

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM COOPERATIVAS: O CASO DE UMA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO NORTE DO PARANÁ**

LARISSA ZAMARIAN DUCCI

CURITIBA - PR

2009

LARISSA ZAMARIAN DUCCI

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM COOPERATIVAS: O CASO DE UMA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO NORTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre. Curso de
Mestrado em Administração do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA - PR

2009

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais, Luci e Vitor, e a minha irmã, Aline, pelo apoio incondicional e paciência descomunal que tiveram comigo durante este curso.

AGRADECIMENTOS

À meu professor e orientador de agenda apertada, Pedro José Steiner Neto, que nunca deixou de me atender e foi fundamental para a conclusão deste curso.

Aos meus familiares que sempre me incentivaram e ao meu namorado que me apoiou sem cobranças.

Aos colegas de curso que tornaram esta caminhada menos árdua, em especial a minha tia Norma e minha tia do coração, Vilma.

Agradeço também aos amigos que não estavam cursando o mestrado comigo, mas que não agüentavam mais me ouvir falar nele. Especialmente a Luíza que sempre me recebeu em sua casa em Curitiba.

À Cooperativa e sua diretoria que tão disposta e gentilmente me permitiu realizar a pesquisa. E à Ocepar que disponibilizou informações imprescindíveis sobre o cooperativismo e as cooperativas do Brasil e do Paraná.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA.....	19
1.5 ESTRUTURA DO PROJETO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 MARKETING.....	21
2.1.1 Evolução do Conceito.....	21
2.1.2 Vantagem Competitiva e <i>Marketing</i>	23
2.1.3 <i>Marketing</i> de Relacionamento.....	27
2.1.4 Benefícios do <i>Marketing</i> de Relacionamentos.....	32
2.1.5 A Percepção do Cliente.....	35
2.2 COOPERATIVISMO E SOCIEDADES COOPERATIVAS.....	37
2.2.1 Perspectivas Históricas.....	37
2.2.2 As Cooperativas e sua Importância para Produção Nacional e do Estado do Paraná.....	45
2.3 O <i>MARKETING</i> NA ATUAÇÃO DAS COOPERATIVAS.....	52
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	56
3.1.1 Questões de pesquisa.....	56
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO) DAS VARIÁVEIS.....	57
3.2.1 Outras Definições Relevantes.....	59
3.3 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	60
3.3.1 Delineamento da Pesquisa.....	60
3.3.2 Fonte de dados.....	62
3.3.3 População e amostragem.....	63
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	65

4.1 FASE QUALITATIVA.....	65
4.2 FASE QUANTITATIVA.....	69
4.2.1 Etapa Descritiva.....	70
4.2.1.1 Caracterização da Amostra.....	71
4.2.1.2 Importância Econômica da Cooperativa para o Cooperado.....	76
4.2.1.3 Síntese dos Dados Obtidos sobre a Descrição da Amostra e sobre a Dependência Econômica dos Cooperados em relação à Cooperativa.....	81
4.2.1.4 Conhecimento e Participação dos Cooperados sobre as Ações de <i>Marketing</i> de Relacionamento Praticadas pela Cooperativa.....	82
4.2.2 Análise Fatorial.....	88
4.2.2.1 Percepção dos Cooperados sobre as Ações de <i>Marketing</i> de Relacionamento Praticadas pela Cooperativa.....	88
4.2.2.3 Síntese dos Dados Obtidos sobre o Grau de Importância das Ações de <i>Marketing</i> de Relacionamento Praticadas pela Cooperativa.....	98
4.2.3 Clusters.....	99
4.2.3.1 Análise da percepção por <i>clusters</i> de cooperados.....	99
4.3 A COOPERATIVA EM ESTUDO.....	106
5 CONCLUSÃO.....	109
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	111
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	111
REFERÊNCIAS.....	113
ANEXOS.....	117
Roteiro da Entrevista	117
Questionário.....	118

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - BENEFÍCIOS DO <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO PARA A EMPRESA.....	34
QUADRO 2 - EVOLUÇÃO DOS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO.....	40
QUADRO 3 - AS COOPERATIVAS EM NÚMEROS DE ESTABELECIMENTOS, ASSOCIADOS E FUNCIONÁRIOS POR ESTADO BRASILEIRO.....	47
QUADRO 4 - PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS NA PRODUÇÃO DO PARANÁ SAFRA 2006/2007.....	48
QUADRO 5 – COOPERATIVISMO PARANAENSE EM NÚMEROS.....	50
QUADRO 6 – INVESTIMENTOS DAS COOPERATIVAS PARANAENSES PARA OS COOPERADOS DURANTE O ANO DE 2006.....	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO.....	57
FIGURA 2: ÁREA DE ATUAÇÃO DA COOPERATIVA ESTUDADA.....	107

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: SE O COOPERADO CONHECE AS AÇÕES DE <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO PRATICADAS PELA COOPERATIVA.....	83
TABELA 2: COM QUE FREQUÊNCIA O COOPERADO PARTICIPA DAS AÇÕES DE <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO DA COOPERATIVA.....	85
TABELA 3: GRUPO DE AÇÕES DE <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO PRATICADAS PELA COOPERATIVA	89
TABELA 4: ÍNDICE DE CORRELAÇÃO EXCLUINDO-SE CURSOS DE ORATÓRIA E LIDERANÇA.....	90
TABELA 5: ÍNDICE DE CORRELAÇÃO EXCLUINDO-SE EXPOSIÇÃO DOS TRABALHOS REALIZADOS NOS CURSOS DE CULINÁRIA E ARTESANATO	90
TABELA 6: ÍNDICE DE CORRELAÇÃO EXCLUINDO-SE CAMPANHAS DE DOAÇÃO.....	91

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS NO PIB AGROPECUÁRIO DO PARANÁ.....	49
GRÁFICO 2: SEXO DO ENTREVISTADO.....	72
GRÁFICO 3: IDADE DOS ENTREVISTADOS.....	72
GRÁFICO 4: RENDA BRUTA ANUAL DOS ENTREVISTADOS.....	73
GRÁFICO 5: ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS.....	74
GRÁFICO 6: HÁ QUANTO TEMPO O ENTREVISTADO TRABALHA COM AGRICULTURA.....	74
GRÁFICO 7: SE O PAI OU MÃE DO ENTREVISTADO É/FOI PRODUTOR RURAL	75
GRÁFICO 8: ORIGEM DA(S) PROPIEDADE(S) DOS ENTREVISTADOS.....	76
GRÁFICO 9: SE TODAS AS PROPRIEDADES DO ENTREVISTADO SÃO CADASTRADAS NA COOPERATIVA.....	77
GRÁFICO 10: SE A ATIVIDADE RURAL É A PRINCIPAL FONTE DE RENDA	77
GRÁFICO 11: ENTREVISTADOS QUE CONSIDERAM A ATIVIDADE AGRÍCOLA COMO PRINCIPAL FONTE DE RENDA POR FAIXA ETÁRIA.....	78
GRÁFICO 12: ENTREVISTADOS QUE CONSIDERAM A ATIVIDADE AGRÍCOLA COMO PRINCIPAL FONTE DE RENDA POR FAIXA DE RENDA BRUTA ANUAL	78
GRÁFICO 13: VOLUME DA PRODUÇÃO ENTREGUE NA COOPERATIVA.	79
GRÁFICO 14: VOLUME DE EQUIPAMENTOS ADQUIRIDOS NA COOPERATIVA	79
GRÁFICO 15: VOLUME DE SEMENTES E INSUMOS ADQUIRIDOS ATRAVÉS DA COOPERATIVA.....	80
GRÁFICO 16: TEMPO DE ASSOCIAÇÃO À COOPERATIVA.....	81
GRÁFICO 17: GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO PELOS COOPERADOS ÀS AÇÕES DE <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO DA COOPERATIVA.....	93
GRÁFICO 18: IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS AÇÕES DE <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO DA COOPERATIVA SEGUNDO O SEXO DO ENTREVISTADO.....	94

GRÁFICO 19: IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS AÇÕES DE <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO DA COOPERATIVA SEGUNDO FAIXA ETÁRIA.....	95
GRÁFICO 20: IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS AÇÕES DE <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO DA COOPERATIVA SEGUNDO RENDA BRUTA ANUAL.....	97
GRÁFICO 21: <i>CLUSTERS</i> DE COOPERADOS POR SEXO.....	101
GRÁFICO 22: SEXO POR <i>CLUSTERS</i> DE COOPERADOS.....	101
GRÁFICO 23: <i>CLUSTERS</i> DE COOPERADOS POR FAIXA ETÁRIA.....	102
GRÁFICO 24: FAIXA ETÁRIA POR <i>CLUSTERS</i> DE COOPERADOS.....	102
GRÁFICO 25: <i>CLUSTERS</i> DE COOPERADOS POR FAIXA DE RENDA.....	103
GRÁFICO 26: FAIXA DE RENDA POR <i>CLUSTERS</i> DE COOPERADOS.....	103
GRÁFICO 27: IMPORTÂNCIA DOS GRUPOS DE AÇÕES DE RELACIONAMENTO SEGUNDO OS <i>CLUSTERS</i> DE COOPERADOS.....	104

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
OCB	Organização das Cooperativas brasileiras
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
PIB	Produto Interno Bruto

RESUMO

As cooperativas são organizações com princípios de ajuda mútua que se espalharam pelo mundo como uma alternativa de mudança do meio econômico e social. Seu objetivo é prestar serviços aos seus associados bem como à sociedade em que está inserida, e para isto ela deve ser viável economicamente. Estratégias de *marketing*, planejamento e aquisição de tecnologia tornam-se essenciais para a participação e permanência destas organizações no mercado. O equilíbrio entre a dimensão social e de eficiência econômica das organizações cooperativas, e as peculiaridades do relacionamento entre elas e seus cooperados é que motivaram a realização desta pesquisa. O objetivo principal é investigar a percepção dos associados sobre as ações de relacionamento promovidas por uma cooperativa agroindustrial do norte do Paraná. O tema foi tratado através de uma revisão teórico-empírica sobre *marketing*, mais especificamente sobre o *marketing* de relacionamento, e cooperativas. Em seguida se desenvolveu uma pesquisa de campo em uma cooperativa agroindustrial do norte do Paraná: com uma fase qualitativa para o levantamento das ações de *marketing* de relacionamento praticadas pela cooperativa, e outra fase quantitativa para captar a percepção dos cooperados sobre estas ações. Observou-se que a percepção dos cooperados varia de acordo com a idade, sexo e faixa de renda, e que no geral as ações de difusão do conhecimento e de parcerias tecnológicas são percebidas como mais relevantes para o relacionamento com a cooperativa. Já as ações com foco feminino devem ser repensadas pela cooperativa, pois são percebidas como pouco relevantes. O tratamento estatístico dos dados permitiu a redução das ações de relacionamento da cooperativa em 6 grupos e os cooperados em 4 grupos com percepções semelhantes. O que se concluiu é que os grupos de cooperados percebem as ações de *marketing* de relacionamento praticadas pela cooperativa de forma diferente, portanto a cooperativa deve personalizar as ações que promove em função de grupos de cooperados.

Palavras chaves : *marketing* de relacionamento, cooperativas

ABSTRACT

Cooperatives are organizations with principles of mutual help that have spread throughout the world as an alternative of change for the social and economical environment. The objective of the cooperatives is to pledge service to its associates as well as to society in which it belongs to and to achieve such objective the cooperative must be economically viable. *Marketing* strategies, planning and the acquirement of technology are all necessary for the participation and permanence of these types of organizations in the market. The balance between the social dimension and the economic efficiency of these cooperative organizations and the peculiarity of the relationship between them and their cooperated is what motivated this research. The main goal is to investigate the perception of the associates about the relationship actions promoted by an agro industrial cooperative in the north of Paraná. The theme was elaborated using an empirical-theoretical revision about *marketing* and cooperatives. A field research was developed as a second step in an agro-industrial cooperative in the north of Paraná: one qualitative stage for the gathering of relationship *marketing* strategies practiced by the cooperative and one quantitative phase utilized to gather the perception of the cooperates concerning the actions. It was observed that the perception of the cooperates vary according to their age, sex and income and that in general the actions which diffuse knowledge and technological partner relationships are perceived as more relevant to the relationship between cooperates and cooperative. However, the actions with a feminine focus should be re-thought by the cooperative for they are perceived as irrelevant.

Keywords : relationship *marketing*, Cooperatives

1 INTRODUÇÃO

A fundação da primeira cooperativa data da segunda metade do século XVIII, na Inglaterra, e foi motivada pelas disfunções do sistema capitalista que não concedia oportunidades aos que não eram detentores de meios de produção.

Surgiu da iniciativa de um grupo de operários tecelões que decidiu tentar melhorar sua condição de vida e situação econômica através da união de esforços, fundando a Sociedade dos Probos de Rochdale (OLIVEIRA, 1979; SCHNEIDER, 1999; CRUZ, 2002; GOZER, 2003).

Os princípios de ajuda mútua, administração democrática e transparente e a priorização do trabalho e do ser humano e não do capital desta cooperativa configuraram um tipo de organização inovadora, ainda não existente no sistema econômico da época, e que são as bases do cooperativismo até os dias atuais. (SCHNEIDER, 1999; MENEZES, 2003).

Este modelo de organização cooperativa se espalhou pelo mundo e abrangeu diversos ramos de atuação. No Brasil, a expressiva participação na produção nacional, no volume de exportações e na geração de emprego e renda tem chamado a atenção de diversos estudiosos, já que as peculiaridades das cooperativas em muito se confrontam com as exigências do mercado para uma atuação eficiente e competitiva.

Especificamente no Paraná, as cooperativas do setor agroindustrial enfrentam um ambiente muito próximo ao de um oligopólio e concorrem com multinacionais altamente competitivas, mas têm sido eficientes e têm apresentado resultados positivos e crescentes (FAJARDO, 2006). Os números divulgados pela OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – sobre o desempenho das cooperativas confirmam uma atuação relevante para a economia do estado.

Como demonstram os princípios do cooperativismo, o objetivo das cooperativas é social e não o lucro, mas a eficiência econômica é fundamental para que esse seja alcançado. As transformações do mercado que impulsionam empresas capitalistas a reverem seus modelos de gestão estão provocando nas cooperativas a mesma necessidade, impondo-lhes desafios estratégicos e mercadológicos, exigindo-lhes uma administração dinâmica e criativa e a construção de relacionamentos estreitos com seus *stakeholders*. (FAJARDO, 2006)

O desafio consiste então, em conciliar a dimensão econômica e social e não enfraquecer o laço com os cooperados em função de uma administração mais profissional e em muito parecida com a administração de empresas não-cooperativas.

O comprometimento do cooperado com a cooperativa é de extrema importância. Segundo Oliveira (2007), constantemente empresas cooperativas passam por períodos de crise e enfraquecimento no que se refere ao relacionamento com os cooperados, e a reestruturação administrativa sofrida por estas organizações nas últimas duas décadas para se tornarem mais competitivas é a maior responsável pelo prejuízo da qualidade destes relacionamentos.

Dentro da administração, comprometimento e relacionamentos são temas para a matéria de *marketing*, mais especificamente para o *marketing* de relacionamento, que tem como objetivo compreender as necessidades dos clientes e estreitar a ligação entre eles e a empresa através da oferta de um valor percebido como superior (MCKENNA, 1992).

Para Treacy e Wiersema (1993), a intimidade com o cliente é uma opção para a criação de vantagem competitiva. Toaldo e Luce (2006) reforçam a opinião dos autores quando afirmam ser o *marketing* fundamental para atingir e manter uma vantagem competitiva sustentável, já que ele é o elo entre a organização e o ambiente.

Neste contexto de uma relevante participação das cooperativas na economia nacional e do Estado do Paraná e do desafio de conciliar os princípios cooperativistas e uma atuação de mercado eficiente, que não afete a qualidade do

relacionamento com o cooperado, é que este estudo tentará compreender quais são os fatores percebidos e considerados importantes pelos cooperados para um bom relacionamento com a cooperativa.

Assim, a pesquisa avaliará o relacionamento de uma cooperativa do norte do Estado do Paraná com seus cooperados, procurando identificar quais das ações praticadas pela cooperativa são percebidas positivamente e como relevantes por eles.

1.1 PROBLEMA

Em vista da temática apresentada, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

“Como os cooperados reconhecem e avaliam as ações de relacionamento praticadas por uma cooperativa agroindustrial do norte do Paraná?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a percepção dos associados sobre as ações de relacionamento promovidas por uma cooperativa agroindustrial do norte do Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a cooperativa, alvo deste estudo;
- Identificar e classificar as ações de relacionamento promovidas pela cooperativa;
- Investigar o nível de conhecimento dos cooperados sobre as ações de *marketing* de relacionamento praticadas pela cooperativa;
- Identificar o grau de importância dado pelos cooperados às ações de relacionamento promovidas pela cooperativa;

JUSTIFICATIVA TEÓRICA

As sociedades cooperativas surgiram em tempos de desemprego e exclusão social como alternativa para alcançar a justiça social através da solidariedade e ajuda mútua. Atualmente elas abrangem treze ramos de atividade e concorrem com outras empresas em um ambiente altamente competitivo na tentativa de melhorar a capacidade de geração de renda e as condições de vida de seus associados (NASCIMENTO et al., 2007).

Elas se tornaram importantes empresas em alguns dos ramos em que atuam, o que pode ser comprovado pelos números de geração de emprego e renda, participação nas exportações e participação no PIB. Especificamente no ramo agropecuário, as cooperativas contribuíram para o desenvolvimento de um novo padrão de produção, e a colaboração das cooperativas paranaenses é evidenciada neste processo, segundo Fajardo (2006).

Para Fajardo (2006), a economia paranaense teve na agroindústria seu mais importante eixo de industrialização e a atuação das cooperativas neste processo é de inegável importância. A acumulação de capital das cooperativas contribuiu para a transformação da agricultura do Paraná em direção a produtos com maior valor adicionado, resultando em mudanças na estrutura produtiva do estado e no direcionamento para um mercado mais complexo e competitivo do que o de comercialização de produtos agrícolas: o mercado agroindustrial.

As cooperativas do ramo agropecuário passaram, então, a participar em mercados caracterizados pela competição, onde avanços tecnológicos, globalização e mudanças rápidas exigem agilidade e flexibilidade para adaptação e respostas eficientes, e a concorrerem com empresas privadas de grande porte, o que lhes exigiu uma readequação de suas estruturas e processos a partir de diversas ações estratégicas (GALERANI, 2003).

O desafio então é adequar às ações necessárias para uma atuação competitiva com a dimensão social das cooperativas e não prejudicar o relacionamento com os cooperados. Autores como Pedrozo (1993), Zylbersztajn (2002) e Oliveira (2007) afirmam que uma atuação eficiente e competitiva depende da relação estável entre cooperados e cooperativa, mas que as reestruturações exigidas durante o processo de melhora da competitividade destas organizações têm afetado este relacionamento.

Para Zylbersztajn (2002), o duplo papel do cooperado, sendo ao mesmo tempo proprietário e cliente, é o maior problema de gestão enfrentado pelas cooperativas: primeiro, porque a não separação entre propriedade e controle por parte dos cooperados pode acarretar perda de eficiência gerencial da cooperativa, e, segundo, porque o sucesso da cooperativa depende da fidelização e do comprometimento do cooperado em não buscar outros meios de negociar seus produtos ou adquirir serviços.

Para Bialoskorski Neto (2001), é preciso ações que criem incentivos e vantagens para o produtor negociar com a cooperativa e não fora dela. Segundo o autor, estratégias de fidelização dos cooperados precisam ser pensadas e implementadas.

Diante do exposto, sobre as peculiaridades das cooperativas e das contribuições que o *marketing* de relacionamento pode proporcionar às organizações que decidem estreitar seus laços com os seus clientes, justifica-se a contribuição deste estudo para o conhecimento mais aprofundado das variáveis que interferem no relacionamento entre uma cooperativa e seus cooperados.

Sendo assim, a teoria de marketing de relacionamento pode ser enriquecida através do estudo em um campo poucas vezes explorado.

1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

Se o *marketing* de relacionamento possui foco na criação de vínculo entre as empresa e seus clientes, se busca uma interação tal entre eles, que propicie a participação do cliente no desenvolvimento dos produtos e serviços a serem consumidos, e se tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo que gerem benefícios mútuos (VAVRA, 1993; GRONROOS, 1994; McKENNA, 1997; e GORDON, 2000), é plausível afirmar que pode contribuir para estreitar os relacionamentos entre uma cooperativa e seus cooperados na criação de vantagens percebidas que aumentem seu grau de comprometimento e fidelização.

As características diferenciadas e peculiares da relação entre cooperativa e cooperados e a falta de estudos desta natureza no campo específico do *marketing* implicam na busca de soluções práticas e efetivas para a consolidação de relacionamentos duradouros, que podem não ser o objetivo principal da cooperativa, mas que influenciam sua atuação eficiente no mercado.

É fundamental que a cooperativa mensure a validade e a qualidade das ações de relacionamento eventualmente praticadas junto aos seus cooperados para que não haja desperdício de recursos com ações não efetivas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está dividido em cinco partes. A primeira delas, já apresentada, compõe-se da introdução, na qual são discutidas questões pertinentes ao tema em estudo, do problema e objetivos da pesquisa e das justificativas teórica e prática que tornam o presente projeto relevante dentro de seu campo de estudo.

A segunda parte apresenta a base teórico-empírica, fundamento para a realização do trabalho. Ela está dividida em 2 temas centrais: o primeiro traz uma breve revisão sobre a história do *marketing*, as vantagens que pode trazer para as organizações e os principais requisitos do *marketing* de relacionamento; e a segunda parte trata das cooperativas em geral, onde se apresenta um breve histórico do surgimento desta organizações, suas características, princípios e ramos de atuação no Brasil, relevância para a economia nacional e do estado do Paraná. O último tópico do referencial busca demonstrar como o *marketing* pode e deve ser praticado pelas cooperativas.

A terceira parte do trabalho apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, incluindo as perguntas de pesquisa, o delineamento, a definição da população e amostra da pesquisa, e as fontes de coleta e tratamento dos dados.

A análise dos dados coletados, com o resultado da fase qualitativa e da fase quantitativa da pesquisa, bem como suas representações gráficas, é apresentada na quarta parte. A conclusão, limitações e sugestões para estudos futuros são apresentadas na quinta e última parte desta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação tem como temas centrais: marketing e cooperativas.

2.1 *MARKETING*

O primeiro tema a ser revisado é o de *marketing*, na seguinte seqüência: evolução do conceito, vantagem competitiva e *marketing*, *marketing* de relacionamento, benefícios do *marketing* de relacionamentos, a percepção do cliente.

2.1.1 Evolução do Conceito

O *marketing* existe e é praticado desde quando as civilizações realizam trocas entre si. Neste período, os comerciantes não o denominavam como tal, mas o praticavam todo momento em que buscavam os melhores mercados para a venda de seus produtos e quando se preocupavam com a maneira de realizar as trocas, para obter lucros e o retorno dos compradores (KOTLER, 1974).

No início da Revolução Industrial com a produção em massa, os conceitos de *marketing* ainda não se faziam necessários, pois os esforços das empresas eram direcionados à melhoria dos processos de produção, e tudo o que era produzido tinha um comprador interessado. (KOTLER, 1974).

De acordo com Silva (2007), a primeira teorização sobre a gestão das organizações feita por Fayol em 1916 não incluía a função de *marketing*, já que, a

filosofia das organizações da época não considerava os clientes e o ambiente externo no processo decisório. Somente com o aumento da complexidade organizacional e a influência de teorias de outras ciências humanas como Psicologia, Sociologia e Antropologia, é que novas proposições sobre o comportamento humano, os processos e as estruturas foram geradas, “erigindo novas atividades administrativas não percebidas por Fayol, parecendo ser o *Marketing* a mais evidente entre elas” (SILVA, 2007, pag 08).

Solucionados os problemas de produção da época, as empresas passaram a produzir mais do que a demanda e sentiram a necessidade de buscar novos mercados ainda não explorados, e o vendedor passa então a desempenhar a função de *marketing* destas organizações. (KOTLER, 1998).

Quando Alfred Sloan, da General Motors, passou a concorrer com Ford, Kotler (1998) afirma ter se iniciado uma nova fase na evolução do *marketing*, que passa a se preocupar com as necessidades dos clientes e sua satisfação.

Para Gordon (2000) é especificamente a influência da demanda pelos bens e serviços que vem ao longo do tempo modificando o conceito de *marketing* e as atribuições de seus especialistas.

Mais tarde, o amadurecimento da concorrência também passa a exercer pressão e a exigir das empresas que elas tornem seus produtos mais interessantes que os demais, concentrando seus esforços em desenvolvimento e pesquisa de produtos. Para Barreto (2007), esta fase do *marketing* focada no produto durou até a oferta suplantar a demanda, o que criou a necessidade de buscar o consumidor de forma mais ativa, deslocando-se o foco do *marketing* da empresa para o mercado.

Segundo Barreto (2007), com o deslocamento do foco de dentro para fora da organização, em um primeiro momento, o objetivo era persuadir o consumidor, mas logo em seguida, com o acirramento da concorrência, o *marketing* adquire uma orientação para o mercado e passa a focar seus esforços na busca por informações sobre necessidades de clientes ainda não satisfeitas. A capacidade de

responder rapidamente aos anseios dos consumidores se tornava então o diferencial de uma organização.

O que se pode afirmar é que, assim como outras funções da administração, o *marketing* acompanhou a mutação ambiental, o desenvolvimento tecnológico e a explosão da informação computadorizada. É a atividade administrativa, ao lado da estratégia, que mais evoluiu na segunda metade deste século, e foi a rapidez da evolução que não permitiu uma uniformização teórica sobre o *marketing* (SILVA, 2007).

O *Marketing Mix* foi a teoria sobre o *marketing* dominante até a década de 80. Segundo Gronroos (1994), a abordagem original sobre os 'Ps' do *marketing* foi introduzida por Neil Borden em 1950 e relacionava 12 variáveis que deveriam definir as ações dos profissionais da área, mas ganhou notoriedade com a simplificação feita por McCarthy em 1960, que reduziu as variáveis para 4: preço, praça, produto e promoção (por isso 4 Ps).

A partir da década de 80, a globalização, o desenvolvimento tecnológico e a redução dos índices de crescimento dos mercados vêm pressionando a competição e dando às empresas poucas alternativas. Trabalhar para que sua oferta seja mais interessante ao consumidor que a dos demais concorrentes tornasse vital (McKENNA, 1997; VAVRA 1993, GRONROOS, 1994).

Conceitos como satisfação, qualidade, valor superior e relacionamento passaram a receber maior atenção dos profissionais e estudiosos da área, fazendo emergir um novo paradigma: o *marketing* de relacionamentos (GRONROOS, 1994; McKENNA, 1997, GORDON, 2000).

Por ser a administração uma ciência jovem, há espaço para a criação de outras ciências como as referentes à Rh, à produção, principalmente na área de *marketing*. É a complexidade das organizações contemporâneas e o rápido desenvolvimento tecnológico que criam estes espaços. (SILVA, 2007)

2.1.2 Vantagem Competitiva e *Marketing*

Nas últimas décadas, as constantes mudanças da economia têm refletido a necessidade de repensar os métodos tradicionais da administração. Novos desafios são diariamente impostos às organizações que buscam sobreviver e render no mercado (RIGONI *et al.*, 2007).

O gerenciamento das atividades administrativas básicas está cada vez mais complexo no respeitante à execução, principalmente em razão da competitividade e das transformações ambientais que estão ocorrendo em velocidade cada vez maior. O aumento da oferta de bens e serviços, a busca pela qualidade, a alteração no padrão de consumo e a disponibilidade de recursos tecnológicos são alguns dos fatores que alteraram a dinâmica do ambiente de negócios de uma organização (RIGONI *et al.*, 2007).

É preciso adequar-se às novas exigências e desenvolver recursos e estratégias que permitam acompanhar as mudanças, oferecer valor superior aos clientes e obter vantagem competitiva (RIGONI *et al.*, 2007).

Para Porter (1989), uma empresa obtém vantagem competitiva de duas maneiras: vantagem de custo ou vantagem de diferenciação, ou seja, quando realiza suas atividades de forma mais barata ou melhor do que os seus concorrentes. O autor propõe uma avaliação do conjunto das atividades desenvolvidas pela empresa para se compreender o comportamento dos custos e as potenciais fontes de diferenciação em cada uma delas, e então identificar as oportunidades de melhora no desempenho e criação de vantagem competitiva que possa ser sustentável.

Sobre a vantagem competitiva construída a partir da diferenciação, Porter (1989) afirma que ela será atingida quando a empresa se tornar valiosa para o consumidor em algo que não seja apenas o preço baixo. A empresa deve oferecer produtos com características singulares que permitam cobrar um preço prêmio por eles. E ainda precisa atentar para outras atividades indiretas, como a prestação de serviços adicionais para diferenciar o produto.

Para tornar sustentável a vantagem competitiva baseada na diferenciação é preciso oferecer valor superior permanente percebido pelos clientes,

criar barreiras às fontes da diferenciação como patentes, atividades publicitárias capazes de agregar valor à marca e criação de custos de mudança para quando o cliente cogitar outro fornecedor (PORTER, 1989).

A tecnologia também é citada por Porter (1989, pág. 63) como fator capaz de afetar significativamente a criação de vantagem competitiva, tanto de custo quanto de diferenciação, por uma organização. Segundo o autor “cada atividade de uma empresa utiliza alguma tecnologia para interligar insumos adquiridos e recursos humanos objetivando a produção de algum produto final”.

Toaldo e Luce (2006, pag 11) concordam com as palavras de Porter quando afirmam que a sobrevivência e o crescimento das organizações “estão diretamente relacionados ao seu esforço para atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente em que atuam”. E vão além afirmando que o *marketing* exerce papel fundamental, pois é o elo entre a organização e o ambiente.

Quando Stevens *et al.* (2001) argumentam que os profissionais de *marketing* buscam um relacionamento tão estreito e satisfatório, sem brechas que permitam aos clientes buscar outros fornecedores, eles abrem caminho para a criação de vantagens competitivas sustentáveis através do *marketing* de relacionamento.

Outros autores que aproximam os conceitos de vantagem competitiva e *marketing* são Treacy e Wiersema (1993). Que apresentam como forma de desenvolvimento de valor superior e vantagem competitiva a liderança do produto e excelência operacional, numa abordagem que em muito se aproximam da abordagem de Porter, e a intimidade com o cliente, que externa o foco da criação da vantagem.

Esta terceira disciplina de Treacy e Wiersema (1993) da intimidade com o cliente é conquistada pela segmentação precisa do mercado e da oferta de produtos adequados. Para tanto se torna importante a combinação de informações sobre os clientes e a flexibilidade dos processos.

De acordo com Silva (2007, pag 16), “as organizações vêm se debatendo de alternativa em alternativa na tentativa de alcançar longevidade no

mercado”. Para o autor os meios de aumentar a eficiência interna já foram exaustivamente explorados e o “eixo da sobrevivência” se deslocou do ambiente interno para o externo, enfocando cada vez mais o cliente e criando um “novo espectro de planejamento – decisão – mudança – adaptação sem precedentes na história”.

Parece restar às organizações voltarem-se integralmente ao macro-ambiente e nele instalarem suas vantagens competitivas e estas, por sua vez, dependem de políticas de *marketing* inusitadas e cada vez mais audazes, liberando riscos não calculados como parâmetros de ação (SILVA, 2007, pag 17)

Conforme McKenna (1997), o *marketing* é capaz de gerar vantagem competitiva para as organizações por permitir-lhes focar o que julgam ser imprescindível para as empresas que, da década de noventa pra cá, desejam manter-se no mercado: o cliente.

Esta percepção sobre a importância do foco no cliente para a sobrevivência das organizações é compartilhada por autores como, Gordon (2000), McKenna (1997) e Swift (2001), que difundiram a prática do *marketing* de relacionamento para a criação de valor mútuo e compartilhado.

Segundo Gordon (2000), uma organização que pretende fazer do relacionamento com seus clientes sua estratégia de diferenciação precisa primeiramente avaliar a importância do cliente individual, em oposição ao segmento de mercado, e em seguida a capacidade que possui para criar o valor que cada cliente espera receber, e só então decidir se a melhor opção é a diferenciação através do investimento nos relacionamentos.

Machado e Herman (1996) afirmam que o *marketing* de relacionamento pode tornar-se o diferencial diante de tantas similaridades entre empresas e produtos e o apontam como ferramenta eficaz que deve ser utilizada pelas organizações para motivar, de forma concreta, a escolha do consumidor por uma empresa em detrimento da outra. E vão além afirmando que, de diferencial competitivo, o *marketing* de relacionamento está se tornando obrigatório nas empresas que desejam reter clientes.

2.1.3 *Marketing* de Relacionamento

A expressão *marketing* de relacionamento foi introduzida na literatura em 1983 por Leonard Berry, porém a natureza relacional dos serviços de *marketing* já existia antes disso e era representada por termos como interação entre o comprador e vendedor, *marketing* interativo e ciclo de vida do relacionamento do consumidor, entre outros (Grönroos, 2000).

Contudo, a abordagem é considerada por alguns autores como um novo paradigma (BROWN, 2001; SWIFT, 2001), os quais propõem ao *marketing* uma alteração nos seus objetivos e foco. De acordo com McKenna (1997) e Gordon (2000), o foco passa a ser o cliente e não a troca, e o objetivo é a criação de um vínculo com os clientes através da participação destes no desenvolvimento dos produtos e serviços que desejam consumir.

As empresas estão alertando-se de que seus lucros podem aumentar se suas atenções forem dirigidas para os seus clientes atuais. Segundo Lovelock e Wright (2002, pag 36), “as organizações bem administradas se empenham muito para manter seus clientes atuais” e sabem que “custa de cinco a seis vezes mais atrair um cliente novo do que implantar estratégias de retenção para segurar os clientes atuais”.

A gestão inteligente do negócio e o atendimento individualizado aos clientes têm-se apresentado como fatores determinantes no sucesso de uma organização. As novas estratégias de gestão baseadas no *marketing* de relacionamento usam como pressuposto a criação de vínculos com o objetivo de melhor conhecer os clientes para melhor atendê-los. Os vínculos, se bem dimensionados e gerenciados, podem gerar inúmeros benefícios para as organizações (Brown, 2001; Swift, 2001).

O *marketing* de relacionamento envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma

organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes. Esta abordagem do *marketing* leva as organizações a atentarem para o valor de cada cliente, já que, em termos gerais, os clientes leais compram com mais frequência e volume, e são mais lucrativos do que os clientes ocasionais (LOVELOCK E WRIGHT 2002).

A última década foi particularmente promissora para o *marketing*. McKenna (1992) antecipou que a década de 90 seria do cliente e propôs o *marketing* de relacionamento como forma de as organizações se adaptarem à nova realidade e lucrarem com ela. Segundo o autor, a abordagem tradicional que parte da idéia de “fazer pesquisa, desenvolver o produto, testar o mercado e, finalmente, lançar o produto é lenta e pode não corresponder aos desejos e demandas dos consumidores ou acompanhar os rigores da competição” (McKENNA, 1992, pag 28).

De fato, a forma de as organizações interagirem com seus clientes mudou sensivelmente ao longo dos últimos anos (Berson et al., 1999). Estas mudanças pouco a pouco provocaram alterações no foco da gestão do *marketing*, e conseqüentemente das organizações. Segundo Mello e Cunha (1999), os consumidores passaram a exercer um papel decisivo no mercado devido ao aumento da concorrência, o que lhes permitiu tornarem-se mais exigentes, forçando as organizações a irem além da disputa por preço e qualidade.

O *Marketing* de Relacionamento tem em suas dimensões todas as características necessárias para a criação do vínculo com o cliente. Como o objetivo é trazer o cliente para dentro da organização fazendo-o participar do processo de desenvolvimento dos produtos, e indicar seus desejos e necessidades a serem atendidos, é preciso redesenhar as organizações para trabalharem de fora para dentro. (McKENNA, 1997).

Gordon (2000) apresenta um conjunto de mudanças que devem ocorrer na estratégia e no enfoque de negócios das empresas sob a perspectiva do *marketing* de relacionamento. O autor menciona oito componentes que devem ser repensados dentro de uma organização para que ela possa desenvolver o *marketing* de relacionamento:

- Cultura e Valores: “diferenças culturais extremas podem prejudicar a formação e a manutenção de um relacionamento”;
- Liderança: “nenhuma organização conseguirá ser bem-sucedida em uma iniciativa de *marketing* de relacionamento enquanto a liderança estiver concentrada em sair ganhando à custa dos outros”. O autor frisa que os líderes de uma empresa devem compreender o significado real de um relacionamento antes de comprometê-la com esta abordagem de *marketing*.
- Estratégia: “essencial para desenvolver todas as capacidades subjacentes necessárias para aprimorar o relacionamento com o cliente”. O cliente deve ser o foco se a empresa quiser implementar o *marketing* de relacionamento e não o produto, ou a pesquisa, ou o desenvolvimento.
- Estrutura: deve ser tal que facilite a estratégia. “com o impacto que é capaz de causar o *marketing* de relacionamento o resultado é uma maneira inteiramente diferente de estruturar uma empresa”.
- Pessoal: “é essencial para qualquer relacionamento”. Não há mais centralização de informações sobre clientes. No *marketing* de relacionamento estas informações vão para a linha de frente e as pessoas que atuam no atendimento direto devem ser capazes de reconhecer cada cliente, seu histórico e assim oferecer serviços, sugestões e produtos apropriados.
- Tecnologia: muito útil para acelerar a comunicação e remover empecilhos de alguns processos, para fornecer memória organizacional sobre os clientes o que propicia o aprimoramento dos relacionamentos.
- Conhecimento e percepção: imprescindíveis para facilitar a utilização das informações obtidas e armazenadas com a utilização da tecnologia.
- Processos: assim como a estratégia e a estrutura, os processos devem ser arranjados em torno do cliente dando-se a cada um o valor que deseja.

A função do *marketing* também deve ser repensada dentro das organizações que desejam implantar o *marketing* de relacionamento. Ela deverá ser absorvida por todas as partes da organização, deixando de ser uma função isolada, para permitir o desenvolvimento dos relacionamentos duradouros com os *stakeholders* (McKENNA, 1997).

Dwyer, Schurr e Oh (1987) propuseram uma analogia capaz de descrever a evolução dos relacionamentos entre empresa e cliente à semelhança do relacionamento entre marido e esposa. Para estes autores o *marketing* de relacionamento consiste em um acordo de troca em que comunicação e colaboração são essenciais para se atingirem as metas em comum. Segundo eles, as fases para o estabelecimento do relacionamento são cinco:

1ª Fase – Consciência: familiaridade e proximidade ajudam a formar a consciência de que o outro pode ser um parceiro. Ainda não há interatividade, somente postura de interesse e atração para determinar o objetivo.

2ª Fase – Exploração: tem como princípio a interação bilateral e subdivide-se em cinco subprocessos: atração, comunicação e negociação, exercício do poder, desenvolvimento de normas e de expectativa.

3ª Fase – Expansão: é o aprofundamento dos benefícios obtidos e da interdependência. É a consequência da satisfação de ambos, e os resultados favorecem o aprofundamento do relacionamento.

4ª Fase – Comprometimento: fixa o compromisso solidário e coeso para a continuidade do relacionamento

5ª Fase – Dissolução: ao passar pela etapa de exploração, as partes devem estar cientes de que pode haver dissolução. A dissolução traz graves efeitos quando as partes já atingiram um alto grau de compromisso e interdependência.

Sindershmukh, Singh e Sabol (2002) buscaram mapear os mecanismos que levam os clientes a criarem relacionamentos estáveis com algumas empresas e concluíram que a confiança é a determinante chave dessas relações. Para os autores, há três aspectos diretamente relacionados com comportamentos dignos de confiança: a competência operacional, a benevolência operacional e a orientação para resolução de problemas. A benevolência diz respeito à motivação dos prestadores do serviço que deve estar operacionalizada em comportamentos visíveis. Outra constatação importante do estudo realizado pelos autores é a de que a confiança dos atendentes influencia positivamente a confiança na gerência, e também, a lealdade do consumidor.

A lealdade do consumidor é percebida por uma série de comportamentos que sinalizam para um consumo maior em determinado provedor de serviço, criando-se assim um relacionamento positivo e repetição de compras na mesma empresa. É importante ressaltar que sem confiança não há lealdade, pois é ela que afeta a percepção do consumidor sobre a congruência dos valores empresariais com suas práticas e com a similaridade entre os valores da empresa e seus próprios valores. (SINDERSHMUKH, SINGH E SABOL, 2002).

Para Fournier, Dobscha e Mick (1998), relacionamentos são baseados no tripé confiança, credibilidade e empatia, portanto não bastam apenas sistemas, processos e informações, é preciso trabalhar os aspectos afetivos dos relacionamentos que as organizações pretendem criar com seus clientes para que não pareçam forçados ou de “uma única via”.

Kahn (2000) diz que o *marketing* de relacionamento é baseado na idéia de estabelecer uma relação de aprendizado com os consumidores procurando aumentar sua satisfação e minimizar qualquer problema que venha a surgir. Através de relacionamentos inteligentes a empresa pode aprender as preferências do consumidor e desenvolver confiança. Todo ponto de contato deve ser visto como uma chance de adquirir informações e aprender preferências. Assim, é possível monitorar e adaptar produtos/serviços às necessidades do consumidor mantendo uma relação duradoura e tornando a mudança para a concorrência trabalhosa e indesejada.

Berry (1995) e Zeithaml e Bitner (2003) apresentam diferentes níveis de ligação entre empresa e cliente que podem caracterizar o *marketing* de relacionamento.

Três níveis de ligação entre uma organização e seus clientes são apresentados por Berry (1995): o nível de ligação 1 seria o financeiro, o nível 2, o social e o nível 3, o estrutural. Já Zeithaml e Bitner (2003) apresentam 4 possibilidades de laços entre uma organização e seus clientes, são elas: laços financeiros e laços sociais que muito se assemelham com os níveis de Berry (1995); os laços de personalização que se baseiam no entendimento íntimo das

necessidades de cada cliente; e os laços estruturais que ocorrem quando o cliente é também outra organização e os produtos/serviços são desenvolvidos em conjunto.

Autores, como McKenna (1992), Gordon (1998), Peppers e Rogers (2001), defendem uma visão mais restrita do *marketing* de relacionamento e não aceitam ações do nível 1 de Berry (1995) ou de laços financeiros propostos por Zeithaml e Bitner (2003) como ações de *marketing* de relacionamento. Para estes autores o envolvimento do cliente no desenvolvimento do produto/serviço, bem como a capacidade de personalização em massa (capacidade de adaptação às necessidades dos clientes ou grupos de clientes) é essencial para caracterização de uma ação de *marketing* de relacionamento.

Especificamente Gordon (1998) critica a visão ampla de *marketing* de relacionamento e não aceita a oferta de desconto como uma prática desta filosofia do *marketing*. Para o autor, não se podem confundir ações em que o vendedor tenta entender o cliente para melhor vender com a incorporação deste cliente na cadeia de valor, o que de fato caracteriza a prática dos relacionamentos em *marketing*.

É fato que não existe um consenso sobre como o *marketing* de relacionamento deve ser operacionalizado. O que se encontra de comum nas diversas abordagens e ensaios sobre o assunto é a importância de a comunicação ser personalizada e a existência de duas vias, a busca pela compreensão das necessidades dos clientes, envolvendo-os cada vez mais com a empresa para que a busca por outros fornecedores deixe de ser interessante, e a reestruturação que uma organização sofre quando migra da abordagem tradicional do *marketing* para o *marketing* de relacionamento.

2.1.4 Benefícios do *Marketing* de Relacionamentos

Diante do exposto na seção anterior deste estudo fica claro que o *marketing* de relacionamento só ocorre quando os clientes confiam na empresa e estão satisfeitos com o que ela lhes oferece e quando, conseqüentemente, a

empresa obtém o retorno destes esforços de entender e atender o cliente no que ele necessita através da sua fidelidade e aumento no volume de compras.

Sobre os benefícios do *marketing* de relacionamento para os clientes Zeithaml e Bitner (2003) destacam os benéficos de confiança que decorrem do conhecimento que o fornecedor tem do cliente e vice-versa, os benefícios sociais trazidos pelo envolvimento pessoal que ocorre entre a empresa e o cliente durante um relacionamento longo, e os benefícios de tratamento especial que gradativamente melhora ao longo do tempo durante o qual cliente e empresa se relacionam satisfatoriamente. Para as autoras os benefícios do relacionamento para o cliente vão além dos atributos centrais do produto ou serviço comprados.

Barreto (2007) divide os benefícios do *marketing* de relacionamento para a empresa em benefícios subjetivos e financeiros. Sobre os benefícios subjetivos, ele destaca a melhor adaptação de produtos por se conhecerem as necessidades dos clientes, também a melhora na qualidade, a satisfação do cliente e a credibilidade que automaticamente é conquistada pela empresa.

Gordon (1998) afirma que o bom relacionamento com o cliente é o único ativo capaz de garantir resultados em longo prazo, e que é por meio dele que uma organização cria vínculos dificilmente copiáveis.

Sobre os benefícios financeiros, Barreto (2007) cita a redução de custos, o aumento do volume de vendas para um mesmo cliente e a redução de gastos com publicidade.

Zeithaml e Bitner (2003) destacam, para a empresa, o benefício da retenção de funcionários que ocorre por causa da base de clientes que, com o *marketing* de relacionamento, tende a se estabilizar, reduzindo-se assim os custos de demissões, contratações e necessidades de treinamentos. Quando se trata do setor de serviços o argumento das autoras é reforçado, isto, porque a qualidade do serviço está diretamente ligada à qualidade da relação com o vendedor.

Vavra (1993) e Zeithaml e Bitner (2003) também consideram a redução de custos com publicidade através do *marketing* de relacionamento, já que a comunicação boca a boca dos clientes satisfeitos se intensifica em sua rede de

relacionamentos, e porque a publicidade negativa dos clientes insatisfeitos, muitas vezes mais enfática que a dos clientes satisfeitos, é evitada.

O *marketing* de relacionamento aumenta a probabilidade de recompra dos clientes atuais e de compra de produtos complementares da mesma marca. Para Vavra (1993) é a satisfação gerada pelo entendimento da necessidade do cliente e da oferta adequada dos produtos e serviços que estimula este aumento no volume de compras de um mesmo cliente.

Autor	Benefícios Subjetivos		Benefícios Financeiros			
Berry 1995	Melhor qualidade		Redução do índice de perda de clientes			
McKenna 1992	Participação do cliente no desenvolvimento do produto/serviço	Credibilidade e posicionamento				
Vavra 1993	Satisfação do cliente		Aumento da probabilidade de recompra	Publicidade boca a boca	Evitar potencial destrutivo de clientes insatisfeitos	
Gordon 1998	Adequação dos produtos às necessidades dos clientes	Relação comprador- vendedor	Redução de custos	Aumento do consumo		
Nickels e Wood 1999	Melhor adaptação do produto		Redução de custos	Aumento do consumo		
Peppers e Rogers 2001	Relação de aprendizagem	Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor	Aumento da participação do cliente	Redução de custos		
Zeithaml e Bitner 2003	Satisfação	Melhor qualidade devido ao ciclo de aprendizagem com o cliente	Redução de custos com demissões e publicidade	Aumento do consumo	Aceitação do cliente a preços mais altos	Conquista de novos clientes pela

QUADRO 1 - BENEFÍCIOS DO *MARKETING* DE RELACIONAMENTO PARA A EMPRESA

FONTE: BARRETO (2007, PAG 48)

Barreto (2007) resumiu de forma clara as idéias de vários autores sobre os benefícios do *marketing* de relacionamento para a empresa como demonstra o quadro 1. O que se pode observar é que não há unanimidade quanto aos benefícios gerados, mas que uma empresa pode se beneficiar de forma subjetiva e financeiramente com a prática do *marketing* de relacionamento.

2.1.5 A Percepção do Cliente

A revisão de literatura apresentada até o momento demonstrou a importância de uma organização desenvolver vantagem competitiva sustentável e o *marketing*, especialmente o focado no relacionamento, como ferramenta capaz de auxiliar a sua criação.

Este capítulo fará menção à percepção, ou seja, a reação correspondente ao serviço ou produto efetivamente recebido (ZEITHMAML E BITNER, 2003), pois é o valor percebido pelo cliente como superior que garante a sustentabilidade da vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Como o foco central do *marketing* de relacionamento é o cliente e a entrega do valor que ele está buscando (GRONROOS, 2003) é imprescindível que as organizações atentas a isso estejam dispostas a identificar e a preencher a lacuna que existe entre o que é esperado pelo cliente e o que ele recebe, ou seja, entre a expectativa e a percepção (ZETHAML E BITNER, 2003).

Para Gordon (2000), a percepção vem de interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes. Segundo o autor, percepção é o retorno que o cliente fornece ou não pelos serviços prestados, o produto adquirido e o relacionamento desenvolvido.

A percepção dos clientes de uma organização não é idêntica, mesmo se o produto ou serviço consumido seja o mesmo, vale dizer, as diferenças

individuais devem ser levadas em consideração (OLIVEIRA, TOLEDO e IKEDA, 2004).

Para Solomon (2002, pag 74), a percepção é um processo que envolve a absorção e interpretação das sensações. “É o processo pelo qual essas sensações são selecionadas, organizadas e interpretadas” sofrendo, portanto influência de experiências e necessidades dos indivíduos. O processo se inicia com a exposição aos estímulos externos (imagens, sons, odores, gostos, aparências e texturas), que em seguida são processados e finalmente interpretados.

Um número pequeno de estímulos presentes no ambiente é percebido, e outro menor ainda recebe atenção e realmente entra na consciência das pessoas. Dos que são efetivamente absorvidos o que ocorre é que são todos reinterpretados de acordo com o “esquema”, ou conjunto de crenças do indivíduo (SOLOMON, 2002)

Zeithmal e Bitner (2003) enfatizam a percepção dos clientes quanto ao recebimento de serviços, afirmando que as características das empresas deste setor dificultam a avaliação. Para as autoras, a percepção difere da dos bens de consumo em razão da intangibilidade, da não padronização e da íntima relação entre consumo e produção.

No setor de serviços especificamente, a percepção pode ser definida como “afirmações subjetivas sobre as experiências efetivas” e está, a todo tempo, relacionada à expectativa. Para Zeithmal e Bitner (2003), a expectativa é a referência de desempenho com a qual a experiência de consumo será comparada e por isso ela necessita ser conhecida, e a lacuna existente entre a expectativa e a percepção eliminada.

Em um mundo perfeito, as expectativas e as percepções seriam idênticas, ou seja, “os clientes perceberiam que estariam recebendo exatamente o que imaginavam que deveriam receber” (ZEITHMAL E BITNER, 2003, pag 43), mas isto não acontece.

De um modo geral o *marketing* existe para aproximar os conceitos citados e evitar a insatisfação que ocorre quando há uma lacuna muito grande entre

eles. O mesmo se diga e com mais razão do marketing com foco em relacionamentos, pois ele busca interações contínuas e que gerem benefícios mútuos, não abrindo espaço para situações que causem a perda de clientes (GRONROOS, 2003)

2. 2 COOPERATIVISMO E SOCIEDADES COOPERATIVAS

A revisão teórica sobre o cooperativismo será apresentado de acordo com a seguinte seqüência de tópicos: perspectivas históricas e as cooperativas e sua importância para a produção nacional e do estado do Paraná.

O objetivo é conhecer os princípios do cooperativismo e das sociedades cooperativas, bem como a importância econômica que atingiram no estado do Paraná.

2.2.1 Perspectivas Históricas

Fazendo-se uma retrospectiva da histórica das civilizações, formas de economias coletivas, que se assemelham ao cooperativismo são encontradas muito antes do século XIX.

Os trabalhadores do Egito já se organizavam em grêmios; e na organização agrária que sustentava as civilizações incas e astecas, os sistemas de irrigação eram construídos e utilizados coletivamente, assim como o combate às pragas, as obras de defesa das terras e a compra de sementes. Para Oliveira (1979, pag 21), a “essência da atividade deste povo era, inegavelmente, a cooperação de seus membros para a produção”, e embora informais e assistemáticas, possuíam o

princípio de ajuda mútua determinante das cooperativas formalmente constituídas atualmente.

Segundo Schneider (1999, pag 29), “apenas algumas experiências de exploração coletiva rural, levadas a efeito por religiosos - as guildas e as corporações de ofício da Idade Média - revestiam-se de um caráter mais formal”. Segundo o autor, o surgimento destas associações de profissionais se deu em função do renascimento do comércio e das cidades, no início da Idade Média. Eram comuns guildas de alfaiates, ferreiros, sapateiros, artesões e artistas, tendo como objetivo proteger os interesses econômicos dos profissionais que delas participavam.

O amadurecimento do ideal e das práticas cooperativas sofreu influências que merecem ser citadas, pois por elas é que o cooperativismo se encontra moldado como nos dias atuais.

Thenório Filho (2002) destaca alguns pensadores como precursores do cooperativismo moderno, entre os quais: Owen e suas ações para o cooperativismo de consumo; William King que defendeu, através de sua revista “The Co-operator”, sua teoria da cooperação; William Thompson, discípulo dos precursores citados anteriormente; Fourier, por ser um “pregador das associações” na França; Buchez, como defensor das cooperativas de produção; Holyoake, fundador da Aliança Cooperativa Internacional de Londres em 1885 e notabilizado por um manifesto que visava obter a “Carta do Cooperativismo”; Blanc; e Gide como sistematizador da doutrina do cooperativismo universal.

Admite-se também, nas pesquisas sobre o tema, a estreita relação entre a Revolução Industrial e o cooperativismo, atribuindo-se a este período a criação da primeira cooperativa oficial, a Sociedade dos Probos de Rochdale, no distrito de Lancashire (THENÓRIO FILHO 2002; MENEZES 2003; CRUZ 2002; GOZER, 2003). “A cooperação mais sistemática e com a pretensão de instaurar um novo sistema econômico e social fundado na cooperação, teria lugar apenas a partir da segunda metade do século XVIII” (SCHENEIDER, 1999, pag 33).

O novo modo de produção fabril orientado para a divisão social do trabalho levou à polarização da sociedade em duas classes antagônicas: a dos capitalistas proprietários dos meios de produção e a dos proletários vendedores de sua mão-de-obra. Alguns membros desta força de trabalho, para melhorar as desumanas condições de vida a que estavam sendo submetidos, estrategicamente optaram por “superar o capitalismo não através da luta direta, mas mediante a mobilização do proletariado em torno de cooperativas de consumo e produção, aspirando substituir o modelo explorador vigente” (SCHENEIDER, 1999, pag 35).

Fuga (2002) concorda com Schneider (1999) quando afirma ter sido a perspectiva de correção da ideologia capitalista a principal influência dos pioneiros de Rochdale para fundarem sua sociedade.

A Sociedade dos Probos de Rochdale era formada por 28 trabalhadores operários que planejaram um empreendimento comum, um armazém cooperativo, que os atenderia com mercadorias de gênero alimentício, vestuário, remédios e instrumentos de trabalho, na tentativa de enfrentar a crise da época e seus objetivos eram “organizar a produção, fomentar a poupança interna dos membros, e também a correção de vícios como o alcoolismo”. Era uma organização com normas e princípios claros, cujo ideal é a base do cooperativismo dos dias atuais (MENEZES 2003; OLIVEIRA 1979).

Os tecelões provaram que seria possível melhorar sua condição de vida e a situação econômica e social da sua comunidade através da união de esforços e da cooperação (GOZER, 2003).

Para Schneider (1999, pag 38), “um dos principais legados de Rochdale foi o de criar uma entidade, que visando solucionar os problemas econômicos, tentou superar os tipos de entidades então existentes na área econômico-produtiva”.

A sociedade de Rochdale foi pioneira em introduzir a democracia na administração da atividade econômica e na criação de uma empresa respeitadora das pessoas, que priorizava o trabalho e não o capital. E foi inovadora também por aplicar com êxito princípios isolados de experiências anteriores ao cooperativismo e

por somar princípios que isoladamente quase nada representam, mas que, da forma como foram apresentados na sociedade de Rochdale, eram de grande eficácia (SCHENEIDER, 1999).

Os pioneiros, ao fundarem a cooperativa em 1844, se autodenominaram de “Eqüitáveis Pioneiros de Rochdale”, para indicar o espírito que os orientaria no seu empreendimento, baseado numa cooperação eqüitável, ou seja, justa, igualitária, sincera, contrária a qualquer fraude na apresentação dos serviços aos membros e a terceiros e, ao mesmo tempo, calcada numa cooperação que respeitaria a igualdade de direitos e a liberdade de cada membro. (Schneider, 1999, pag 48)

De acordo com BOESCHE (2005, pag 61), “os princípios Rochdaleanos sofreram três reformulações” até sua última divulgação na Aliança Cooperativa Internacional em 1995, conforme ilustrada a tabela abaixo:

Princípios de Rochdale	Congresso da ACI 1937, Paris	Congresso da ACI 1966, Viena	Congresso da ACI 1995, Manchester
Adesão livre (porta aberta)	Adesão livre	Adesão livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social)	Adesão livre sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas
Gestão democrática	Gestão democrática	Gestão democrática	Gestão democrática e livre
Retorno “pro-rata” das operações	Retorno “pro-rata” das operações	Distribuição das sobras: para os desenvolvimento da cooperativa, aos serviços comuns, aos associados “pro-rata” das operações	Participação econômica dos membros
Juros limitados ao capital	Juros limitados ao capital	Taxas limitadas de juros ao capital	Autonomia e independência

Vendas a dinheiro	Vendas a dinheiro	Constituição de um fundo para a educação dos cooperados e do público em geral	Educação, formação e informação
Cooperativização global	Neutralidade política, religiosa e racial		Interesse pela comunidade

QUADRO 2 - EVOLUÇÃO DOS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO
 FONTE: OCB

Segundo PINHO (2000, pag 26), a doutrina cooperativista é “uma proposta de mudança do meio econômico-social que se concretiza de modo pacífico e gradativo”. Ela é fundamentada em uma doutrina na qual a cooperação é o instrumento para o crescimento e seus princípios o “alicerce” para uma convivência harmoniosa entre os membros e para seus interesses comuns, bem como para o crescimento moral e da riqueza.

A OCB esclarece cada um dos princípios citados no quadro 2 da seguinte maneira:

- a adesão é voluntária porque as cooperativas são organizações “abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros”;

- a gestão é democrática porque o controle é feito pelos seus membros que “participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões”;

- a participação econômica dos membros refere-se à contribuição equitativa dos membros para a formação do capital da cooperativa, cujos membros recebem, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado como condição de sua adesão;

- o princípio de autonomia e independência refere-se à manutenção do controle democrático exercido pelos membros e da autonomia da cooperativa, mesmo em casos de acordos com outras instituições;

- educação, formação e informação é o princípio que leva as cooperativas a investirem nos seus membros para que estes possam efetivamente contribuir para o desenvolvimento do grupo;

- a intercooperação refere-se ao trabalho em conjunto das outras estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais; e por fim o interesse pela comunidade refere-se ao desenvolvimento sustentado das comunidades onde estão inseridas.

Como demonstram seus princípios, as sociedades cooperativas são formadas por pessoas que se unem livre e voluntariamente com o objetivo de ajuda mútua, como demonstram os princípios em que se baseiam. Têm o objetivo de prestar serviços aos seus associados bem como à sociedade em que estão inseridas, ou seja, um objetivo social e não econômico.

Para Halicki (2007), “o cooperativismo é uma forma de economia solidária”, “uma tradição que sobrevive no interior do sistema industrial-capitalista” e que representa para o mundo “seu potencial de criação de alternativas em busca de uma economia mais humana”.

O pensamento cooperativista se espalhou pelos continentes, bem como por todos os setores da economia, e não encontrou dificuldades para sua expansão, pois muito contribuiu para o desenvolvimento das regiões onde floresceu (GOZER 2003).

O movimento cooperativista brasileiro surgiu estimulado pelos imigrantes que aqui desembarcaram trazendo consigo a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os levaram a organizar-se em cooperativas. Os problemas de comunicação, adaptação à nova cultura, carência de estradas e de escolas e a discriminação que sofreram, criaram entre eles laços de coesão que resultaram no nascimento de sociedades de ajuda mútua (ALBINO, 2005).

Segundo Ronkoski (2003), o cooperativismo agropecuário no Brasil se iniciou com os padres jesuítas, com data oficial do ano de 1847, com a fundação da Colônia Teresa Cristina por um médico francês.

É em 1847 que situamos o início do movimento cooperativista no Brasil. Foi quando o médico francês Jean Maurice Favre fundou com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativistas. Esta colônia apesar de sua breve existência contribui como elemento formador e florescente cooperativismo brasileiro. (www.ocb.org.br)

A criação da Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira no Estado de São Paulo em 1891, e a fundação, em 1902, da Cooperativa de Crédito Rural Nova Petrópolis, na cidade de Nova Petrópolis/RS, a mais antiga cooperativa em atividade no Brasil, também são fatos assinalados pela OCB como marcos do início do cooperativismo brasileiro.

Benato (2000) ressalta também a criação da Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro, da Cooperativa de Consumo de Camaragibe em Pernambuco e da Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista da Estrada de Ferro como marcos iniciais do cooperativismo brasileiro.

Atualmente as cooperativas brasileiras encontram-se classificadas em 13 ramos definidos da seguinte forma pela OCB:

- I. Agropecuário: ramo com maior número de associados e estabelecimentos no Brasil, e é composto por produtores rurais ou agropastoris e de pesca;
- II. Consumo: destinado à compra em comum de artigos de consumo;
- III. Crédito: destinado a promover poupança ou financiar empreendimentos dos seus associados;
- IV. Educacional: é o das cooperativas de professores, cooperativas de alunos de escolas agrícolas, cooperativas de pais e alunos e as de atividades afins ligadas à educação, como ensino à distância;
- V. Especial: composto pelas cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou se encontram em situação de desvantagem nos termos da Lei 9.867, de 10 de novembro de 1999;
- VI. Habitacional: destinado à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para seu quadro social;

- vii. Infra-estrutura: por exemplo, o de eletrificação rural destinado a atender o quadro social com serviços de infra-estrutura
- viii. Mineral: que possui finalidade de pesquisar, extrair, lavrar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais;
- ix. Produção: cujos meios de produção de bens e mercadorias são de propriedade coletiva;
- x. Saúde: abrange médicos, psicólogos, odontólogos e pessoal afim que se dedicam à preservação e recuperação da saúde humana;
- xi. Trabalho: composto por cooperativas de trabalhadores de qualquer categoria profissional, para prestar serviços, organizados num empreendimento próprio. A OCB classifica as cooperativas de trabalho em três grupos: artesanal, cultural e diversos;
- xii. Transporte: de cargas e passageiros. A OCB o classifica como um ramo recente, dinâmico e com boas oportunidades de crescimento; e
- xiii. Turismo e lazer: cujo o objetivo é criar fluxo e refluxo permanente de turistas dentro do sistema cooperativo.

Ainda de acordo com as definições e classificações da OCB, uma sociedade cooperativa é “um empreendimento de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma pessoa jurídica democraticamente controlada”.

A ACI, durante o Congresso Internacional do Cooperativismo em 1995, esclareceu que os membros de cooperativas devem acreditar nos valores éticos da honestidade, abertura (transparência), responsabilidade social e preocupação com os outros.

O objetivo social e não lucrativo das cooperativas é claro em seus princípios e na Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971 que institui seu regime jurídico. No entanto, Halicki (2007) e Boesche (2005) ressaltam a necessidade de estas sociedades serem economicamente eficientes para sua sobrevivência (no ambiente em que estão inseridas). Para os autores, esta dualidade associativa e empresarial é um dos maiores desafios do cooperativismo.

Segundo Halicki (2007), as cooperativas, como empresas inseridas em ambiente competitivo, precisam ser dirigidas com profissionalismo. Elas devem ser viáveis econômica e financeiramente para cumprir com seus objetivos de organizar a atividade econômica dos seus membros e converter os resultados em mais renda, melhor qualidade de vida e bem-estar social.

Pinho (1996) corrobora a afirmação supracitada. Para a autora, “a cooperativa como as empresas públicas e privadas devem ser auto-suficientes”.

A dualidade, citada em tantas pesquisas sobre o tema, é a realidade enfrentada pelas cooperativas ao redor do mundo responsável pela delicada relação entre elas e seus associados.

Por diversas vezes Pinho (1996) reafirma que o cooperativismo, para desempenhar seu papel social, depende em maior ou menor grau de setores externos, já que as cooperativas estão inseridas em mercados cada vez mais competitivos. Schneider (1999) reitera esta análise quando afirma que a eficiência econômica necessária para o alcance dos objetivos sociais não deve colocar em risco o processo participativo dos seus associados e nem afetar a qualidade do relacionamento.

Por ser tema deste estudo, as questões sobre o relacionamento entre a cooperativa e os cooperados será discutida em uma seção específica.

2.2.2 As Cooperativas e sua Importância para Produção Nacional e do Estado do Paraná

Dois indicadores econômicos marcaram o comportamento das cooperativas de todos os ramos em 2007, segundo divulgação da OCB em 13 de fevereiro deste ano: o crescimento do número de empregos gerados e o faturamento global do setor que superou os R\$ 72 bilhões. Destaque para as regiões Sul e Sudeste que se mantiveram na liderança do faturamento bruto, e para os estados da

região Sul que apresentaram o maior crescimento em relação ao ano anterior em 7,5%.

Ainda segundo a OCB, são estimados 25 milhões de brasileiros envolvidos em cooperativas no país. As regiões Sul e Nordeste possuem o maior número de cooperativas registradas sendo 1.826 no ramo de trabalho, 1.544 no ramo agropecuário e 1.148 no de crédito.

É do ramo agropecuário os méritos de:

- maior participação nas exportações nacionais, mesmo com a desvalorização do dólar;
- o montante de R\$ 60,1 bilhões do total dos R\$ 126,6 bilhões de contribuição das cooperativas para o PIB brasileiro;
- e o terceiro lugar no aumento de empregos gerados de 2006 para 2007 atrás dos ramos de crédito e saúde.

É importante ressaltar que os números de cooperativas registradas na junta comercial diferem do número de cooperativas vinculadas à OCB. Como a situação regular de uma cooperativa exige sua vinculação à OCB e a subunidades estaduais, os dados utilizados neste projeto não considerarão as cooperativas que possam estar irregulares e não cadastradas.

Das 234 cooperativas do Estado do Paraná apresentadas no quadro abaixo, 34,2% são do ramo agropecuário, e 28,2% são cooperativas de crédito. Esta maior representação das cooperativas agropecuárias no Paraná está relacionada, segundo Ronkoski (2003), às características econômicas do estado. Para o autor, a história do estado se confunde com a história da agropecuária e atualmente estas cooperativas estão redirecionando o setor para o desenvolvimento agroindustrial em busca de uma nova alternativa para agregação de valor adicional aos seus produtos.

Ainda segundo Ronkoski (2003), o agronegócio sempre foi a principal engrenagem da economia do estado e as cooperativas sempre se fizeram presentes em seu desenvolvimento.

Os números dos quadros a seguir ilustram as afirmações sobre a importância das cooperativas para a economia do Estado do Paraná e dos demais estados brasileiros

São em média 33 funcionários por cooperativa e 1.002 associados por cooperativa, o que demonstra a importância destas organizações para a geração de emprego e renda.

Estados	Cooperativas	Associados	Funcionários
Paraná	234	451.500	50.190
São Paulo	1209	2.916.260	48.614
Rio Grande Do Sul	946	1.408.597	47.726
Minas Gerais	817	880.500	26.692
Santa Catarina	256	765.058	24.019
Goiás	179	72.158	8.511
Ceará	194	91.032	7.486
Rio de Janeiro	1013	214.180	6.798
Mato Grosso	173	158.328	5.259
Espírito Santo	137	104.537	4.247
Bahia	446	107.654	2.796
Mato Grosso do Sul	79	54.018	2.522
Alagoas	91	22.088	2.495
Pernambuco	161	105.015	2.489
Distrito Federal	236	103.086	1.992
Pará	372	44.909	1.619
Amazonas	91	13.049	1.542
Rio Grande do Norte	202	72.869	1.492
Paraíba	112	30.843	1.404
Rondônia	106	14.155	697
Piauí	72	15.499	680
Tocantins	61	6.140	482
Sergipe	129	13.261	479
Amapá	90	4.200	317
Maranhão	141	11.473	223
Acre	82	5.454	113
Roraima	44	1.705	77
Totais	7.672	7.687.568	250.961

QUADRO 3 - AS COOPERATIVAS EM NÚMEROS DE ESTABELECIMENTOS, ASSOCIADOS E FUNCIONÁRIOS POR ESTADO BRASILEIRO
 FONTE: OCEPAR – fevereiro de 2008

O quadro 3 apresenta em números os estabelecimentos, os associados e os funcionários das cooperativas brasileiras separados por estados. O que se pode perceber é que o cooperativismo no Paraná emprega mais que o dos demais estados, embora não seja o que tem o maior número de estabelecimentos.

PRODUTOS	PRODUÇÃO DO PARANÁ (em toneladas)	PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS (%)
Soja	11.765.353	72,5
Trigo	1.202.139	87,4
Milho	14.086.352	46,3
Algodão (em caroço)	22.567	55,8
Feijão	766.792	8,2
Arroz	171.913	8,8
Leite (mil litros)	2.500.000	48,0
Aves	2.130.000	23,6
Suínos	448.140	36,3
Café em coco	139.376	19,0
Cevada	106.891	10
Cana-de-açúcar	34.436.852	18,5
Canola	986	33,9
Mandioca	3.787.204	3,4
Laranja	408.116	45,7
Maçã	34.549	12,5
Triticale	99.857	35,8
Aveia	255.788	13,3

QUADRO 4 – PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS NA PRODUÇÃO DO PARANÁ - SAFRA 2006/2007
FONTE: SISTEMA OCEPAR

O quadro 4 mostra a participação das cooperativas na produção do Paraná em toneladas por produtos e facilita o entendimento da participação delas no

PIB do estado. Pode-se perceber que de um dos grãos mais produzido pelo estado – a soja – as cooperativas detêm quase um terço da produção e que a produção de cana-de-açúcar pelas cooperativas ainda é tímida.

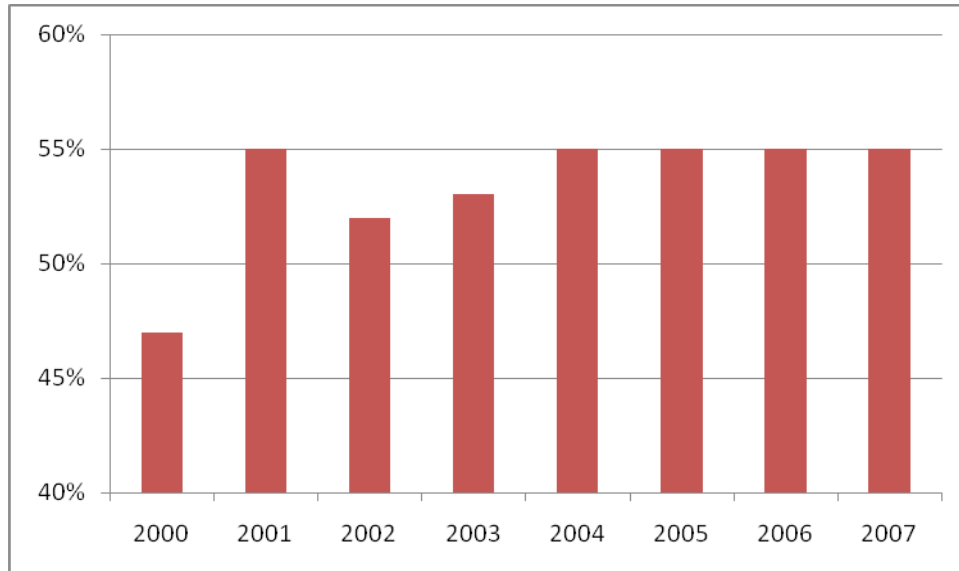


GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS NO PIB AGROPECUÁRIO DO PARANÁ
 FONTE: SISTEMA OCEPAR

A participação das cooperativas em geral no PIB total do Paraná é de 16,5%, e no PIB agropecuário é ainda mais significativa desde o ano de 2001, pois supera 50% do total, conforme o gráfico 1, divulgado pelo sistema OCEPAR em janeiro de 2008.

Para o presidente do sistema OCEPAR, João Paulo Koslovski, a evolução do cooperativismo no Brasil e no Paraná demonstra sua importância como instrumento de desenvolvimento não só pelo aumento da participação no PIB e produção nacional e estadual: “Hoje no Paraná quase metade da população faz parte ou depende da atuação das cooperativas”.

Para Koslovski, a movimentação financeira feita pelas cooperativas aumentou, assim como o número de cooperativas nos diversos setores, os postos de trabalhos gerados e as participações nas exportações (Paraná Cooperativo, 2008, pag 13).

A evolução dos números do cooperativismo no Paraná estão apresentados no quadro 5, agora com informações adicionais como faturamento, exportações, investimentos e impostos recolhidos :

INDICADORES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Faturamento (bilhões)	6,49	7,95	10.65	15,50	18,00	16,50	16,50	18,50
Cooperativas (unidades)	194	193	202	204	210	228	228	234
Cooperados (unidades)	243.224	245.884	266.523	293.579	348.309	403.195	406.791	451.500
Colaboradores (unidades)	28.460	30.421	32.693	39.059	48.541	49.000	50.000	51.000
Exportações (milhões)	355,42	633,82	643,87	800,00	992,00	680,00	852,90	1.100,00
Investimentos (milhões)	—	300	350	450	780	680	794	1.028
Postos de trabalho gerados	538.807	544.706	545.966	639.548	700.568	781.600	773.309	926.608
Impostos recolhidos (milhões)	—	412,8	558,3	710,7	718,8	744,9	781,9	898,0

QUADRO 5 – COOPERATIVISMO PARANAENSE EM NÚMEROS
 FONTE: SISTEMA OCEPAR (PARANÁ COOPERATIVO, ANO 4, Nº 38, JAN/FEV 2008)

O ministro do planejamento Paulo Bernardo se impressionou com os números apresentados sobre o cooperativismo paranaense no Encontro Estadual das Cooperativas em Curitiba, em novembro passado. Afirmou em discurso que os avanços e a força do cooperativismo no setor do agronegócio são inquestionáveis e que mais importante que o aumento na participação do PIB é o fato de esta

elevação vir acompanhada da geração de emprego e renda (Paraná Cooperativo, 2008)

Os investimentos sociais das cooperativas também foram divulgados pela OCEPAR na revista Paraná Cooperativo (2007). Em seção introdutória, os responsáveis pela publicação reafirmaram o compromisso social das cooperativas e destacaram o Paraná como exemplo de ações práticas focadas para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde estão inseridas as cooperativas do estado.

Estes investimentos sociais representam o montante da receita bruta que as cooperativas do estado fizeram a favor de seus funcionários, cooperados e familiares, e sociedade.

Os investimentos destinados aos funcionários envolvem: segurança e medicina do trabalho, educação, escola para os filhos dos funcionários, com cultura e lazer, com capacitação profissional, com creches para os filhos dos funcionários, salários pagos, alimentação, encargos compulsórios, previdência privada, planos de saúde e odontológicos, seguros de vida, participação nos resultados e auxílio transporte.

Os investimentos destinados à comunidade, onde estão inseridas as cooperativas, são distribuídos entre os impostos recolhidos, o auxílio a entidades assistenciais, e ações que contribuem para o meio ambiente como: reflorestamento, recolhimento de embalagens vazias, tratamento de afluentes, combate à poluição do ar e busca por alternativas de fontes de energia renovável.

Já os investimentos destinados à melhoria da condição dos cooperados e aproximação deles com a cooperativa são apresentados em números pelo quadro abaixo.

Pode-se observar, através da leitura do quadro 6, que a criação de novas oportunidades de renda para os cooperados e a prestação de assistência técnica são os investimentos com maior porcentagem sobre a receita das cooperativas, mas mesmo assim são esforços muito tímidos perto dos recordes de receita ano a ano divulgados pela OCB.

ITEM	VALOR (R\$ mi)	% SOBRE RECEITA BRUTA
Eventos p/ jovens e esposas	1,07	0,01
Eventos recreativos e desportivos	1,55	0,01
Cursos e treinamentos	2,06	0,01
Pessoal de assistência técnica	25,07	0,15
Novas oportunidades de geração de renda p/ os cooperados	69,44	0,42

QUADRO 6 – INVESTIMENTOS DAS COOPERATIVAS PARANAENSES PARA OS COOPERADOS DURANTE O ANO DE 2006

FONTE: SISTEMA OCEPAR (Paraná Cooperativo, ano 4, nº 37, nov/dez 2007)

As cooperativas agropecuárias são em vários municípios do Paraná as mais importantes empresas econômicas, bem como as maiores geradoras de emprego e renda. Transformam o estado em exportador e auxiliam na organização e agregação de valor para produção, principalmente para os pequenos produtores que representam mais de 75% nos quadros sociais das cooperativas. “Os números apresentados são expressivos e crescentes e os resultados positivos da ideologia e prática cooperativista inquestionáveis para o estado do Paraná” (Ronkoski, 2003).

2.3 O *MARKETING* NA ATUAÇÃO DAS COOPERATIVAS

Por possuir duas dimensões – uma social e outra econômica – é que as cooperativas são administradas de forma bastante peculiar. Segundo Fajardo (2006), o grande desafio destas organizações é exatamente a conciliação entre uma atuação eficiente no mercado e a manutenção dos seus princípios e ideais.

Embora o objetivo de uma cooperativa não seja o lucro, é através dele que ela garante a prática de seus objetivos sociais de melhora da condição dos seus associados e da sociedade junto à qual atua (FAJARDO, 2006; BOESCHE 2005; HALICKI, 2007). Fica assim evidente que uma organização cooperativa não pode negligenciar fatores como concorrência, globalização e os novos padrões de

consumo, que afetam diretamente as formas de gestão das organizações privadas e as suas (WAACK E MACHADO FILHO, 1999).

Para Fajardo (2006), as mesmas transformações de mercado que impulsionam empresas capitalistas a reverem seus modelos de gestão estão provocando nas cooperativas a mesma necessidade, impondo-lhes desafios estratégicos e mercadológicos, exigindo-lhes uma administração dinâmica e criativa e a construção de relacionamentos estreitos entre seus *stakeholders*.

Alves e Silva (2000) concordam com Fajardo (2006) quando afirmam que as cooperativas estão desde o início da década de 90 se defrontando com a necessidade de adoção de estratégias para mudança, para tornarem efetiva a inserção, participação e permanência nos mercados dos setores em que atuam. Entre estas estratégias os autores citam a utilização de estratégias de *marketing* como essenciais ao lado de estratégias de planejamento e aquisição de tecnologia.

Para Fajardo (2006) o setor agroindustrial possui estrutura próxima a de um oligopólio e a concorrência é exercida por multinacionais com imagens sólidas, portanto as cooperativas não podem abrir mão de estratégias de *marketing* nesta corrida.

Várias perspectivas do *marketing* podem ser adotadas pelas cooperativas. As preocupações com as características dos produtos, os preços que serão praticados, a localização dos postos de recebimento e venda e a publicidade são considerados pelo *marketing* na abordagem dos 4 Ps, ou *Mix de Marketing*, e são deveras de suma importância para competitividade destas organizações (ALVES E SILVA, 2000).

Outra abordagem do *marketing* também pode ser adotada pelas cooperativas na busca pela criação de um valor superior a ser entregue aos clientes. Esta abordagem é definida por Kotler (1998) como uma abordagem estratégica do *marketing* que visa a segmentação do mercado-alvo e o posicionamento.

Quando Pedrozo (1993) menciona o caráter de atuação duplo dos cooperados, como fornecedores e clientes, e quando ressalta a todo tempo que a capitalização da cooperativa depende do cooperado, o autor abre espaço para a

utilização de uma terceira abordagem do *marketing*: a do *marketing* de relacionamento.

Como o sucesso de uma cooperativa depende largamente da atuação de seus cooperados, ações específicas que visem aproximá-los e satisfazê-los devem ser pensadas e implementadas (PEDROZO, 1993).

Para Pedrozo (1993), as cooperativas podem obter uma vantagem competitiva sustentável em relação aos seus concorrentes se possuir uma relação privilegiada com seus associados.

Oliveira (2007) reforça o pensamento de Pedrozo (1993) quando afirma que o comprometimento do cooperado depende de ações administrativas que foquem sua satisfação e confiança. No entender do autor, a reestruturação pela qual passaram as cooperativas nas últimas duas décadas para se tornarem mais competitivas enfraqueceu o relacionamento entre cooperativa e cooperados.

É claro para Oliveira (2007) que o comprometimento do cooperado afeta a estabilidade econômica das cooperativas e ele será estabelecido quando providências administrativas forem tomadas para que os relacionamentos sejam de qualidade e de acordo com a expectativa dos cooperados. Segundo o autor, a fidelidade do cooperado é importante para a solidez da cooperativa, e esta fidelidade acontece por eles se sentirem satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa.

Waack e Machado Filho (1999) afirmam que, pela sua origem, as cooperativas agroindustriais são fortemente voltadas para a produção, implicando, conseqüentemente em uma gestão de *marketing* mais voltada para a comercialização dos seus produtos.

Diante dos argumentos de Pedrozo (1993) e Oliveira (2007) parece que a abordagem do *marketing* de relacionamento é pertinente às organizações cooperativas de todos os ramos, inclusive as do agroindustrial.

Ao se considerar que o objetivo do *marketing* de relacionamento é estreitar o vínculo entre uma organização e seus clientes, promovendo assim um

relacionamento duradouro e gerador de benefícios mútuos (GORDON, 2000), evidencia-se que esta abordagem do *marketing* pode ser útil para a solução dos problemas de relacionamento que estão sendo enfrentados pelas cooperativas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para verificação empírica da percepção dos cooperados sobre as ações de relacionamento praticadas por uma cooperativa agroindustrial do norte do Paraná. Nesse sentido, a seguir serão apresentados os aspectos relacionados à especificação do problema, ao delineamento e a delimitação da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Em atenção ao problema exposto na seção 1.1 e em acordo aos objetivos estabelecidos, pretende-se responder às seguintes questões de pesquisa:

3.1.1 Questões de Pesquisa

Com base no objetivo geral e objetivos específicos as seguintes perguntas de pesquisa foram levantadas:

- a) Quais são as ações de relacionamento praticadas pela cooperativa?
- b) Qual a importância da cooperativa na atuação econômica do cooperado?
- c) Os cooperados conhecem as ações de relacionamento praticadas pela cooperativa?

- d) Quanto estas ações são importantes para o relacionamento na opinião dos cooperados?
- e) De que maneira estas ações influenciam o relacionamento entre cooperativa e cooperados?

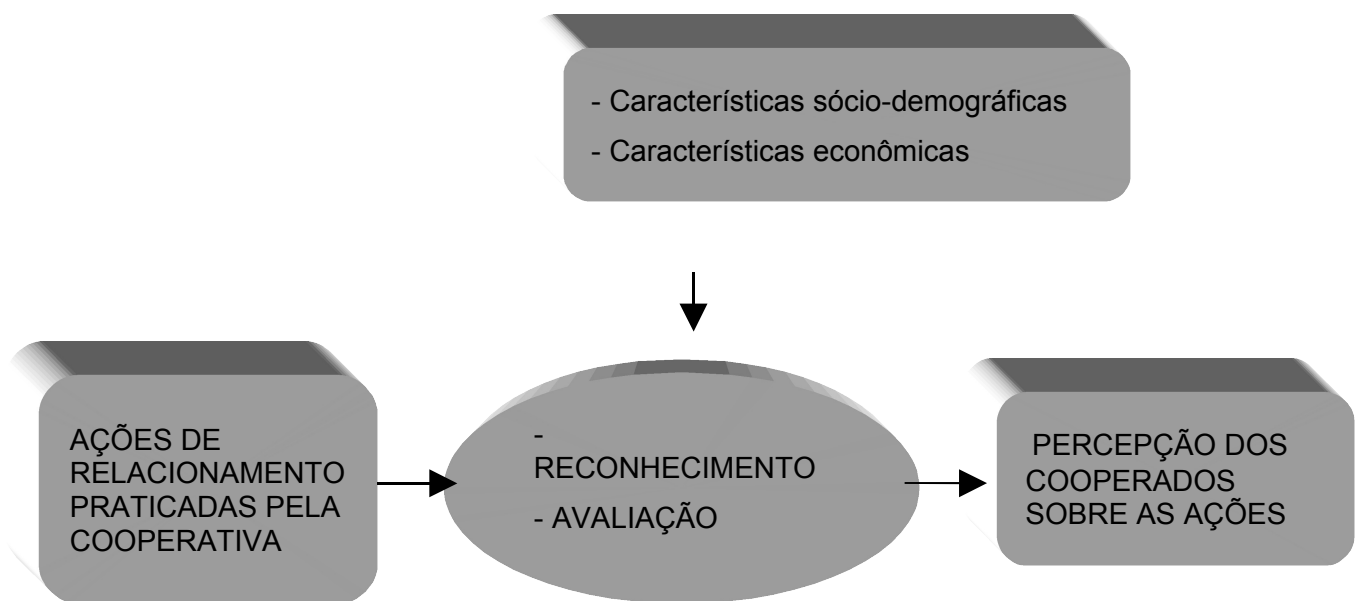


FIGURA 1: RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO

A figura 1 ilustra o pressuposto do trabalho, onde as ações de relacionamento praticadas pela cooperativa são reconhecidas e avaliadas pelos cooperados formando suas percepções. As características sócio-demográficas e econômicas dos cooperados influenciam a formação desta percepção.

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO) DAS VARIÁVEIS

As definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) formam um elemento importante e esclarecedor para a avaliação do rigor na pesquisa

qualitativa. Enquanto a definição constitutiva refere-se aos conceitos dos termos e variáveis e deve emergir da fundamentação teórica, a definição operacional representa a operacionalização da definição constitutiva e refere-se ao modo como o termo ou variável pode ser identificado, verificado ou medido no plano da realidade (VIEIRA, 2004).

Ações ou Esforços de Relacionamento

D.C.: toda ação ou esforço envolvido em um processo contínuo para identificação e criação de novos valores para os clientes individuais e o compartilhamento dos seus benefícios durante uma vida de parceria (GORDON, 2000).

D.O: foi operacionalizada através de análise documental de dados secundários que evidenciaram as ações de relacionamento praticadas pela cooperativa, e de análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os gerentes da cooperativa em estudo.

Percepção

D.C: corresponde às avaliações subjetivas sobre os serviços e produtos adquiridos efetivamente (ZEITHMAL E BITNER, 2003) e é fruto de um processo que envolve a absorção e interpretação de sensações (SOLOMON, 2002).

D.O: foi operacionalizada a partir das dimensões de reconhecimento e avaliação das ações com base na análise estatística das respostas dos cooperados ao questionário estruturado de acordo com escala do tipo *Likert*.

Este tratamento estatístico dos dados foi desenvolvido no *software* SPSS e os métodos utilizados foram: estatística descritiva para a caracterização da amostra, determinação da importância econômica que a cooperativa tem para o cooperado, investigação do conhecimento que os cooperados têm das ações de relacionamento praticadas pela cooperativa, bem como o grau de participação deles

nestas ações. A análise fatorial e os clusters foram feitos para melhorar e facilitar a avaliação da percepção dos cooperados sobre as ações de relacionamento e o relacionamento em si da cooperativa com seus cooperados.

3.2.1 Outras Definições Relevantes

Cooperativismo

D.C: movimento internacional que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas, através de empreendimentos que atendam às necessidades reais dos cooperados, os remunerem adequadamente e beneficiem a sociedade como um todo. (HALICKI 2007)

Cooperativas

D.C: associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. (ACI – Aliança Cooperativa Internacional)

Cooperativas agroindustriais

D.C: cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertençam ao cooperado e que geralmente cuidam de toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e comercialização dos produtos (sistema OCEPAR).

Cooperado

D.C: pessoa física que adquire cota de uma cooperativa e tem por direito: votar e ser votado; participar de todas as operações da cooperativa; receber retorno proporcional no fim do ano; examinar livros e documentos; convocar a assembléia, caso seja necessário; pedir esclarecimentos ao conselho administrativo; opinar e defender suas idéias; propor ao conselho administrativo medidas de interesse da cooperativa (sistema OCEPAR), ou seja, é sócio e cliente da cooperativa, por possuir uma porcentagem da cooperativa através das cotas que adquire e por usufruir dos serviços prestados por ela (PINHO, 2000)

Características Sócio-demográficas

D.O: foi operacionalizada através de questões diretas contidas no questionário aplicado aos cooperados sobre sexo, idade, escolaridade. E grau de instrução.

Características Econômicas

D.O: foi operacionalizada através de questões diretas contidas no questionário aplicado aos cooperados sobre o tamanho da propriedade, tipo de cultura produzida, faturamento e tecnologias utilizadas.

3.3 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.3.1 Delineamento da Pesquisa

De acordo com o escopo do projeto, acredita-se que os objetivos foram alcançados a partir da realização de uma pesquisa utilizando-se o método estudo de caso, combinando-se o método qualitativo para identificação das ações de relacionamento praticadas pela cooperativa e o quantitativo para análise da percepção dos cooperados sobre estas ações, obtida através das respostas ao questionário.

Segundo Yin (2001), apesar da longa história de críticas, de erros de identidade e de conceitos com relação à pesquisa qualitativa, o estudo de caso é um exemplo de pesquisa qualitativa bem sucedida, que tem proporcionado ricas e criteriosas análises além de valiosa contribuição para o desenvolvimento da teoria.

A importância da utilização do método de estudo de caso é defendida por Yin (2001), por permitir o uso de forma balanceada dos pensamentos dedutivo e indutivo. Além disso, tem o potencial de introduzir novos conceitos e paradigmas, os quais são essenciais para o avanço da teoria. Portanto, esse método não é apenas útil, mas, às vezes, uma indispensável ferramenta no processo de desenvolvimento da teoria. Em sua análise, Yin (2001) acrescenta que quando o foco da pesquisa está direcionado para um problema contemporâneo e não para um problema de natureza histórica, a aplicação do estudo de caso é considerada a mais apropriada.

O estudo de caso, segundo Yin (2001), tem por finalidade explorar, descrever, ilustrar e explicar diferentes fenômenos. Apesar de frequentemente ser utilizado em conjunto com outras técnicas de pesquisa, para complementar e conectar os objetos de estudo, não pode ser considerado como um sub-componente de outro método. É, portanto, um método que tem méritos próprios e pode ser utilizado de forma individual.

Para Godói, Mello e Silva (2006) a unidade de análise do método estudo de caso deve ser individual, pois para eles a escolha desta metodologia implica fundamentalmente na escolha de um objeto ou fenômeno bem delimitado a ser estudado, que pode ser uma pessoa ou um determinado grupo, os quais, porém, devem compartilhar do mesmo ambiente e experiências.

Sendo assim, este trabalho pode ser caracterizado como um estudo de caso, pois se enquadra no que foi revisado sobre metodologias de pesquisa. O corte da pesquisa é transversal, pois o que se pretende analisar é a relação pontual entre as variáveis, sem considerar fatos já vivenciados. O nível de análise é individual, pois os resultados foram utilizados para definir o comportamento em apenas uma organização e a unidade de análise é cada cooperado associado à cooperativa, objeto deste projeto.

3.3.2 Fonte de dados

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo prevê a coleta de dados secundários e primários na primeira fase, e na segunda fase, somente coleta de dados primários.

Compõem as fontes de dados secundários para este estudo: relatórios internos, projetos de ações de *marketing* da cooperativa, relatórios e atas de assembléias, jornais internos, manuais técnicos produzidos ou distribuídos pela cooperativa e malas diretas enviadas aos cooperados. Esses dados juntamente com os dados primários que serão levantados na primeira fase da pesquisa deverão ser utilizados para a orientação e elaboração do instrumento de coleta dos dados primários da segunda fase da pesquisa.

Os dados primários da primeira fase da pesquisa foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com os gerentes da cooperativa, especificamente o gerente de comunicação, de relacionamento, de *marketing* e o gerente geral.

Para Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência, comporta a investigação de várias fontes de evidências bem como a coleta quantitativa de dados para esclarecimento de alguns aspectos.

O instrumento de coleta dos dados primários da segunda fase da pesquisa foi o questionário, definido por Gil (1999) como uma técnica de investigação composta por questões escritas apresentadas aos detentores dos dados, que no caso deste projeto são os cooperados ativos associados à cooperativa em estudo, para a obtenção de opiniões, percepções, interesses, situações vivenciadas, entre outros.

Como já mencionado, a elaboração do questionário se baseou na literatura constante na revisão teórico-empírica, bem como nos dados secundários e primários levantados na primeira fase da pesquisa.

3.3.3 População e Amostragem

A seleção da cooperativa a ser analisada neste estudo guiou-se pelos seguintes critérios: i) relevância para o desenvolvimento econômico da região onde está instalada ii) interesse de investigação sobre as ações de relacionamento praticadas, pois é uma das cooperativas mais tradicionais e com um número expressivo de cooperados da região norte do Paraná.

A população é formada pelos cooperados associados e considerados ativos pela cooperativa, ou seja, os que nos últimos 12 meses fizeram alguma transação de compra ou venda com a organização e estão vinculados à cooperativa sede e não a outro entreposto. O total de cooperados neste caso soma 1.054, sendo 934 considerados ativos e 120 inativos.

A técnica de amostragem é não-probabilística por conveniência. Para se atingir o número de questionários válidos para formação da amostra três pesquisadoras foram treinadas e contratadas para abordar os cooperados freqüentadores da sede da cooperativa, onde se localizam as lojas de equipamentos e insumos, a concessionária de crédito e as unidades de descarregamento dos produtos, além do lançamento de uma unidade fabril.

O tratamento estatístico dos dados coletados através do questionário junto aos cooperados foi realizado no *software* SPSS.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo se refere à apresentação dos resultados obtidos na fase qualitativa e quantitativa do estudo através de representações gráficas e por tabelas, bem como a discussão sobre estes.

4.1 FASE QUALITATIVA

Como anteriormente descrito na metodologia, esta é uma pesquisa que utiliza como método o estudo de caso, combinando o método qualitativo e o método quantitativo.

A etapa qualitativa refere-se ao levantamento do inventário das ações de *marketing* de relacionamento praticadas pela cooperativa em estudo para que o questionário, instrumento da coleta de dados da segunda fase da pesquisa, fosse elaborado.

Através de entrevistas com os gerentes da cooperativa, mais especificamente os gerentes de comunicação, relacionamento, *marketing* e gerente geral e a consulta aos relatórios internos, projetos de ações de *marketing*, relatórios e atas de assembleias, jornais internos, manuais técnicos e malas diretas enviadas aos cooperados, pode-se elencar um conjunto de ações de *marketing*.

Concluído o levantamento, surgiu a necessidade de uma verificação mais aprofundada sobre as atividades arroladas para a classificação em ações de *marketing* simplesmente ou ações de *marketing* de relacionamento. Portanto, estas ações foram cruzadas com os conceitos teóricos sobre o assunto para identificar quais deveriam ser enquadradas como ações de *marketing* de relacionamento.

Para Barreto (2007), o *marketing* de relacionamento oferece uma alternativa às organizações que buscam criar vantagem competitiva duradoura

adaptando seus produtos e serviços oferecidos aos clientes. Segundo a autora, o foco no cliente e o entendimento das suas necessidades é o que permite a manutenção desta vantagem.

Vale lembrar que a visão segundo a qual a empresa deve criar vantagem competitiva por meio da satisfação das necessidades dos clientes não é nova. Segundo Berry (1995), o que diferencia a abordagem do *marketing* de relacionamento do *marketing* tradicional baseado nos 4 P's é o foco na continuidade da negociação. Para o autor, os elementos essenciais do *marketing* de relacionamento são:

(...) desenvolver um serviço principal sobre o qual será construído o relacionamento, personalizar o relacionamento para clientes individuais, ampliar o serviço principal com benefícios extras, dar preço para estimular a lealdade do cliente; e comunicar-se com os empregados para que eles, em retribuição, tenham melhor desempenho com o cliente (BERRY, 1995, p.236).

Gordon (1998) e McKenna (1992) utilizam o termo *mass customization*, usualmente empregado como customização, para mencionar as práticas de *marketing* de relacionamento que levam as empresas a desenvolverem produtos diferenciados de acordo com as necessidades de clientes ou grupos de clientes. Mais especificamente, Gordon (1998) define que o termo refere-se à personalização de produto, preço, comunicação e distribuição.

“Não há um consenso sobre o que é de fato o *marketing* de relacionamento”, conclui Barreto (2007, p.37). Para os diversos autores que abordam o assunto, há controvérsias a respeito do que se pode ou não ser considerado uma efetiva ação ou esforço de *marketing* de relacionamento.

Alguns autores, como Zeithaml e Bitner (2003) e Berry (1995), propõem diferentes níveis de ligação que podem caracterizar o vínculo do cliente com a empresa e o enquadramento das ações de *marketing* de relacionamento praticadas para que a relação ocorra.

McKenna (1992), Gordon (1998) e Peppers e Rogers (2001) defendem que é através de comunicação personalizada ou entrega de produto ou serviço adicional que personalize a oferta que se caracteriza de fato uma ação de *marketing* de relacionamento.

Gordon (1998, p.18-20) critica a visão ampla do *marketing* de relacionamento e apresenta a incorporação do cliente à cadeia de valor como o seu fator caracterizador. Para o autor ações que vinculam o cliente à empresa somente por meio de incentivos financeiros, como descontos ou preços mais baixos para clientes antigos, não devem ser consideradas ações de *marketing* de relacionamento.

É a visão de *marketing* de relacionamento mais restrita, como a de Gordon (1998) e McKenna (1992), que guiou o levantamento dos dados contidos na documentação examinada da cooperativa, bem como a interpretação das entrevistas com os gerentes.

Para definir quais são de fato as ações de *marketing* de relacionamento, e não simplesmente as ações de *marketing*, praticadas pela cooperativa em estudo, levou-se em consideração o objetivo para o qual a ação foi desenvolvida dentro da cooperativa, e seu foco. Obviamente, o foco das ações elencadas é a satisfação das necessidades dos cooperados e conseqüentemente sua retenção, mas também deveriam valorizar: a comunicação do cooperado com a cooperativa, a ampliação do serviço ou produto principal oferecido, a fidelização do cooperado (como cliente) e seu envolvimento e incorporação na cadeia de valor.

Relacionando-se, então, o seguinte conjunto de ações de *marketing* de relacionamento praticado pela cooperativa.

- Assembléias gerais da cooperativa
- Reuniões semestrais do Comitê Consultivo Feminino
- Reuniões semestrais do Comitê Consultivo Masculino
- Palestras sobre tendências de mercado e assuntos técnicos

- Cursos de culinária
- Cursos de artesanato
- Cursos de oratória
- Cursos de liderança
- Exposição dos trabalhos realizados nos cursos de culinária e artesanato
- Confraternizações (jantares e churrascos)
- Campeonato de futebol
- Dia de Campo Cultura de Verão
- Dia de Campo Cultura de Inverno
- Atendimento dos agrônomos especializados
- TR Rural (venda e entrega do *diesel* na propriedade)
- Concessão de crédito
- Campanhas de doação para entidades assistenciais
- Informativo (jornal produzido e veiculado pela cooperativa)
- *Site* da cooperativa
- Correspondências enviadas aos cooperados
- Centro de Difusão de Tecnologia
- Ações Fruto das Parcerias com outras instituições como o Iapar, Embrapa e universidades

Estas ações selecionadas permitem que a cooperativa de alguma forma personalize o serviço principal oferecido aos seus cooperados, que é o de estimular e desenvolver as suas atividades econômicas.

Em uma classificação inicial sobre as ações elencadas, as assembleias, os comitês consultivos, as palestras, as confraternizações, o Informativo (que é o jornal produzido e distribuído pela cooperativa), o *site* da cooperativa e as correspondências são as ações de *marketing* de relacionamento identificadas que permitem que a cooperativa personalize a comunicação com seus cooperados.

Já os cursos de culinária e artesanato, os cursos de oratória e liderança, as exposições dos trabalhos realizados nos cursos de culinária e artesanato, as campanhas de doação, o campeonato de futebol, os Dias de Campo cultura de verão e inverno, o atendimento dos agrônomos especializados, o TR Rural (que é a entrega de *diesel* ao cooperado na sua propriedade), a concessão de crédito, a criação do Centro de Difusão de Tecnologia e as parcerias que a cooperativa possuiu com outras instituições como Embrapa, Iapar e universidades, permitem a personalização da oferta através de produtos e serviços adicionais e a incorporação dos cooperados na cadeia de valor da cooperativa.

4.2 FASE QUANTITATIVA

A fase quantitativa está organizada em 3 etapas: a primeira é a etapa descritiva, a segunda é constituída da análise fatorial e a terceira dos *clusters*.

4.2.1 Etapa Descritiva

Esta etapa é a primeira da fase quantitativa deste estudo e permite desvendar a caracterização da amostra, a importância econômica que a cooperativa em estudo tem para o desempenho do cooperado, bem como demonstra o conhecimento dos cooperados sobre as ações de *marketing* de relacionamento praticadas pela cooperativa e o envolvimento ou participação deles nestas ações.

Para responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos desta pesquisa, métodos de estatística descritiva do programa SPSS foram utilizados e seus resultados serão apresentados nesta seção.

A percepção dos associados da cooperativa em estudo sobre as ações de *marketing* de relacionamento praticadas somente pode ser avaliada após a identificação do conhecimento que os cooperados têm dessas ações, do grau de participação deles nelas, e do grau de importância atribuído a cada ação elencada.

A amostra é não probabilística por conveniência e a motivação de sua escolha foi em razão dos recursos disponíveis para a realização deste projeto. Os cooperados que responderam aos questionários aplicados foram os que freqüentaram a sede da cooperativa durante os meses de agosto a outubro de 2008, e os que participaram do lançamento de uma unidade fabril na cidade sede da cooperativa, no mês de agosto de 2008.

Nas duas situações, os cooperados foram abordados por três entrevistadoras treinadas para a aplicação do instrumento de coleta de dados.

Como o número de questionários válidos para a realização desta *survey* foi atingido no tempo esperado, nenhum questionário foi enviado por *email* ou correio, e também não se fez necessário contato telefônico.

A cooperativa estudada possui 8.000 cooperados associados a 34 entrepostos distribuídos em cidades do norte do Estado do Paraná e interior do

estado de São Paulo. Destes foram considerados como população 934 cooperados ativos associados à cooperativa sede.

Para que o resultado seja representativo da realidade e apresente um nível de confiança de 0.95 e uma margem de erro de mais ou menos 5%, a amostra foi formada por 270 cooperados, e conseqüentemente, o mesmo número de questionários válidos.

Após a tabulação dos questionários foi feita a validação e limpeza da base de dados para que falhas e distorções fossem eliminadas e a credibilidade da pesquisa garantida.

4.2.1.1 Caracterização da Amostra

Para caracterização da amostra, o questionário foi elaborado com questões que permitem descrever o perfil sócio-demográfico dos respondentes e com questões que permitem uma avaliação da importância econômica da cooperativa em sua vida.

As questões sobre o sexo do entrevistado, idade, escolaridade, renda bruta anual, origem das propriedades e tempo que trabalha com a agricultura, permitem a descrição do perfil sócio-demográfico.

Logo, as questões sobre o total de alqueires cadastrados na cooperativa, a produção das propriedades e o destino dela, como também os equipamentos, insumos e sementes adquiridos através da cooperativa, permitem avaliar quanto o entrevistado depende da cooperativa para desenvolver sua atividade rural que lhe garante renda.

Os gráficos e tabelas que serão apresentados na seqüência demonstram os resultados obtidos através da aplicação de quase 300 questionários, que, após a tabulação e tratamento estatístico dos dados, resultaram em 270 questionários válidos.

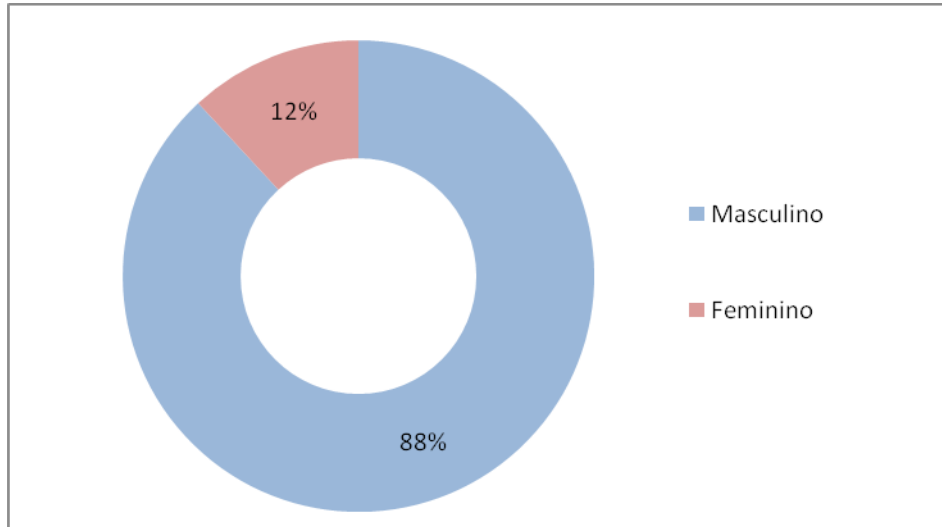


GRÁFICO 2: SEXO DO ENTREVISTADO

O gráfico 2 mostra que a grande maioria dos entrevistados é do sexo masculino, e de fato representa a realidade da cooperativa estudada. Segundo dados fornecidos pelo gerente de relacionamentos da cooperativa, as mulheres cooperadas não ultrapassam 20% do quadro social.

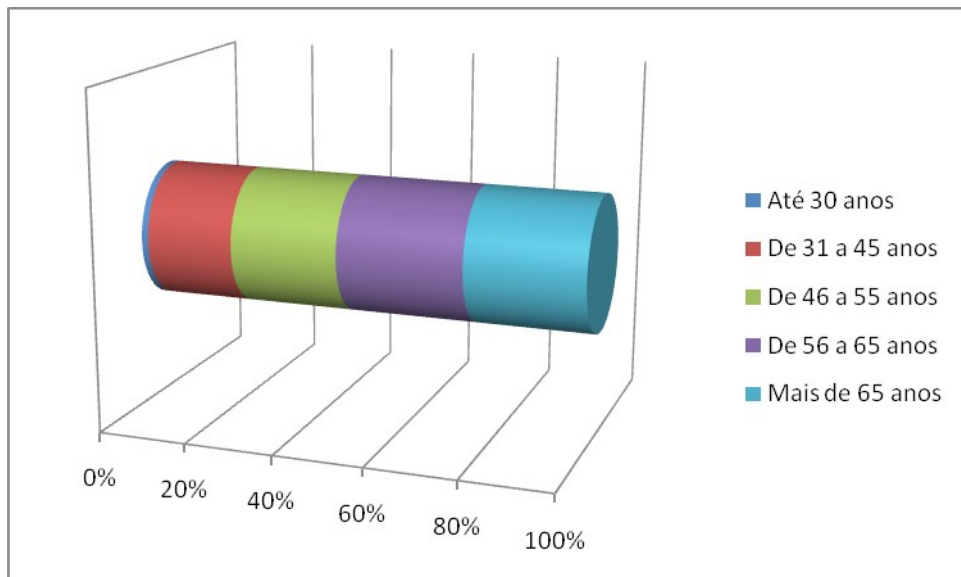


GRÁFICO 3: IDADE DOS ENTREVISTADOS

Este gráfico esclarece que mais de 50% da amostra possui idade acima de 56 anos e apenas 2% são jovens com menos de 30 anos.

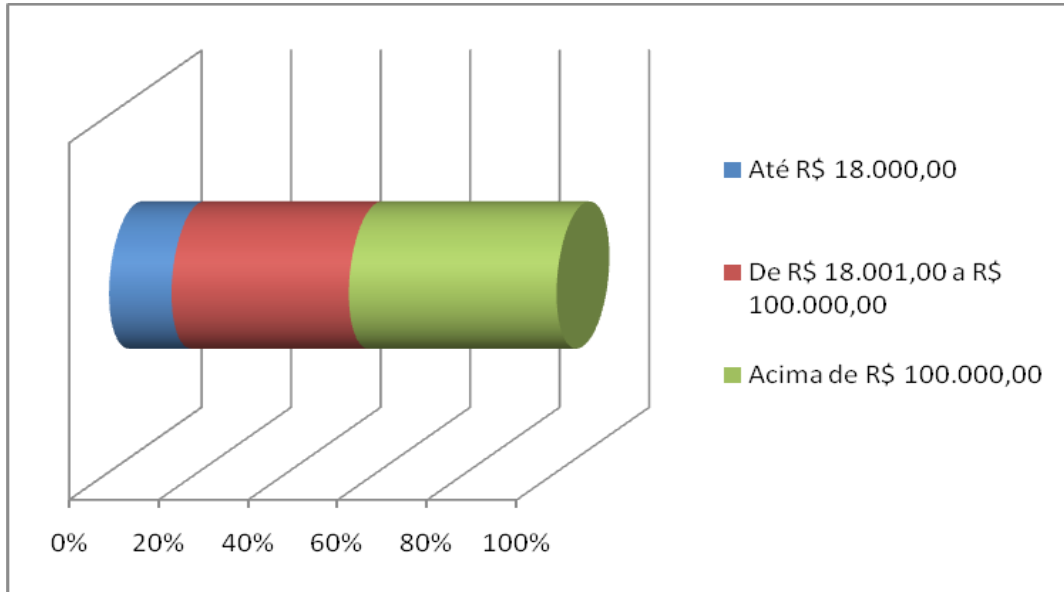


GRÁFICO 4: RENDA BRUTA ANUAL DOS ENTREVISTADOS

A renda do entrevistado foi considerada em valores expressos em reais e pelo período de um ano. Esta decisão foi tomada após o primeiro teste do instrumento de coleta de dados, no qual se descobriu que os produtores rurais possuem duas safras significativas por ano que compõe sua renda e não uma renda mensal.

Os valores que compõem as faixas de renda são os mesmos utilizados pela cooperativa em estudo para a classificação do porte dos seus associados; sendo: os que possuem renda até R\$ 18.000,00 considerados pequenos produtores; os que possuem renda entre R\$ 18.001,00 e R\$100.000,00 considerados médios produtores; e os que possuem renda acima de R\$100.000,00 considerados grandes produtores.

Desta forma, o gráfico 4 apresenta uma amostra predominantemente de médios e grandes produtores.

Durante a fase qualitativa da pesquisa o gerente de relacionamentos afirmou que, embora os pequenos produtores sejam mais dependentes da cooperativa para o escoamento da sua produção, são os médios e grandes produtores que efetivamente fazem negócios de grande monta com ela. Por este motivo, são os influenciadores das decisões dentro da cooperativa.

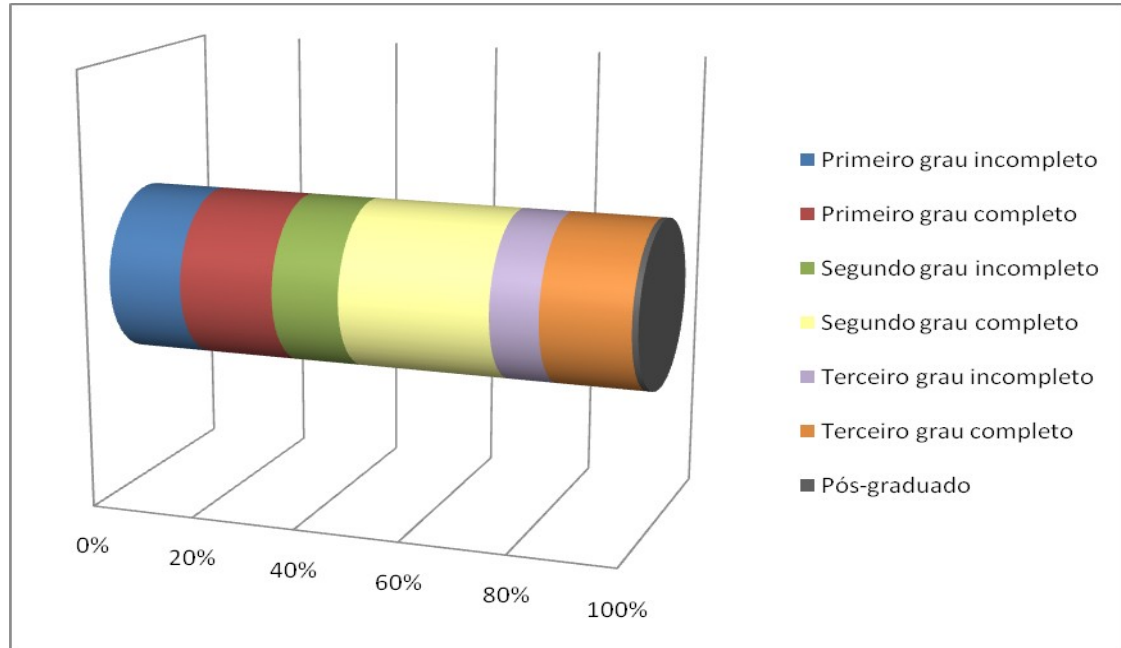


GRÁFICO 5: ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS

Indiscutivelmente, a escolaridade da maioria dos entrevistados não é superior ao segundo grau completo, como mostra o gráfico 5. Dos entrevistados que possuem o terceiro grau completo, 33% são formados em agronomia e 20% em administração.

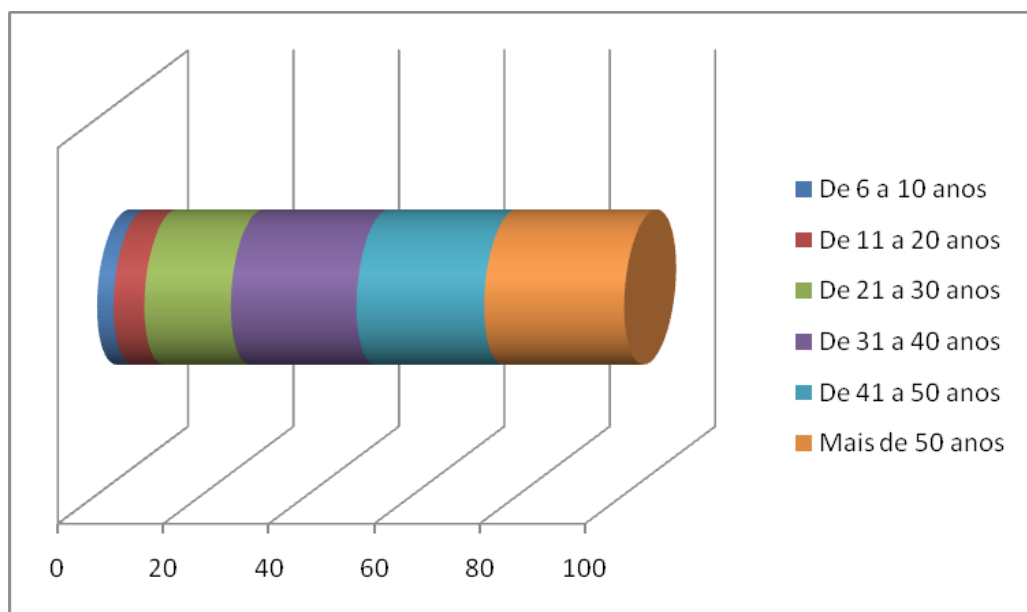


GRÁFICO 6: HÁ QUANTO TEMPO O ENTREVISTADO TRABALHA COM AGRICULTURA

Através do gráfico 6 fica claro que a amostra é formada por produtores rurais experientes. Apenas 25% dos entrevistados trabalham com agricultura há menos de 30 anos. Os outros 75% atuam no ramo há mais de 31 anos.

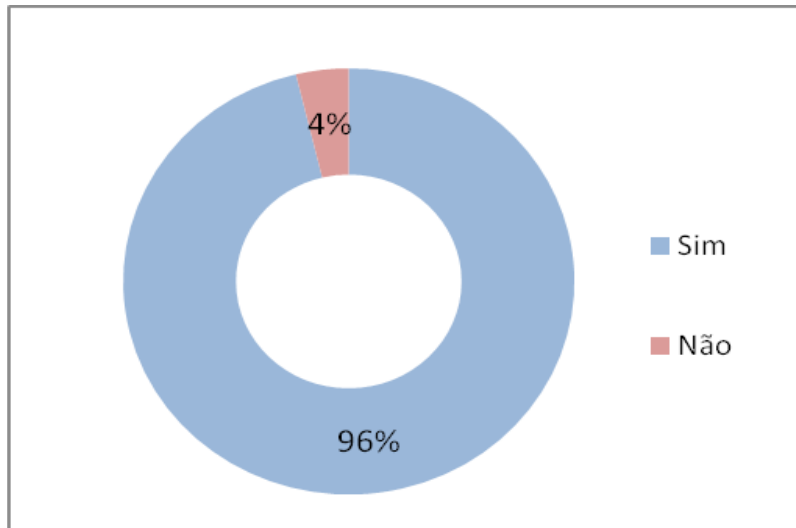


GRÁFICO 7: SE O PAI OU MÃE DO ENTREVISTADO É/FOI PRODUTOR RURAL

Este gráfico demonstra que os pais e mães da grande maioria dos entrevistados também é ou foi produtor rural.

Durante entrevista com o gerente de relacionamentos e com o gerente geral soube-se que há um número expressivo de cooperados que se preocupa em inserir seus filhos na cooperativa. Para tanto a cooperativa possui um departamento de *marketing* específico preocupado em promover eventos que integrem estes jovens às rotinas da cooperativa, e os instrua sobre seus princípios e funcionamento.

O gerente de *marketing* diz mais sobre este departamento da sua área. Ele afirma que este é o departamento responsável pela renovação e aumento do quadro de associados da cooperativa.

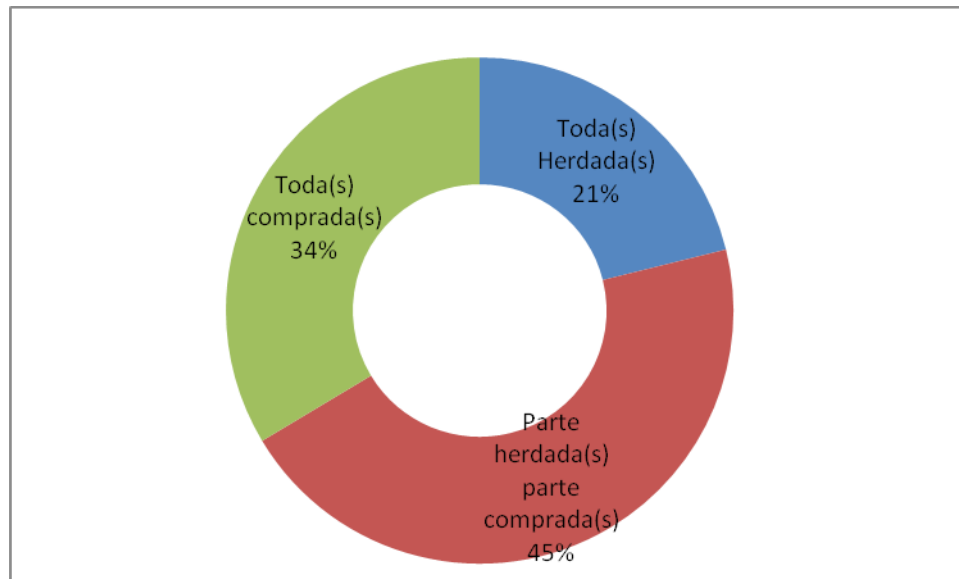


GRÁFICO 8: ORIGEM DA(S) PROPIEDADE(S) DOS ENTREVISTADOS

Este gráfico demonstra a origem das propriedades dos entrevistados e mostra, em seu resultado, que 67% deles possuem propriedades herdadas. Destes, 21% não adquiriram mais nenhuma propriedade e outros 45% aumentaram seu patrimônio comparando outras propriedades.

Não houve neste questionário preocupação com a origem da herança, mas levando-se em consideração o resultado apresentado no gráfico 7, pode-se concluir que a maioria das heranças foram deixadas por pai e mãe.

4.2.1.2 Importância Econômica da Cooperativa para o Cooperado

Com o intuito de conhecer a intensidade do relacionamento do cooperado com a cooperativa e, de alguma forma, compreender a importância econômica que ela desempenha, questões sobre as porcentagens de produção entregue à cooperativa, sobre os insumos e equipamentos adquiridos através dela, e sobre o cadastro das propriedades foram incluídas no instrumento de coleta de dados.

Os resultados obtidos permitem dimensionar se os cooperados entrevistados se movimentam dentro da cooperativa, quais dos serviços da cooperativa mais utilizam e o quanto eles são ativos.

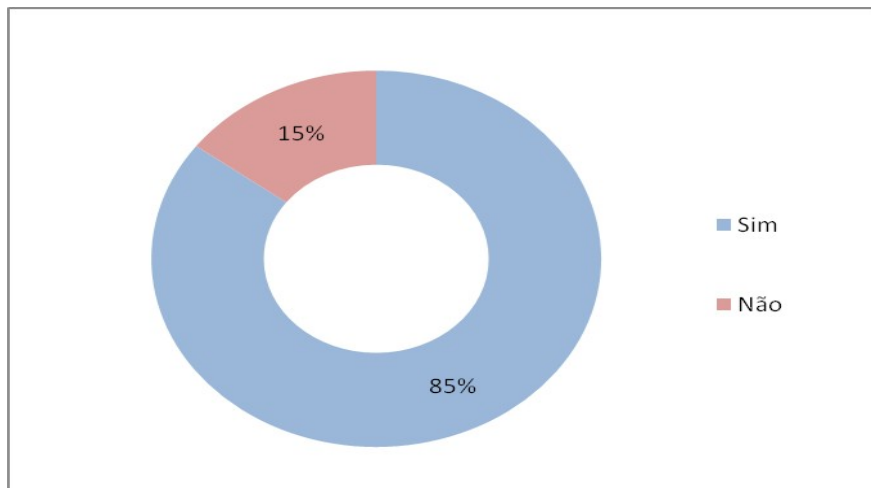


GRÁFICO 9: SE TODAS AS PROPRIEDADES DO ENTREVISTADO SÃO CADASTRADAS NA COOPERATIVA

Este gráfico demonstra que 85% da amostra afirma ter todas as propriedades cadastradas na cooperativa. Sendo assim, os dados do gráfico 9 permitem concluir que o percentual de proprietários com forte vínculo com a cooperativa é bastante elevado. O que sugere uma acentuada dependência dos cooperados para com a cooperativa.

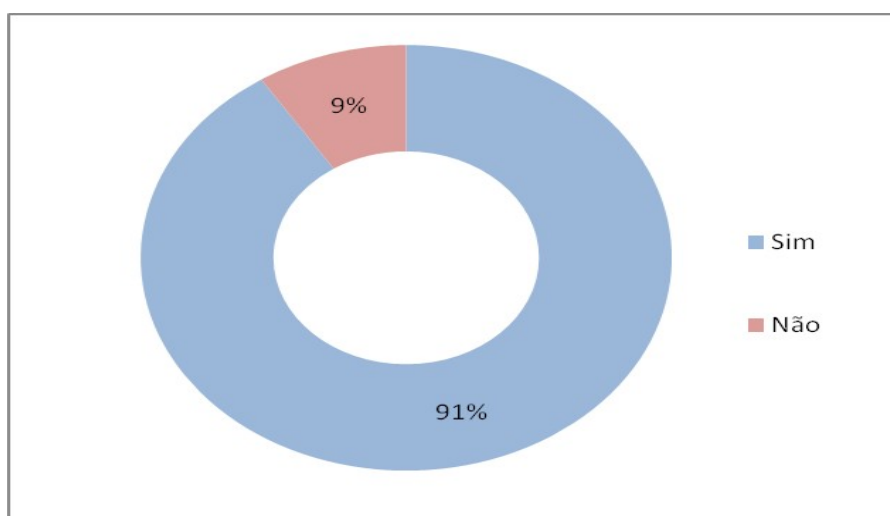


GRÁFICO 10: SE A ATIVIDADE RURAL É A PRINCIPAL FONTE DE RENDA

O gráfico 10 aponta uma amostra que tem como principal atividade econômica a atividade rural. Destes a maioria são homens entre 56 e 65 anos como demonstra gráfico 11, e possuem renda acima de R\$ 100.000,00 anuais, como demonstra o gráfico 12, a seguir.

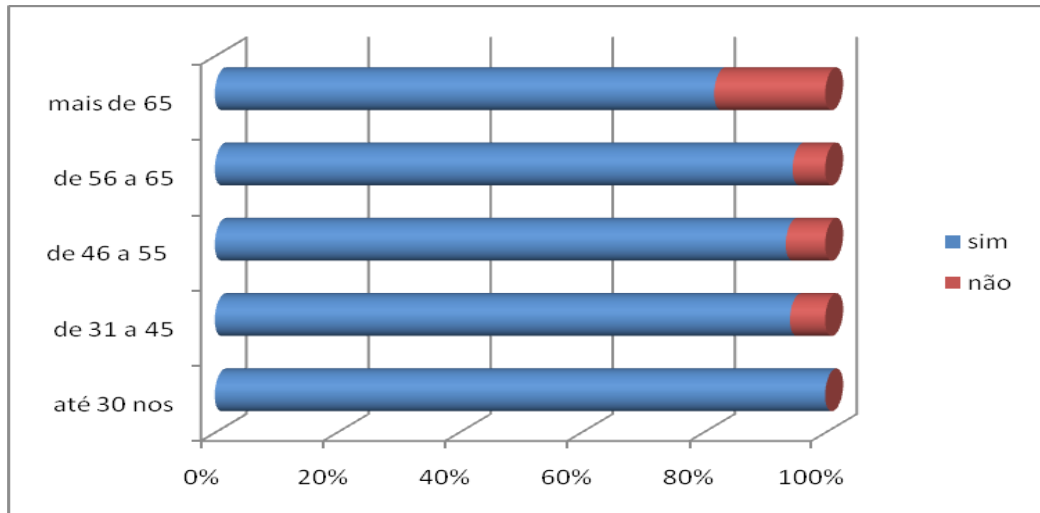


GRÁFICO 11: ENTREVISTADOS QUE CONSIDERAM A ATIVIDADE AGRÍCOLA COMO PRINCIPAL FONTE DE RENDA POR FAIXA ETÁRIA

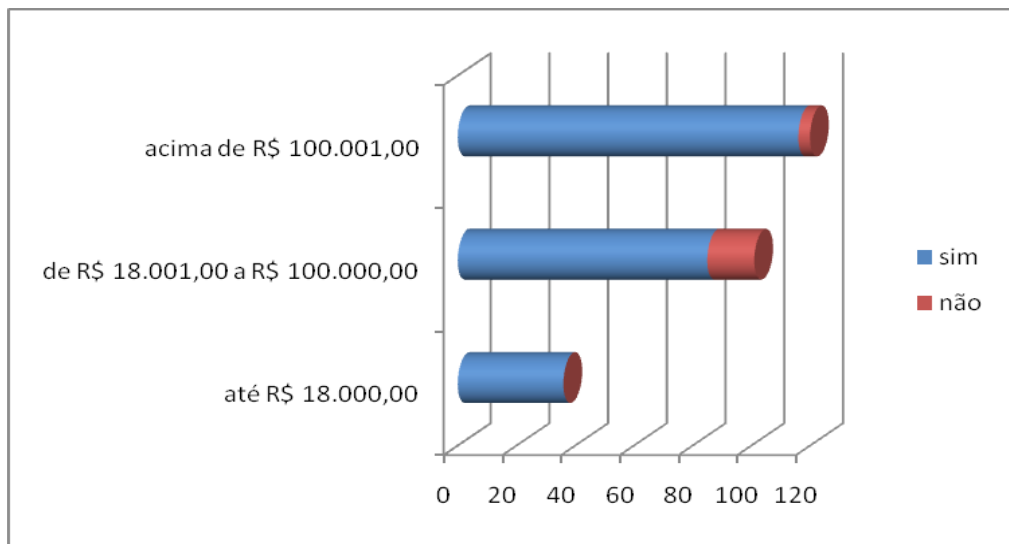


GRÁFICO 12: ENTREVISTADOS QUE CONSIDERAM A ATIVIDADE AGRÍCOLA COMO PRINCIPAL FONTE DE RENDA POR FAIXA DE RENDA BRUTA ANUAL

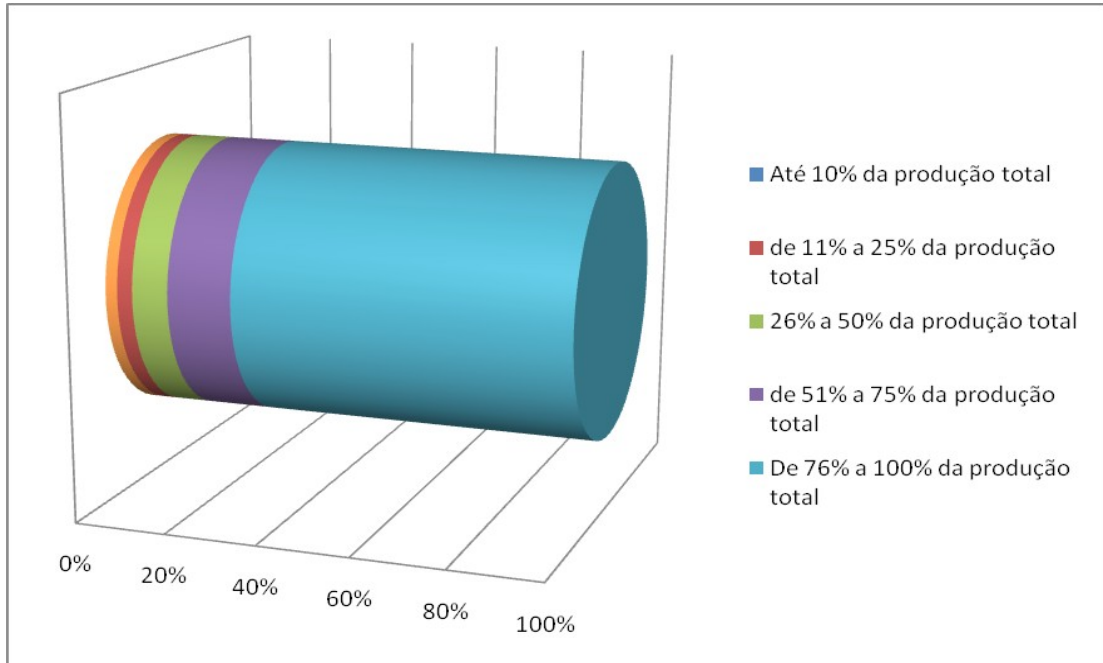


GRÁFICO 13: VOLUME DA PRODUÇÃO ENTREGUE NA COOPERATIVA

Segundo Oliveira (2007), a fidelidade e o comprometimento dos cooperados são fundamentais para o sucesso da cooperativa. O gráfico 13 apresenta um resultado positivo para a cooperativa em estudo neste sentido, já que 72% dos entrevistados afirmaram entregar mais de 75% da sua produção a ela.

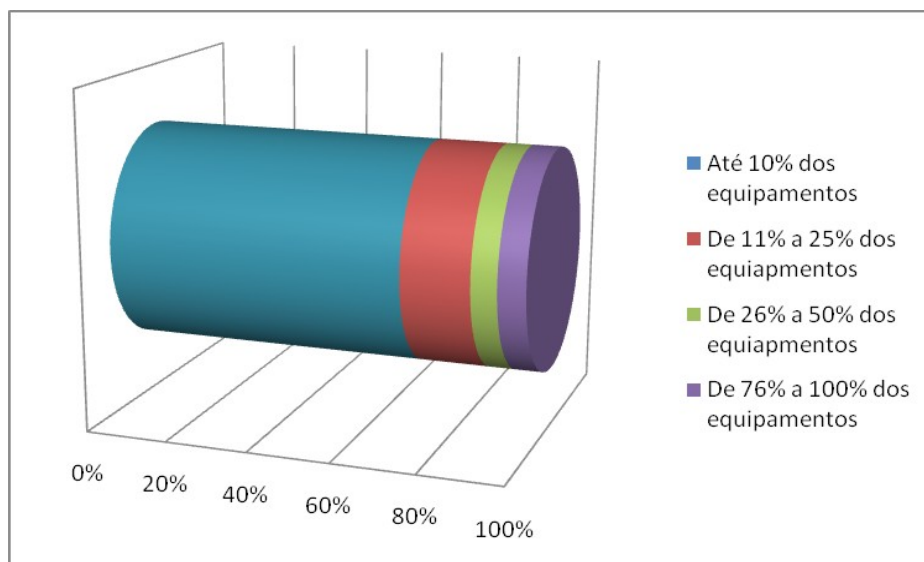


GRÁFICO 14: VOLUME DE EQUIPAMENTOS ADQUIRIDOS NA COOPERATIVA

O gráfico 14 demonstra que os cooperados adquirem os equipamentos necessários ao desempenho de suas atividades de outra maneira, mas não através da cooperativa. Apenas 10% dos equipamentos são adquiridos na cooperativa.

O gerente geral em sua entrevista afirmou que a loja de equipamentos foi muito exigida pelos cooperados em assembléias, mas que suas vendas não são expressivas. Ele acredita que o baixo volume de vendas deve-se ao preço dos produtos que é igual ou, em alguns casos, como o das colheitadeiras, mais alto que os preços do mercado em geral.

A loja de equipamentos possui um estoque que vai desde borrifadores de veneno e arame farpado até colheitadeiras, mas segundo o gerente geral, são as peças de reposição durante a época de safra que aumentam o volume de negócios da loja, localizada na sede da cooperativa, próximo ao local onde é feita a descarga para a beneficição e venda dos produtos.

Esta demanda levantada pela loja de equipamentos inversa à demanda por sementes e insumos, como se pode verificar no gráfico 15, sugere uma inadequação da proposta da loja disponibilizada pela cooperativa.

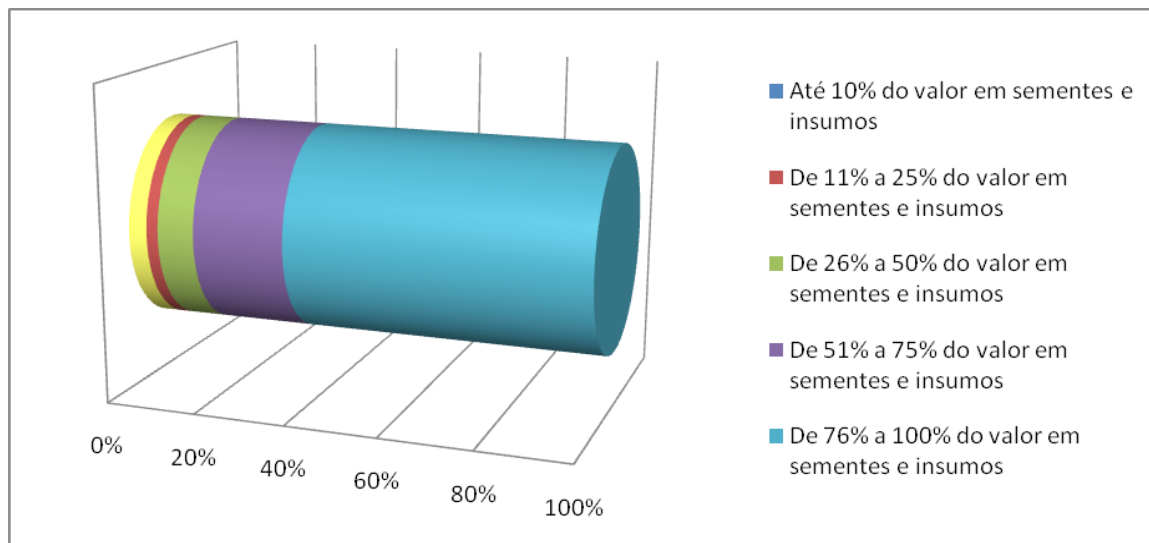


GRÁFICO 15: VOLUME DE SEMENTES E INSUMOS ADQUIRIDOS ATRAVÉS DA COOPERATIVA

O gráfico 15 demonstra que 65% dos cooperados são fiéis à cooperativa quando adquirem suas sementes e insumos. De acordo com o gerente geral, o comprometimento do cooperado em negociar com a cooperativa permite a prática de preços mais competitivos e o aumento da qualidade dos produtos oferecidos.

Apenas 15% dos cooperados negociam menos de 50% das suas necessidades de sementes e insumos com a cooperativa.

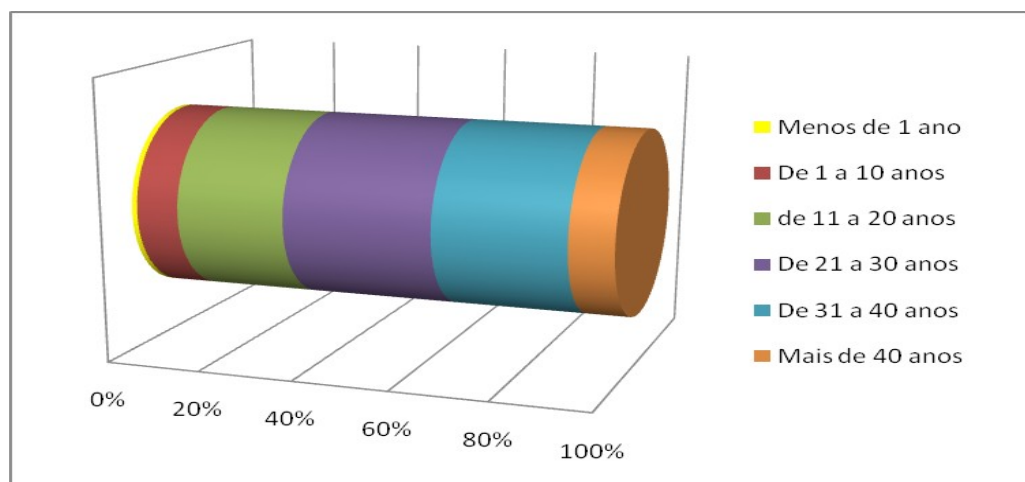


GRÁFICO 16: TEMPO DE ASSOCIAÇÃO À COOPERATIVA

Este revela que a maioria dos entrevistados possuem entre 21 e 30 anos de associação. Considerando-se que a cooperativa em estudo possui 40 anos de história, pode-se afirmar que a amostra deste estudo avaliou-a com propriedade quando respondeu ao questionário.

Mais de 50% dos cooperados em questão participaram de pelo menos metade da trajetória da cooperativa, e passaram com ela por momentos de crise e fatura, ajudando-a nas decisões a serem tomadas e nas direções a serem seguidas.

4.2.1.3 Síntese dos Dados Obtidos sobre a Descrição da Amostra e sobre a Dependência Econômica dos Cooperados em relação à Cooperativa

Os dados sobre a caracterização da amostra permitem afirmar que a maioria dos cooperados é do sexo masculino; tem faixa etária acima dos 56 anos; renda bruta anual superior aos R\$100.000,00, ou seja, são grandes produtores e tem a atividade rural como principal fonte de renda; possuem até o segundo grau completo; trabalham com agricultura há mais de 30 anos e seus pais/mães também são/foram produtores rurais; receberam suas propriedades como herança; uma grande maioria possui todas as suas propriedades cadastradas na cooperativa; e é fiel no que diz respeito à entrega de sua produção e aquisição de sementes e insumos, mas compra seus equipamentos no mercado.

4.2.1.4 Conhecimento e Participação dos Cooperados sobre as Ações de *Marketing* de Relacionamento Praticadas pela Cooperativa

No ensejo de concluir a avaliação da percepção dos cooperados sobre as ações de *marketing* de relacionamento da cooperativa fez-se necessário definir o que é percepção.

Na revisão da literatura que formou o embasamento teórico deste estudo uma pequena seção foi destinada ao tema. Zeithmaml e Bitner (2003) definem a percepção do cliente como a reação ao serviço ou produto efetivamente recebido; para Gordon (2000), a percepção está relacionada ao retorno que o cliente fornece sobre o produto adquirido; e para Solomon (2002), a percepção é um processo que envolve a absorção e interpretação de estímulos.

O *marketing* com foco em relacionamento fornece meio e ferramentas às organizações que pretendem reduzir ou eliminar a lacuna entre o que é esperado e o que de fato é recebido pelo cliente (percepção), já que seu escopo é entregar ao cliente o valor que ele está buscando (GRONROOS, 2003; ZETHMAL E BITNER, 2003).

Identificar se os cooperados conhecem as ações de *marketing* destinadas ao desenvolvimento do relacionamento com a cooperativa e se delas participam é a primeira etapa da avaliação da percepção.

Os cooperados não classificam as ações de *marketing* de relacionamento como tais. O que para a cooperativa são ações de *marketing* de relacionamento, para os cooperados são simplesmente confraternizações, palestras, reuniões ou um *site* ou um jornal.

A saber, o que é relevante para atingir o objetivo do estudo não é como o cooperado classifica o que a cooperativa lhe oferece, mas se ele reconhece o esforço da cooperativa em desenvolver e manter um relacionamento duradouro.

AÇÕES DE MARKETING DA COOPERATIVA	CONHECIMENTO EM %	
	SIM	NÃO
Correspondências	99,3	0,7
Dia de Campo Cultura de Inverno	98,9	1,1
Assembléias	98,5	1,5
Dia de Campo Cultura de Verão	98,5	1,5
Atendimento dos agrônomos especializados	98,5	1,5
Confraternizações (jantares e churrascos)	98,1	1,9
Concessão de Crédito	98,1	1,9
Palestras sobre tendências de mercado e assuntos técnicos	95,5	4,1
Informativo (jornal da cooperativa)	94,1	5,9
TR Rural	93,3	6,7
Exposição dos trabalhos realizados nos cursos de culinária e artesanato	91,8	8,2
Parcerias com Outras Instituições (Iapar, Embrapa, Universidades)	89,8	10,2
Cursos de culinária e artesanato	85,8	14,2
Centro de Difusão de Tecnologia	85,1	14,9
Comitê Consultivo Feminino	82	18
Comitê Consultivo Masculino	81	19
Campeonato de Futebol	80,1	19,9
Site da cooperativa	72,1	27,9
Campanhas de doação	63	37
Cursos de oratória e liderança	61,4	38,6

TABELA 1: SE O COOPERADO CONHECE AS AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PRATICADAS PELA COOPERATIVA

Os cooperados responderam sobre as ações de *marketing* de relacionamento praticadas pela cooperativa de forma direta no questionário: se as conheciam - sim ou não – e com que frequência participam - sempre, às vezes ou nunca. A tabela 1 mostra o resultado referente ao conhecimento das ações da cooperativa e a tabela 2 sobre o grau de participação.

As correspondências, as assembléias, as confraternizações, os Dias de Campo (inverno e verão), o atendimento dos agrônomos e a concessão de crédito são ações conhecidas por mais de 98% dos entrevistados.

Dentre as ações menos conhecidas pelos cooperados destacam-se:

- o *site* da cooperativa, com 27,9%;
- as campanhas de doações para entidades assistenciais, com 37%; e
- os cursos de oratória e liderança, desconhecidos pelo maior número de cooperados entrevistados, com 38,6%.

O *site* da cooperativa foi criado há quase 10 anos como meio de agilizar a comunicação entre a cooperativa e seus cooperados, mas, pelo que se percebe dos dados da tabela 1, é preciso melhorar sua divulgação.

As campanhas de doações foram incentivadas pelos próprios cooperados, segundo o gerente de relacionamento da cooperativa, mas pelo que se vê, também não é muito conhecida por eles.

Os cursos de oratória e liderança são um meio de preparar os cooperados para a administração da cooperativa e são oferecidos desde os 5 anos de sua fundação incentivados pelos seus fundadores, que já se preocupavam com a continuidade da organização e com a qualidade da participação dos associados nas decisões, mas é a ação desconhecida pela quase maioria dos cooperados.

A leitura da tabela 1 sugere que as ações de *marketing* de relacionamento da cooperativa, apuradas durante a fase qualitativa da pesquisa, são bem conhecidas pelos associados entrevistados, já que o menor índice de

conhecimento de uma ação de *marketing* de relacionamento da cooperativa é superior a 50% dos cooperados entrevistados.

AÇÕES DE <i>MARKETING</i> DA COOPERATIVA	PARTICIPAÇÃO EM %		
	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA
Campeonato de Futebol	7,6	19,7	99,3
Cursos de culinária e artesanato	2,8	4,5	92,7
Comitê Consultivo Feminino	6	3,8	90,2
Cursos de oratória e liderança	9,7	22,1	68,2
Comitê Consultivo Masculino	12,2	20,4	67,4
Site da cooperativa (Se acessa o site da cooperativa)	26,7	13,4	59,9
Campanhas de doação	14,7	46,7	38,6
TR Rural (Se utiliza o serviço de entrega de diesel)	40,7	27	32,3
Exposição dos trabalhos realizados nos cursos de culinária e artesanato	10,1	58,6	31,2
Concessão de Crédito (Se busca crédito na cooperativa)	53,1	25,2	21,8
Dia de Campo Cultura de Inverno	53,4	33,7	12,9
Dia de Campo Cultura de Verão	51,5	38,6	9,8
Palestras sobre tendências de mercado e assuntos técnicos	32,3	60,4	7,3
Confraternizações (jantares e churrascos)	34,3	61,5	4,2
Informativo (jornal da cooperativa) (Se lê o jornal da cooperativa)	65,1	31	3,9
Assembléias	47,2	49,1	3,8
Atendimento dos agrônomos especializados (Se consulta os agrônomos)	75,7	21,7	2,7

TABELA 2: COM QUE FREQUÊNCIA O COOPERADO PARTICIPA DAS AÇÕES DE *MARKETING* DE RELACIONAMENTO DA COOPERATIVA

Como definido anteriormente, a percepção está relacionada ao produto ou serviço efetivamente recebido (ZETHMAL E BITNER, 2003), logo, para sua avaliação é necessário que o cliente tenha se envolvido e participado de uma compra ou serviço.

Os clientes mais importantes da cooperativa são seus cooperados, e a avaliação de sua percepção só poderia seguir adiante se houvesse participação deles na aquisição de produtos e serviços através dela.

O resultado da participação e envolvimento dos cooperados entrevistados nas ações de *marketing* de relacionamento da cooperativa apresenta-se na tabela 2.

Analisando-se a tabela 2, disposta por ordem decrescente de ações que os cooperados NUNCA participaram, e comparando-se ela com a tabela 1, fica claro que os cooperados conhecem bem as ações praticadas pela cooperativa, mas não participam delas com a mesma intensidade.

O atendimento dos agrônomos especializados, o informativo, os Dias de Campo e a concessão de crédito são as ações que têm maior índice de participação dos cooperados SEMPRE:

- o atendimento dos agrônomos que pode ser feito tanto na sede da cooperativa quanto na propriedade do agricultor é procurado sempre por 75,7% dos entrevistados;

- o Informativo, que é o jornal produzido e veiculado pela cooperativa é lido sempre por 65,1% dos entrevistados;

- mais de 50% dos entrevistados afirmaram participar sempre dos eventos de Dia de Campo (cultura de inverno e cultura de verão) organizados 2 vezes por ano no Centro de Difusão de Tecnologia;

- Afirmaram buscar crédito sempre na instituição financeira administrada pela cooperativa e criada para garantir melhores taxas e menor burocracia para o financiamento dos investimentos de seus cooperados, 53,1% dos entrevistados.

O comitê consultivo feminino e os cursos de culinária e artesanato, direcionados às cooperadas e esposas de cooperados que desejem participar das decisões e eventos da cooperativa, são as ações com índices de participação inexpressivos, mas, como a maioria da amostra é do sexo masculino, talvez seja precipitada qualquer afirmação sobre a percepção destas ações.

O comitê consultivo masculino e o campeonato de futebol despertam pouco interesse nos cooperados. Na tabela 1, 82% dos entrevistados sabem da existência do comitê masculino na cooperativa, mas, observando a tabela 2, 67,4% nunca participaram. E sobre o campeonato de futebol, 80,1% dos entrevistados sabem que a cooperativa o oferece anualmente, mas 99,3% deles nunca participaram. Sendo a amostra predominantemente do sexo masculino, o campeonato de futebol ser a ação de relacionamento com o maior número de entrevistados que nunca participou desperta a atenção.

As ações do Centro de Difusão de Tecnologia e das parcerias com outras instituições são mencionadas na tabela 1. Mais de 85% dos cooperados entrevistados as conhecem e elas serão mencionadas nos resultados sobre a importância para o relacionamento com a cooperativa. Elas só não são mencionadas na tabela 2 porque não é possível a participação direta dos cooperados.

O Centro de Difusão de Tecnologia é uma fazenda experimental onde são desenvolvidos e testados métodos de produção, sementes e insumos já, as parcerias com outras instituições são parcerias da cooperativa para a aquisição do conhecimento e tecnologia necessária para os experimentos. Os resultados positivos obtidos destas experiências são apresentados e repassados aos cooperados nos Dias De Campo e através do atendimento dos agrônomos.

Pode-se afirmar que a organização em estudo atinge seus objetivos de envolver os cooperados e fazê-los participar e se relacionar com a cooperativa quando investe na realização das assembleias, das palestras sobre tendências de mercado e assuntos técnicos, nas confraternizações, no atendimento dos agrônomos e na produção e veiculação do Informativo, pois o índice de cooperados entrevistados que nunca participou de algumas destas ações não chega a 10% em cada caso.

Já o campeonato de futebol, os cursos de culinária e artesanato, o comitê consultivo masculino, o comitê consultivo feminino, os cursos de oratória e liderança, e o *site* da cooperativa não estão despertando interesse nos cooperados e devem ser repensados pela cooperativa. Estas ações devem ser reavaliadas pela

cooperativa, pois o número de cooperados que nunca participou é superior a 60% da amostra.

4.2.2 Análise Fatorial

Para estudar a relação entre as variáveis medidas e eventualmente promover o agrupamento ou redução no conjunto foi conduzida uma análise fatorial realizada em duas etapas. Num primeiro momento, a análise fatorial permitiu a identificação de fatores agrupadores de variáveis. Num segundo momento, esses fatores foram revisados e também a confiabilidade da escala, de forma a estabelecer um subconjunto de fatores agrupados estatisticamente robustos e representativos.

4.2.2.1 Percepção dos Cooperados sobre as Ações de *Marketing* de Relacionamento Praticadas pela Cooperativa

Sobre as ações de *marketing* de relacionamento elencadas durante a fase qualitativa do estudo já se sabe que são bem conhecidas pelos cooperados, mas algumas, como o atendimento dos agrônomos, o Informativo, os Dias de Campo e a concessão de crédito despertam maior interesse e têm maior participação que outras como os cursos de oratória e liderança e os comitês consultivos e o campeonato de futebol.

A importância atribuída a estas ações pelos cooperados para o seu relacionamento com a cooperativa é a última dimensão da percepção a ser avaliada neste estudo.

Os entrevistados fizeram suas avaliações atribuindo notas de 1 a 5 respondendo ao questionário se conheciam as ações praticadas e com que frequência participavam delas (onde 5 significa que a oferta da ação é

extremamente importante para o relacionamento com a cooperativa e 1 significa que a oferta ou não da ação pela cooperativa não interfere no relacionamento).

Como previsto na primeira etapa da análise fatorial, mais de 20 ações, ou esforços de *marketing* de relacionamento praticados pela cooperativa, foram agrupadas em 6 fatores, na tentativa de reduzir o número de variáveis a serem gerenciadas.

AÇÕES DE <i>MARKETING</i> DA COOPERATIVA	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5	FATOR 6
Assembléias	0,852					
Palestras sobre tendências de mercado e assuntos técnicos	0,693					
Confraternizações (jantares e churrascos)	0,656					
Informativo (jornal da cooperativa)	0,519					
Comitê Consultivo Feminino		0,838				
Cursos de culinária e artesanato		0,852				
Comitê Consultivo Masculino			0,572			
Campeonato de Futebol			0,490			
Atendimento dos agrônomos especializados			0,497			
TR Rural			0,727			
Concessão de Crédito			0,790			
Centro de Difusão de Tecnologia				0,717		
Parceria com outras instituições				0,704		
Dia de Campo Cultura de Verão					0,929	
Dia de Campo Cultura de Inverno					0,937	
Site da cooperativa						0,719
Correspondências						0,752
ALPHA DE CRONBACH'S	0,804	0,759	0,722	0,805	0,936	0,703
% DA VARIAÇÃO	14,359	28,039	40,056	51,653	62,510	72,060

TABELA 3: GRUPO DE AÇÕES DE *MARKETING* DE RELACIONAMENTO PRATICADAS PELA COOPERATIVA

A tabela 3 demonstra que a condensação das ações de *marketing* é possível e recomendável pois são mais de 10 itens a serem analisados e porque apresentam um bom índice de consistência interna, com Alpha de Cronbach acima 0,7 para cada grupo de fatores. Estes resultados esclarecem que os fatores agrupados estão bem interligados quando o objetivo é explicar um atributo.

Outro resultado relevante apresentado pela tabela 3 é a porcentagem de variação, onde fica demonstrado que o agrupamento e a formação dos 6 grupos de fatores apresentados correspondem a 72% da variabilidade conjunta dos dados.

Fez-se necessária a exclusão de 3 ações de *marketing* de relacionamento para que o índice de consistência interna atingisse o valor ideal superior a 0,7 e a segunda etapa da análise fatorial fosse cumprida

As ações de relacionamento excluídas são: cursos de oratória e liderança, as exposições dos trabalhos realizados nos cursos de culinária e artesanato e as campanhas de doação.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Importância do comitê consultivo feminino	3.68	3.599	.625	.455
Importância dos cursos de culinária e artesanato	3.74	4.318	.529	.593
Importância dos cursos de oratória e liderança	3.08	3.670	.412	.759

TABELA 4: ÍNDICE DE CORRELAÇÃO EXCLUINDO-SE CURSOS DE ORATÓRIA E LIDERANÇA

A da tabela 4 comprova que a consistência interna do grupo fator 2 da tabela 3 seria menor, caso a ação de *marketing* de relacionamento dos cursos de oratória e liderança estivesse inserida. A exclusão desta ação do grupo eleva o Alpha de Cronbach a 0.759, acima do ideal 0,7.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Importância do Centro de Difusão de Tecnologia para o relacionamento com a cooperativa	6.46	2.309	.626	.521
Importância das parcerias para o relacionamento com a cooperativa	6.64	2.492	.599	.566
Importância das exposições dos trabalhos realizados nos cursos de culinária e artesanato	7.95	2.148	.424	.805

TABELA 5: ÍNDICE DE CORRELAÇÃO EXCLUINDO-SE EXPOSIÇÃO DOS TRABALHOS REALIZADOS NOS CURSOS DE CULINÁRIA E ARTESANATO

Observando-se a tabela 5, vê-se justificada a exclusão da ação de *marketing* de relacionamento que se refere à exposição dos trabalhos realizados nos cursos de culinária e artesanato, pois o índice de consistência interna atinge 0,805.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Importância das campanhas de doações	5.66	3.855	.009	.703
Importância do site da cooperativa	6.09	2.093	.287	.218
Importância das correspondências da cooperativa	5.15	3.128	.617	-.120(a)

TABELA 6: ÍNDICE DE CORRELAÇÃO EXCLUINDO-SE CAMPANHAS DE DOAÇÃO

Não obstante, sem a ação que se refere às campanhas de doações no grupo fator 6, o *Alpha de Cronbach* alcança o valor de 0.703, como ilustra a tabela 6.

Desta forma, os grupos de fatores de ações de *marketing* de relacionamento praticadas pela cooperativa ficaram assim compostos e denominados:

- Fator 1: denominado como grupo de **ações de integração**; é composto pelos esforços referentes às assembléias, às palestras sobre tendências de mercado e assuntos técnicos, às confraternizações e ao Informativo. São ações que buscam envolver os cooperados com a cooperativa e entre eles para *networking* formando uma rede de relacionamento.

- Fator 2: denominado como grupo de **ações com foco feminino**; composto pelos esforços do curso de culinária e artesanato e comitê consultivo feminino. Tais esforços são a tentativa da cooperativa para atender, de forma diferenciada, as necessidades do público feminino que vem aumentando, mesmo que timidamente, segundo o gerente de relacionamento da cooperativa.

- Fator 3: denominado como grupo de **ações de apoio**; é composto pelos esforços de concessão de crédito, pelo Tr Rural, comitê consultivo masculino, atendimento dos agrônomos especializados e campeonato de futebol. Foi assim denominado por ser formado pelas ações que compõem os serviços adicionais oferecidos pela cooperativa e que diferenciam a oferta.

O comitê consultivo masculino e o campeonato de futebol estatisticamente são relevantes na composição do fator 3, mas se afastam das outras ações pelos objetivos que atendem, tornando estranha a existência deles no grupo denominado ações de apoio. São fatores oblíquos, ou seja, não devem ser excluídos da análise fatorial, mas de alguma forma prejudicam a explicação da denominação do grupo.

- Fator 4: denominado como grupo de **ações de parcerias tecnológicas**; é composto pelos esforços do centro de difusão de tecnologia e das parcerias com outras instituições.

- Fator 5: denominado como grupo de **ações de difusão do conhecimento**; é formado pelos esforços dos Dias de Campo, cultura de verão e inverno.

As ações de **parcerias tecnológicas** e de **difusão do conhecimento** aumentam o valor entregue aos cooperados, que dificilmente teriam acesso às informações e novidades oferecidas pela cooperativa individualmente. E também permitem a incorporação dos cooperados na cadeia de valor da cooperativa, pois busca desenvolver, criar e pesquisar sobre assuntos especificamente relevantes para a atividade agrícola deles.

- Fator 6: denominado como grupo de **ações de comunicação**; é composto pelos esforços do *site* da cooperativa e das correspondências que garantem a disseminação de tudo o que a cooperativa quer transmitir aos seus cooperados.

Diante das conclusões da análise fatorial e da formação e denominação dos grupos de ações, a avaliação dos cooperados sobre quais ações

são mais importantes para seu relacionamento com a cooperativa fica ilustrada quando se observa o gráfico a seguir:

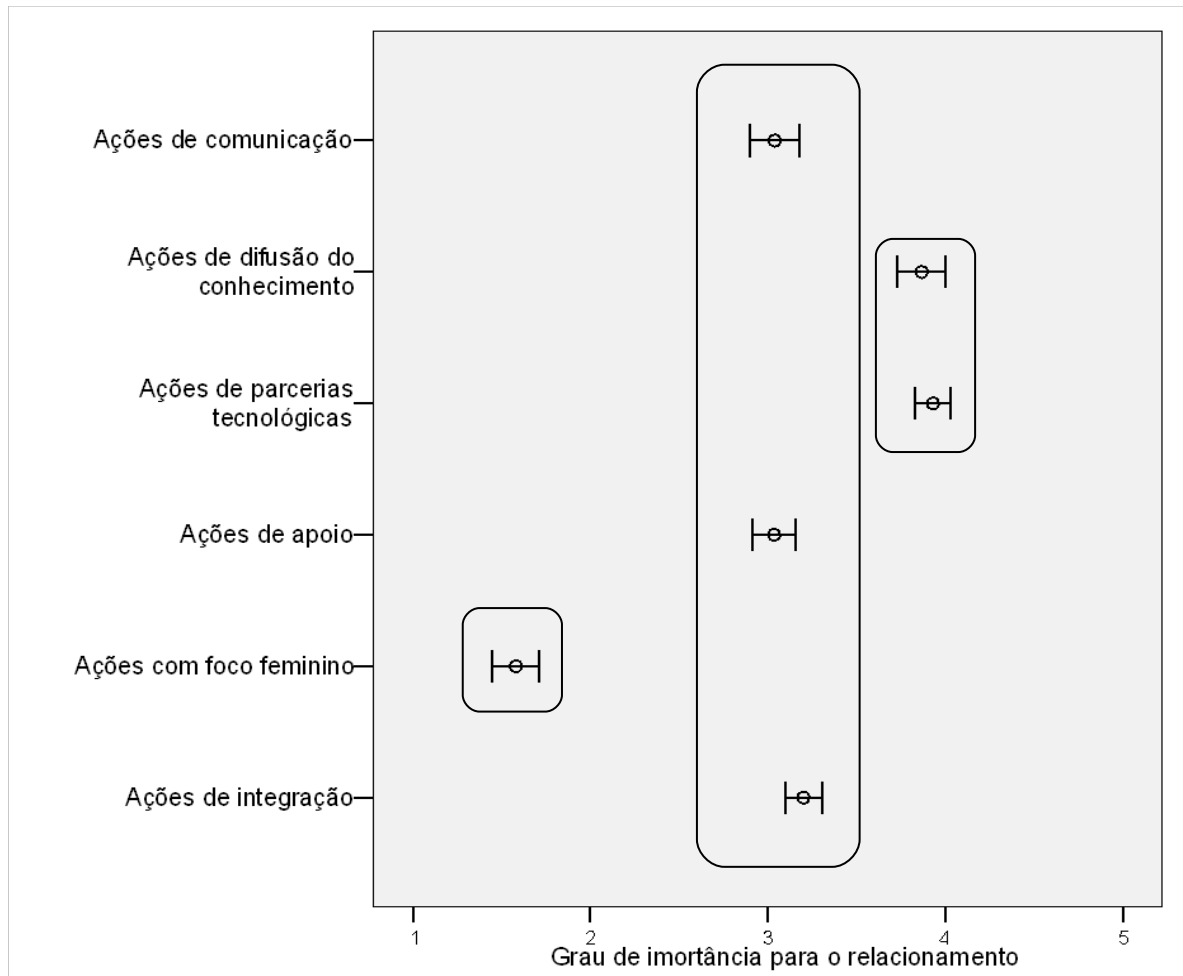


GRÁFICO 17: GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO PELOS COOPERADOS ÀS AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO DA COOPERATIVA

Dos 6 grupos de ações de *marketing* de relacionamento formados a partir da análise fatorial, o gráfico 17 identifica claramente a formação de 3 grupos por avaliação do grau de importância atribuído pelos cooperados ao relacionamento com a cooperativa.

Destes 3 grupos visivelmente apresentados, as ações de difusão do conhecimento e parcerias tecnológicas são as mais importantes para o relacionamento dos cooperados com a cooperativa; as ações de comunicação, apoio e integração foram avaliadas com um grau de importância a menos em relação às ações de difusão do conhecimento e parcerias tecnológicas; e as ações com foco feminino são percebidas como menos relevantes para o relacionamento

dos cooperados com a cooperativa.

Sobre o fato de as ações com foco feminino serem avaliadas como menos relevantes, é necessário lembrar que a amostra é formada, em sua maioria, por homens que conhecem estas ações, mas que não participam delas e, portanto não as avaliam como relevante para o seu relacionamento com a cooperativa.

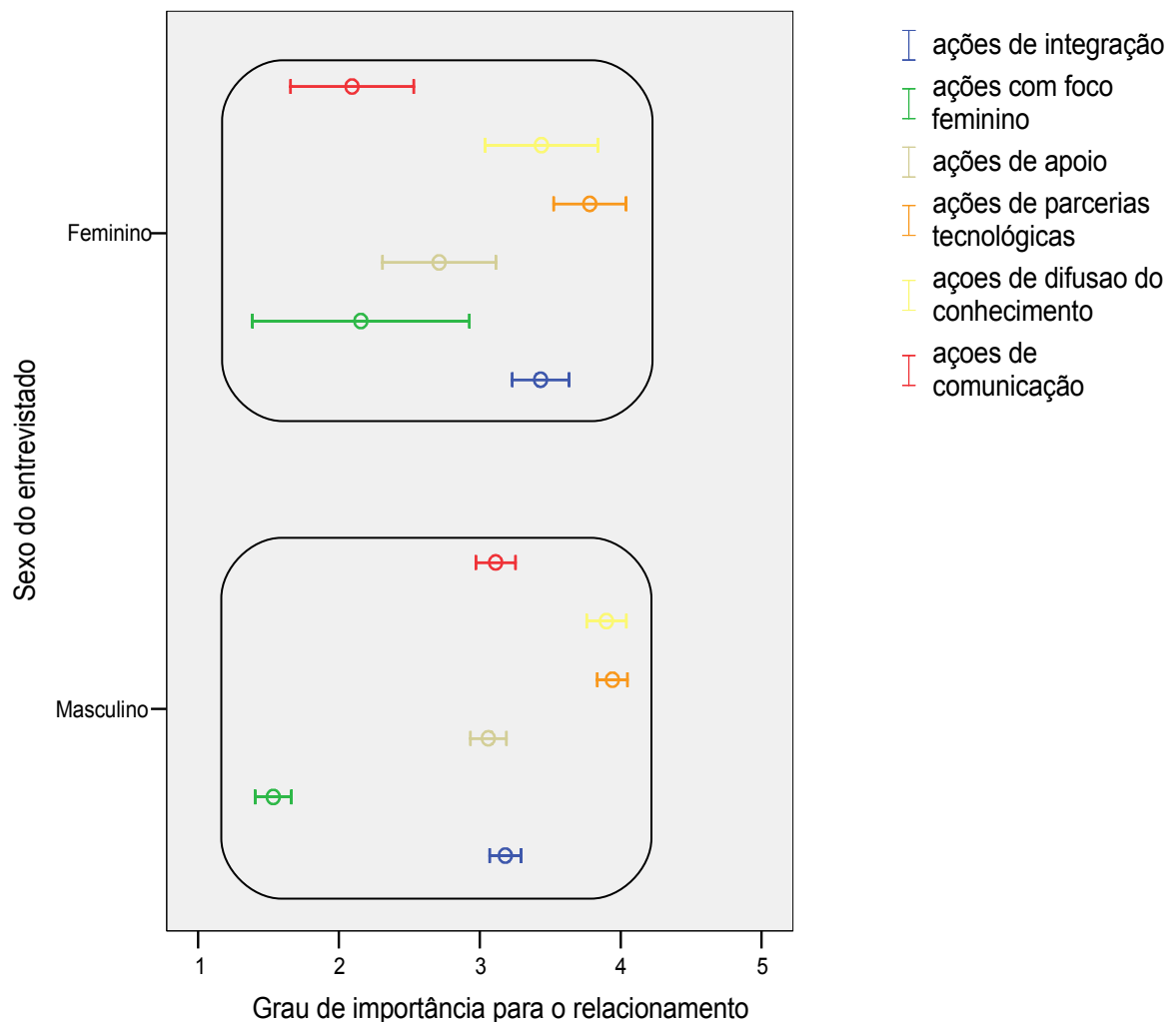


GRÁFICO 18: IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS AÇÕES DE *MARKETING* DE RELACIONAMENTO DA COOPERATIVA SEGUNDO O SEXO DO ENTREVISTADO

O gráfico 18 ilustra a importância atribuída às ações de *marketing* de relacionamento praticadas pela cooperativa levando-se em conta o sexo do entrevistado. Os respondentes, tanto do sexo feminino quanto do sexo masculino, percebem como mais relevante as ações de parcerias tecnológicas e de difusão do

conhecimento.

A maior diferença de avaliação por sexo é referente às ações de comunicação, bem mais valorizadas para o relacionamento com a cooperativa pelos entrevistados do sexo masculino que do sexo feminino.

A avaliação do grau de importância das ações com foco feminino também diferem conforme o sexo do entrevistado. Para os respondentes do sexo masculino, é o grupo de ações menos relevante para seu relacionamento com a cooperativa e, para os respondentes do sexo feminino a avaliação que varia de 1- não interfere no relacionamento - a 3 – importante para o relacionamento.

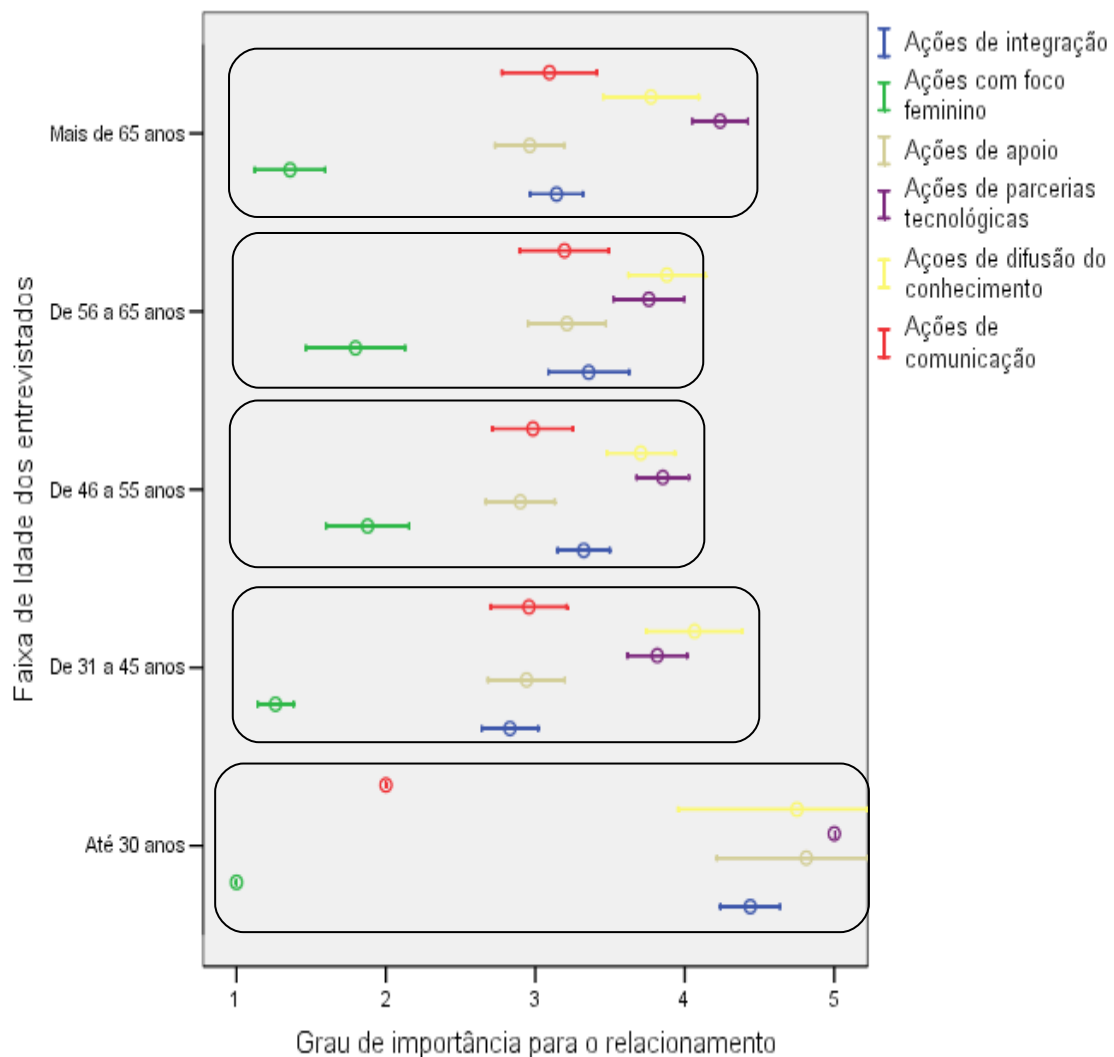


GRÁFICO 19: IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS AÇÕES DE *MARKETING* DE

RELACIONAMENTO DA COOPERATIVA SEGUNDO FAIXA ETÁRIA

O gráfico 19 ilustra a percepção das ações de *marketing* de relacionamento, por faixa etária dos entrevistados, e destaca que o grupo de cooperados com até 30 anos possui percepções diferentes da dos grupos de cooperados de outras faixas etárias sobre as ações de *marketing* de relacionamento da cooperativa.

Os cooperados dos outros grupos de faixa etária avaliam de forma semelhante o grau de importância de cada ação, sendo a percepção da importância das ações para o relacionamento assim disposta: as ações de parcerias tecnológicas e difusão do conhecimento como muito importantes, as ações de comunicação, apoio e integração com importância intermediária e as ações de foco feminino como pouco relevantes para o relacionamento com a cooperativa.

Na percepção dos cooperados com até 30 anos, as ações de extrema importância para seu relacionamento com a cooperativa são as ações de parcerias tecnológicas e de difusão do conhecimento, e as ações de apoio e de integração, quando para os cooperados das outras faixas etárias somente as ações de parcerias tecnológicas e de difusão do conhecimento são avaliadas como de extrema importância.

Outro ponto divergente na percepção dos cooperados com até 30 anos é quanto às ações de comunicação tidas como pouco importantes por eles, quando para os cooperados das outras faixas de idade elas são de importância intermediária para o relacionamento com a cooperativa.

Estas informações sugerem que a cooperativa pode direcionar as ações de relacionamento de forma diferenciada, dependendo da faixa etária dos cooperados. E também incentivam que a cooperativa procure saber por que algumas ações não são tão atraentes na opinião dos cooperados de outras faixas etárias.

As ações de apoio e integração podem ser mais específicas para os cooperados com até 30 anos do que para os cooperados das outras faixas de

idades. E a comunicação com estes cooperados também deve ser repensada, já que as ações praticadas são avaliadas como pouco importantes.

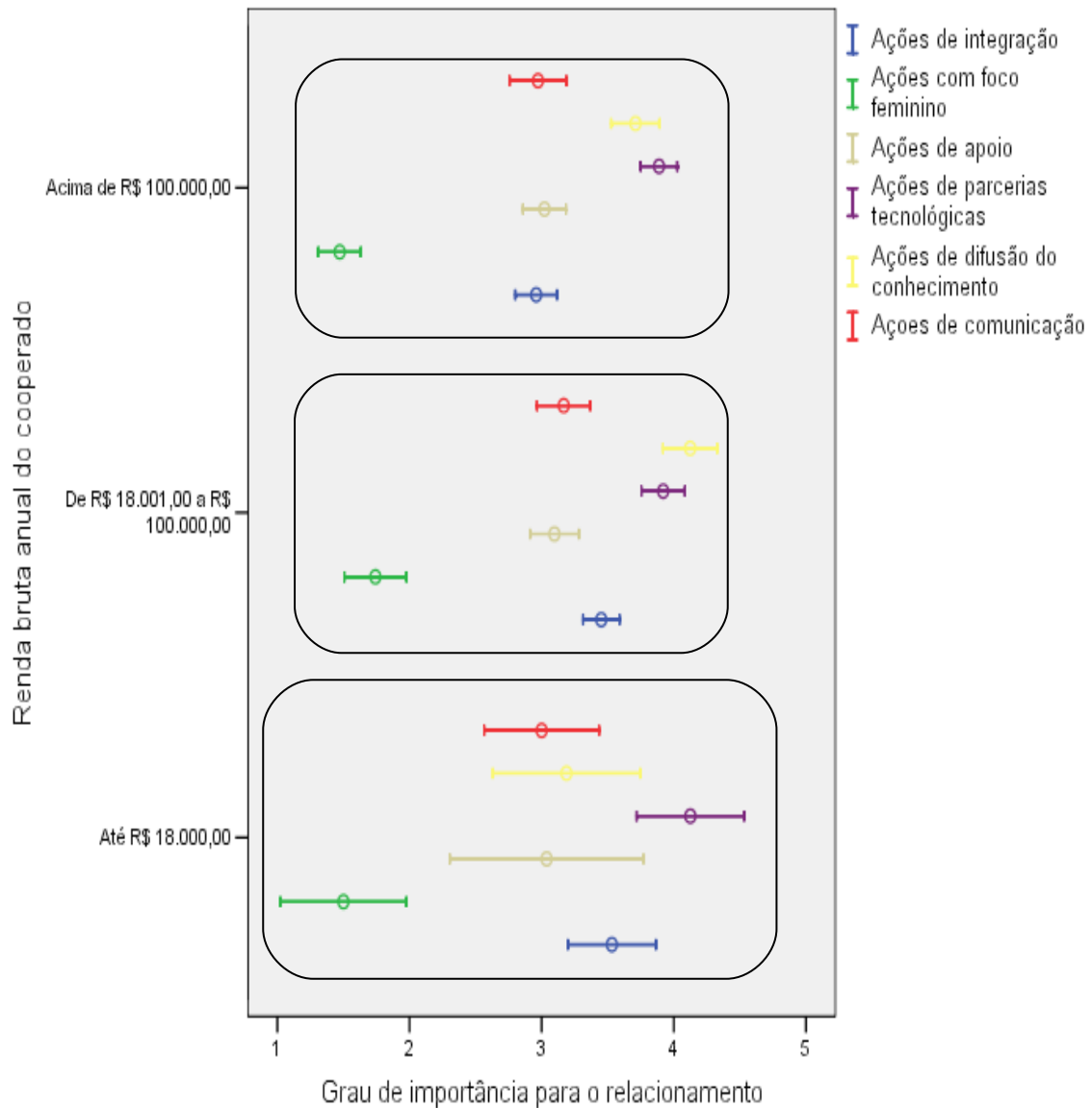


GRÁFICO 20: IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS AÇÕES DE *MARKETING* DE RELACIONAMENTO DA COOPERATIVA SEGUNDO RENDA BRUTA ANUAL

O que o gráfico 20 traz de interessante é a percepção dos cooperados com renda até R\$ 18.000,00 ou pequenos produtores, segundo denominação da própria cooperativa em estudo.

Percebe-se pouca variação nas avaliações das ações de relacionamento entre os cooperados com renda de R\$ 18.001,00 e R\$ 100.000,00, ou médios produtores, e os grandes produtores, com renda superior a R\$

100.000,00. Para estes dois grupos, as ações de parcerias tecnológicas e de difusão do conhecimento são percebidas como as mais importantes para o relacionamento com a cooperativa; as ações de comunicação, apoio e integração são de importância intermediária; e as ações de foco feminino são pouco relevantes.

As ações de integração são tidas como mais importantes para o relacionamento com a cooperativa do que as ações de difusão do conhecimento pelos cooperados entrevistados com renda até R\$ 18.000,00, informação que faz a avaliação das ações deste grupo ser peculiar.

4.2.2.3 Síntese dos Dados Obtidos sobre o Grau de Importância das Ações de *Marketing* de Relacionamento Praticadas pela Cooperativa

A redução do número de variáveis permitida pela análise fatorial facilitou as conclusões sobre o grau de importância atribuído pelos cooperados às ações de *marketing* de relacionamento praticadas pela cooperativa, principalmente quando estas avaliações foram cruzadas com os dados sócio-demográficos da amostra.

Observou-se que as ações percebidas pelos cooperados como mais importantes para o relacionamento com a cooperativa são as de parcerias tecnológicas e de difusão do conhecimento, já as ações de comunicação, apoio e integração foram percebidas como de importância intermediária e as ações com foco feminino como pouco relevantes.

Estes resultados apresentam algumas variações dependendo do sexo dos entrevistados, faixa etária e faixa de renda. As mulheres percebem as ações de comunicação como menos relevantes para o relacionamento com a cooperativa em relação aos homens; e as ações de integração são mais importantes para as mulheres do que para os homens.

Os cooperados entrevistados com até 30 anos também percebem as ações da cooperativa de forma diferente da dos cooperados de outras faixas de idade. Para este grupo de jovens cooperados, as ações de integração e apoio são tão importantes para seu relacionamento com a cooperativa quanto as ações de parcerias tecnológicas e de difusão

do conhecimento, e as ações de comunicação são percebidas como menos relevantes por eles do que pelos cooperados de outras faixas etárias.

A percepção por faixa de renda dos entrevistados chama a atenção porque, para os cooperados com renda até R\$ 18.000,00 as ações de difusão do conhecimento têm importância intermediária para o relacionamento com a cooperativa, quando para os cooperados das outras faixas de renda esta ação é percebida como extremamente importante.

4.2.3 Clusters

A abordagem estatística de *clusters*, ou aglomerados, é realizada através da utilização de funções específicas do pacote estatístico SPSS. Foi utilizada a técnica de Ward com o cálculo da Distância Euclidiana ao Quadrado e a análise dos dados sugere a divisão dos cooperados em 4 grandes grupos que, homogêneos dentro deles, apresentam grande diversidade de uns para os outros.

4.2.3.1 Análise da Percepção por *Clusters* de Cooperados

Todas as ações de *marketing* de relacionamento praticadas pela cooperativa exigem investimentos. Segundo Barreto (2007), estes investimentos devem ser justificados pelo alcance dos objetivos da empresa e pelos benefícios que elas podem trazer.

O conceito de vantagem competitiva, tão difundido por Porter na década de 80 e anteriormente discutido na seção 2.1.2 deste estudo, está intimamente ligado à criação de valor para o cliente, e é muito útil quando associada à visão de relacionamentos em *marketing* que trata o assunto através do valor percebido pelo cliente (GOLDSTEIN; TOLEDO, 2002).

Porter (1989) afirma existir duas formas de se entregar valor superior ao cliente: entregar benefícios semelhantes de outras empresas por preços inferiores ou

oferecer benefícios superiores que justifiquem o preço mais caro. Já Treacy e Wiersema (1993) apresentam uma terceira opção para a criação de valor percebido: a intimidade com o cliente.

Esta terceira opção está em consonância com os conceitos do *marketing* de relacionamento, pois busca tornar a oferta tão adequada que passa a ser desinteressante para o cliente buscar outros fornecedores para negociar (TREACY; WIERSEMA, 1993).

Mesmo partindo-se da premissa de que a manutenção do cliente é menos custosa que a conquista de novos clientes a transição da abordagem tradicional do *marketing* para a de relacionamentos é lenta, envolve toda a organização e exige investimentos. Os benefícios devem ser mútuos e o que toda organização espera é retorno financeiro, mesmo que decorrente de benefícios subjetivos (ZEITHAML E BITNER, 2003).

Barreto (2007) aponta o valor vitalício do cliente como fator relevante para os procedimentos de planejamento e implantação do *marketing* de relacionamento. A autora enfatiza a necessidade de investimentos para a prática das ações com este foco e por este motivo afirma que elas não devem ser dirigidas a todos os clientes.

É preciso selecionar os clientes e optar por trabalhar com aqueles que possuem maior potencial e sejam mais rentáveis em longo prazo (CRESCITELLI, 2003). A partir do momento em que uma empresa analisa sua carteira de clientes sob a ótica do valor vitalício de cada um, ela observará diferenças que justifiquem um melhor tratamento para determinado grupo que para outros.

A visão de Vavra (1993), compartilhada pelos autores Rust, Zeithaml e Lemon (2001), na qual 20% dos clientes são responsáveis por 80% dos rendimentos de uma empresa, torna-se um bom incentivo às organizações para que analisem suas carteiras e dediquem esforços aos clientes ou grupo de clientes que realmente compensem.

Diante do exposto e para obter uma melhor avaliação acerca da percepção dos cooperados sobre as ações de *marketing* de relacionamento praticadas pela cooperativa em estudo, os entrevistados foram agrupados em 4 *clusters* conforme características e percepções semelhantes.

A seguir serão apresentadas as características sócio-demográficas dos grupos de cooperados e mais adiante as suas percepções sobre as ações de *marketing* de

relacionamento praticadas pela cooperativa:

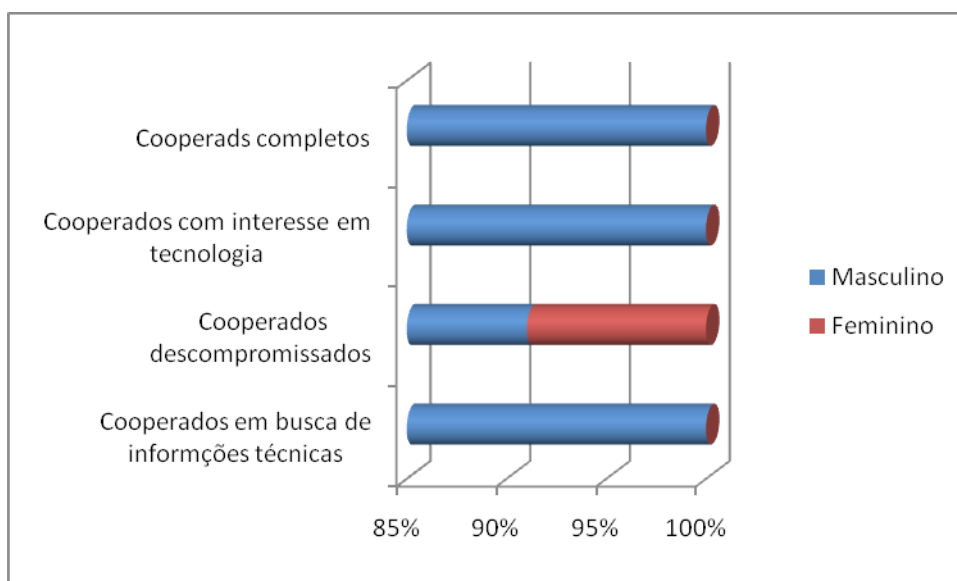


GRÁFICO 21: *CLUSTERS* DE COOPERADOS POR SEXO

O gráfico acima ilustra a composição dos *clusters* de cooperados por sexo. O que se pode observar é que as mulheres estão presentes de forma predominante no grupo de cooperados descompromissados.

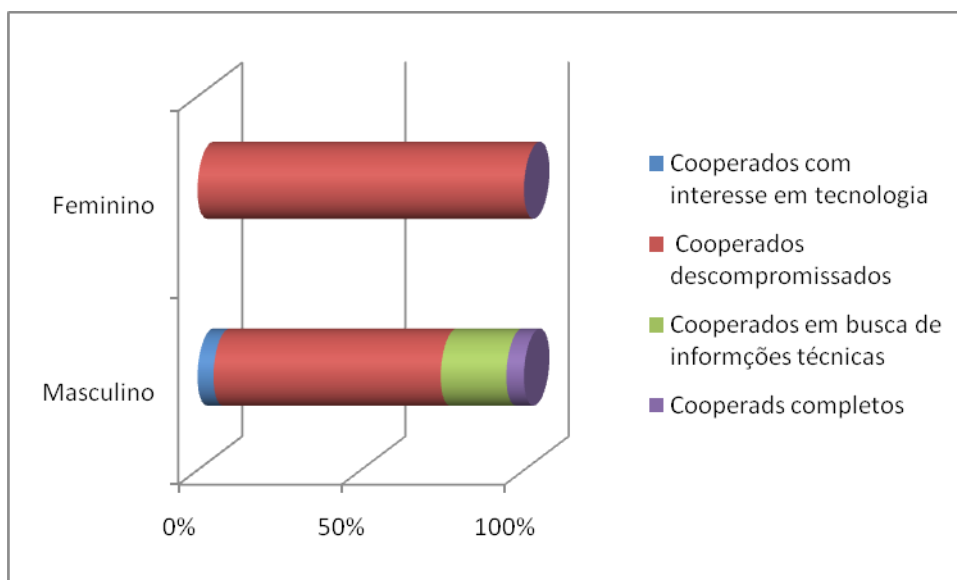


GRÁFICO 22: SEXO POR *CLUSTERS* DE COOPERADOS

O gráfico 22 permite verificar que há mulheres no grupo de cooperados completos e que os grupos de cooperados com interesse em tecnologia e em busca de informações técnicas são formados por homens somente. Outro

dato interessante é que existem muitos homens compondo o grupo de cooperados descompromissados.

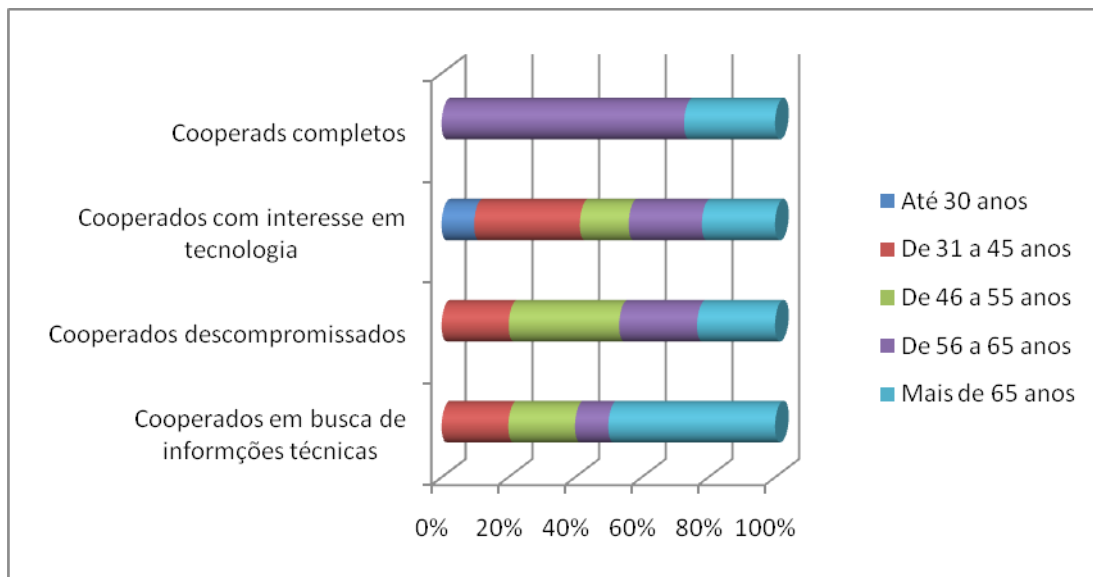


GRÁFICO 23: *CLUSTERS* DE COOPERADOS POR FAIXA ETÁRIA

O gráfico 23 faz perceber que o grupo dos cooperados completos é formado, em sua maioria, por aqueles com idade entre 56 e 65 anos. E que, no grupo dos cooperados em busca de informações técnicas prevalece os com mais de 65 anos.

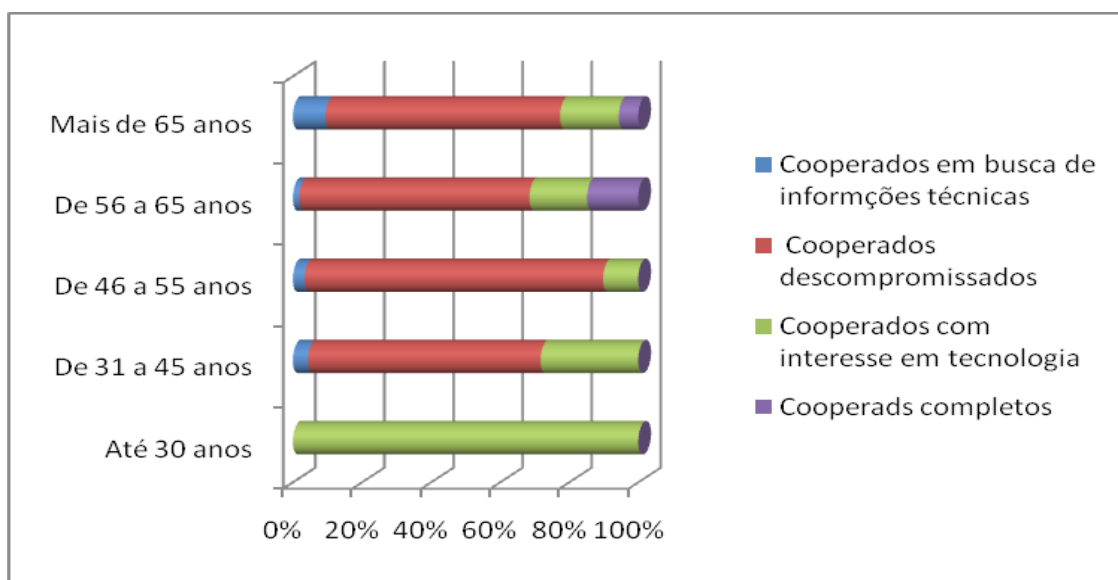


GRÁFICO 24: FAIXA ETÁRIA POR *CLUSTERS* DE COOPERADOS

Com a inversão dos eixos do gráfico 23 surge o gráfico 24 que permite

outro ponto de vista sobre a faixa etária dos cooperados na formação dos *clusters*.

Uma conclusão interessante que surge a partir da visualização do gráfico 24 é que os cooperados com até 30 são quase todos do grupo de cooperados com interesse em tecnologia.

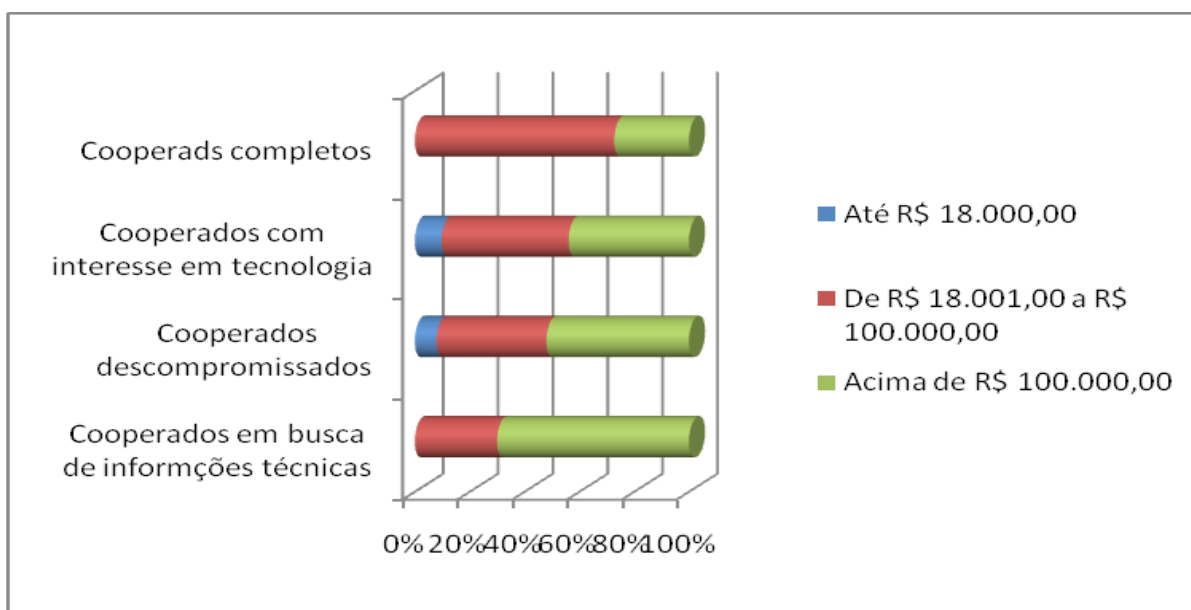


GRÁFICO 25: CLUSTERS DE COOPERADOS POR FAIXA DE RENDA

Este gráfico demonstra que os cooperados completos possuem, em sua maioria, renda de R\$ 18.001,00 a R\$ 100.000,00. Já os cooperados em busca de informações técnicas são, em sua maioria, grandes produtores, ou seja, com renda superior a R\$100.000,00 os pequenos produtores não compõem este *cluster*.

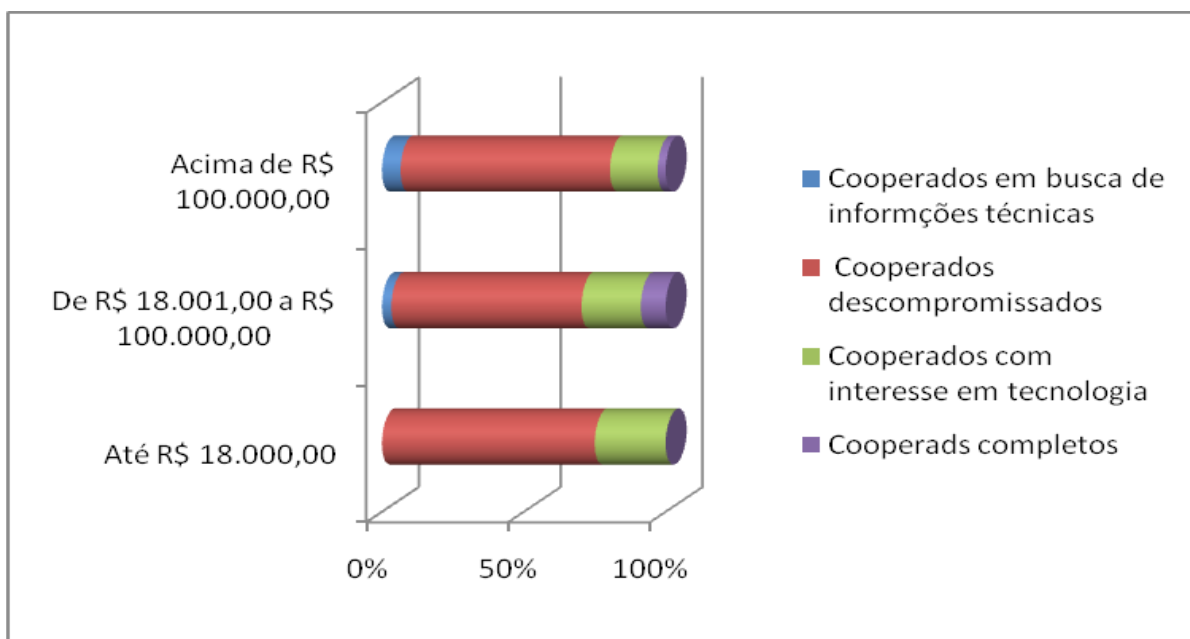


GRÁFICO 26: FAIXA DE RENDA POR *CLUSTERS* DE COOPERADOS

No gráfico 26 verifica-se claramente que os pequenos produtores da cooperativa não fazem parte do grupo de cooperados em busca de informações técnicas, e que a maioria pertence ao grupo de cooperados descompromissados.

Apresenta-se a seguir a ilustração gráfica da percepção dos 4 grupos ou *clusters* de cooperados, bem como a caracterização de cada um dos grupos:

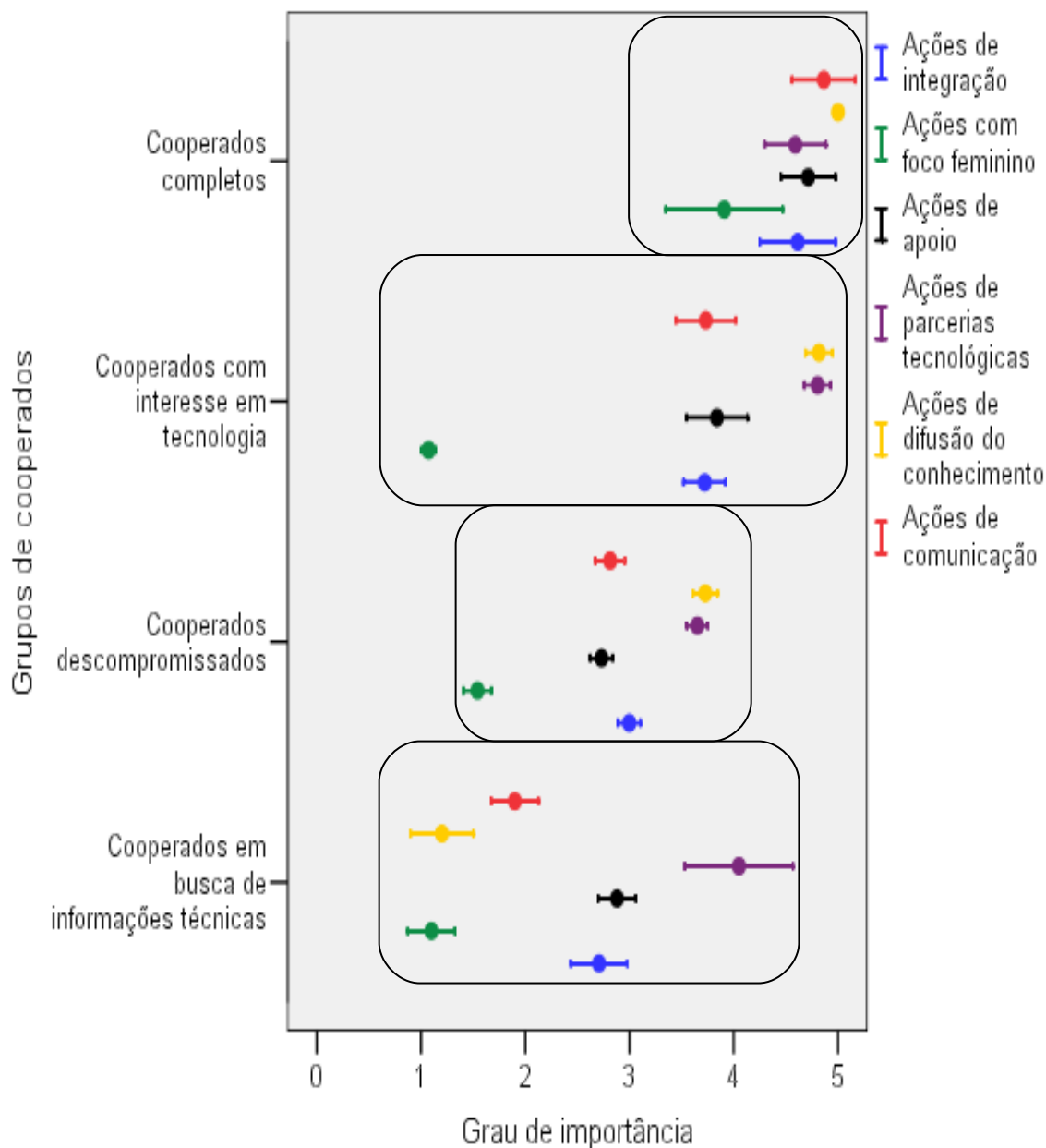


GRÁFICO 27: IMPORTÂNCIA DOS GRUPOS DE AÇÕES DE RELACIONAMENTO SEGUNDO OS CLUSTERS DE COOPERADOS

O resultado dos 4 grupos apresentado no gráfico 27 permite a tipificação ou a taxonomia da seguinte forma: existe um grupo que demanda ou dá alta importância a todas as ações. Este grupo é denominado de cooperados completos.

O grupo de cooperados com interesse em tecnologia avalia as ações de parcerias tecnológicas e de difusão do conhecimento de forma extremamente importante para seu relacionamento com a cooperativa. Para este grupo as ações de integração, apoio e comunicação são importantes, e as ações com foco feminino não interferem no seu relacionamento com a cooperativa.

O grupo dos cooperados descompromissados avalia de forma intermediária todos os fatores, embora o foco do público feminino também seja significativamente menor. É possível notar observando-se o gráfico 25 que não há para este grupo de cooperados um conjunto de ações da cooperativa que seja percebido como muito relevante para o seu relacionamento com a cooperativa.

Já o grupo dos interessados em informações técnicas atribui grande importância às ações de parcerias tecnológicas e tem como ponto de destaque negativo a pequeníssima importância para os dias de campo. O que fica claro é que o relacionamento deste grupo de cooperados com a cooperativa em estudo depende das informações produzidas pelas parcerias tecnológicas dela com outras instituições e das experiências no Centro de Difusão de Tecnologia.

Outro resultado avaliado é a redução da importância do fator comunicação, tido como de grande importância pelos completos, mas que se reduz gradativamente até a muito pequena importância para o grupo de cooperados interessados em informações técnicas.

Esses dados sugerem que a cooperativa pode e deve ter políticas de ações de relacionamento diferenciadas para diferentes públicos.

4.3 A COOPERTIVA EM ESTUDO

A organização selecionada para a elaboração desta pesquisa não autorizou a divulgação do seu nome, mas permitiu que sua história desde a

fundação fosse brevemente citada.

A cooperativa foi fundada em 1960 por um grupo de 60 agricultores que desejavam concorrer com as usinas de cana-de-açúcar da região, numa época em que o governo permitiu que 50 novas usinas fossem criadas. Três anos mais tarde um grupo de 25 desses cooperados fundou paralelamente uma cooperativa para cafeicultores com o objetivo de beneficiar, padronizar, vender e exportar a produção de café dos seus associados, logo que a cultura do café se tornara predominante na região norte do Paraná.

Em 1964 o governo impediu a implantação da usina, obrigando os associados a prosseguirem apenas com a atividade cafeeira. Em 1969, a cooperativa incorporou os produtores de algodão, mas um incêndio de grandes proporções no armazém da cooperativa, que destruiu sete mil fardos de algodão em 1972 mudou os rumos da história, e marcou o início do plantio de grãos. Com a fim da monocultura do café, a cooperativa muda sua razão social e aumenta sua área de atuação.

Em 1977, a cooperativa implanta seu primeiro comitê educativo para formação do seu quadro social e integração de todos os cooperados à vida da cooperativa.

Em 1980, quando assume o atual presidente, inicia-se uma fase de transição da cooperativa agropecuária para uma cooperativa agroindustrial. Foram fundadas uma destilaria de álcool, uma fábrica de ração e feitos investimentos para torrefação de café, que deu início à produção de um café que hoje é marca forte da região. As usinas de suco de laranja e suco de uva foram fundadas respectivamente em 2001 e 2007 consolidando assim a fase de industrialização e agregação de valor aos produtos entregues pelos cooperados.

Em 1992, finalmente o sonho dos pioneiros se realiza. É implantada a Usina de Açúcar no mesmo local da Usina de Álcool. Nascia a sonhada "Usina Terra Roxa", a razão e o começo de tudo. E o projeto que está em foco no momento é a exportação de carne bovina para a América do Norte, o Mercado Europeu e Países

Asiáticos

De 1997 a 2001, a cooperativa teve sua maior expansão territorial quando passou a abranger as áreas de Alvorada do Sul, Bela Vista do Paraíso, Sertanópolis, Primeiro de Maio, Cornélio Procópio, Congonhinhas, Rancho Alegre, São Sebastião da Amoreira, Santa Mariana, Sertaneja, Uraí e Apucarana.

Ciente de que a introdução de novas tecnologias e o acesso ao crédito é fundamental para o aumento de produtividade e rentabilidade dos cooperados, é criado o Centro de Difusão de Tecnologia e a Cooperativa de Crédito rural dentro da cooperativa agroindustrial sede (objeto deste estudo) pelo atual presidente, no início do seu mandato.

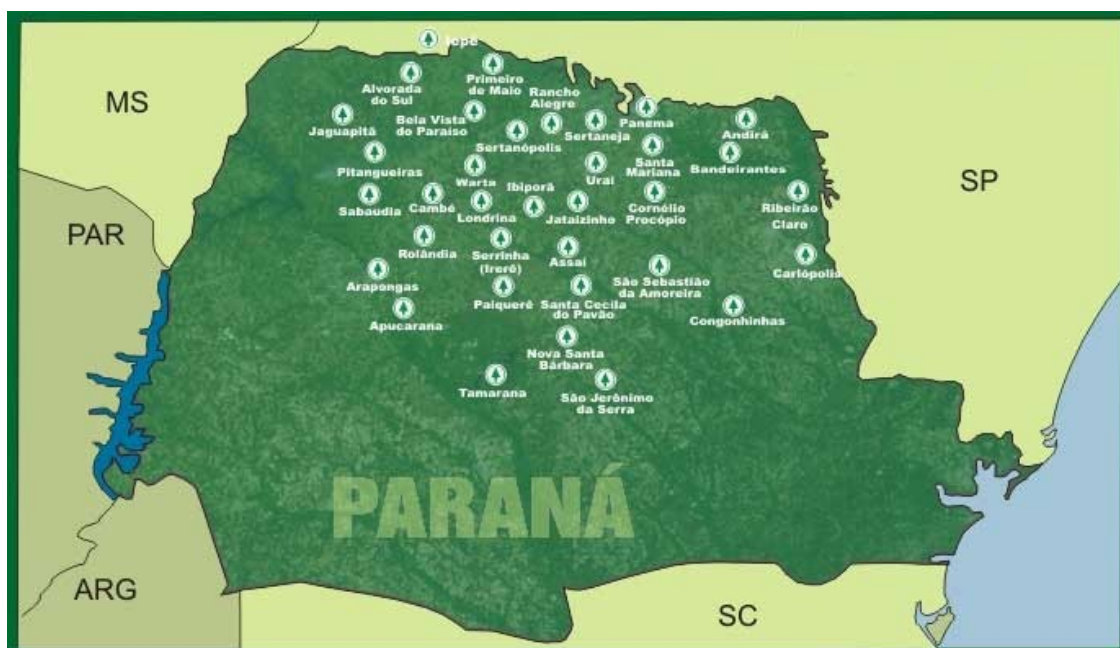


FIGURA 2: ÁREA DE ATUAÇÃO DA COOPERATIVA ESTUDADA
FONTE: SITE DA COOPERATIVA

Atualmente, a cooperativa está presente em trinta e quatro municípios da região Norte do Paraná e Estado de São Paulo, como demonstra a figura abaixo, conta com aproximadamente 1.600 colaboradores efetivos, formados nas mais diversas áreas, efetivo este que quase dobra durante as safras de grãos e as

colheitas de cana e laranja, e mais de 8.000 cooperados associados na soma de todos os entrepostos.

Segundo dados divulgados pelo *site* da cooperativa em estudo, o objetivo é transformá-la em uma extensão da propriedade do associado, uma casa onde o produtor encontra soluções e alternativas para seus projetos. Os valores guias das ações da cooperativa são honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com o desenvolvimento econômico da região. E a missão e visão da cooperativa são assim definidas:

Missão: Promover o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa das atividades econômicas dos cooperados.

Visão: Garantir aos cooperados a sustentabilidade no agronegócio, o desenvolvimento regional e a melhoria da qualidade de vida.

5 CONCLUSÃO

O objetivo maior desta dissertação é caracterizar e avaliar a percepção dos associados sobre as ações de *marketing* de relacionamento promovidas por uma cooperativa agroindustrial do norte do Paraná.

Alinhado a este objetivo abrangente, a pesquisa também teve o propósito de atingir quatro objetivos específicos, que são eles: a caracterização da cooperativa em estudo, a identificação e classificação das ações de *marketing* de relacionamento promovidas por ela, a investigação do grau de conhecimento e a identificação do grau de importância atribuído pelos cooperados a estas ações.

A análise fatorial permitiu a redução do número de variáveis a serem analisadas quando agrupou as 20 ações de relacionamento elencadas durante a fase qualitativa da pesquisa em 6 grupos de ações, citadas a seguir: ações de integração, ações de apoio, ações de comunicação, ações de parcerias tecnológicas, ações de difusão do conhecimento e ações com foco feminino.

A análise dos dados permitiu concluir que as ações percebidas pelos cooperados como mais relevantes para seu relacionamento com a cooperativa são as ações de parcerias tecnológicas e de difusão do conhecimento.

Na tentativa de esgotar os dados emergentes da pesquisa de campo a percepção sobre as ações foram cruzadas com dados sócio-demográficos da amostra, podendo-se notar, então, variações. A abordagem de *clusters* foi utilizada para a aproximação das percepções semelhantes e formação de grupos de cooperados.

Foram formados 4 grupos de cooperados, cujas percepções e características são semelhantes, mas há divergências de uns para com os outros. Estes grupos foram assim denominados: grupo de cooperados completos, grupo de cooperados com interesse em tecnologia, grupo de cooperados descompromissados e grupo de cooperados em busca de informações técnicas.

O cruzamento dos dados sobre os grupos de ações da cooperativa com os grupos de cooperados sugere que a cooperativa deve customizar as ações que promove, pois as percepções variam entre os grupos de cooperados.

Esta customização permitiria que a cooperativa se relacionasse de maneira mais eficaz, com incentivos mais adequados para que cada grupo de cooperados não se interessasse por negociar fora dela, como também para não concentrar recursos em ações percebidas como pouco relevantes para determinado grupo.

Um exemplo disto é a conclusão de que não é interessante para a cooperativa focar recursos em ações de comunicação e de difusão do conhecimento para o grupo de cooperados em busca de informações técnicas, pois estas ações são percebidas por eles como de baixa importância para seu relacionamento com a cooperativa. Na elaboração e envio deste material, os cooperados caracterizados como integrantes deste grupo poderiam não ser acionados, o que reduziria os custos e potencializaria os resultados da comunicação.

Há dentro da cooperativa um grupo de interessados em tecnologia, e portanto, para que este grupo continue a se relacionar é importante que ela priorize ações de parcerias tecnológicas e de difusão do conhecimento.

De modo geral, 5 dos 6 grupos de ações promovidas pela cooperativa são consideradas importantes ou muito importantes para o relacionamento na percepção dos cooperados. Já as ações com foco feminino são percebidas como pouquíssimo relevantes para o relacionamento por 3 dos 4 grupos de cooperados. Isto pode ser motivado tanto por um desinteresse real do público feminino, como também pode ser explicado pela pequena participação feminina na amostra.

Portanto, as ações com foco feminino devem ser repensadas pela cooperativa estudada. Deve haver um esforço por parte dela para identificar os motivos que levam os cooperados a perceberem estas ações como tão pouco relevantes, e deve haver um esforço também, no sentido de aumentar a participação feminina ou a avaliação dos associados quanto a importância desta participação.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações precisam ser apontadas. A primeira delas diz respeito aos entrevistados, importante fonte de informação deste estudo. Eles foram selecionados por sua disposição em responder ao questionário e por essas respostas serem dadas na própria cooperativa, o que pode ter enviesado as respostas.

A escassez de recursos que não permitiu que os cooperados, que não freqüentaram a sede da cooperativa durante os meses de agosto a outubro de 2008 respondessem ao questionário, fez com que desconsiderasse assim uma parcela de percepções que poderiam contribuir para o resultado final.

Acrescentando-se o próprio método de pesquisa que não permite a generalização analítica, pois os resultados se referem a um caso de uma cooperativa.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Cumprindo as finalidades deste estudo de caso ficam as seguintes sugestões para futuras investigações sobre o assunto:

- investigar sobre como as ações de *marketing* em geral ou especificamente as de *marketing* de relacionamento são criadas e desenvolvidas em cooperativas;

- pesquisar, em outras cooperativas do mesmo ramo ou de outros ramos de atividade como é a percepção dos seus associados sobre as ações de

marketing de relacionamento praticadas;

- identificar outras estratégias que permitem às cooperativas desenvolver vantagem competitiva sustentável e o comprometimento dos seus cooperados.

REFERÊNCIAS

- ALBINO, G. **Cooperativismo: primeiras lições**. Brasília; SESCOOP, 2ª edição, 2005.
- ALVES, M. O.; SILVA, T. C. H. C. **Novo Cooperativismo: Marketing em Cooperativas**. Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE), Fortaleza- CE, 2000.
- BARRETO, I. F. **Avaliação de Resultados de Ações de Marketing de Relacionamento**. Dissertação de mestrado da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2007.
- BENATO, J. V. A. **Administrar! A Arte de Criar Cooperativas**. São Paulo: Dinâmica Gráfica e Editora Ltda, 2000.
- BERSON, A. et al. **Building Data Mining Applications for CRM**. New York: McGraw-Hill, 1999.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agronegócio Cooperativo**. In BATALHA, M. (Org). *Gestão Agroindustrial*, São Paulo: Atlas, 2001.
- BOESCHE, L. **Fidelidade Cooperativa: uma abordagem prática**. Curitiba: Ocepar-Pr, 2005
- BROWN, Stanley. (2001). **CRM – Customer Relationship Management – Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo do E-business**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001.
- CRUZ, P.S. ALVES. **A Filosofia Cooperativista e o Cooperativismo no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: COOP editora, 2002
- DWYER, R.; SCHURR, P. H.; OH, S. **Developing Buyer-Seller Relationships**. *Journal of Marketing*, v. 61, nº 2, p.11-27, abril, 1987.
- FAJARDO, S. **O Novo Padrão de Desenvolvimento Agroindustrial e a Atuação das Cooperativas agropecuárias no Paraná**. Universidade federal do Paraná: sistema eletrônico de revistas, RA'E GA – O ESPAÇO GEOGRÁFICO EM ANÁLISE, v. 11, Curitiba, 2006.
- FOURNIE, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D. G. **Preventing the Premature Death of Relationship Marketing**. *Harvard Business Review*, v. 76, nº 1, p. 42-44, janeiro–fevereiro, 1998.
- FUGA. R.A. **Cooperativa de Crédito – alternativa financeira para as cooperativas agropecuárias- estudo de caso: CAPAL – ARAPOTI – Pr**. Dissertação de mestrado da Universidade de Extremadura – Espanha, FAESP/IPCA – BRASIL, Curitiba, 2002.
- GALERANI, J. **Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas**. *RAE-eletrônica*, v. 2, n. 1, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, C.K.; BANDEIRA-DE MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento – Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre**. São Paulo: Futura, 2000.

GOZER, I.C. **Análise da Capacidade de Autofinanciamento das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Paraná**. Dissertação de mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC Florianópolis, 2003

GRONROOS, C., “**Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm**”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 347-360, 1994.

GRONROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro. ELSEVIER, 2003.

HALICKI, Z. **Cooperativismo, Gestão e Educação: um estudo de caso numa cooperativa agroindustrial**. Dissertação de mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALE, Biguaçu, 2007.

KAHN, B. That Elusive Customer Loyalty: how to build it, learn from it and profit from it. In: **Financial times' Mastering Management**. October, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1974.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2ª edição, 1995.

LOVELOCK, C. WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MACHADO, F. A., HERMAN, O. **marketing de Relacionamento: em busca da retenção e lealdade do cliente**. Revista de Administração de Empresas, v.36, nº 3, p.24-31, 1996.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 23ª edição, 1997.

MELLO, R. B.; CUNHA, C. A. **A Pesquisa das Estratégias de Marketing, Finanças e Produção em Empresas Construtoras: uma Referência de Apoio ao Pesquisador**. 1999.

MENEZES, A. **Cooperativa de Crédito: o que é e quais seus benefícios**. Brasília: CONFEBRÁS, 2003.

NASCIMENTO, C. P.; ESCORSIM, S.; KUEZER, M. L. V.; PEREIRA, S. B. **A Cooperação Faz a Força: o cooperativismo como ferramenta para o desenvolvimento e inclusão social**. Congresso Internacional de administração, Ponta Grossa – Pr, de 17 a 21 de setembro, 2007.

OLIVEIRA, B.; TOLEDO, G. L.; IKEDA, A. A. **Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca**. In: SEMEAD, 2004, São Paulo, 2004. v. 7.

OLIVEIRA, J. R. **O Comprometimento do Cooperado com a Cooperativa**. Dissertação de mestrado da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS, 2007.

OLIVEIRA, N. Braz de. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre, 1979.

PEDROZO, E. de A. **Análise de Cooperativas Agrícolas através da Utilização de Estratégias Industriais**. In: Anais do 17º ENAPAD. Salvador, Bahia, p.122-136, 27 a 29 de setembro de 1993.

PINHO, J. B. **Marketing Rural e Agribusiness: uma abordagem gerencial**. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Viçosa, Viçosa – MG, 1996.

PINHO, D. B. **Gênero e desenvolvimento em cooperativas- compartilhando igualdade e responsabilidade**. ESETec, Brasília: SESCOOP/OCB, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. Revista Paraná Cooperativo. **Balço Social: compromisso das cooperativas com o desenvolvimento das pessoas**. Curitiba: OCEPAR, ano 4, nº 37, nov/dez de 2007.

_____. Revista Paraná Cooperativo. **O Ano da Recuperação**. Curitiba: OCEPAR, ano 4, nº 38, jan/fev de 2008.

RIGONI, J.; CHALMETA, R.; CARDOSO, O. R.; TABOADA, C. M. R.; MOLLETA, S.; ZAGO, C. A.. **Metodologia de Avaliação do Desempenho em Marketing de Relacionamento**. Congresso Internacional de administração, Ponta Grossa – Pr, 17 a 21 de setembro, 2007.

RONKOSKI, J. **Avaliação do processo de Capacitação Profissional nas Cooperativas Agropecuárias no Paraná**. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2003.

SCHENEIDER, J. O. **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa**. São Leopoldo: UNISSINOS, 2ª edição, 1999.

SIDERSHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. **Consumer Trust, Value and Loyalty in Relationship Exchanges**. *Journal of Marketing*, v.66, nº1, p.15-37, janeiro, 2002.

SILVA, C. A. S. **Distintas Lógicas do Marketing**. XXXI EnANAPD, Rio de Janeiro - Rj, 22 a 26 de setembro, 2007.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do Consumidor: Comprando, possuindo e sendo**. Editora Bookman, 5ª edição. Porto Alegre, 2002.

SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management – O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus. 2001

THENÓRIO FILHO, L. D. **Pelos Caminhos do Cooperativismo: com destino ao crédito mútuo**. São Paulo: Central das Cooperativas do Estado de São Paulo, 2ªed comemorativa dos cem anos do cooperativismo no Brasil, 2002

TOALDO, A. M.; LUCE, F.B. **Estratégia de Marketing: contribuições para a teoria em marketing**. Revista de Administração de Empresas, v.46, nº 4, outubro-dezembro de 2006.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WAACK, R. S.; MACHADO FILHO, C. P. **Administração Estratégica em Cooperativas Agroindustriais**. Universidade de São Paulo: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, Ribeirão Preto, 1999.

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

ZETHMAL, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2ª edição, 2003.

ZYLBERSZTAJ, D. **Quatro Estratégias Fundamentais para Cooperativas Agrícolas**. Universidade de São Paulo, São Paulo: working paper n° 02/017, 2002.

ANEXOS

ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) Há quanto tempo trabalha na cooperativa?
- 2) Começou em qual função?
- 3) Conhece a maioria dos cooperados pessoalmente?
- 4) Conhece o perfil dos cooperados?
- 5) Quais são os principais produtos e serviços oferecidos pela cooperativa?
- 6) Qual o objetivo da cooperativa?
- 7) Conhece a missão e visão da cooperativa?
- 8) Tem bastante contato com os cooperados? Pessoalmente, por telefone ou email?
- 9) Conhece as ações de marketing da cooperativa? Quais são elas?
- 10) Conhece os objetivos de cada uma dessas ações? Sabe para que cada uma delas foi implementada?
- 11) O que a cooperativa faz para se aproximar de seus cooperados?
- 12) O que a cooperativa faz para estreitar seu relacionamento com os cooperados?
- 13) A cooperativa se esforça para descobrir os desejos e necessidades dos seus cooperados? De que maneira?
- 14) Existe alguma ação da cooperativa que seja direcionada a um determinado grupo de cooperados que não seja para outro? Qual o critério deste direcionamento? (tipo de cultura que produz, movimentação na cooperativa, tamanho da propriedade)
- 15) Você acha que os cooperados estão satisfeitos com as ações promovidas pela cooperativa?
- 16) Como a cooperativa se comunica com seus cooperados?
- 17) Os cooperados têm fácil acesso às informações que deseja? Quais os meios?
- 18) Qual o peso da opinião dos cooperados para a diretoria da cooperativa?
- 19) Você acredita que de fato os cooperados influenciam as decisões tomadas aqui na cooperativa?

Questionário

ESTE QUESTIONÁRIO É PARTE DE UMA PESQUISA DE MESTRADO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ QUE TEM COMO OBJETIVO AVALIAR O RELACIONAMENTO DA COROL COM SEUS COOPERADOS. AS QUESTÕES DEVEM SER RESPONDIDAS SINCERAMENTE E NÃO É PRECISO SE IDENTIFICAR.

SEXO:

- MASCULINO
- FEMININO

FAIXA DE IDADE

- ATÉ 30 ANOS
- DE 31 A 45 ANOS
- DE 46 A 55 ANOS
- DE 56 A 65 ANOS
- MAIS DE 65 ANOS

RENDA BRUTA ANUAL

- ATÉ R\$ 18.000,00
- DE R\$ 18.001,00 A R\$ 100.000,00
- ACIMA DE R\$100.000,00

QUAL A SUA ESCOLARIDADE?

- 1º GRAU INCOMPLETO
- 1º GRAU COMPLETO
- 2º GRAU INCOMPLETO
- 2º GRAU COMPLETO
- 3º GRAU INCOMPLETO
- 3º GRAU COMPLETO
- PÓS-GRADUADO
- MESTRADO

HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA COM AGRICULTURA?

- MENOS DE 5 ANOS
- DE 6 A 10 ANOS
- DE 11 A 20 ANOS
- DE 21 A 30 ANOS
- DE 31 A 40 ANOS
- DE 41 A 50 ANOS
- MAIS DE 50 ANOS

SE POSSUI FACULDADE, QUAL É SUA FORMAÇÃO? _____

SEU PAI É OU FOI AGRICULTOR?

- SIM
- NÃO

SOBRE SUA(S) PROPRIEDADE(S) (próprias e arrendamentos):

TOTAL DE ALQUEIRES CADASTRADOS NA COROL (incluindo reserva legal): _____

TODAS AS SUAS PROPRIEDADES SÃO CADASTRADAS NA COROL: () SIM () NÃO

CASO A RESPOSTA ACIMA SEJA NÃO, RESPONDA QUANTO DAS SUAS PROPRIEDADES APROXIMADAMENTE SÃO CADASTRADAS:

- ATÉ 25% DAS PROPRIEDADES SÃO CADASTRADAS
- DE 26% A 50% DAS PROPRIEDADES SÃO CADASTRADAS
- DE 51% A 75% DAS PROPRIEDADES SÃO CADASTRADAS

CONSIDERA A ATIVIDADE AGRÍCOLA SUA PRINCIPAL FONTE DE RENDA

- SIM
- NÃO

CONSIDERANDO-SE O TOTAL DA(S) SUA(S) PROPRIEDADE(S) E TUDO O QUE ELA(S) PRODUZ(EM), QUANTO DESSA PRODUÇÃO É ENTREGUE NA COROL:

- ATÉ 10%
- DE 10 A 25 %
- DE 26% A 50%
- DE 51% A 75%
- DE 76% A 100%

SUA(S) PROPRIEDADE É (SÃO) HERDADA(S) OU COMPRADA(S)?

- TODA(S) HERDADA(S)
- PARTE HERDADA PARTE COMPRADA
- TODA(S) COMPRADA(S)

QUANTO DOS EQUIPAMENTOS QUE POSSUI VOCÊ ADQUIRIU NA COROL:

- ATÉ 10% do valor em equipamento
- DE 10 A 25 %
- DE 26% A 50%
- DE 51% A 75%
- DE 76% A 100%

QUAL A PRINCIPAL CULTURA DA(S) SUA(S) PROPRIEDADE(S)?
(marque mais de uma alternativa se necessário)

- | | |
|---------|------------------|
| • SOJA | • CANA-DE-AÇÚCAR |
| • TRIGO | • LARANJA |
| • MILHO | • UVA |
| • CAFÉ | • OUTRO _____ |

VOCÊ SABIA QUE A COROL POSSUI UM CENTRO DE DIFUSÃO DE TECNOLOGIA:

- SIM
- NÃO

QUANTO DAS SEMENTES E INSUMOS VOCÊ ADQUIRE NA COROL:

- ATÉ 10% do valor de sementes e insumos
- DE 10 A 25 %
- DE 26% A 50%
- DE 51% A 75%
- DE 76% A 100%

QUANTO VOCÊ CONSIDERA ESTE CENTRO IMPORTANTE PARA O SEU RELACIONAMENTO COM A COROL:

- EXTREMAMENTE IMPORTANTE
- MUITO IMPORTANTE
- IMPORTANTE
- POUCO IMPORTANTE
- DESNECESSÁRIO

QUAL O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO COM A COROL EM GERAL:

- MUITO SATISFEITO
- SATISFEITO
- NEM SATISFEITO NEM INSATISFEITO
- INSATISFEITO
- MUITO INSATISFEITO

HÁ QUANTO TEMPO É ASSOCIADO DA COROL:

- MENOS DE 1 ANO
- DE 1 A 10 ANOS
- DE 11 A 20 ANOS
- DE 21 A 30 ANOS
- DE 31 A 40 ANOS
- MAIS DE 40 ANOS

VOCÊ SABIA QUE A COROL POSSUI PARCERIA COM INSTITUIÇÕES COMO EMBRAPA, IAPAR E UNIVERSIDADES E OUTRAS COOPERATIVAS E EMPRESAS COMO COODETEC, COCEAL E PASA? () SIM () NÃO

VOCÊ ACHA IMPORTANTE QUE A COROL tenha ESTAS PARCERIAS?

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| • EXTREMAMENTE IMPORTANTE | • POUCO IMPORTANTE |
| • MUITO IMPORTANTE | • DESNECESSÁRIO |
| • IMPORTANTE | |

AGORA SOBRE AS AÇÕES REALIZADAS PELA COROL JULGUE PENSANDO NA INFLUÊNCIA QUE ELAS TÊM NO SEU RELACIONAMENTO COM A COOPERATIVA E ASSINALE O QUADRANTE CORRESPONDENTE. PRIMEIRO RESPONDA SE CONHECE A AÇÃO (SE SABE QUE A COROL A PRÁTICA), EM SEGUIDA SE PARTICIPA DESSA AÇÃO E COM QUE FREQUÊNCIA E POR ÚLTIMO O QUANTO A CONSIDERA IMPORTANTE PARA O SEU RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO COM A COROL.

