio Procópio	UR Cornélio Procópio
Cornélio Procópio	Regional
Dr. Camargo	UR Dr. Camargo
Floraí	UR Floraí
Floraí	Regional
Floresta	UR Floresta
Goioerê	UR Goioerê
Goioerê	Regional
Guaíra	UR Guaíra
Guaíra	Regional
Itambaracá	UR Itambaracá
Londrina	UR Londrina
Londrina	Matriz
Londrina	Complexo
Marialva	UR Marialva
Maringá	UR Maringá
Maringá	Regional
Mauá da Serra	UR Mauá da Serra
Mauá da Serra	Regional
Quarto Centenário	UR Quarto Centenário
Rancho Alegre D'Oeste	UR Rancho Alegre D'Oeste
Rancho Alegre	UR Rancho Alegre
Santa Amélia	UR Santa Amélia
Santa Cecília do Pavão	UR Santa Cecília do Pavão
Santa Mariana	UR Santa Mariana I
Santa Mariana	UR Santa Mariana II
São Martinho	UR São Martinho
Selva	UR Selva
Tamarana	UR Tamarana

Localização (município)	Unidade/Indústria/Entrepósito
Ubiratã	UR Ubiratã
Ubiratã	Regional
Uraí	UR Uraí
Uraí	Regional

Fonte: Cooperativa Integrada (2004).

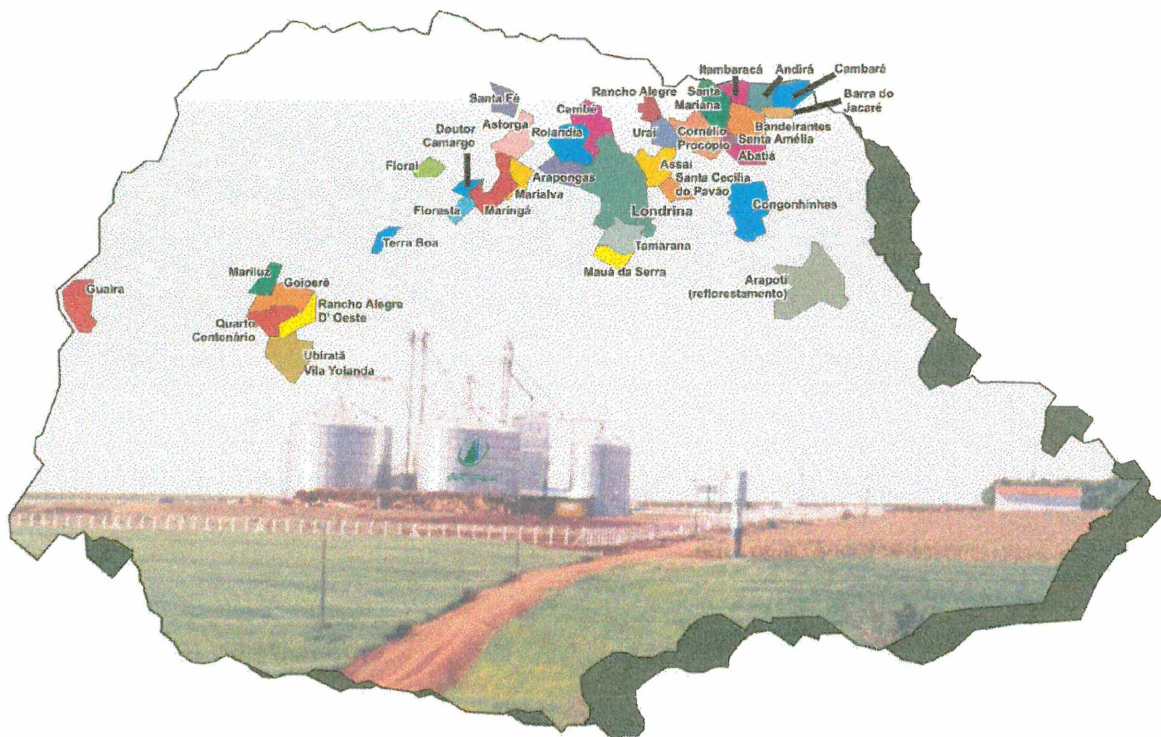


Figura 3 – Distribuição das unidades da Cooperativa Integrada no Estado do Paraná.

Fonte: Cooperativa Integrada (2004).

Como pode ser visualizado pelo Quadro 2 e Figura 1, as Unidades da Cooperativa Integrada estão distribuídas na região Norte e parte da região Noroeste do Estado do Paraná.

3.4 Regional de Maringá

A Regional de Maringá iniciou suas atividades juntamente com o início das atividades da Cooperativa, ou seja, em março de 1996.

Atualmente, o número de cooperados é de 439, em uma região de 28.043 hectares. O quadro funcional é composto por 75 funcionários.

A Regional de Maringá é composta pelas unidades de Maringá, Marialva, Floresta, Doutor Camargo e Malu, cujas capacidades de recebimento e de secagem são apresentadas no Quadro 3.

QUADRO 3 – CAPACIDADE ESTÁTICA DE RECEBIMENTO E SECAGEM DE PRODUÇÃO DA REGIONAL DE MARINGÁ

Unidade	Capacidade de Recebimento (em mil toneladas)	Capacidade de secagem (em toneladas/hora)
Maringá	32	80
Marialva	18,8	160
Floresta	4	40
Doutor Camargo	6,6	40
Malu	1	0
Total	62,4	320

Fonte: Cooperativa Integrada (2004).

Observa-se que nas Unidades de Marialva, Floresta, Doutor Camargo e Malu, as estruturas são próprias.

O Quadro 4 apresenta o comparativo de recebimento de soja, milho e trigo no período de 1996 a 2003 da Regional de Maringá.

QUADRO 4 – COMPARATIVO DE RECEBIMENTO DE GRÃOS 1996-2003

Ano	Soja	Milho	Trigo
1996	16.398.370	16.867.545	7.519.529
1997	14.873.852	3.382.603	6.015.761
1998	14.738.278	22.138.311	10.822.110
1999	18.721.126	12.698.672	6.962.169
2000	23.197.275	7.941.519	1.011.879
2001	25.455.082	24.731.728	9.266.007
2002	34.542.573	23.518.857	4.802.541
2003	38.997.454	30.249.281	5.023.555

Fonte: Integrada (2004).

Como demonstra o Quadro 4, o recebimento de grãos de soja e milho tem se elevado a cada ano, enquanto que de grãos de trigo, o melhor ano foi de 1998, apresentando uma queda no ano seguinte; recuperando-se parcialmente em 2001, sendo que em 2002, teve outra queda, agora de cerca de 50%, mas no ano de 2003, apresentou uma pequena elevação.

3.4.1 Concorrentes

O principal concorrente da Cooperativa Integrada é a COCAMAR – Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá, a qual foi fundada em 1963, possuindo unidades distribuídas em toda a região de Maringá, estendendo-se até a região do Arenito Caiuá, no Noroeste do Estado.

A COCAMAR se expandiu, produzindo e comercializando hoje diversos produtos, tais como: óleos (soja e canola), maionese e molhos, café (em pó e solúvel), entre outros.

A unidade de Maringá da COCAMAR tem como atividades principais o recebimento de produtos agrícolas, o fornecimento a associados de sementes, fertilizantes, defensivos, peças e acessórios, óleos e lubrificantes, máquinas e implementos agrícolas e produtos pecuários. Conta com 1.214 associados e 57 funcionários.

A capacidade de armazenagem dessa unidade é de 426.270 toneladas a granel e 1.564.567 de ensacados (saca de 60 kg).

Outro concorrente que deve ser mencionado é a Coopermibra – Cooperativa Mista Agropecuária do Brasil, criada em dezembro de 1997, em Campo Mourão, com 26 cooperados. Atualmente, sua estrutura para recebimento da produção possui unidades em Campo Mourão, São Jorge do Ivaí, Campina da Lagoa, Luiziana, Mamborê, Goioerê, Guarapuava, Quarto Centenário, Quinta do Sol e Dr. Camargo.

Além das cooperativas, são concorrentes na área de insumos, as empresas Fertipol, Produza e Campos Verdes.

4 MATERIAL E MÉTODOS

4.1 Amostra da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no período de 01 a 30 de agosto de 2004, junto aos clientes externos ativos da empresa, ou seja, os cooperados. De um universo de 389 cooperados foram escolhidos segundo a ordem alfabética, 36 cooperados, o que corresponde a aproximadamente 10% do total de cooperados. Embora se tenha procurado obter uma amostra representativa, os indivíduos que realmente participaram da mesma foram aqueles localizados pelo pesquisador e, portanto, não se tem certeza de sua representatividade. No entanto, por se tratar de uma pesquisa preliminar é possível, de acordo com ROESCH (1999), se trabalhar com uma amostra de julgamento.

Assim, nessa pesquisa optou-se pelo método descritivo, uma vez que o objetivo era obter informações sobre a população em estudo.

4.2 Técnica de Coleta de Dados

Na pesquisa com os clientes externos da empresa foi utilizado o questionário com questões abertas e fechadas, aplicado pelo próprio pesquisador.

4.3 Análise de Dados

Nessa pesquisa, que teve um delineamento quantitativo, procedeu-se a análise estatística por meio de uma planilha para a

codificação manual dos dados, que foram expressos em frequência absoluta e relativa (percentagens) e demonstrados através de tabelas e gráficos.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos com a pesquisa realizada com 36 proprietários rurais cooperados da Cooperativa Integrada da Regional de Maringá são apresentados e comentados a seguir.

5.1 Identificação da Amostra

TABELA 1 – IDADE DOS COOPERADOS

Idade	Nº	%
Até 40 anos	12	33,3
41 a 50 anos	15	41,7
Acima 51 anos	9	25,0
Total	36	100,0

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

Foram entrevistados cooperados com idade entre 30 anos e 73 anos, sendo a média de idade de 51,5 anos.

TABELA 2 – ESCOLARIDADE DOS COOPERADOS

Grau	Nº	%
1º grau incompleto	12	33,3
1º grau completo	6	16,7
2º grau	6	16,7
Superior	12	33,3
Total	25	100,0

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

A escolaridade dos cooperados variou entre primeiro grau incompleto e superior, tendo a maioria (33,3%) cursado o primeiro grau incompleto e curso superior.

TABELA 3 – TEMPO DE PROPRIEDADE RURAL
DOS COOPERADOS

Tempo	Nº	%
0 a 10 anos	6	16,7
11 a 20 anos	9	25,0
21 a 30 anos	9	25,0
Mais de 30 anos	12	33,3
Total	36	100,0

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

O tempo dos cooperados como proprietário rural variou de 5 a 550 anos, sendo a média de tempo 27,5 anos.

TABELA 4 – TAMANHO DA PROPRIEDADE RURAL

Nº Hectares	Nº	%
Pequena	15	41,7
Média	6	16,6
Grande	15	41,7
Total	36	100,0

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

Verifica-se que através da Tabela 4, que 41,7% das propriedades são pequenas, encontrando-se o mesmo percentual de grandes propriedades e uma minoria de 16,6% de médias propriedades.

TABELA 5 – TIPO DE CULTURA DAS PROPRIEDADES
DOS COOPERADOS

Cultura	Nº	%
Soja, trigo e milho	21	58,3
Milho e soja	3	8,5
Soja, milho, trigo e pastagem	6	16,6
Soja, milho, trigo e café	6	16,6
Total	36	100,0

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

Todos os cooperados entrevistados plantam soja e trigo e apenas 16,6% plantam soja e milho, e também há os que cultivam café e pastagens, principalmente. Há de se mencionar que outros produtos são cultivados, como por exemplo, algodão, mas que ainda não constitui a atividade principal.

TABELA 6 – EXPERIÊNCIA ANTERIOR EM COOPERATIVA

Sim	Não	Boa	Não boa
100,0%	-	66,7%	33,3%

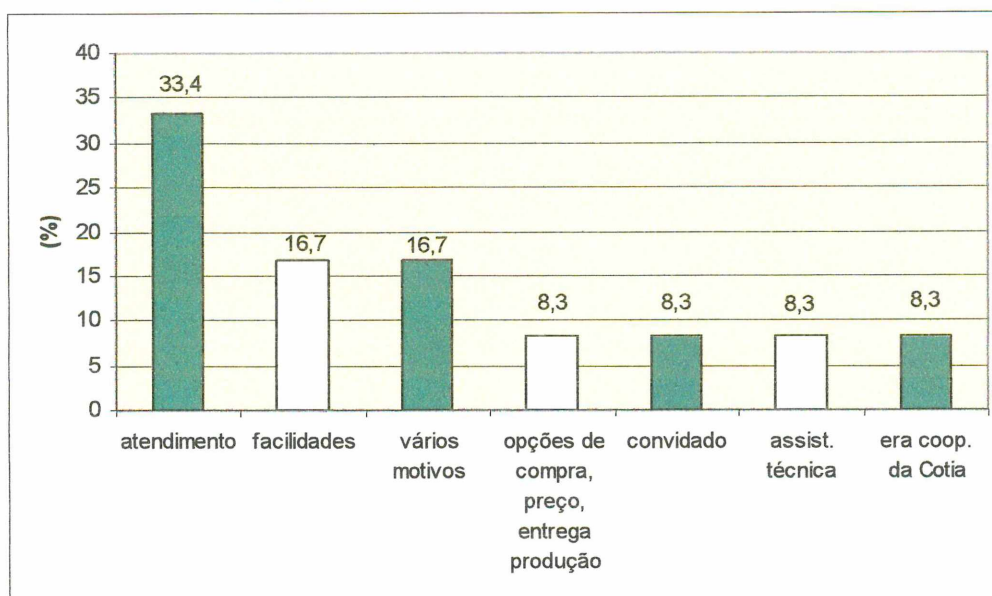
Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

Todos os cooperados entrevistados tiveram experiência anterior com cooperativas, sendo que a maioria (66,7%) considerou essa experiência boa.

5.2 Questões sobre a Cooperativa Integrada

Apresenta-se a seguir os resultados obtidos referentes às questões específicas sobre a Cooperativa Integrada.

GRÁFICO 1 – MOTIVOS PELOS QUAIS DECIDIU SE TORNAR COOPERADO

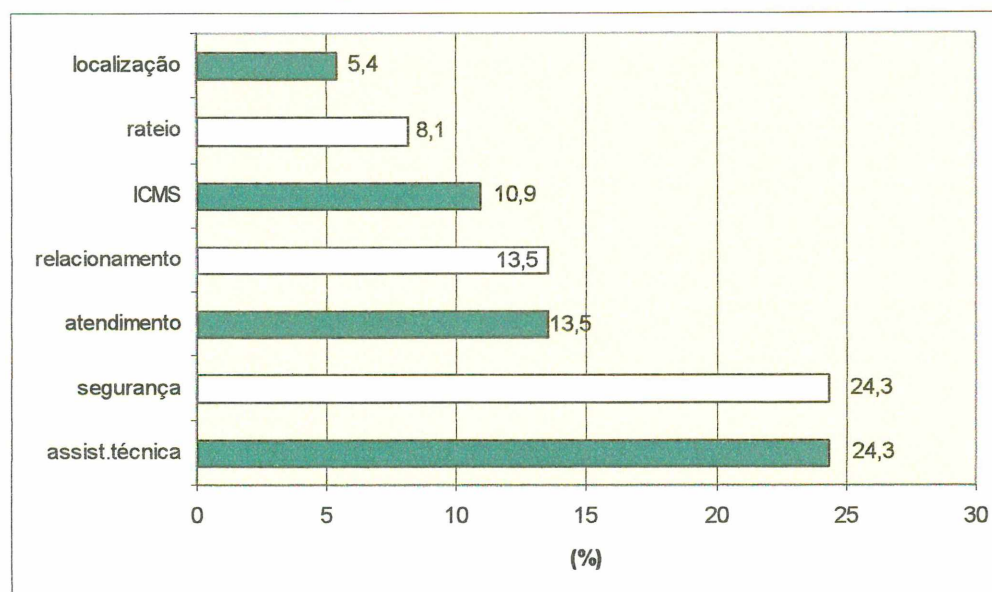


* Respostas Múltiplas

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

No Gráfico 1 observa-se que a maioria dos participantes desta pesquisa (33,4%) decidiu se associar a alguma cooperativa devido ao atendimento.

GRÁFICO 2 – MOTIVOS QUE O LEVARAM A TRABALHAR COM A INTEGRADA

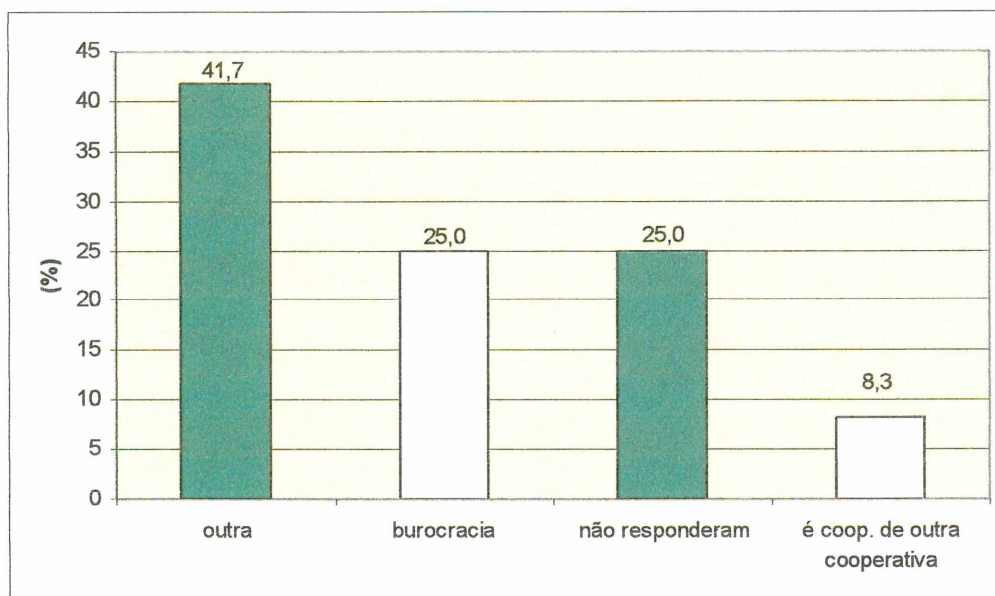


* Respostas Múltiplas

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

O Gráfico 2 demonstra que os principais motivos que levaram os cooperados a trabalhar com a Cooperativa Integrada foram assistência técnica (24,3%) e segurança (24,3%).

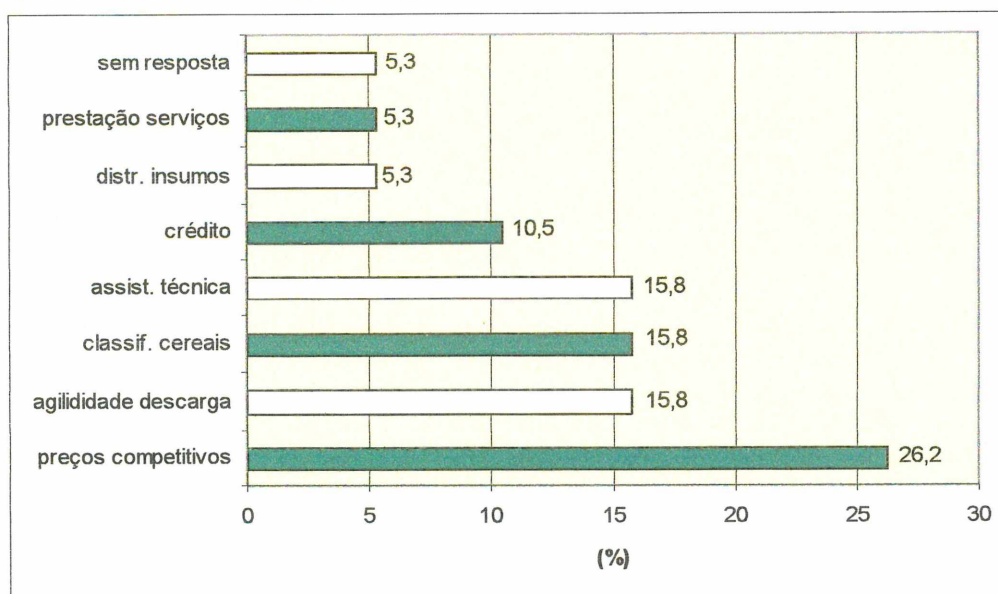
GRÁFICO 3 – DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA SE ASSOCIAR A INTEGRADA



Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

A maioria dos cooperados (41,7%) mencionaram como dificuldades encontradas ao se associar a Cooperativa Integrada a resposta “outras”, mas sem citar quais foram as dificuldades; 25% respondeu “burocracia”; 8,3% tiveram dificuldade por serem cooperados de outra cooperativa; e os demais 25%, não responderam a essa questão (Gráfico 3).

GRÁFICO 4 – SUGESTÕES DE MELHORIAS NA INTEGRADA



*Respostas múltiplas

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

Como demonstra o Gráfico 4, na opinião de 26,2% dos cooperados poderia ser melhorado na Cooperativa Integrada os preços, que devem ser mais competitivos. Para 15,8%, a agilidade na descarga e para outros 15,8% a assistência técnica. Destaca-se que quando se perguntou os motivos que levaram os agricultores a se tornarem associado da Integrada, 24,3% responderam que assistência técnica (Gráfico 2). Portanto, existe a possibilidade desses 15,8% que responderam que precisa ser melhorada a assistência técnica prestada pela cooperativa estarem insatisfeitos.

TABELA 7 – AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA INTEGRADA

Notas	Notas								Não resp.	Nota média ponderada
	0	3	5	6	7	8	9	10		
(%) Itens										
Assist. técnica				8,3		41,7	33,4	16,6		8,7
Classificação			8,3	41,8	25,0	16,6	8,3			6,8
Crédito e Cobrança			8,3	8,3		33,4	8,3	41,7		7,4
Prest. serviços				16,6		25,0	33,4	25,0		8,5
Distr. insumos				16,7		50,0	25,0	8,3		8,1
Descarga		8,3		8,3	8,3	16,7	25,0	33,4		6,6
Inf. mercado	8,3		16,7	8,3	25,0	8,3	16,7	16,7		8,6
Mercado cereais	8,3			33,4	16,7	16,7	8,3	8,3	8,3	6,0
Relacionamento				8,3	8,3	25,0	8,3	41,8	8,3	8,7

*Respostas Múltiplas

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

De acordo com a Tabela 7, a assistência técnica prestada pela Integrada recebeu da maioria dos cooperados notas acima de 8 (91,7%), e apenas 8,3% atribuíram nota 6. Comparando com o Gráfico 4, no qual 15,8% afirmaram que a assistência técnica prestada precisa melhorar, nas notas atribuídas não se percebe insatisfação por parte da maioria dos cooperados, tendo apenas a minoria (8,3%) classificado como regular (nota 6), sendo 8,7 a nota média ponderada para esse item.

Com relação à classificação de cereais, pode-se dizer que há uma certa insatisfação por parte dos cooperados, uma vez que a maioria atribuiu nota 6 (41,8%) e 8,3% nota 5. Apenas uma minoria (8,3%) atribuiu nota 9. A nota média ponderada obtida para a classificação de cereais foi 6,8.

A nota atribuída a crédito e cobrança por 41,7% dos cooperados foi 10, e por 33,4% foi nota 8, demonstrando que a maioria está satisfeita com este serviço, pois a nota média ponderada foi 7,4.

No que diz respeito à prestação de serviços, todos os cooperados atribuíram notas acima de 6, com predominância para nota 9 (33,4%), nota 10 (25,0%) e nota 8 (25,0%), gerando uma nota média ponderada igual a 8,5.

A distribuição de insumos recebeu nota 8 de 50% dos cooperados e nota 9 de 25%, com uma nota média ponderada de 8,1, o que significa que os cooperados estão satisfeitos.

A descarga recebeu notas variando de 3 a 10. Porém, pode ser observado na Tabela 7, que a maioria 33,4% atribuíram nota 10 e 25,0%, nota 9. O grau de satisfação não é muito elevado, uma vez que a nota média ponderada foi 6,6.

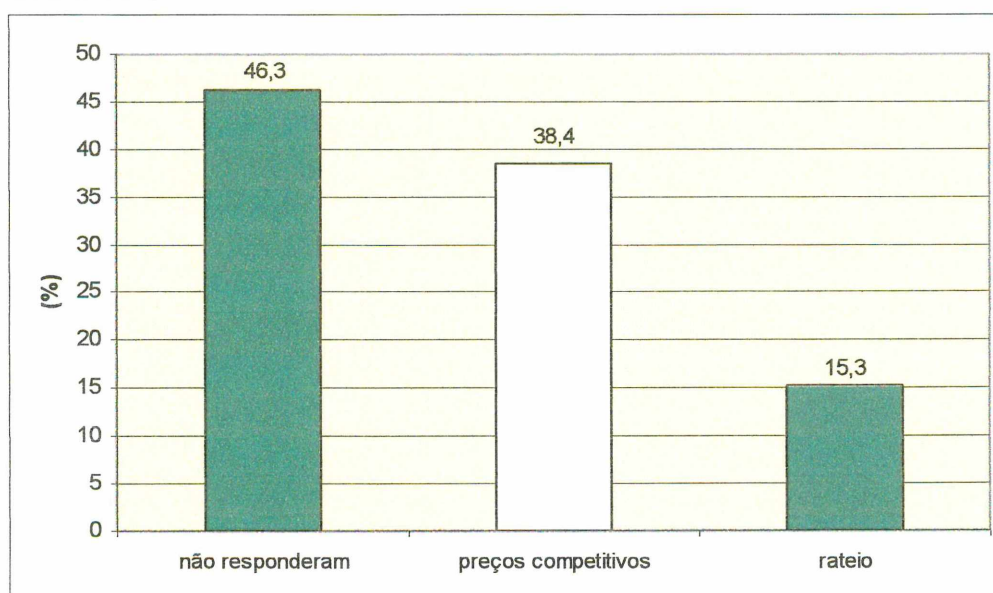
A informação sobre o mercado, realmente precisa ser melhorada, pois encontrou-se 8,3% que atribuíram nota zero e 16,7% que atribuíram

nota 5. Embora não representem a maioria, deve-se destacar que o maior percentual foi encontrado para a nota 7 (25,0%). A nota média ponderada para esse item foi 8,6. Portanto, apesar de ter recebido nota zero por parte de alguns cooperados, a maioria dos cooperados está satisfeita.

Entretanto, com relação ao mercado de cereais, para o qual 8,3% atribuíram nota zero e 33,4%, nota 6, com nota média ponderada 6,0, verifica-se uma certa insatisfação dos cooperados.

Quanto ao relacionamento, a maioria (41,8%) atribuiu nota 10 e 25,0% nota 8, sendo 8,7 a nota média ponderada. Portanto, o relacionamento entre a cooperativa e os cooperados é excelente.

GRÁFICO 5 – NÃO GOSTA NA INTEGRADA

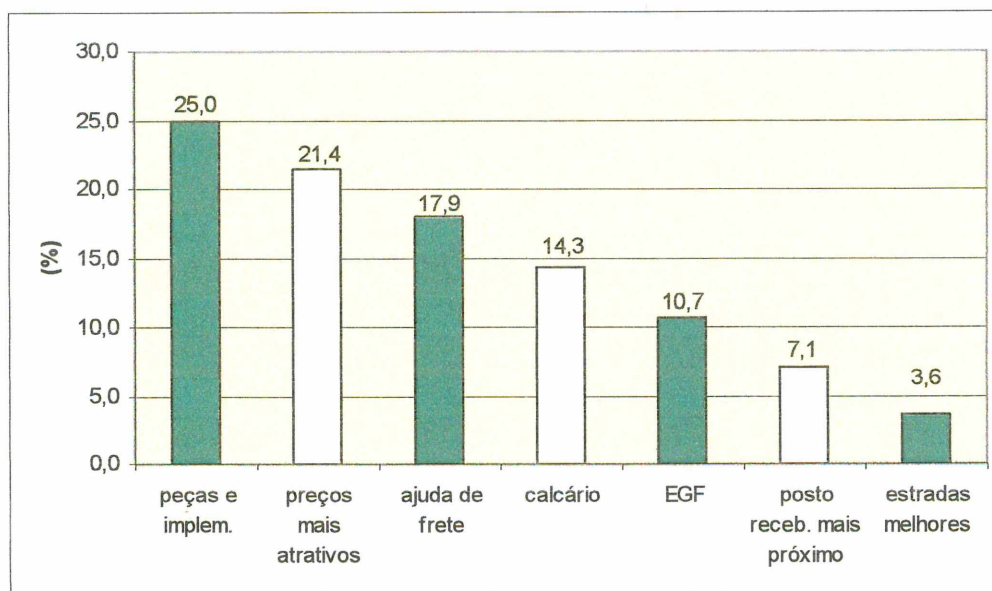


*Respostas múltiplas

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

Através do Gráfico 5 é possível constatar que 38,4% dos cooperados responderam que não gostam dos preços praticados pela cooperativa; 15,3% não gostam do rateio. Entretanto, a maioria (46,3%) não respondeu a essa questão.

GRÁFICO 6 – O QUE FALTA NA INTEGRADA PARA MAIOR FIDELIDADE

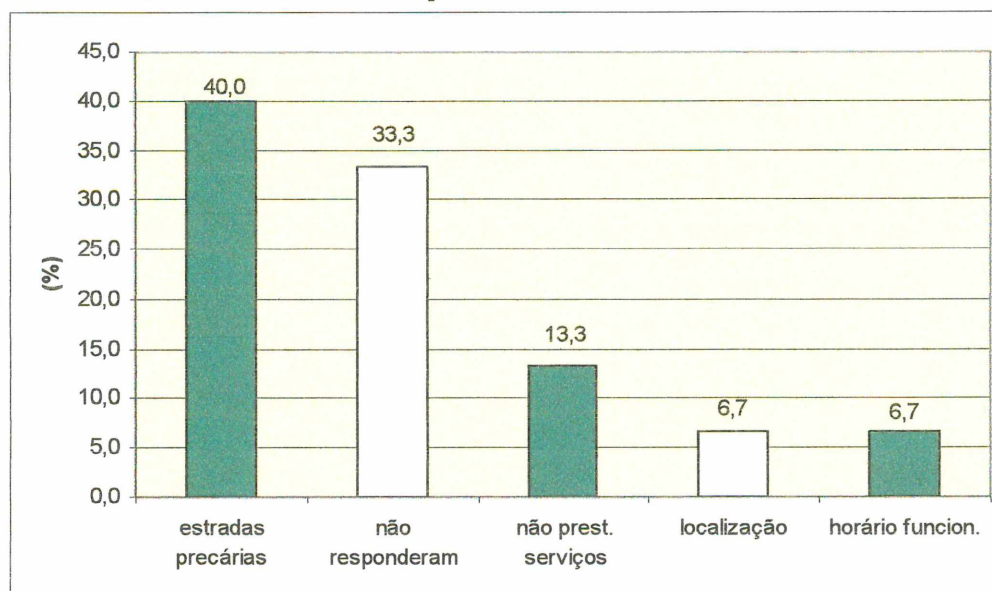


*Respostas Múltiplas

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

Para os cooperados serem mais fiéis à Cooperativa Integrada, verificou-se que se faz necessário a cooperativa incluir peças e implementos agrícolas (25,0%), ter preços mais atrativos (21,4%) e ajuda no frete (17,9%).

GRÁFICO 7 – INSATISFAÇÃO DOS COOPERADOS



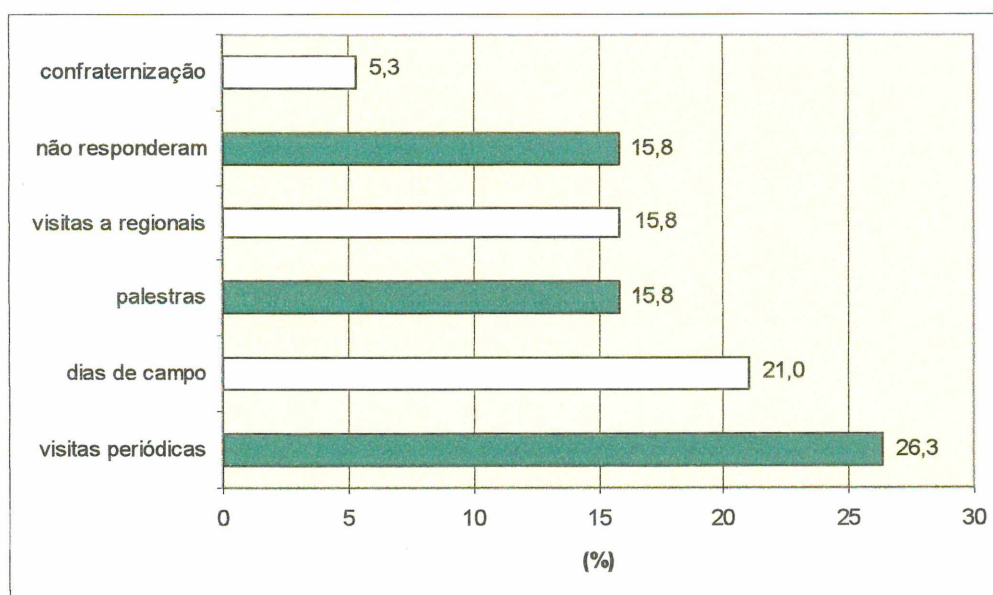
*Respostas Múltiplas

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

A insatisfação apresentada por 40% dos cooperados é com relação às estradas que se apresentam precárias (Gráfico 7).

No Gráfico 8 estão apresentadas as respostas obtidas ao se questionar quais outras atividades deveriam ser realizadas pela Cooperativa Integrada. Verificou-se que 26,3% responderam que deveriam ser realizadas visitas periódicas; 21,0% responderam que dias de campo. Outras respostas obtidas foram palestras (15,8%); promoção (15,8%) e confraternização (5,3%).

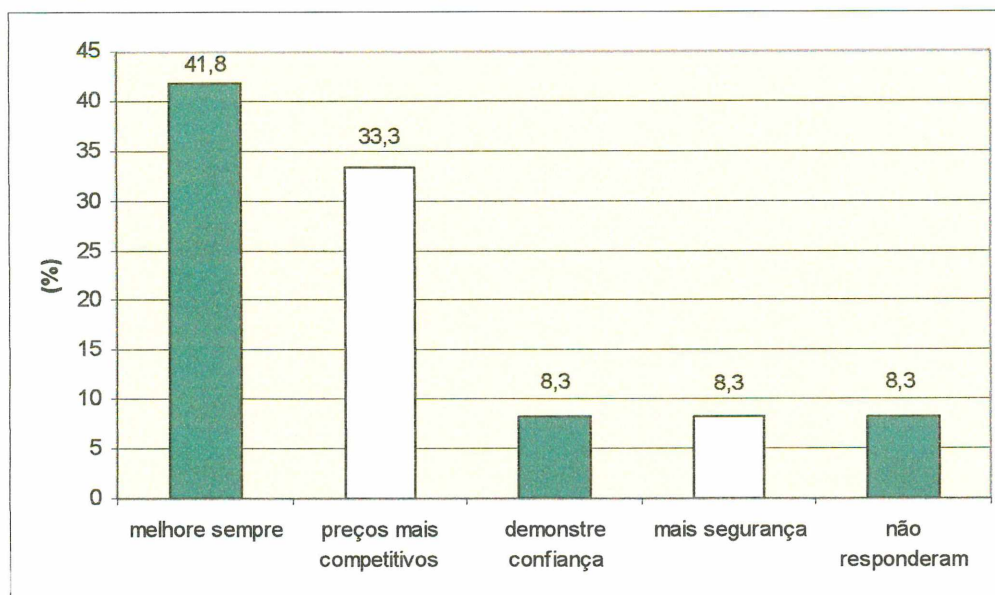
GRÁFICO 8 – OUTRAS ATIVIDADES QUE DEVERIAM SER REALIZADAS



*Respostas Múltiplas

Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

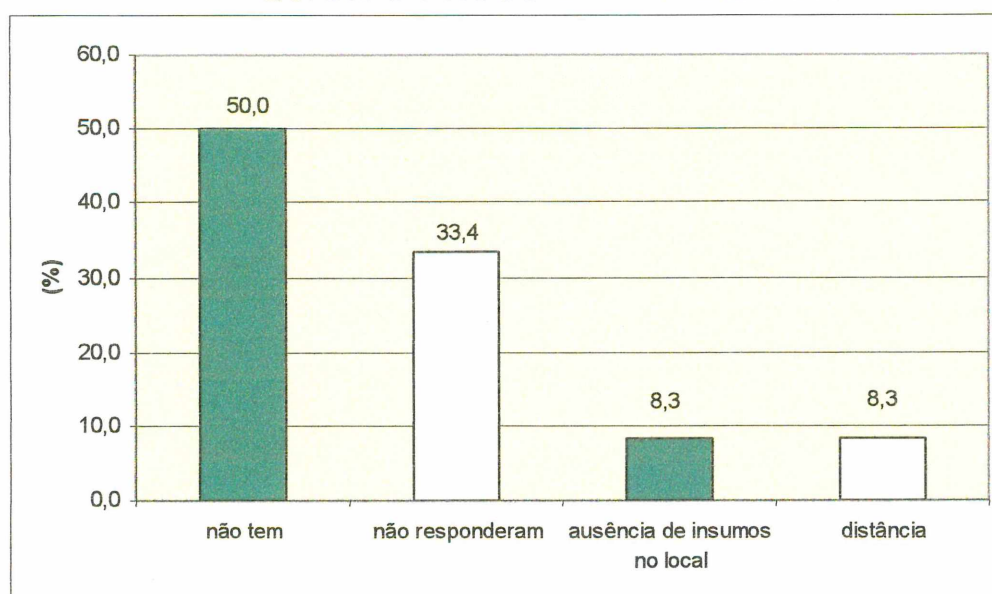
GRÁFICO 9 – O QUE ESPERA DA COOPERATIVA INTEGRADA



Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

A maioria dos cooperados que participaram dessa pesquisa (41,8%) responderam que esperam que a cooperativa melhore sempre; enquanto que 33,3% esperam por preços mais competitivos (Gráfico 9).

GRÁFICO 10 – MAIOR DIFICULDADE ENCONTRADA QUANDO PROCURA A INTEGRADA

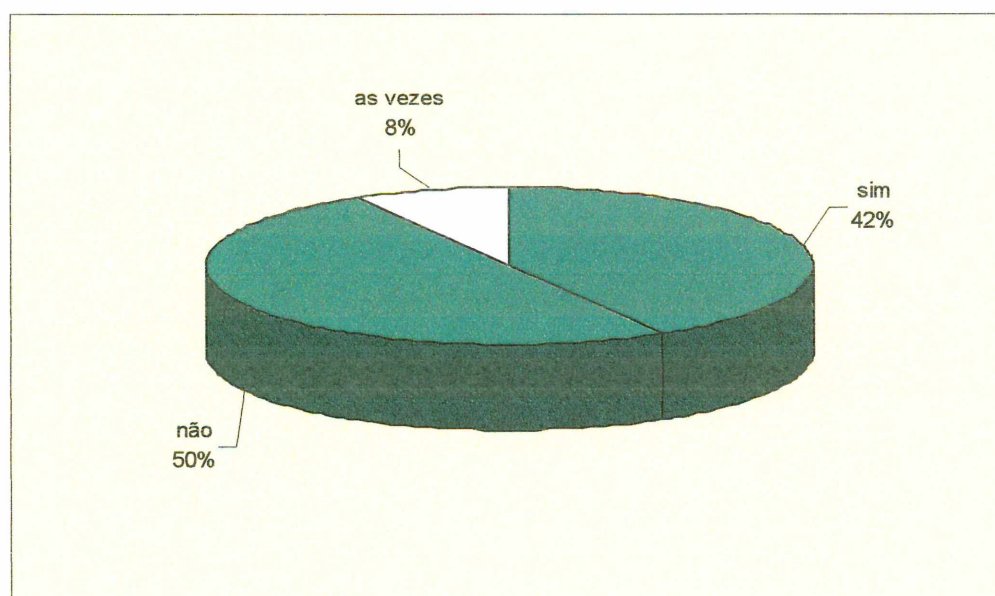


Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

Como demonstra o Gráfico 10, 50% dos cooperados não têm nenhuma dificuldade quando procuram pela cooperativa e 33,4% não responderam. Entretanto, 8,3% mencionaram ausência de insumos no local, o que indica que deve ser verificado junto às unidades que fazem parte da regional, como está sendo feita a reposição dos insumos.

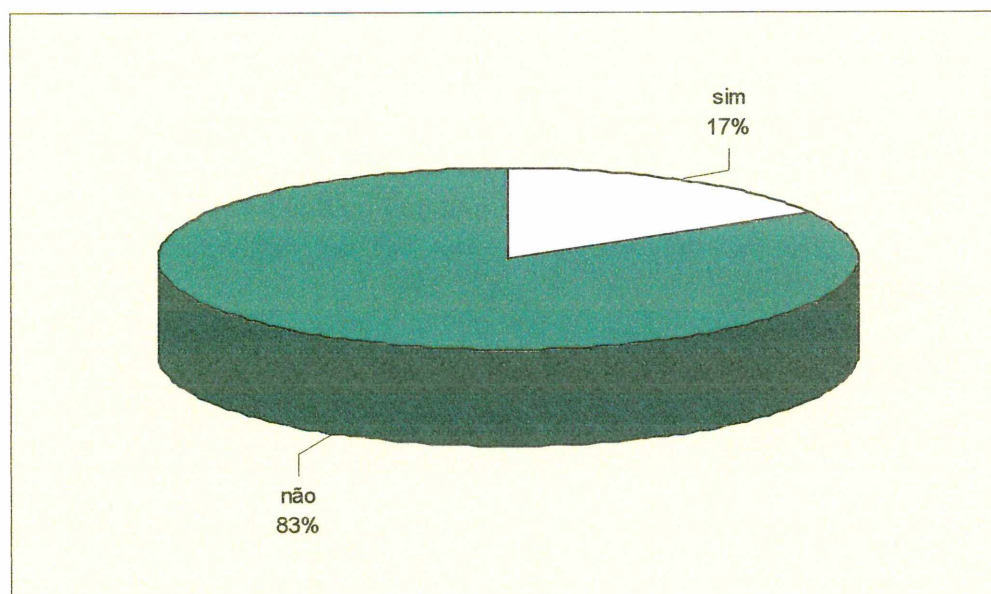
O Gráfico 11 demonstra que 50,0% dos cooperados não fazem pesquisa de melhor oferta antes da entrega da safra na cooperativa, enquanto que 41,7% fazem. Essa resposta indica que os preços pagos pela Integrada são competitivos, pois caso contrário, essa parcela significativa (41,7%) não continuaria entregando sua produção.

GRÁFICO 11 – REALIZAÇÃO PESQUISA ANTES DA ENTREGA DA SAFRA



Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

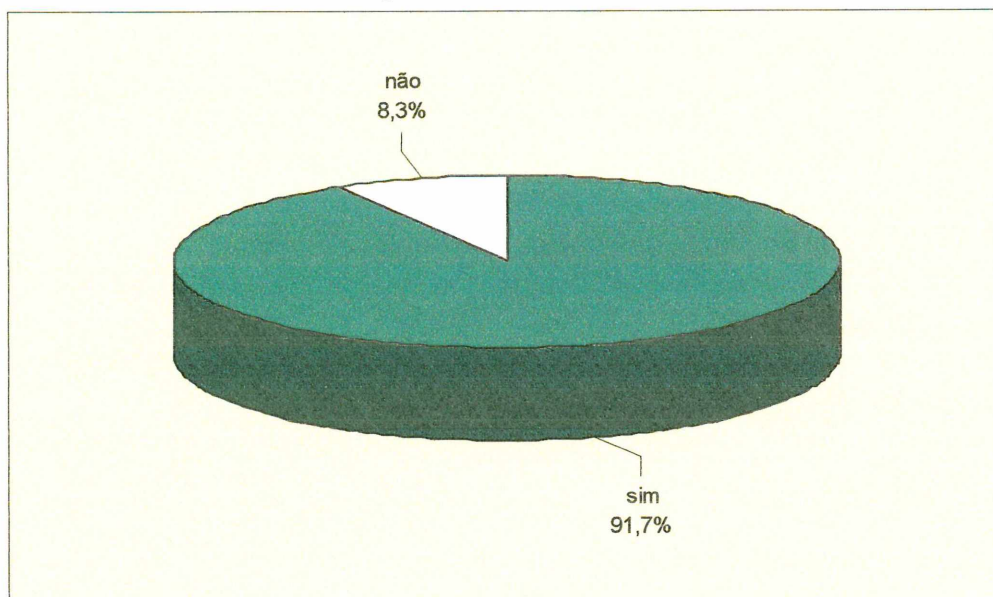
GRÁFICO 12 – ENTREGA A SAFRA UNICAMENTE PARA A INTEGRADA



Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

Através do Gráfico 12 percebe-se claramente que os cooperados que participaram dessa pesquisa, na sua maioria (83,3%) não são fiéis à Cooperativa Integrada, pois não entregam a totalidade as safra apenas a esta cooperativa. Como demonstrado no Gráfico 11, apenas 41,7% dos cooperados fazem pesquisa junto às cooperativas antes da entrega da safra. Portanto, estas respostas indicam que além da questão do preço competitivo, deve haver outros benefícios oferecidos pelos concorrentes.

GRÁFICO 13 – INDICAÇÃO DA INTEGRADA AOS AMIGOS



Fonte: Pesquisa com cooperados (2004).

Foi constatado que 91,7% dos cooperados entrevistados já indicaram a Cooperativa Integrada aos amigos, como demonstra o Gráfico 13.

As respostas obtidas permitem inferir que os cooperados, de maneira geral, estão satisfeitos com a Cooperativa Integrada. No entanto, esta ainda não conquistou a fidelidade dos mesmos, que continuam entregando sua safra aos concorrentes. Demonstraram o grande valor que dão à assistência técnica, constituindo essa uma dos motivos de procurarem se associar à cooperativa.

6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

6.1 Estratégias de Marketing Utilizadas pela Cooperativa Integrada

As estratégias de marketing utilizadas pela Cooperativa Integrada atualmente, de acordo com sua Diretoria, são as seguintes:

1. **Assistência Técnica** – orientação técnica realizada pelos engenheiros agrônomos e técnicos agropecuários, junto aos agricultores nas culturas de soja, trigo e milho, com a finalidade de obter aumento da produtividade.
2. **Devolução de ICMS** – o ICMS é o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços cobrado dos agricultores durante a aquisição de óleo diesel, óleo lubrificante e implementos agrícolas. O ICMS é restituído quando a produção é entregue e comercializada na Cooperativa, e o produto sobre o qual incidiu esse imposto foi utilizado na cultura entregue. Por exemplo, para a restituição do ICMS referente a 2.300 litros de óleo diesel, é necessária a comercialização de 1.000 sacas de soja por parte do associado.
3. **Rateio** – vem a ser a restituição da diferença entre a comercialização de cereais efetuada pela Cooperativa junto às indústrias e o preço pago ao produtor associado.
4. **Dias de Campo** – a Cooperativa realiza todos os anos campos experimentais, nos quais são efetuado plantios de soja em três épocas diferentes, para verificar qual melhor época de plantio para as diversas variedades, competição de híbridos de milho, ensaios de herbicidas, inseticidas, fungicidas, adubação foliar etc.

5. Competitividade no Mercado de Cereais – competir em igualdade de condições com os concorrentes da região.
6. Plano Safra – fornecimento de insumos agropecuários aos agricultores com vencimento na colheita.
7. Contrato futuro de soja – garantia de preços antecipados. Por exemplo, soja: US\$ 10 para o final do mês de abril de 2005.
8. Contrato de soja verde – venda de soja antecipada, antes de efetuar a colheita. Exemplo: soja em depósito – R\$ 29,50 (21.10.02) e soja verde – R\$ 27,00.
9. Adiantamento de colheita – empréstimos de numerários para quitação na colheita, com taxas de juros pré-estabelecidas.
10. Troca de insumos por soja – compra de insumos para pagamento em soja a ser colhida.
11. Descarga rápida no recebimento – rapidez na entrega de produção.
12. Participação em festas da comunidade – participação da cooperativa em festas organizadas pelos cooperados e agricultores.

6.2 Propostas de Estratégias de Marketing

Com o objetivo de aumentar a satisfação dos cooperados e procurar conquistar a sua fidelidade, propõe-se a adoção das estratégias abaixo.

1. A Cooperativa tem realizado dois dias de campo por ano, um dia de campo para a soja, no verão; e outro para o milho, no inverno. Propõe-se que realize um terceiro dia de campo, mas para a colheita mecânica do algodão. Para se realizar a colheita mecânica do algodão é necessário uma área plantada de 100 alqueires, entretanto, as propriedades rurais da região onde se encontra a Regional de Maringá da Cooperativa Integrada possui, na sua maioria pequenas e médias propriedades, as quais individualmente não plantariam esses 100 alqueires de algodão. Sugere-se que sejam reunidos cinco cooperados, que plantarão um total de 120 alqueires, permitindo, assim, a colheita mecânica. Observa-se que essa estratégia, além de estimular a rotação de cultura, não apresenta custo para a Cooperativa, pois em dia de campo, empresas fornecedoras de insumos e implementos agrícolas são convidadas a participar mediante rateio dos custos.
2. Comercialização de peças e implementos através de parcerias da Cooperativa com os fornecedores, atendendo seus cooperados nesse sentido.
3. Ajuda de frete para as propriedades mais distantes, quando da entrega da produção.
4. Instalação de um posto de recebimento mais próximo dessas localidades mais distantes, como por exemplo, em Cambuí ou Jacanã.
5. Expor os preços de mercado do produto em locais acessíveis aos cooperados, como no escritório da cooperativa ou no setor de classificação.

6. Ampliar o número de tombadores para agilizar a descarga e realizar treinamento dos colaboradores da área.
7. Fazer com que a assistência técnica priorize os agricultores que realmente entregam a produção para a cooperativa.
8. Para que seja mantido o excelente relacionamento entre funcionários e cooperados, continuar investindo em treinamento e motivação dos funcionários.

7 CONCLUSÃO

A Cooperativa Integrada surgiu em 1995, como um produto da visão empreendedora de um grupo de produtores rurais. Hoje, 9 anos depois, a cooperativa possui 14 Núcleos Regionais de Cooperados, distribuídos, principalmente, na região Norte do Estado do Paraná. Atualmente, o quadro social possui mais de 4.500 cooperados.

Esse trabalho limitou-se ao estudo de estratégias de marketing para a Regional de Maringá. Verificou-se que a Cooperativa tem feito investimentos crescentes para atender às necessidades de seus cooperados. Entretanto, a concorrência é acirrada, representada principalmente pela COCAMAR – Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá, que surgiu há cerca de 40 anos e, hoje, possui 1.214 associados somente na unidade de Maringá, enquanto que o número de associados da Regional de Maringá é 439 associados.

As propostas feitas tiveram por base os dados obtidos junto aos cooperados da referida regional e espera-se que com a sua adoção, sejam solucionadas as principais dificuldades por eles apresentadas. Entende-se que uma boa estratégia de marketing é justamente solucionar os problemas de seus clientes, afinal não se vende um produto, vende-se uma solução para determinado problema do cliente.

Diante do exposto conclui-se que a Cooperativa Integrada é ainda bastante nova, mas deve adotar o planejamento estratégico de marketing, a fim de se posicionar à frente de seus concorrentes e alcançar uma otimização em seu crescimento, que sabe-se já tem sido grande, pois conforme informou a Diretoria da empresa, em cerca de um ano de sua instalação, ela apresentou um crescimento de 185%.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Marcas: brand equity*. São Paulo: Negócios, 1998.

BERRY, Leonard L. *Descobrimdo a essência do serviço*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CAMPOS, Celso José. *Endomarketing*. Rio de Janeiro: FGV Management – Cursos de Educação Continuada, 2002.

CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. 10. ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CARVALHO, José Luiz Felício dos Santos. *Marketing de serviços*. 1. ed. Maringá: FGV Management – MBA Marketing, 2002.

COBRA, Marcos. *Estratégia de marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2001.

COSTA, Antonio R.; CRESCITELLI, Edson. *Marketing promocional para mercados competitivos*. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, Sergio Roberto. Estratégia de distribuição. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 125-142.

DICKSON, Peter R. Introdução ao marketing. In: CZINKOTA, Michael R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 24-41.

DILLER, Hermann. Gerenciamento da fidelização de clientes em serviços. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coord.). *Novos rumos do marketing*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 75-99.

GANGANA, Maurício Gonçalves. *Fundamentos de marketing*. Rio de Janeiro: FGV Management – Cursos de Educação Continuada, 2001.

GONÇALVES, David. *Serviços: os primeiros passos para o sucesso*. Florianópolis: SEBRAE-SC, 1996.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOFFMAN, K. Douglas. Marketing de serviços. In: CZINKOTA, Michael R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 260-293.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

_____. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

_____. *Princípios de marketing*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1991.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. Fundamentos de marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 1-16.

_____. Administração de produtos. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003a. p. 95-124.

_____. Administração das comunicações de marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003b. p. 271-308.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.

PALANDI JR., José, Essência de serviço. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coord.). *Novos rumos do marketing*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 152-172.

PALMIERI, Antônio. *Pesquisa de mercado*. São Paulo: SEBRAE-SP, 1997.

PARENTE, Juracy Gomes. O sistema de informação de marketing e a pesquisa de marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 361-394.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHIMP, Terence A. Comunicação integrada de marketing: publicidade, promoções e outras ferramentas. In: CZINKOTA, Michael R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 362-395.

URBANY, Joel E. Determinação e estratégias de definição de preços. In: CZINKOTA, Michael R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 428-463.

ZENONE, Luiz Cláudio. Marketing de relacionamento. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coord.). *Novos rumos do marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

PESQUISA COM OS COOPERADOS

I. Identificação

Idade: _____ Escolaridade: _____
Há quanto tempo possui propriedade rural? _____
Tamanho da Propriedade: _____
Tipo de Cultura: _____
Já teve experiência anterior em cooperativa? _____
Em termos gerais, a experiência com cooperativa foi:
() boa () não foi boa

II. Questões

1. Porque você decidiu tornar-se um cooperado?

R.: _____

Na questão 2 assinalar as 3 (três) alternativas de maior importância, assinalando o número 1 na mais importante e o número 3 na menos importante .

2. Quais os motivos que te levam a trabalhar com a Cooperativa Integrada?

() Assistência técnica () Atendimento () Relacionamento
() Segurança () Localização () Rateio
() ICMS
() Outra: _____

3. Quais as dificuldades encontradas em se tornar associado?

() Burocracia () Insegurança
() Não foi convidado () É cooperado de outra cooperativa
() Outra: _____

4. O que poderia, na sua opinião, ser melhorado na Cooperativa Integrada?

() Assistência técnica
() Classificação de cereais
() Crédito
() Distribuição de insumos
() Relacionamento
() Prestação de serviços
() Agilidade na descarga
() Preços mais competitivos

5. Qual a nota de zero (0) a dez (10), que você atribui para os seguintes serviços da Cooperativa Integrada?

- Assistência técnica
- Classificação
- Crédito e cobrança
- Prestação de serviços
- Distribuição de insumos
- Descarga
- Informações sobre mercado
- Mercado de cereais
- Relacionamento

6. Do que você não gosta na Cooperativa Integrada?

- Assistência técnica
- Rateio
- Confraternização
- Atendimento
- Amizade
- Prazo safra
- Preços competitivos

7. O que falta para a Cooperativa Integrada para que o associado se torne mais fiel?

- Preços mais atrativos e competitivos
- calcário
- Ajuda de frete
- EGF
- Posto de recebimento mais próximo
- Peças e implementos
- Estradas melhores

8. Dos itens abaixo, assinalar dois que o deixa insatisfeito.

- Estradas precárias
- Não prestação de serviços
- Localização
- Relacionamento com funcionário
- Horário de funcionamento

9. Quais outras atividades que a Integrada deveria realizar?

- Confraternização
- Participação efetiva em festas comunitárias
- Dias de campo
- Palestras
- Visitas periódicas
- Promoção de visitas dos cooperados a outras regionais da Integrada

10. O que você espera da Cooperativa Integrada?

R.: _____

11. Qual maior dificuldade enfrentada por você quando procura a Cooperativa?

R.: _____

12. Antes de entregar sua safra, você pesquisa junto às cooperativas a melhor oferta?

sim não às vezes

13. Você só entrega sua safra à Cooperativa Integrada?

sim não

14. Você já indicou a Cooperativa Integrada aos seus amigos?

sim não