

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
CURSO SUPERIOR DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

A EFICIÊNCIA DO MARKETING NA COTRISEL

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Douglas Cavalheiro de Oliveira

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

A EFICIÊNCIA DO MARKETING NA COTRISEL

Douglas Cavalheiro de Oliveira

Trabalho Final de Graduação apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em
Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, como requisito
parcial para obtenção do grau de

Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

Orientador: Prof. Gustavo Fontinelli Rossés

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
CURSO SUPERIOR DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho Final de Graduação

A EFICIÊNCIA DO MARKETING NA COTRISEL

elaborado por
Douglas Cavalheiro de Oliveira

como requisito parcial para obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Gustavo Fontinelli Rossés,
(Orientador do Estágio)

Prof. Jaime Peixoto Stecca (UFSM)

Prof. Gilberto Wakulicz (UFSM)

Santa Maria, 6 de janeiro de 2014.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
CURSO SUPERIOR DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

A EFICIÊNCIA DO MARKETING NA COTRISEL

Trabalho Final de Graduação realizado na
**COOPERATIVA TRITÍCOLA SEPEENSE LTDA
COTRISEL**

Elaborado por
Douglas Cavalheiro de Oliveira

Prof. Gustavo Fontinelli Rossés,
(Orientador do Estágio)

Vicente Cirolini
(Supervisor da empresa)

Douglas Cavalheiro de Oliveira
(Estagiário)

Santa Maria, 6 de janeiro de 2014.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho àqueles que são os principais responsáveis por eu ter me tornado o homem e o ser humano que sou hoje, meus pais, Rudimar e Lucemara e aos meus avós Olmíro e Lidia (*in memorian*).

Dedico-o também à minha esposa Fernanda, que desde o momento em que nos conhecemos sempre foi minha amiga, companheira e confidente. Uma pessoa especial que Deus colocou em minha vida.

A maior dádiva que Deus pode conceder ao “homem” é um filho (a).
O filho é a materialização do amor vivido por duas pessoas.
À esta pequena pessoa – Alice...
que ao amanhecer de cada dia
nos traz a felicidade em um singelo sorriso,
à quem eu dedico cada dia de minha vida,
dedico também esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por ter me dado forças para lutar e alcançar meus objetivos e por todas as dádivas a mim concedidas.

Aos meus pais, Rudimar Garcia de Oliveira e Lucemara Cavalheiro de Oliveira, por todos valores que me ensinaram, pelo amor, carinho, compreensão e respeito que me criaram, forjando a pessoa que sou hoje.

Aos meus avós, Olmiro Cavalheiro e Lydia de Moraes Cavalheiro (*in memorian*), que mesmo não estando mais conosco fisicamente, tenho a certeza de que acompanham meus passos e me auxiliaram nesta árdua caminhada.

Às mulheres da minha vida, Fernanda Prado de Medeiros e Alice Medeiros de Oliveira, pela compreensão nos momentos de ausência, pelo companheirismo nos momentos mais difíceis e pelo amor incondicional que me dedicaram durante esta jornada.

À minha irmã Rochele Cavalheiro de Oliveira, e aos meus amigos que contribuíram com o prazer e a alegria de suas companhias nos momentos em que o stress tentava me derrubar. Dentre estes amigos é justo que faça um agradecimento especial à Felipe Schünke, a quem serei sempre grato, pois em dezembro de 2002, quando eu já havia desistido de lutar pela aprovação, me incentivou a continuar e lutar até o final. Talvez seja ele um dos grandes responsáveis por esta realização.

À Universidade Federal de Santa Maria pela oportunidade de fazer parte desta instituição que me proporcionou crescimento intelectual, pessoal e humano.

À Cotrisel, pelo incentivo, e por indiretamente me mostrar que o conhecimento e a educação podem ser o caminho para o sucesso.

Aos professores, por todo conhecimento transmitido durante os três anos e meio de graduação, pela disponibilidade, respeito e comprometimento que nortearam nossas relações.

E finalmente, não poderia deixar de agradecer aos colegas, pela amizade e parceria, por nosso crescimento conjunto e sem dúvida pelos momentos de descontração, pelas festas, pelos churrascos, em fim pelos momentos felizes que passamos juntos.

RESUMO

Trabalho Final de Graduação
Colégio Politécnico da UFSM
Universidade Federal de Santa Maria

A EFICIÊNCIA DO MARKETING NA COTRISEL

AUTOR: DOUGLAS CAVALHEIRO DE OLIVEIRA
ORIENTADOR: GUSTAVO RONTINELLI ROSSÉS
Santa Maria, 06 de janeiro de 2013.

O presente estudo tem por objetivo analisar a eficiência do marketing praticado pela Cotrisel, às vistas do composto de marketing e da exploração da marca Cotrisel. Foram analisadas proposições sobre duas perspectivas distintas: a do associado quando cliente e quando fornecedor. Trata-se de uma pesquisa básica, quantitativa e qualitativa, de caráter exploratório. Na coleta de dados foram utilizadas pesquisas documentais, pesquisas bibliográficas, entrevistas e observação direta. Ao realizar a análise dos dados utilizou-se de ferramentas estatísticas, visando identificar os pontos com maior percentual de concordância ou discordância e os pontos mais relevantes. Verificou-se que, no segmento arroz a Cotrisel é amplamente eficiente, no segmento soja as deficiências circundam o valor pago pela oleaginosa e a relativa falta de informação sobre as vantagens que os cooperados podem obter ao negociar sua produção na cooperativa. Com relação à venda de insumos agrícolas os cooperados esperam que a cooperativa seja mais competitiva frente aos concorrentes, fazendo jus à sua estrutura e ao poder de barganha que possui. Fatores relacionados à prestação de assistência técnica espontânea, maior presença nas propriedades, somadas as vendas e entregas dos insumos nas lavouras surgem como necessidades que a Cotrisel não consegue atender com eficiência. Por fim, constatou-se que os cooperados consideram a credibilidade da cooperativa como fator relevante em suas transações. Os cooperados esperam da cooperativa uma postura mais competitiva para que suas relações possam continuar sendo constantes e duradouras.

Palavras-chaves: Cooperativas agropecuárias. Marketing. Cotrisel.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos Associados.....	24
Tabela 2 – Indicadores Econômicos.....	26
Tabela 3 – Demonstração percentual dos ingressos e receitas brutas por atividades.....	26
Tabela 4 – Estratificação do quadro social.....	27
Tabela 5 – Verificação da eficiência do marketing.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1 O Cooperativismo	12
2.2 A Gestão de Cooperativas.....	15
2.3 O Marketing nas cooperativas.....	17
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	22
3.1 Diagnóstico Organizacional.....	25
3.1.1 A Cotrisel.....	25
3.1.2 A Cotrisel em Restinga-Sêca	27
3.1.3 O marketing na Cotrisel.....	28
3.1.4 Apresentação dos resultados.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERENCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo surgiu em meados do século XIX, tendo como berço a Inglaterra e a França, com o propósito de melhorar as condições de vida da classe econômica menos favorecida. A doutrina cooperativista sofreu influências de socialistas como Owen, Fourrier, Mudie, Buchez, Blanc, Saint-Simon, Gide e outros.

No entanto, a semente do sistema econômico do cooperativismo foi lançada em 21 de dezembro de 1844, na cidade de Rochdale, Inglaterra (OCB, 2013). Chamava-se Sociedade dos Proibos Pioneiros de Rochdale. O sucesso de “Rochdale” impulsionou os movimentos cooperativistas pelo mundo a fora, contagiados pelos seus valores e princípios. Estes princípios, embora tenham sofrido pequenas alterações, são amplamente adotados pelos cooperativistas.

O cooperativismo tem representado papel cada vez mais importante no cenário atual com a expansão do agronegócio, e agora se defronta com a necessidade de mudança, de adoção de novas estratégias de gestão para poder manter-se competitivo no mercado. Ao analisar as mais diversas estratégias que a administração comprehende, a administração de *marketing* apresenta grande relevância. Muitas decisões são tomadas e muitas conquistas são alcançadas através de decisões estratégicas de *marketing*. Essas decisões são gerenciadas e executadas com base nos elementos do composto de marketing (mix de marketing), ou seja, os 4 pês: produto, preço, praça e promoção (KOTLER, 1998).

O conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. (DIAS, 2003, p. 2)

Nas cooperativas, a prática contínua da função de marketing possibilita o crescimento sólido das receitas e das sobras, bem como a maximização da contribuição social, mas, para que isso ocorra é preciso que as funções de marketing sejam praticadas de forma eficaz e competente.

O marketing também pode ser entendido como processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo. (DIAS, 2003, p. 2)

Nas cooperativas agropecuárias os cooperados deparam-se com a dicotomia existente na relação proprietário e usuário. A dualidade nas relações também é identificada quando

exercem junto à cooperativa a função de clientes e fornecedores. Neste sentido reside um dos maiores dilemas do cooperativismo agropecuário: identificar a forma mais adequada de tratar os associados, de satisfazer a todas suas expectativas e ao mesmo tempo manter-se social e economicamente eficiente.

Atualmente as referências sobre marketing em cooperativas é praticamente inexistente, encontrando-se apenas adaptações das teorias voltadas para empresas mercantis às cooperativas, abordando de forma segmentada as perspectivas de clientes e fornecedores, sendo as relações entre as partes inexistentes.

Este estudo possibilitará a análise da eficiência do marketing praticado por uma cooperativa agropecuária e as especificidades advindas do duplo papel exercido pelos cooperados, e assim sendo, poderá auxiliar tanto a Cotrisel a analisar suas ações quanto para futuras pesquisas direcionadas ao marketing em cooperativas agropecuárias.

O tema a ser analisado foi definido após uma entrevista prévia, aberta e semiestruturada, direcionada e aplicada aos seguintes cargos da cooperativa: vice-presidente da Cotrisel, gerente da unidade, responsável pelo departamento técnico da unidade, supervisor administrativo, supervisor do mercado agropecuário, supervisor do supermercado, todos alocados na unidade de Restinga-Sêca, a cerca da percepção do marketing e da exploração da marca Cotrisel.

A escolha da Cotrisel como objeto de estudo deu-se devido sua expressão no cooperativismo e no agronegócio gaúcho, estando entre as maiores 500 maiores empresas da região sul do Brasil e entre as 100 maiores do Rio Grande do Sul, segundo a revista Amanhã (2013). Tendo também grande destaque entre as cooperativas agropecuárias do estado. Outros fatores relevantes considerados foram a localização e abrangência da cooperativa, estando localizada na região central do estado e sediada em São Sepé, tendo filiais instaladas em Restinga-Sêca, Formigueiro, Vila Nova do Sul e São Pedro do Sul.

A opção de realizar o estudo na unidade Restinga-Sêca, deu-se por fatores geográficos e logísticos, devido à acessibilidade e a disponibilidade para realizar as entrevistas com os cooperados.

Desta forma o presente estudo tem por objetivo “**analisar a eficiência do marketing praticado pela Cotrisel, às vistas do composto de marketing e da exploração da marca Cotrisel**”.

Ao aprofundar o estudo pretende-se identificar a percepção dos associados sobre o marketing praticado pela Cotrisel. Diante das constatações obtidas sobre as diferentes percepções e perspectivas dos associados, analisar o quanto eficiente é o mix de marketing utilizado pela cooperativa. Por fim identificar os pontos ineficientes no marketing voltado para os associados, podendo assim traçar um diagnóstico com a finalidade aprimorar as ações tanto do mix de marketing, quanto para a valorização e exploração da marca Cotrisel.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O Cooperativismo

O cooperativismo é um fenômeno moderno oriundo da oposição da classe operária às consequências do liberalismo econômico praticado na Inglaterra e na França do século XVIII e XIX.

A Revolução Industrial foi fator preponderante para o surgimento do cooperativismo, trazendo consigo a dicotomia entre trabalho e capital, onde ocorreu o processo de substituição do trabalho artesanal, de subsistência, para a produção industrial, carregada da ideologia capitalista de comercialização. A estratificação socioeconômica centrava-se na concentração de recursos financeiros por um grupo restrito de indivíduos em detrimento da mão de obra assalariada que por sua vez era explorada e marginalizada.

O cooperativismo surgiu em meados do século XIX, tendo como berço a Inglaterra e a França, com o propósito de melhorar as condições de vida da classe econômica menos favorecida. A doutrina cooperativista sofreu influências de socialistas como Owen, Fourier, Mudie, Buchez, Blanc, Saint-Simon, Gide e outros.

No entanto, a semente do sistema econômico do cooperativismo foi lançada em 21 de dezembro de 1844, na cidade de Rochdale, Inglaterra (OCB, 2013). Chamava-se Sociedade dos Proibos Pioneiros de Rochdale. O sucesso de “Rochdale” impulsionou os movimentos cooperativistas pelo mundo a fora, contagiados pelos seus valores e princípios que, com pequenas alterações, são amplamente adotados pelos cooperativistas.

As cooperativas são associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente e constituem uma empresa, de propriedade comum, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais. Baseiam-se em valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia, participação e autonomia. Os valores definem as motivações mais profundas do agir cooperativo, sendo a instância inspiradora dos princípios do Movimento Cooperativista Mundial. (SCHMIDT & PERIUS, 2003, p. 63)

No Brasil o Movimento Cooperativista propriamente dito começou a ser conhecido somente por volta de 1847, quando o francês Jean Maurice Faivre, sob a inspiração de Fourier, fundou nos sertões do Paraná a Colônia Tereza Cristina que, apesar de sua breve existência, muito contribuiu para o florescimento do ideal cooperativista no país (OLIVEIRA, 1982).

Segundo Pinho (1984) foi em 1891 que surgiu o movimento cooperativista brasileiro, visando atender às necessidades de funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários. Em Limeira, Estado de São Paulo, constituiu-se a primeira cooperativa de consumo e posteriormente expandiu-se para outros estados brasileiros.

No ano de 1971, ocorreu a regulamentação do segmento cooperativista, com a sanção da Lei 5.764, na qual são especificadas as regras que regem até hoje as cooperativas. A Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB defende os princípios do cooperativismo como linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam seus valores à prática, os quais são:

1. Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;

2. Gestão democrática e livre: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;

3. Participação econômica dos membros: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: 1) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; 2) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; 3) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;

4. Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;

5. Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para seu desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público

em geral, particularmente, os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;

6. Intercooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

7. Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Segundo o panorama do cooperativismo brasileiro em 2012, divulgado pela OCB (2013), até dezembro de 2012, 10,4 milhões de brasileiros estavam associados a uma cooperativa. Neste período o cooperativismo brasileiro injetou na economia nacional R\$ 8 bilhões em salários e benefícios aos empregados.

O cooperativismo agropecuário brasileiro apresenta grande relevância para a economia nacional, atualmente, 50% de toda a produção agropecuária brasileira passa de alguma maneira por uma cooperativa. No ano de 2012, o setor contabilizou aproximadamente US\$ 6 bilhões em exportações, sendo 98% oriundos do ramo agropecuário. O complexo sucroalcooleiro concentra US\$ 2,32 bilhões das vendas do cooperativismo, a soja participa US\$ 1,1 bilhão e as carnes US\$ 986,3 milhões. (OCB, 2013)

Conforme a OCB (2013) Os principais clientes dos produtos de cooperativas brasileiras são: Estados Unidos (US\$ 900 milhões – 15,1%), China (US\$ 791 milhões – 13,2%), Emirados Árabes (US\$ 386,2 milhões – 6,5%) e Alemanha (US\$ 380,4 milhões – 6,4%).

Ao longo dos anos, a economia mundial passou por profundas transformações incutidas pela globalização, pelo capitalismo e pelas rápidas transformações no campo da tecnologia e da informação, onde o livre comércio e a concorrência aberta desafiam as cooperativas a superar suas dificuldades e limitações ao passo que as pessoas estão se tornando cada vez mais individualistas. Conforme Oliveira (2003), as vantagens competitivas das cooperativas devem estar baseadas em suas formas de interação com seus cooperados e o público geral e, não apenas nas leis que sustentam sua constituição.

Segundo Pinho (1966), embora etimologicamente cooperação, cooperativa e cooperativismo derivem do verbo cooperar, que significa trabalhar com alguém, são conceitos distintos, visto que, cooperação significa ação conjunta com o mesmo objetivo, e cooperativismo, por sua vez, significa sistema, doutrina ou ideologia e, finalmente, a cooperativa seria uma entidade ou instituição onde as pessoas cooperam objetivando o mesmo fim.

Para Boesche; Mafioletti (2005), o cooperativismo precisa ser eficiente sem perder a finalidade social em relação aos associados. As cooperativas agropecuárias deixaram de ser entidades simples e facilmente administráveis, passando a ser reconhecidas como grandes empreendimentos cooperativos. Conforme Zylbersztajn (1994), o crescimento das estruturas cooperativas é seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, típica de grandes corporações.

Essa tendência vem acarretando dificuldades para as cooperativas, visto que necessitam ser organizadas e geridas de forma competente, para que possam fazer frente às outras empresas. Zylbersztajn (1994), diz que o desafio das estruturas cooperativas modernas é manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado.

O cooperativismo tem representado papel cada vez mais importante no cenário atual com a expansão do agronegócio, e que agora se defronta com a necessidade de mudança, de adoção de novas estratégias de gestão para poder manter-se competitivo no mercado. Ao analisar as mais diversas estratégias que a administração comprehende, a administração de *marketing* apresenta grande relevância. Conforme Kotler (1998), muitas decisões são tomadas e muitas conquistas são alcançadas através de decisões estratégicas de *marketing*. Essas decisões são gerenciadas e executadas com base nos elementos do composto de marketing (mix de marketing), ou seja, os 4 pês: produto, preço, praça e promoção.

2.2 A Gestão de Cooperativas

Os números apresentados pelo cooperativismo brasileiro são grandiosos, demonstram seu impressionante crescimento, mas ao mesmo tempo representam o grande desafio que o sistema cooperativista precisa enfrentar e as adversidades do ambiente concorrencial para sobreviver e manter-se competitivo.

Segundo Bialoskorski (2002), os empreendimentos cooperativistas apresentam aspectos específicos com dimensões distintas e muitas vezes conflitantes. De um lado encontra-se o foco de mercado, a lógica econômica da maximização de resultados, a concorrência e os preços. Do outro lado a sociedade, o cooperado, a fidelidade contratual, a ética de negócios, a transparência, a distribuição de renda e a forma de elevar a riqueza e o bem estar do associado. Quando essas dimensões são coordenadas com eficiência, são

responsáveis por estabelecer uma vantagem significativa da governança em sociedades cooperativas.

É natural esperar que as cooperativas possuam estratégias de mercado próximas às das empresas mercantis, visto que ambas ocupam o mesmo ambiente econômico. Conforme Bialoskorski (2000), se a cooperativa for orientada, prioritariamente, para os seus associados e construir um canal de gestão, poderão transparecer as necessidades de diversificação ou de mercados advindos do seu quadro social e não somente das exigências de mercado.

Assim, nas organizações cooperativas existem fatores que dependem das decisões da cooperativa, quais sejam a estrutura de governança, estrutura financeira e estrutura de comercialização, e outros independem da cooperativa, tais como as características do ambiente institucional e do ambiente competitivo.

As cooperativas estão expostas a ambientes incertos, e são vulneráveis a ações oportunistas de seus associados. Como as cooperativas são estruturas que dependem das transações de seus cooperados para se sustentar, impera a necessidade de fidelidade dos cooperados em suas transações com a cooperativa, onde a confiança assume um importante papel no mecanismo de coordenação nas relações entre as partes.

Ao mesmo tempo que os princípios cooperativistas representam o elo de ligação entre as organizações no mundo cooperativista, esses mesmos princípios delimitam as estratégias passíveis de serem adotadas pelas organizações cooperativas, criando um contraste com as organizações de outra natureza, em especial, as firmas que têm finalidade de lucro com as quais as cooperativas frequentemente concorrem. (ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 1)

No cenário econômico mundial onde vigora o processo de globalização econômica, as mudanças econômicas nacionais e o aumento da competitividade, vêm exigindo das cooperativas brasileiras uma revisão de seus princípios e doutrinas, como forma de adaptação aos novos tempos. Antonioli (2000) considera que, rever seus produtos, suas estratégias e estruturas administrativas são ações que visam a aumentar a eficácia e a competitividade dessas organizações.

O sistema cooperativo agropecuário brasileiro mantém, por característica própria, a não obrigatoriedade contratual nas transações entre os membros e a cooperativa, bem como não há uma obrigação contratual que determine a participação do cooperado e sua cooperativa. Essa característica é interessante para o associado quando se consideram os custos de oportunidade desse associado no mercado, porém pode ser onerosa para a cooperativa, uma vez que pode permitir também a existência de oportunismos contratuais e desvios não interessantes para a eficiência econômica da cooperativa. (BIALOSKORSKI, 2007, p. 122)

O principal fundamento das cooperativas é servir como intermediária entre o mercado e cooperados, promovendo o incremento de suas economias e o crescimento conjunto das partes. A constante busca pela eficiência econômica e social, e a necessidade de manterem-se

competitivas levam as cooperativas a buscarem ferramentas que possibilitem a otimização do processo gerencial. Dentre as estratégias e ferramentas disponibilizadas pela administração contemporânea, a administração de marketing ressalta sua importância ao passo que através de decisões estratégicas de marketing muitas organizações obtêm significativas conquistas.

2.3 O Marketing nas cooperativas

O cooperativismo brasileiro vem passando por grandes transformações, influenciado pelo impressionante crescimento do agronegócio, que por sua vez também passa por transformações advindas da Revolução Verde.

Entende-se como o período da segunda metade do Séc. XX, onde a agricultura teve uma imensa expansão e profissionalização, principalmente com as descobertas tecnológicas, no campo da bioquímica, genética, administração, mecânica e outras áreas. (FARIA, 2010, p.107)

Para Dias (2003), a administração de marketing é um conceito que resume a função do marketing, ou seja, é o processo de planejamento, execução e controle das estratégias de táticas de marketing, visando otimizar os resultados tanto para os clientes quanto para os *stakeholders* da empresa.

As cooperativas estão percebendo a necessidade de tornar públicas suas qualidades, para tanto, estão maximizando a importância do marketing investindo em novas estratégias de comunicação e de marketing propriamente dito.

A imagem da empresa, de seus produtos e serviços, são fatores que influenciam na decisão de compra de seus clientes. Partindo desta ideia muitas empresas realizam investimentos para projetar sua imagem, como propaganda e relações públicas, visando criar uma atmosfera favorável de credibilidade e preferência. Dias (2003) define estas ações como marketing institucional, que são ações de marketing direcionadas para a criação de imagem favorável e preferência para determinada organização ou empresa.

O marketing é um processo social e gerencial através do qual os indivíduos satisfazem suas necessidades e desejos através da troca de produtos de valor por outros. Ao mesmo tempo é uma ferramenta imprescindível para fortalecer a imagem da cooperativa, seus negócios e seus laços com cooperados e clientes.

O conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. (DIAS, 2003, p. 2)

Nas cooperativas, a prática continua da função de marketing possibilita o crescimento sólido das receitas e das sobras, bem como a maximização da contribuição social, mas, para que isso ocorra é preciso que as funções de marketing sejam praticadas de forma eficaz e competente.

O marketing de relacionamento surgiu na década de 1990, motivado por pesquisas que indicavam que conquistar um novo cliente custava, em média, cinco vezes mais do que reter um cliente. Dias (2003) define o marketing de relacionamento como uma estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.

Embora o conceito seja mais adequado a clientes que compram grandes volumes ele poderia ser aplicado em cooperativas. Tal estratégia encaixa-se perfeitamente às pretensões e necessidades das cooperativas agropecuárias, como forma de manter um relacionamento rentável entre cooperativa e cooperado.

O primeiro nível do marketing de relacionamento é o marketing de fidelização.

É definido como a estratégia para fidelizar ou reter o cliente por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso. (DIAS, 2003, p. 7)

A fidelização compõe um dos grandes desafios das cooperativas, os associados buscam ganhos financeiros imediatos, e o mercado concorrencial proporciona um volume grande de ofertas motivadas pela livre concorrência, e os associados acabam cedendo às tentações deste mercado aumentando gradativamente o nível de infidelidade nas cooperativas.

Esta estratégia converge com os objetivos das cooperativas, a manutenção do quadro social ativo, com perspectivas de transações frequentes e duradouras gerando possibilidades de ganhos e crescimento mutuo. Uma grande cooperativa é formada por cooperados que sustentam e participam ativamente da vida da cooperativa através de suas movimentações e negociações.

Conforme Dias (2003), o estágio mais avançado do marketing de relacionamento é o marketing individualizado, onde cada cliente é tratado individualmente e a oferta da empresa é totalmente customizada para o cliente.

Um dos princípios do cooperativismo preza pela igualdade entre os membros da cooperativa. Todavia, atualmente existe dentro do movimento cooperativista, um segmento que acredita que as cooperativas precisam modificar a forma de gestão e adotar uma postura

mais empresarial, praticando a diferenciação entre cooperados, conforme seu volume compras e comercializações.

A estratégia de individualização vai de encontro a este pensamento. Os grandes cooperados representam um percentual considerável das cooperativas, sendo praticamente indispensáveis para sua saúde econômica. A diferenciação apresenta sua relevância a partir do momento que observa-se que cada cooperado possui necessidades distintas, ou seja, nem sempre o que é vantajoso para um associado será para outro.

O marketing individualizado permite a empresa ou a cooperativa criar políticas de colaboração que resultam, por exemplo, em investimentos conjuntos em tecnologia e de desenvolvimento de produtos ou serviços.

Para as cooperativas a adoção desse tipo de estratégia pode viabilizar que ações que proporcionem a satisfação dos interesses de ambas as partes. A agricultura têm evoluído rapidamente, a busca por ganhos de produtividade é incessante e o agronegócio apresenta-se sob uma dinâmica baseada em resultados. Neste sentido os grandes produtores buscam dia-a-dia as melhores tecnologias para alcançar os ganhos de produtividade almejados. As cooperativas agropecuárias, por sua vez, servem como ponte entre as tecnologias e produtores, buscando apresentar produtos que atendam as necessidades dos associados, prestar serviços cada vez mais qualificados e que atendam as demandas individuais de cada associado.

O marketing, na perspectiva de função empresarial, integra um conjunto de funções que gerenciam recursos e geram resultados agregando valor econômico ao processo empresarial como um todo. As decisões específicas da função de marketing que compõem o mix de marketing referem-se a quatro variáveis: produto, preço, promoção e praça ou distribuição.

Segundo Dias (2003) as decisões de produto englobam a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e serviços, a adequação destes às necessidades e desejos dos clientes, a formulação das estratégias de produtos e linhas de produtos, como a diferenciação e posicionamento por exemplo.

As decisões de preço são consideradas por Dias (2003), as que envolvem a seleção da estratégia de preço que gere vantagem competitiva e diferenciação para cada produto, podendo assim maximizar o retorno para a empresa e para os parceiros.

No caso das cooperativas, tanto a cooperativa quanto o associado sairão ganhadores, visto que quanto mais eficiente economicamente for a cooperativa, melhor será seu resultado e consequentemente as sobras que serão distribuídas entre os associados.

As decisões de promoção são aquelas relativas aos investimentos em estratégias e atividades de comunicação, como propaganda, marketing direto, relações públicas, publicidade, eventos e seminários, e também na promoção de vendas através de sorteios, prêmios ao consumidor, descontos de preços e brindes, dentre outros (Dias, 2003).

Já a variável distribuição é descrita por Dias (2003) como a escolha dos canais de vendas e distribuição para que o produto esteja no lugar certo, no momento certo e o cliente possa efetuar a compra e satisfazer suas necessidades.

As pessoas que estão envolvidas na gestão das cooperativas sejam elas cooperados, diretores, gerentes, conselheiros, funcionários, todos, devem identificar nos conceitos de marketing ferramentas relevantes para atrair novos associados, aumentar o nível de satisfação dos mesmos, e aumentar o volume de participação dos associados na cooperativa.

Atualmente as cooperativas praticam vendas sistemáticas e organizadas, onde os principais pontos são agrupados e coordenados. O foco das vendas é a troca de um produto ou serviço por outro – dinheiro –, enquanto o marketing busca a satisfação das necessidades das pessoas através do processo de troca.

O marketing obriga a cooperativa a mostrar à sociedade o que está fazendo, onde pretende chegar, que públicos pretende atender, quais os desejos e necessidades serão atendidos, que melhorias serão implementadas, qual será a eficácia dos serviços. Para Abreu (2000), algumas ações específicas voltadas para os cooperados devem ser implementadas pelas cooperativas, a fim de atender às suas exigências quanto consumidor e fornecedor.

Conforme Faria (2010) o marketing é um instrumento valioso para responder, com eficiência e eficácia, às tendências percebidas de mudanças nos negócios agropecuários. As cooperativas agropecuárias precisam ter foco estratégico sobre o mercado, produto, distribuição e promoção, garantindo sua presença efetiva no agronegócio brasileiro.

A aplicação de estratégias de marketing adequadas para a cooperativa é essencial para manter a competitividade no mercado em que está inserida. A cooperativa pode apresentar vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, tendo em vista sua relação privilegiada com seus cooperados, mas ao mesmo tempo não pode descuidar-se dos demais clientes, e dar a devida importância ao mercado, pois esta é uma das melhores táticas para manter-se ativo.

Dias (2003) entende que vantagem competitiva refere-se a uma competência exclusiva da empresa, que não pode ser copiada por seus concorrentes e que gera uma posição de mercado superior e duradoura.

O planejamento de marketing dentro do cooperativismo tendencia a cooperativa a promover a satisfação de seus cooperados e clientes, proporcionando seu crescimento global. A satisfação das necessidades é atingida quando o resultado do desempenho do produto ou serviço se iguala à expectativa do cliente ou a supera. (Dias, 2003).

As vantagens proporcionadas pelo planejamento de marketing dentro do cooperativismo são as mais diversas, mas algumas têm papel preponderante na vida dos cooperados:

- Direcionamento de esforços para os resultados comuns. Os objetivos e as metas são estabelecidos por todos executivos e profissionais da cooperativa.
- Aprimoramento do seu modelo de gestão. Ocorre forte debate da melhor estrutura organizacional, da alocação de responsabilidades e autoridades, do sistema de comunicações do processo decisório.
- Estruturação das cooperativas para a otimizada busca de inovação e novos conhecimentos. Aqui objetiva-se um novo posicionamento estratégico diante do atual nível de competitividade.
- Aprimoramento de seu sistema orçamentário. As contas orçamentárias serão resultantes das estratégias que a cooperativa decidir operacionalizar para alcançar os resultados esperados.
- Maior facilidade no estabelecimento e no acompanhamento e avaliação de indicadores de desempenho. Os resultados esperados são bastante negociados, bem como todas as atividades realizadas.
- Consolidação de serviços mais estruturados ao sistema cooperativista. As interações entre as diversas instituições do sistema (OCB, OCEs, Federações, Centrais e Cooperativas) são mais delineadas para a busca de resultados comuns. (OLIVEIRA, 2003, p. 101)

Muitas empresas atribuem ao marketing a função de otimizar a atração de clientes e consequente ingresso de novas receitas. As cooperativas na maioria das vezes só reconhecem o valor do planejamento formal quando encontra dificuldades com suas receitas. Elas deveriam estar orientadas estrategicamente para o planejamento em longo prazo, norteado pela missão da cooperativa, ciente de seus recursos, da sua situação econômico-financeira e amparado pela análise sistemática do ambiente para poder determinar suas prioridades e estratégias adequadas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método científico apresenta grande relevância nas pesquisas acadêmicas, pois a metodologia proporciona uma maior nível de aceitação dos resultados sobre as investigações por parte da sociedade. Conforme Campomar (1991) o método é a forma encontrada pela sociedade para legitimar o conhecimento adquirido.

Segundo Gil (1999), método é o caminho para se chegar a um determinado fim. O método científico pode ser definido como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento.

A administração integra a área das ciências sociais, e a gestão de cooperativas não pode ser vista de forma diferente. As pesquisas e investigações desenvolvidas circundam o conhecimento prático, podendo então caracterizá-las como pesquisa social empírica.

Campomar (1991, p. 96) afirma que o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

O presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa básica, pois se acumula informações e conhecimentos onde objetiva-se alcançar uma explicação para os fatos observados, ou seja, analisar a eficiência do marketing praticado pela Cotrisel.

A pesquisa envolve um grande número de relações, significados, processos e valores diversos, que requerem uma contextualização para seu melhor entendimento. Devido sua complexidade pode ser classificada como qualitativa. Todavia neste estudo em alguns momentos, será necessário recorrer a variáveis numéricas e quantificáveis analisar dados tabulados e determinar a dimensão mais precisa das informações, definindo-se então o caráter quantitativo da pesquisa.

Quanto aos objetivos, estudo é de caráter exploratório, tem por objetivo “**analisar a eficiência do marketing praticado pela Cotrisel, às vistas do composto de marketing e da exploração da marca Cotrisel**”. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou pesquisáveis para estudos posteriores.

A pesquisa baseou-se em levantamentos bibliográficos e entrevistas com associados, diretores e gestores da cooperativa a fim de proporcionar maior nível de compreensão sobre o problema de pesquisa.

No desenvolvimento da pesquisa, procurou-se realizar um estudo profundo dos dados, a fim de permitir o amplo conhecimento sobre o marketing em cooperativas agropecuárias e analisar a eficiência do marketing praticado pela Cotrisel. Para tanto foram utilizados os seguintes instrumentos para a coleta de dados: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, entrevistas (estruturadas, com roteiros previamente definidos), e observação direta.

Na pesquisa documental buscaram-se informações acerca da definição do perfil econômico-social da Cotrisel, através da análise das demonstrações contábeis e relatório da diretoria com base no exercício social 2012, reportagens em revistas e mídia digital. A pesquisa bibliográfica foi direcionada para obtenção de informações a respeito do cooperativismo, da gestão de cooperativas e do marketing nas cooperativas.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas junto aos cooperados, sendo composta por proposições fechadas, com cinco opções de resposta – concordo plenamente, concordo parcialmente, sem opinião, discordo parcialmente e discordo totalmente – e por fim uma questão aberta compreendendo uma percepção geral sobre o marketing da Cotrisel.

A observação direta realizou-se na unidade da Cotrisel em Restinga-Sêca, onde se observou a relação entre cooperado e cooperativa, procurando identificar e perceber a influencia do marketing nas relações cotidianas entre as partes.

Geralmente as pesquisas abrangem um universo de elementos tão grande que torna-se impossível considerá-los em sua totalidade. Conforme Gil (2010), a teoria da amostragem encontra-se hoje consideravelmente desenvolvida, ficando difícil a qualquer pesquisador justificar a seleção de uma amostra sem recorrer a seus princípios.

A definição de alguns princípios básicos é extremamente relevante para a compreensão da amostragem. Gil (2010) define universo ou população como um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, e amostra, como subconjunto do universo da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo.

A amostragem foi definida e composta apenas por cooperados produtores rurais, proprietários ou arrendatários de propriedades no município de Restinga-Sêca, e que depositam sua produção agrícola de arroz e/ou soja na Cotrisel durante safra 2012/2013. Considerou-se também a acessibilidade e a disponibilidade dos cooperados, entrevistando-se apenas os indivíduos que estiveram na cooperativa no período compreendido entre 01 e 30 de novembro de 2013.

Tabela 1 – Distribuição dos Associados

DESCRIPÇÃO	Nº ASSOCIADOS
Total geral de associados em 31/12/2012	4.983
Total de associados em restinga-sêca em 31/12/2012	1.300
Associados que não depositaram arroz e/ou soja na safra 2012/2013	762
Associados que depositaram arroz e/ou soja na safra 2012/2013	538

Fonte: Pesquisa

O instrumento de coleta de dados foi organizado da seguinte forma:

- 1) Perfil do entrevistado (15 perguntas);
- 2) Proposições sobre produto na perspectiva de cliente (13 afirmativas);
- 3) Proposições sobre produto na perspectiva de fornecedor (7 afirmativas);
- 4) Proposições sobre preço na perspectiva de cliente (7 afirmativas);
- 5) Proposições sobre preço na perspectiva de fornecedor (6 afirmativas);
- 6) Proposições sobre praça na perspectiva de cliente (7 afirmativas);
- 7) Proposições sobre praça na perspectiva de fornecedor (5 afirmativas);
- 8) Proposições sobre promoção (5 afirmativas);
- 9) Demais proposições a cerca das percepções sobre a Cotrisel (7 afirmativas);
- 10) Pergunta aberta relacionada a percepção geral sobre o marketing da Cotrisel.

Nas proposições afirmativas o respondente teve 5 (cinco) opções de resposta: concordo plenamente, concordo parcialmente, sem opinião, discordo parcialmente, discordo totalmente.

Ao final das questões fechadas foi feita uma pergunta aberta, ficando a critério do cooperado respondê-la. O objetivo da pergunta foi analisar se ações de marketing voltadas para os cooperados podem aumentar o volume de negócios destes com a cooperativa.

Na análise dos dados utilizou-se ferramentas estatística, podendo assim identificar os pontos com maior percentual de concordância ou discordância, os pontos mais relevantes e analisá-los de maneira que possibilite verificar a eficiência do marketing praticado pela cooperativa.

Conforme Sander (1995), eficiência é um critério econômico, utilitário, que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo. A eficiência é uma relação entre custos e benefícios, estando voltada para a

melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas, a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível. (Chiavenato, 1994).

Neste estudo usar-se-á como parâmetro para a confirmação da eficiência um percentual de concordância plena ou parcial superior à 70% (setenta por cento).

3.1 Diagnóstico Organizacional

O presente estudo de caso tem por objetivo analisar a eficiência do marketing na Cotrisel, às vistas do composto de marketing e da exploração da marca Cotrisel.

3.1.1 A Cotrisel

A Cooperativa Tritícola Sepeense Ltda. - COTRISEL, fundada em 20 de Setembro de 1957, no Clube do Comércio, na cidade de São Sepé, região central do Rio Grande do Sul. Nasceu da dificuldade de comercialização do trigo, o que levou um pequeno grupo de agricultores a unir-se em torno da ideia do cooperativismo, buscando assim nova alternativa para a comercialização de seus produtos.

Na época, com a expansão da triticultura e a mecanização da lavoura, o governo federal providenciava a instalação de uma rede de silos e armazéns e incentivava a fundação de cooperativas.

Com o tempo, as doenças determinaram o abandono da cultura do trigo, fazendo com que a Cotrisel passasse a receber, também, a produção orizícola. Por se tratar de uma cooperativa de produção agrícola, a Cotrisel foi se adaptando aos ciclos vividos pelas culturas na região.

A cooperativa atua no recebimento, secagem, beneficiamento, armazenagem, industrialização e comercialização da produção dos seus associados, com destaque para os produtos arroz, soja e trigo, como também na compra em comum de insumos e bens de consumo, além da prestação de serviços de assistência técnica, exclusivamente a seus cooperados.

Hoje, tem no arroz irrigado o carro chefe de seus produtos, sem descuidar do recebimento de soja, trigo, sorgo, milho e feijão, produtos de grande importância econômica. Depois de beneficiado, o arroz é comercializado, com marca própria nos estados de Espírito Santo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia, em 2012 foram comercializados

aproximadamente 2.560 fardos de arroz SEPÉ tornando-se uma das marcas mais consumidas no país.

Em 2012 a Cotrisel obteve um faturamento bruto superior a 312 milhões de Reais, sendo estratificado da seguinte forma:

Tabela 2 – Indicadores Econômicos

Indicadores Econômicos em R\$	2012
Faturamento bruto	R\$ 312.967.386,09
Receita em aplicações financeiras 31/12	R\$ 228.762,15
Total das dívidas em 31/12	R\$ 135.202.781,20
Patrimônio da Cooperativa	R\$ 218.964.450,17
Patrimônio de Terceiros	R\$ 17.325.247,03
Impostos e Contribuições	R\$ 18.677.210,36
Folha de pagamento / Salários e encargos	R\$ 18.322.924,78
Encargos sociais compulsórios	R\$ 7.893.214,93
Valor da quota-partes	R\$ 20,00
Sobras ou perdas do Exercício	R\$ 1.259.184,18
Fundos - destinações legais e estatutárias	R\$ 6.870.574,12

Fonte: Balanço Social 2012

A maior parcela do faturamento bruto da cooperativa é proveniente do recebimento, comercialização e industrialização de grãos, como podemos observar no quadro abaixo:

Tabela 3 – Demonstração percentual dos ingressos e receitas brutas por atividades

Atividade	% faturamento
Grãos - Agroindústria	60,11
Insumos	11,41
Pecuária	0,9
Varejo	26,54
Serviços	1,04

Fonte: Balanço Social 2012

A Cotrisel está sediada São Sepé e possui unidades em Restinga-Sêca, Formigueiro, Vila Nova do Sul e São Pedro do Sul, com estruturas próprias de recebimento, secagem e armazenagem de cereais, representada por um complexo de 8 (oito) unidades com armazéns e lojas de insumos, 3 (três) indústrias de beneficiamento de arroz, 1 (uma) fábrica de rações, uma rede de 10 (dez) lojas de varejo, sendo 4 (quatro) lojas de supermercados e 5 (cinco) lojas de mercado agropecuário e 1 (um) posto de combustíveis.

Conta com a participação de 4.983 associados, sendo que no ano de 2012 apenas 2.851 associados realizaram movimentação junto a cooperativa. Embora o número de associados ativos tenha tido expressiva redução com relação ao numero total de associados, os percentuais da estratificação permanecem praticamente inalterados, não apresentando alterações relevantes.

Tabela 4 – Estratificação do quadro social

CLASSIFICAÇÃO	Nº SÓCIOS	%	PARTICIPAÇÃO (%)
Mini	2.703	54,24	7,24
Pequeno	1.812	36,37	32,19
Médio	397	7,96	30,76
Demais	71	1,43	29,79
Total	4.983	100	100

Fonte: Cotrisel

O quadro funcional da Cotrisel é composto por 800 colaboradores, com os quais a cooperativa investiu no ano de 2012 mais de R\$ 124.000,00 (cento e vinte e quatro mil Reais) na capacitação profissional.

No ano de 2013, em uma pesquisa realizada pela revista Marcas e Ícones, o Arroz Sepé foi eleito a marca de arroz preferida pelo capixaba, sendo lembrado por oitenta e três por cento (83%) dos entrevistados.

3.1.2 A Cotrisel em Restinga-Sêca

O município de Restinga-Sêca, localizado na região central do Estado do Rio Grande do Sul, limita-se ao norte com os municípios de São João do Polêsine, Dona Francisca, a leste com Agudo, Paraíso do Sul e Cachoeira do Sul, ao sul ,São Sepé e oeste com Santa Maria e Silveira Martins. Possui 15.849 habitantes sendo 50,5% mulheres e 49,5% homens, dispõem de área de 961,79 km². A economia do município é baseada na agricultura e pecuária. Conta com quatro etnias predominantes: Alemã, Italiana, Portuguesa e Afro-Brasileira. (Prefeitura Municipal de Restinga-Sêca)

Segundo a Emater de Restinga-Sêca, na safra 2012/2013 foram plantados 17.000ha de arroz e 22.000ha de soja, e a produção aproximada foi de 2.380.000 sacas de arroz e 968.000 sacas de soja. Na Cotrisel, os depósitos na safra 2012/2013 ficaram na ordem de 512.778 sacas de arroz e 201.524 sacas de soja.

Em Restinga-Sêca, a Cotrisel possui um complexo composto por uma unidade de recebimento e indústria de arroz, unidade de recebimento de soja, setor administrativo e departamento técnico, e duas lojas de varejo, sendo um supermercado e um mercado agropecuário. A indústria de arroz da unidade atende principalmente o mercado de Minas Gerais, conforme o departamento técnico da Cotrisel, no ano de 2013 foram comercializados aproximadamente 800.000 (oitocentos mil) fardos de arroz na marca Sepé.

O quadro social da Cotrisel em Restinga-Sêca é composto por 1.300 associados, entretanto, apenas 538 destes associados realizaram depósitos de sua produção na Cotrisel, os demais, 762 associados foram considerados inativos. Logo, a quantidade de associados ativos corresponde à 41,38% do total de associados da unidade. Dentre os associados ativos, 150 depositaram somente arroz, 168 depositaram somente soja e 220 depositaram arroz e soja na cooperativa.

3.1.3 O marketing na Cotrisel.

A Cotrisel é composta por um complexo de empreendimentos econômicos, onde pratica o marketing de maneira segmentada e apresenta estratégias diferentes em seus diversos segmentos. Apesar da segmentação as ações convergem a um objetivo comum, qual seja a eficiência econômica a fim de anteder as necessidades dos associados.

Segundo Dias (2003), segmentação de mercado é uma estratégia de marketing que identifica grupos de clientes potenciais de acordo com uma ou mais características, tendo como objetivo elaborar programas de marketing mais eficientes e orientados para um ou mais segmentos selecionados.

O setor de varejo da Cotrisel é norteado pelo PCV – Plano de Crescimento do Varejo – que orienta as lojas do setor a fim de ter uniformidade nas ações, mantém um padrão de atendimento e organiza as lojas e suas promoções de acordo com um cronograma planejado sobre sazonalidades e datas comemorativas.

No segmento de supermercados as ações de marketing são voltadas para seus clientes, sem distinção entre cooperados e não cooperados, adotando posicionamento mercadológico consonante com as demandas e adequadas a realidade concorrencial do segmento.

Os mercados agropecuários, também conhecidos pelos associados como lojas de consumo, possuem ações de marketing definidas, voltadas para os clientes, porém realizam a diferenciação entre cooperados e não cooperados. Neste segmento além das ações globais de

marketing, esporadicamente são realizadas palestras e reuniões técnicas voltadas para grupos de associados, onde busca a aproximação e a manutenção de um relacionamento continuo e economicamente satisfatório com estes cooperados.

O Arroz Sepé é o carro chefe da Cotrisel, sua comercialização apresenta-se como grande responsável pelo sucesso da cooperativa, para tanto o marketing específico deste segmento recebe atenção especial. Todavia não existe um planejamento estratégico e específico para as ações de marketing, mas sabe-se que são empregados muitos recursos nas mais diversas mídias a fim de manter as vendas aquecidas, fazendo da marca Sepé a mais lembrada no estado do Espírito Santo e a quinta marca mais vendida no Brasil (Fonte Cotrisel).

Nas unidades da Cotrisel o marketing não tem a atenção proporcional a sua relevância, mas é percebido como fator importante para auferir bons resultados econômicos. São empregados recursos em ações pontuais de marketing, mais especificamente em propagandas, voltadas na maioria das ocasiões para o departamento técnico e para venda de insumos agrícolas. Embora o segmento receba um baixo nível de investimentos, vem crescendo consideravelmente nos últimos anos e apresentado excelentes resultados.

O segmento que abrange o recebimento de grãos pode ser considerado o mais preconizado com relação aos investimentos em marketing. Não identificam-se ações com o objetivo de alavancar o crescimento do recebimento de arroz e soja. Contudo, com a expansão do agronegócio e o aumento da concorrência no recebimento de soja torna-se prudente a revisão de postura da cooperativa e a adoção de estratégias que viabilizem a competitividade sobre a oleaginosa.

Na unidade Cotrisel de Restinga-Sêca, encontra-se a situação mais sensível quando analisa-se o mercado, ao passo que possui o maior número de concorrentes, tanto no recebimento de grãos, quanto na venda de insumos.

Considerada uma referência na região, seja por seu tamanho, seja pelo faturamento ou pela sua relevância socioeconômica, a Cotrisel é vista como balizadora de mercado local e atacada veementemente em todos segmentos.

O sucesso alcançado pela Cotrisel é indiscutível, e comprovado pelos números que contemplam suas demonstrações contábeis. Todavia percebe-se que ainda há campo para crescer, que existem inúmeras oportunidades no ambiente, mas para dar continuidade a esta ascendência impera a necessidade de adequações.

Neste sentido o marketing surge como alternativa, como ferramenta de avaliação de oportunidades e ameaças, também colocando em pauta a análise das forças e as fraquezas da

cooperativa, para que possa auxiliar da melhor forma possível o processo de tomada das decisões na organização.

3.1.4 Apresentação dos resultados

Na coleta de dados contou-se com uma amostra de 30 respondentes, onde foi possível identificar o seguinte perfil: 36,67% dos entrevistados está na faixa etária de 36 a 50 anos, com predominância da etnia alemã, sendo 73,33% dos indivíduos casados e do sexo masculino, com média de 2 filhos por família. No que tange a escolaridade, 40% dos respondentes completaram o ensino médio e a renda anual bruta está compreendida entre R\$ 100.000,01 e R\$ 300.000,00. Estão associados à cooperativa a mais de 20 anos, e 30% das propriedades possuem área superior a 150ha, sendo que 90% são produtores de arroz e soja. A média de depósitos da produção na cooperativa é superior a 80%, bem como a média de compra dos insumos. Com relação à participação nas reuniões de núcleos e nas assembleias gerais, os cooperados afirmam participar com pouca frequência.

Através do instrumento de pesquisa, na análise dos produtos – insumos agrícolas e sementes – sob a perspectiva de clientes foi possível identificar que o mix de produtos oferecidos pela cooperativa atende satisfatoriamente as necessidades dos associados, tendo a concordância de 96,67% dos associados.

Quanto à qualidade dos produtos, 100% dos entrevistados concordaram plena ou parcialmente que os defensivos agrícolas e os fertilizantes são de boa qualidade e atendem satisfatoriamente às suas necessidades. Já as sementes não verificou-se a soberana concordância da proposição anterior, sendo que 46,67% dos associados afirmaram que as sementes são de boa qualidade e atendem satisfatoriamente suas necessidades, 40% concordaram parcialmente e 13,33% discordaram parcialmente. Conforme comentários realizados durante a entrevista foi possível identificar que a insatisfação com as sementes está ligada a questões técnicas, como uniformidade das sementes e padrão de germinação. Todavia os associados ainda alegaram que nas duas últimas safras o padrão das sementes melhorou sensivelmente.

Na variável sobre a cooperativa acompanhar as tendências do mercado e a busca constante por novos produtos a fim de qualificar o mix de insumos, 50% dos entrevistados concordaram plenamente, 36,67% concordaram parcialmente e 13,33% dos associados discordaram parcialmente. As ponderações feitas pelos associados indicaram que a

cooperativa demora a apresentar novos produtos, ao passo que os concorrentes apresentam os produtos novos com relativa antecedência.

Ao analisar a receptividade às novas tecnologias, 60% dos participantes concordaram plenamente que a cooperativa é receptiva, 26,67% concordaram parcialmente, 3,33% optaram por não opinar e 10% discordaram parcialmente. Nesta proposição os comentários negativos também circundaram a morosidade da cooperativa para aderir às novidades tecnológicas e apresenta-las aos associados.

A qualidade dos produtos apresenta grande relevância na decisão de compra dos insumos, visto que 96,67% dos entrevistados concordaram plena ou parcialmente que a esta variável tem influência em suas decisões de compra. Segundo as ponderações de alguns associados, eles preferem pagar um pouco mais caro pelos produtos oferecidos pela cooperativa e ter a certeza de que o resultado da utilização do produto será o melhor possível. Nesta proposição também foi possível identificar através dos comentários que a credibilidade da cooperativa apresenta grande influencia sobre a decisão de compra dos insumos, ao passo que o nível de confiança depositado na cooperativa é superior ao creditado aos concorrentes.

Na afirmativa sobre a qualidade da assistência técnica da cooperativa e seu auxílio na gestão das propriedades, 93,34% dos entrevistados concordaram plenamente ou parcialmente com a qualidade do serviço prestado, 3,33% não opinaram e 3,33% discordaram totalmente. Porém, ao mesmo tempo em que a grande maioria dos associados reconhece a qualidade do serviço prestado, sentem falta de um número maior de engenheiros agrícolas para que as visitas nas propriedades ocorram de forma espontânea, deixando de ser prestada apenas mediante chamados. Conforme um dos entrevistados “*a assistência técnica da Cotrisel é ótima, me auxilia muito quando tenho que comprar os insumos para a lavoura, mas eu acho que tinha que ter mais um agrônomo para sair a campo, para ir ver a minha lavoura sem eu precisar chamar, o serviço prestado pelos engenheiros é bom, mas eles já não conseguem atender a todos, é muita gente e eles são só os dois e um deles tem que ficar no escritório para o outro sair.*”

Na proposição em que se procurou identificar a influencia da utilização da assistência técnica da cooperativa na decisão do associado sobre a compra dos insumos agrícolas, 80% concordaram plena ou parcialmente e 20% discordaram parcial ou plenamente. Um dos entrevistados que discordaram totalmente alegou que, “*Eu procuro o engenheiro da cooperativa para trocar uma ideia, os guris já conhecem a minha lavoura, mas nem sempre eu compro os produtos aqui, às vezes não tem o produto que eu quero, outras vezes o preço do mesmo produto no concorrente é melhor, e aí fica difícil negociar sempre com a Cotrisel.*”

Na afirmativa que considera a assistência técnica da cooperativa como um diferencial frente as outras empresas, apenas 53,33% dos entrevistados concordaram plenamente, 20% concordaram parcialmente, 3,33% não opinaram, 20% discordaram parcialmente e 3,33% discordaram totalmente. Para alguns associados, tanto os que apresentaram um nível de concordância parcial quanto os que discordaram parcial ou plenamente, a assistência técnica já não é mais o grande diferencial da cooperativa como no passado. Eles alegam que os concorrentes também estão oferecendo assistência aos produtores, porém a diferença é que o departamento técnico da cooperativa não tem o perfil de incentivar a compra de produtos desnecessários ou ineficientes em determinadas situações. “*Hoje em dia praticamente todo mundo da assistência nas lavouras, se não o pessoal não compra, por isso eu acho que isso já não é mais um grande diferencial. A vantagem da cooperativa é que o pessoal não é “vendedor”, não ficam tentando empurrar produto que não funciona*”. Novamente a credibilidade da cooperativa aparece como ponto influenciador nas transações entre cooperativa e cooperados.

Para 96,67% dos associados, a época de inicio das vendas dos insumos é adequada as suas necessidades, sendo que este percentual representa o número de entrevistados que concordaram plena ou parcialmente.

A afirmativa que contempla a que presença agressiva dos concorrentes (quanto às vendas) tem influencia quando deixa de comprar insumos na cooperativa, apontou que 53,33% dos associados entrevistados são suscetíveis à esta influencia, 6,67% preferiram não opinar e 40% discordaram parcial ou plenamente, indicando não sofrer influencia da presença dos concorrentes. Foi possível perceber através dos comentários que em algumas circunstâncias os concorrentes levam vantagem sobre a cooperativa por sua postura empresarial focada nas vendas, na ocupação do espaço e na busca de identificar e atender as necessidades dos associados. Essa lacuna existe pelo fato de que a cooperativa não possui a cultura de sair a campo para vender, mas sim de apenas atender aos chamados dos associados. Conforme um dos entrevistados, “*A cooperativa não leva as coisas lá em casa quando eu preciso, e os concorrentes estão sempre lá querendo vender*”. Para outro cooperado “*os concorrentes estão sempre lá fora nos rodeando, e às vezes a gente não tem tempo de vir aqui na Cotrisel buscar os produtos, e muitas vezes por eles já estarem lá e levar as coisas que precisamos facilita bastante a nossa vida*”. Esses comentários levam a constatação de que nem sempre qualidade e preço são os principais pontos influenciadores nas decisões de compra, podendo então outros fatores ser decisivos nas decisões.

Ao analisar a afirmativa sobre a percepção do valor agregado aos produtos como um diferencial da cooperativa, 56,67% dos entrevistados concordaram plenamente com a afirmação, 26,67% concordaram parcialmente, 13,33% não opinaram e apenas 3,33% discordaram parcialmente. A questão estrutural – disponibilidade de insumos em estoque, ambiente de atendimento climatizado e departamento técnico dentre outros – teve um número expressivo de citações entre os associados que concordaram de alguma forma. Para um dos associados, “é difícil encontrar nos concorrentes uma estrutura parecida com a que a Cotrisel oferece, a gente chega aqui e é bem atendido, tem o ar-condicionado no verão, o cafezinho, a água gelada, tem os agrônomos para atender a gente, tem os insumos ali no galpão, dá para levar quando quiser e a quantidade de produto que quiser para mim isso é importante. Nós, associados precisamos reconhecer essas coisas, porque todo mundo gosta mas poucos valorizam. Tem uns concorrentes que às vezes não tem nem um banco para o cara sentar, que dirá um copo de água gelada, isso quando não atendem mal a gente. Aqui o negócio é diferente”.

Passando-se para análise das proposições sob a perspectiva de fornecedores da cooperativa, chegou-se as seguintes constatações.

Na afirmativa que analisou se a agilidade no recebimento dos grãos influencia na decisão de depositar a produção na cooperativa, 50% dos associados entrevistados concordaram plenamente, 36,67% concordaram parcialmente, 3,33% se absterão de dar opinião e 10% discordaram totalmente. Esta variável apresenta melhor sua importância a partir do momento em que se acrescentam à estes percentuais os comentários dos entrevistados. Os associados, produtores de arroz, que possuem estrutura própria de armazenagem atribuem uma relevância menor a esta questão ao passo que não dependem somente da cooperativa para depositar sua produção. Já quando analisa-se o recebimento de soja, a agilidade do recebimento acaba sendo de suma importância, visto que existe uma maior dependência de terceiros, conforme um dos entrevistados “na minha situação atual não importa muito se vai demorar para mim descarregar uma carga de arroz, fica praticamente tudo em casa, só mando para a cooperativa na safra o excedente da minha capacidade de armazenagem ou se eu me apertar de alguma forma, se der algum problema. Já na soja quanto mais rápido melhor, a minha estrutura de armazenagem é toda utilizada pelo arroz, então a soja eu preciso depositar fora, na cooperativa eu em outro lugar. Nesse ponto a cooperativa está atrás dos concorrentes, nos outros lugares tem menos filas, e os freteiros pressionam para levar onde a fila anda mais rápido”.

Para os associados que são fiéis a cooperativa, 66% da amostra, a agilidade é importante, mas não influencia na decisão de depositar a sua produção, visto que depositam toda a produção na Cotrisel – “*Eu sou fiel a cooperativa, deposito tudo aqui, é claro que quanto mais rápido melhor, mas não deposito nada fora por causa da demora, e até que nos últimos anos melhorou bastante*”. Os entrevistados que não depositam toda a produção na cooperativa, principalmente os produtores de soja dão maior importância a agilidade no recebimento e consideram esse item um dos principais motivos para depositar seus produtos fora da cooperativa – “*se o recebimento fosse mais ágil eu depositaria mais na cooperativa. Eu não posso parar no meio da colheita e fica esperando, a gente depende de caminhão de fora para trazer a soja para cooperativa e quando ta demorando muito complica as coisas.*”

Com relação à influencia das quebras técnicas praticadas pela cooperativa na decisão de depositar a produção, 70% dos associados concordaram plena ou parcialmente com a afirmativa e 30% discordaram parcial ou plenamente. A relação entre resultados e comentários é semelhante ao item anterior, para os associados fiéis a relevância é menor, para os demais há um nível de influencia maior e motiva a infidelidade. Todavia alguns associados, grandes produtores e fiéis a cooperativa, discordam das quebras praticadas pela cooperativa na soja, e atribuem menor valor a esta questão visto que outros fatores apresentados pela cooperativa, como credibilidade e estabilidade econômica, têm maior importância nas suas tomadas de decisão. Um dos associados fez o seguinte comentário: “*Eu não concordo muito com as quebras da Cotrisel, principalmente na soja, mas ainda assim prefiro depositar aqui na cooperativa pela credibilidade que ela têm, pela solidez econômica, trago para a Cotrisel porque sei que vou receber e não vou ter problemas*”, já outro entrevistado considera que “*as quebras não influenciam muito, no fim os descontos são os mesmos em todos os lugares, e eu já estou acostumado com a cooperativa sei como as coisas funcionam*”.

Através da observação realizada no dia-a-dia da cooperativa, pode-se perceber que as quebras são consideradas um dos principais fatores de insatisfação entre os associados produtores de soja, sendo um forte influenciador na decisão de depositar a produção fora da cooperativa. Os concorrentes utilizam da comparação entre os parâmetros de quebras da cooperativa e os seus, que teoricamente são menores, para incentivar os produtores e negociar sua produção fora da Cotrisel.

Na afirmativa que comprehende a analise do processo de recebimento e classificação dos grãos atende as normas legais e técnicas, a grande maioria dos entrevistados, 90%, concordaram plena ou parcialmente que a cooperativa está adequada a estas questões.

A proposição que analisou a influencia da credibilidade e transparência da cooperativa quanto à seus processos na decisão de onde depositar sua produção, 83,33% dos associados concordaram plenamente e 6,67% concordaram parcialmente. A credibilidade da cooperativa foi citada em inúmeros comentários, sendo que alguns deles foram relatados em proposições anteriores. Esta credibilidade atribuída a Cotrisel por seus cooperados pode ser considerada um dos pontos mais forte da cooperativa, sendo que sua influencia positiva é perceptível em praticamente todas as relações com os cooperados. A transparência apresenta sua relevância na relação de confiança estabelecida entre as partes, possibilitando ao associado esclarecer qualquer dúvida da forma mais clara e objetiva possível. Essa situação comprova-se a partir dos comentários realizados pelos associados, e em especial pelo seguinte: “*Aqui na Cotrisel a gente consegue saber tudo o que acontece desde que o produto chega na cooperativa até a hora de vender, é tudo muito claro e bem explicado, já cheguei aqui com duvidas mas sempre sai sem nenhuma, na Cotrisel não fica nada escondido nas entrelinhas, entende! Tudo o que precisar para comprovar o que foi feito a cooperativa apresenta, têm os tickets, os extratos, em fim, tudo o que eu fizer aqui dentro fica no papel, e isso é muito importante*”.

O item que analisou se a comercialização dos produtos é realizada de forma clara e satisfatória, 93,33% dos respondentes concordou plena ou parcialmente com a afirmativa. O percentual de concordância aferido vai de encontro ao resultado do item acima, onde a importância da credibilidade e da transparência fica evidenciada.

Ao analisar se a possibilidade de realizar transferência de produtos entre associados, acertar porcentagens de arrendamento, frete e corte influencia na decisão sobre onde depositar a produção, chegou-se ao seguinte resultado: 36,67 concordaram plenamente, 20% concordaram parcialmente, 3,33 não opinaram e 20% discordaram parcialmente e 20% discordaram totalmente. Muito embora o nível de concordância seja superior ao de discordância, essas possibilidades apresentam pouca relevância na decisão de depositar a produção na cooperativa, e evidencia-se através dos comentários como este: “*É uma facilidade que a cooperativa oferece aos associados, mas na realidade não influencia em nada quando eu resolvo depositar minha produção aqui*”.

Quando analisada a credibilidade da cooperativa quanto ao pagamento pelos grãos comercializados e sua influencia na decisão de depositar a produção, 90% dos entrevistados concordaram plena ou parcialmente, 3,33% não opinaram e 6,67% discordaram totalmente. Falar em credibilidade torna-se repetitivo, mas sua relevância é incontestável e, quando relacionada à fatores financeiros sua importância é maximizada. Alguns dos entrevistados relataram em suas observações que a certeza de receber em dia, nos prazos pré estabelecidos,

fortalecem sua relação com a cooperativa, “*para mim o importante é saber que eu vou receber certinho, no dia combinado. A gente sempre tem os compromissos, tem que pagar o banco, tem que pagar as contas e vendendo aqui na cooperativa a gente fica tranquilo porque sabe que sempre da tudo certo. A primeira coisa é honrar com os compromissos, o resto vem depois*”. Já outros encaram essa situação de forma normal e vê o pagamento como uma consequência das negociações, mas ainda assim depositam um volume maior de confiança na Cotrisel, “*hoje em dia todo mundo paga direitinho, sabem que se agirem de má fé vão perder um cliente, mas a gente conhece o histórico da cooperativa e sabe que pode confiar sempre, é uma empresa grande e acho que nunca deixou de honrar com seus compromissos com os associados*”.

Partindo para a análise das proposições a cerca dos preços, inicialmente será observada o perspectiva de cliente, analisado-se os preços dos insumos agrícolas.

Na afirmativa que considera a competitividade dos preços da cooperativa, apenas 10% dos entrevistados concordaram plenamente, 56,67 concordaram parcialmente. 30% discordaram parcialmente e 3,33% discordaram totalmente com a afirmação. Verifica-se que o maior percentual das respostas concentrou-se nas parcialidades, tanto de concordância quanto de discordância, 88%, assim é possível ponderar que a Cotrisel apresenta fragilidades com relação aos preços dos insumos. Os comentários dos associados evidenciam que em grande parte das ocasiões a cooperativa não apresenta o melhor preço do mercado, e que não é este o principal fator que os leva a comprar seus insumos na cooperativa, “*os preços da cooperativa estão na média do mercado, não fica nem muito mais barato nem muito mais caro, mas muitas vezes até é mais caro, mas por outro lado a gente sabe que os produtos são de boa qualidade, e também reconhece a estrutura da cooperativa junto a esses preços, no fim sai uma coisa pela outra*”. Pode-se considerar uma situação normal a cooperativa não oferecer sempre os melhores preços do mercado, a medida que este mercado é a cada dia mais competitivo e a cooperativa sofre com o ônus de ser referência para os concorrentes, sendo atacada por todos em seus respectivos segmentos.

Boa parte dos produtores é imediatista, e procuram resultados em curto prazo e vislumbram ganhos imediatos em todas as negociações realizadas, buscando sempre os melhores preços do mercado. Essa postura individualista dos produtores tem dificultado as negociações entre cooperativa e cooperados, visto que a flexibilidade de negociação da cooperativa é limita, em virtude da adoção dos princípios de igualdade do cooperativismo que são respeitados pela Cotrisel.

Os grandes produtores buscam melhores preços através do seu volume de compra, e do poder de barganha que apresentam, tendo como argumento o ganho em escala. Comentários como, “*eu compro apenas uma pequena parte dos insumos aqui na cooperativa, é difícil a negociação, na maioria das vezes os concorrentes batem os preços da cooperativa nas negociações*”, possibilitam a percepção que a cooperativa tem muito a crescer em vendas, desde que se trabalhe de forma adequada as condições do mercado.

Os pequenos produtores, por sua vez, procuram otimizar a utilização dos recursos financeiros, devido suas limitações toda a economia realizada, por menor que seja, representa uma parcela interessante no final da safra. Um dos respondentes relata que, “a gente que tem poucos recursos, pouco dinheiro, tem que comprar onde é mais barato”. Assim a questão apresenta sua relevância.

Ao analisar se os preços dos produtos são o diferencial no momento de decisão de compra dos insumos 80% dos entrevistados concordou plena ou parcialmente, 3,33% não opinaram e 16,67% discordaram parcialmente. Foi possível observar que, o preço é relevante, mas existem outros fatores que influenciam tanto quanto os preços, como a credibilidade e idoneidade da cooperativa ao vender produtos de qualidade que possuem eficiência comprovada. Soma-se a estes fatores a assistência técnica prestada pela cooperativa que por sua vez fortalece mais ainda a intenção do produtor em negociar seus insumos com a cooperativa.

Os preços, como diferencial no momento de decisão de compra também sofrem influencia da cultura imediatista dos cooperados, alguns deixam de comprar da cooperativa por diferença de centavos. Embora exista esta tendência imediatista, para a maioria dos entrevistados somente as grandes diferenças de preço são realmente relevantes, quando os valores são equivalentes ou com pouca variação a tendência é comprar da cooperativa por razões elencadas anteriormente.

As formas de pagamento e a concessão de crédito por parte de cooperativa obtiveram 83,33% e 73,33% de concordância plena ou parcial respectivamente. Contudo os associados consideram que a importância destas duas afirmativas fica minimizada ao passo que o mercado em geral oferece as mesmas condições de pagamento.

As formas de financiamento apresentaram um percentual menor de concordância, sendo 30% plenamente e 36,67% parcialmente, 3,33% sem opinião, 20% discordaram parcialmente e 10% discordaram totalmente. Através de relatos dos entrevistados foi possível perceber que as formas de financiamento são mais importantes para os pequenos produtores, podendo perceber a dependência de alguns cooperados, “*o financiamento da cooperativa é de*

extrema importância para mim, os recursos que o banco me oferece são insuficientes para eu fazer a lavoura, se não fosse a cooperativa me financiar ficaria difícil de plantar. Os prazos para pagar na safra facilitam bastante também, chega uma época do ano, principalmente antes de começar a colher que a gente não tem mais dinheiro para comprar as coisas a vista, nesse sentido a cooperativa ajuda bastante". Os grandes produtores dão menor importância às formas de financiamento, ao passo que possuem uma estrutura financeira mais sólida, "eu não dependo do financiamento da cooperativa para plantar, sempre fincio uma parte no banco, mais como garantia, e a outra parte faço com recursos próprios, esporadicamente compro com prazo safra, é mais por comodidade mesmo, para não precisar andar com cheque ou dinheiro na lavoura mesmo".

Com relação a flexibilidade nas negociações de insumos e possíveis vantagens frente aos concorrentes, as respostas foram divididas, apenas 20% concordaram plenamente, 26,67% concordaram parcialmente, 3,33% não opinaram, 33,33% discordaram parcialmente e 16,67% discordaram totalmente. A cooperativa não possui a mesma orientação de negócios voltada para vendas que as empresas particulares, ao passo que carrega consigo o princípio de igualdade entre os sócios, assim não é habitual a concessão de exceções, todavia alguns associados conseguem obter algumas pequenas vantagens em suas negociações com a cooperativa, mas não caracteriza uma vantagem frente aos concorrentes. As percepções são diferentes para os pequenos e para os grandes produtos.

Os pequenos produtores, em sua maioria, percebem apenas a flexibilidade nos prazos de pagamento, "é difícil negociar com a cooperativa, eu pelo menos nunca consegui ganhar nada em relação a preços, é sempre o preço do dia, acredito que seja para todo mundo o mesmo. Tem os desconto do cartão plus (cartão concedido ao associado que deposita toda produção na cooperativa), mas o que a gente consegue é negociar são os prazos, de resto é complicado".

Os grandes produtores também consideram a cooperativa pouco flexível, e não consideram este ponto como uma vantagem oferecida pela cooperativa, segundo algumas ponderações este é um dos piores defeitos da cooperativa, "eu considero a negociação com a cooperativa complicada, quando ela tem preço bom esse preço é para todos, não existe diferenciação, e em algumas situações a gente até tenta comprar aqui, mas os preços não mudam. Eu já consegui barganhar algum frete, um prazo diferenciado, mas preço mesmo nunca. Isso a cooperativa poderia mudar, seria uma oportunidade de aumentar o volume de negócios, comigo com certeza, mas acho que se aplica a outros associados também".

Dando sequencia a analise das proposições sobre preços, estas serão examinadas perspectiva dos associados quando fornecedores da cooperativa.

A primeira proposição busca verificar se os preços pagos pela cooperativa sobre a comercialização dos grãos são competitivos. O resultado apontou que 36,67% dos entrevistados concordaram plenamente com a afirmativa, 50% concordaram parcialmente, 3,33% não opinaram e 10% discordaram parcialmente. Foi possível observar através dos comentários realizados durante a entrevista que, os produtores de arroz estão satisfeitos com os preços pagos pelo cereal, “*no arroz o preço da Cotrisel é sempre bom, paga o valor de mercado, à vezes tem o melhor preço da região*”. Já os produtores de soja, em sua maioria consideram que os preços da cooperativa são competitivos, mas geralmente estão aquém dos valores ofertados pela concorrência, “*o valor que a Cotrisel paga na soja é bom, esta dentro da expectativa, ela paga o preço do mercado, mas alguns concorrentes se baseiam no preço da cooperativa e ainda pagam um pouco a mais, um real em média*”.

Ao analisar o segmento arroz, a Cotrisel é extremamente competitiva, devido a sua estrutura, capacidade de armazenamento e industrialização de arroz, consegue agregar valor a praticamente todo cereal recebido, que após a industrialização é comercializado na marca própria, Arroz Sepé. Nos últimos anos a Cotrisel têm se destacado no cenário nacional, sendo uma das cinco marcas mais vendidas no país e líder de mercado no estado do Espírito Santo, onde é o arroz preferido pelo capixaba, com 83% do mercado. É esse sucesso que possibilita a estabilidade do segmento, tornando a cooperativa uma com grande potencial competitivo junto aos produtores de arroz.

A soja esta inserida em um cenário complexo, por ser uma das *commodities* agrícolas, a oleaginosa sofre grande influencia do mercado externo de países como Estados Unidos e China. A variação da cotação do Dólar e o volume de negócios nas bolsas de valores, principalmente a de Chicago, a qual referencia as cotações de soja para todo o mundo também são relevantes na formação dos preços.

Em um passado recente a soja representava apenas uma pequena fatia do mercado agrícola nacional, bem como o local, onde a cooperativa atua. Todavia com estrondoso crescimento do agronegócio impulsionado pelas commodities a Cotrisel passou a dar maior atenção a oleaginosa, percebendo nela uma nova possibilidade de crescimento econômico.

Os resultados obtidos nesta proposição somados às ponderações feitas pelos entrevistados possibilitaram identificar que a Cotrisel pode aumentar sensivelmente seu volume de negócios da *commodity* desde que esteja melhor adequada ao mercado, fica eminente a necessidade de adequações ao passo que os associados acreditam que a

cooperativa pode remunerar melhor a soja e ser mais eficiente frente aos concorrentes. Um dos entrevistados fez a seguinte colocação, “*a Cotrisel é uma grande empresa, e precisa se portar como tal, tem que se adequar para ser mais competitiva, precisa ver o que os outros estão fazendo e que está dando bons resultados e fazer também, se os concorrentes estão pagando melhor é preciso descobrir quais fatores possibilitaram esse incremento de preços e buscar soluções internas para se possa se equiparar ou até mesmo superar os concorrentes*”.

Muitos associados percebem a cooperativa como uma referencia para o mercado local, sendo assim, os concorrentes utilizam os valores pagos pela cooperativa como base para suas negociações com os produtores e evidenciando ainda mais os ganhos que eles podem obter se comercializarem a sua produção nestas empresas, “*os concorrentes pagam sempre mais que a cooperativa, a gente negocia com a Cotrisel porque esta mais acostumado, conhece a bastante tempo, sabe da credibilidade da honestidade que a cooperativa tem, e nem tanto pelo preço que ela paga, mas é claro que tem que ser meio parecido com o que os outros pagam, se ficar muito abaixo complica*”.

A proposição que contempla a afirmação que os preços pagos pelos produtos são um diferencial no momento de decisão de venda obteve 83,33% de concordância plena ou parcial e 13,33% de discordância parcial ou plena. Este resultado reafirma a importância do preço quando o cooperado resolve vender sua produção na cooperativa, a grande maioria considera este fator relevante, deixando claro que é preciso ter bons preços para ser competitivo no mercado.

Os prazos de pagamento, os contratos futuros, as possibilidades de troca de produtos (arroz e soja) por insumos e a flexibilidade nos prazos de recebimento das comercializações são relevantes e influenciam na decisão do associado negociar sua produção com a cooperativa, “*os prazos de pagamento da cooperativa são excelentes e a possibilidade de adiantar o recebimento das comercializações ajuda bastante também, às vezes aparece algum imprevisto ou algum compromisso que precisa ser pago de imediato e a flexibilidade dos prazos ajuda bastante, mas não é um dos pontos principais que me influenciam a negociar com a Cotrisel*”.

Os contratos futuros de soja, de venda antecipada, seguem os mesmos parâmetros do comentário anterior, são considerados importantes e boas oportunidades de negocio, mas não são um dos pontos principais na decisão final, “*os contratos são bons, me possibilitam fazer a minha lavoura com um valor de venda garantido, mas para ser bom mesmo tem que ter preço, se não acaba tendo pouca importância. Quando a gente faz um contrato se compromete a depositar aquela determinada quantia de produto na cooperativa, mas acaba*

indo sempre mais do que o necessário, por isso é importante a cooperativa pagar bem pela soja, assim ela garante boa parte do recebimento dos grãos. Se eu fizer um contrato no concorrente a tendência é que eu acabe depositando mais lá do que aqui. Para fazer contrato tem que ter preço... ”.

A partir de agora serão analisadas proposições abrangendo a temática praça na perspectiva dos associados quando clientes da cooperativa.

As afirmativas que contemplam a influencia da disponibilidade dos insumos à pronta entrega e a possibilidade de “levar” os insumos de forma fragmentada (apenas o necessário naquele determinado momento) apresentaram percentuais de concordância plena ou parcial de 96,67% e 90% respectivamente. Os associados percebem a importância da estrutura que a cooperativa oferece, e estes fatores exercem influencia na decisão de comprar os insumos na cooperativa, *“o fato da cooperativa ter os produtos a pronta entrega pesa bastante na hora comprar os insumos, nos outros lugares às vezes os preços são um pouco melhores, mas só vão ter o produto para entregar depois de alguns dias, e aí muitas vezes não adianta, porque quando eu realmente precisar não sei se vai ter o produto lá, nesse sentido comprar na cooperativa é melhor”*, outro associado considera que *“hoje em dia não da para confiar mais, se a gente leva tudo para casa arrisca ser roubado, os ladrões estão ai, não dá para facilitar, e se esta aqui na cooperativa esta bem guardado, não preciso me preocupar, e os adubos também, eu posso forcejar menos, eu carrego aqui e levo direto para a lavoura, não preciso dar dois tombos, descarregar no galpão e carregar de volta depois para levar para lavoura, assim fica mais fácil, e me influencia mesmo na hora de compra os produto”*.

Quando analisada a entrega dos insumos na propriedade como um fator de influencia na decisão de compra, 50% dos associados concordaram plenamente, afirmando a importância, 23,33% concordaram parcialmente, 3,33% não opinaram, 10% discordaram parcialmente e 13,33% discordaram totalmente. A cooperativa não possui a prática de entrega de insumos nas propriedades sem custos para os associados. Em situações específicas, quando o volume de compra atinge o peso de uma carga fechada as entregas são feitas diretamente na propriedade do associado sem passar pelos galpões da cooperativa. É uma situação que favorece ambas as partes, evita o retrabalho (descarregar e carregar novamente) e optimiza a ocupação dos espaços, já para o associado representa a economia do frete e a disponibilidade imediata do produto adquirido.

Nos últimos anos a cooperativa adotou um sistema de entrega programada, onde o associado liga para a cooperativa e agenda o seu frete. Este frete é realizado por terceiros previamente acertados com a cooperativa a um valor fixo por tonelada. O entregador por sua

vez tem a obrigação de realizar descarga da forma que o associado julgar conveniente, sem que ele tenha a necessidade de auxiliar na descarga. Esta prática vêm tendo boa aceitação, tanto pela facilidade quanto pela comodidade de receber os produtos sem precisar fazer esforço físico.

Contudo, por ser um serviço pago, os associados não consideram que este seja um fator de grande relevância na decisão de compra, ou seja, não é apenas este serviço que os levam a comprar na Cotrisel, “é uma facilidade para mim, se eu fosse vir buscar aqui eu ia gastar combustível e ainda teria que descarregar em casa, seria melhor ainda se não tivesse custo para mim, e eu sei que tem concorrente da cooperativa que entrega em casa, posto no galpão e não cobra frete”. Para um dos entrevistados e grande produtor de arroz, “eu nunca utilizei este serviço, mas já recebi adubo da cooperativa direto no meu galpão, é bom, me economiza tempo e o custo do frete, mas não me influencia muito não, as propostas dos concorrentes são bem parecidas com as da cooperativa e eles também entregam em casa, o que falta mesmo para a cooperativa é entregar os venenos na lavoura, às vezes a gente está no meio de uma aplicação e tem que para tudo para vim aqui buscar um produto, tinha que facilitar um pouco mais a vida do produtor e entregar como os outros fazem”, outro associado alega que, “eu prefiro vir buscar os produtos aqui, saio daqui e vou direto para a lavoura, largo do caminhão direto na plantadeira, mas os venenos a cooperativa tinha que entregar lá, tem que coloca um rapaz a campo, a caminhonete da Cotrisel tem que estar na estrada, entregando, vendendo, visitando os associados, a cooperativa precisa atender as necessidades do produtor”.

A cooperativa encontra dificuldades na distribuição de seus produtos, principalmente nos defensivos agrícolas. O departamento técnico da cooperativa, até um passado próximo não era orientado para a venda de insumos agrícolas, mas sim para a assistência técnica literalmente, o objetivo era atender ao associado e lhe indicar produtos que poderiam solucionar seus problemas, deixando-o livre para comprar tais produtos onde ele considerasse mais conveniente.

Com o passar do tempo a cooperativa foi percebendo na venda de insumos um grande nicho de mercado, ao passo que a concorrência aumentava gradativamente ano após ano. Ao deparar-se com esta oportunidade a cooperativa passou a dar maior atenção ao segmento, tanto que o seu crescimento pode ser percebido pelo crescente aumento de representatividade os resultados da cooperativa. Contudo, os associados sentem falta da presença mais incisiva da cooperativa em suas propriedades, sentem falta das visitas espontâneas do departamento técnico da cooperativa e também das entregas dos defensivos nas lavouras aos moldes do que

fazem os concorrentes. Neste sentido, 56,67% dos entrevistados concordaram plena ou parcialmente que a cooperativa está mais presente em suas propriedades do que os concorrentes e 43,33% discordaram parcial ou plenamente com a afirmativa.

É possível perceber que, embora a cooperativa não atenda plenamente às expectativas dos associados quanto a sua presença e as suas formas de distribuição, ela apresenta uma crescente evolução nas vendas de insumos agrícolas, e analisando todo este contexto cabe relatar que a Cotrisel reconhece as necessidades dos associados, mas não consegue atende-las de forma adequada deixando os concorrentes ocupar estas lacunas.

Para 86,67% dos entrevistados que concordaram plena ou parcialmente, a presença do departamento técnico da cooperativa nas suas propriedades os influencia a comprar os insumos na Cotrisel. Muitos associados consideram fundamental para as seus empreendimentos rurais a assistência prestada pela cooperativa, a troca de ideias e de conhecimentos que ocorrem durante os atendimentos, “*para mim é fundamental o parecer do agrônomo da cooperativa na hora de comprar os produtos, a gente confia nos agrônomos da cooperativa, já tem uma história, tem a credibilidade e a confiança também, a gente sabe que eles não vão indicar um produto que não vai funcionar direito*”. Essa relação valorosa que se estabelece entre cooperativa e cooperado é primordial para o atendimento das reais necessidades do associado, e para a manutenção de relações duradouras entre as partes, relações estas que são um dos principais objetivos do marketing.

A cooperativa criou junto aos seus associados à cultura da busca pelo serviço, ou seja, o associado acostumou-se a ir até a cooperativa buscar informação, trocar ideias com os técnicos e encontrar possíveis soluções para seus problemas. Apenas 30% dos entrevistados concordaram de alguma forma que deixam de comprar insumos da cooperativa pela ausência do departamento técnico da Cotrisel na sua propriedade. Apesar de parecer contraditório, ao discutir a afirmativa muitos associados relataram que não compram todos os insumos na cooperativa, muitas vezes por a cooperativa não possuir determinado produto e em outras ocasiões são levados a concorrência por motivos diversos. O que mais chama atenção é o número de vezes que foi citado a presença dos concorrentes nas propriedades e nas comunidades e a disponibilidade destes de entregar os insumos nas lavouras. Sendo assim, um dos fatores que leva os associados a comprar insumos fora da cooperativa é a presença dos concorrentes nas propriedades, “*os concorrentes estão sempre passando lá por casa, quando dá o acaso de estar precisando de alguma coisa naquele momento eu acabo comprando, porque ai eu não preciso vim para cidade*”.

Os associados que compram um volume menor de insumos da cooperativa, ou seja, menos de 30% dos insumos, consideram que é mais vantajoso e menos oneroso para eles comprar dos concorrentes, alegaram também que utilizam pouco a assistência técnica da cooperativa e por isso não se sentem influenciados. Ao mesmo tempo ponderam que, se houvessem ações espontâneas da cooperativa, indo visita-los em suas propriedades, poderiam aumentar o volume de compras junto a cooperativa, “*eu não chamo ninguém para ver a minha lavoura, mas sempre tem alguém lá querendo vender alguma coisa, mas eu não costumo comprar só por comprar, e nem comprar porque esta mais barato, eu procuro utilizar produtos de qualidade que eu tenha a certeza de que irá funcionar. E eu sei que a cooperativa vende produtos de excelente qualidade e de marcas conhecidas, enfim, eu acredito que se a Cotrisel saísse mais a campo, se me procurasse, a gente poderia aumentar sim nosso volume de negócios*”.

Os resultados somados aos comentários indicam que a cooperativa necessita de adequações para obter maior eficiência em sua área de atuação, podendo desta forma atender as necessidades dos cooperados.

Ao analisarmos a praça sobre a perspectiva dos associados quando fornecedores da cooperativa analisou-se na primeira proposição a localização da cooperativa influencia na decisão de depositar a produção na cooperativa. Assim, 63,33% dos entrevistados concordaram plena ou parcialmente que são influenciados, 3,33% não opinaram e 33,33% discordaram parcial ou totalmente. Para os produtores de arroz a localização da cooperativa é adequada e não consideraram relevantes a influencia dos concorrentes em suas decisões. Já para os produtores de soja a localização da cooperativa possui influencia direta nas suas decisões de onde depositar a produção da oleaginosa, muitas vezes optando por entregar sua produção em pontos de recebimento mais próximos as sua propriedades.

Em seus comentários os associados, produtores de soja, apresentaram posicionamentos diferentes conforme o seu volume de depósitos na cooperativa. Os cooperados que depositam maior parte da produção na Cotrisel consideram a localização adequada e atribuem pouca importância a esta questão. Os associados que depositam um volume menor de grãos na cooperativa consideram que, “*é mais longe levar a produção na cooperativa, e ainda às vezes tem fila, demora para descarregar, e para gente que depende frete para transportar a produção é mais complicado ainda, porque o caminhoneiro quer tocar rápido, quer agilidade, o tempo que ele ficar parado estará perdendo dinheiro, e acaba nos pressionando a levar onde é mais perto e mais vantajoso para ele também*”.

Embora alguns cooperados demonstrem certa insatisfação com a localização e pontos de recebimento da cooperativa, 86,67% dos entrevistados concorda que a área de atuação e abrangência da cooperativa e seus pontos de recebimento são satisfatórios e suficientes. Na afirmativa que analisa se deixam de depositar sua produção na cooperativa por ter concorrentes instalados mais próximos à sua propriedade, 76,67% relataram que não deixam de depositar na cooperativa por este motivo, “*deposito praticamente toda minha produção de arroz e soja na Cotrisel, tem uma unidade de recebimento da concorrência bem pertinho da minha casa, mas prefiro trazer tudo para Cotrisel, faz anos que a gente trabalha com a cooperativa e sempre que eu precisei foi ela que me ajudou, para mim é melhor aqui*”. Os associados que possuem um bom relacionamento com a cooperativa ignoram de certa forma a presença dos concorrentes mais próximos à suas propriedades, diferente da postura dos associados que se relacionam menos com a cooperativa e não são tão assíduos em suas negociações.

Os cooperados não percebem a presença do departamento técnico da cooperativa como fator relevante na decisão de depositar a produção na cooperativa. A relação de influencia existente entre departamento técnico e cooperado se dá, de forma mais incisiva nas negociações de insumos agrícolas.

As proposições sobre promoção foram analisadas de forma geral, sem distinção entre o duplo papel exercido pelos cooperados, sendo clientes e fornecedores ao mesmo tempo. Logo, 70% dos entrevistados consideram eficientes as formas de divulgação utilizadas pela cooperativa na mídia, sendo que os principais canais utilizados pela cooperativa são os jornais e programas de rádio. Contudo, foi possível observar que os cooperados se ressentem de um volume maior de informação, eles relatam que as informações deveriam ser mais abrangentes, que a Cotrisel deveria otimizar a utilização das mídias para informar melhor os cooperados sobre as vantagens que a cooperativa oferece, divulgar de forma mais ampla as linhas de insumos que a cooperativa oferece, as oportunidades de negocio que surgem e que poucos associados tomam conhecimento.

A utilização das mídias é de suma importância para que os cooperados possam ter acesso as informações sobre a cooperativa. No caso específico da Cotrisel em Restinga-Sêca, o horário em que a rádio local possui mais audiência é o dos avisos da Cotrisel, os produtores criaram o costume de parar às onze horas da manhã para ouvir o informativo, onde são passadas as cotações dos produtos agrícolas, a previsão do tempo e os avisos gerais. Observou-se durante a entrevista que os associados esperam por outras informações além das tradicionais, “*a cooperativa tinha que aproveitar melhor esse horário da rádio, têm que*

chamar o associado para dentro da cooperativa, falar das oportunidades de negócio, avisar quando tem alguma condição diferenciada para a compra dos insumos, fala das vantagens que a cooperativa oferece". Alguns associados alegam que só ficam sabendo algo sobre a cooperativa se forem até a unidade, "*eu só fico sabendo alguma coisa sobre a cooperativa quando venho aqui, no rádio vocês falam pouca coisa, tem que divulgar melhor a cooperativa, a gente que ta lá fora tem que ficar sabendo das coisas também, as vezes a gente fica um bom tempo sem vim para cidade, e aí não se sabe de nada da cooperativa, só os preços e a previsão do tempo mesmo*". Dos entrevistados, apenas 10% concordaram plenamente que a cooperativa transmite com eficiência todas as vantagens que oferece aos cooperados, 63,33% concordaram parcialmente, 6,67% não opinaram e 20% discordaram parcial ou totalmente.

Na afirmativa que analisa se os associados consideram o *site* da cooperativa um bom canal de comunicação e promoção, 50% dos entrevistados concordaram plena ou parcialmente, 46,67% não opinaram e 3,33% discordaram parcialmente. Os associados que não opinaram ou que discordaram parcialmente, são indivíduos que não acessam a *internet* e por isso não utilizam o *site* ou até mesmo não têm interesse em utiliza-lo devido à questões culturais e falta de conhecimentos específicos.

Com relação aos dias de campo, seminários, e palestras técnicas, como pontos de relevância e influencia na decisão de compra dos insumos ou de comercialização da produção na cooperativa, mais de 80% dos associados consideraram estes fatores importantes e reconhecem sua influencia em seus negócios, tanto que, quando os concorrentes realizam os mesmos tipos de ações promocionais, 43,33% dos entrevistados assume que deixa de negociar com a cooperativa devido à estas ações.

Na afirmativa que analisou se a cooperativa apresenta de forma satisfatória suas vantagens competitivas, 56,67% dos entrevistados concordaram plena ou parcialmente, 6,67% não opinaram e 36,67% discordaram parcial ou totalmente. Observou-se que os cooperados possuem dificuldade em perceber os diferenciais da cooperativa, tanto por falta informação, por falta de divulgação por parte da cooperativa e tanto por parte de interesse do associado em analisar de forma sistemática tudo o que a cooperativa oferece. Os fatores estruturais foram os que obtiveram o maior número de citações, bem como valores intrínsecos existentes as relações entre cooperativa e cooperado.

A cooperativa é considerada uma referencia para os concorrentes, sendo a balizadora do mercado local, sendo que 96,67% dos cooperados percebe a cooperativa desta forma. Devido a esta situação a Cotrisel é atacada pelos concorrentes em todos os segmentos, seja no

recebimento de arroz ou soja, seja na venda de insumos. Os concorrentes procuram ocupar as lacunas deixadas pela cooperativa, e utilizam-se das suas deficiências como argumentos para realização de seus negócios, buscando crescimento baseado no ataque às fraquezas da cooperativa. É o ônus da liderança, da referência.

Os cooperados percebem que a postura agressiva dos concorrentes é diferente da adotada pela cooperativa, ao passo que através dos seus comentários comprovou-se esta situação, “*quando eles querem vender os insumos eles falam: “_o preço desse produto lá na Cotrisel é tanto, o meu custa 10% menos...”, e quando a gente vai vender a soja é a mesma coisa, é o valor da Cotrisel mais um real ou cinquenta centavos, mas a base para tudo são as cotações da cooperativa”*”.

A situação atual da cooperativa exige que ela esteja sempre atenta às ações dos concorrentes para que consiga se defender dos ataques sofridos e também para viabilizar a manutenção do volume de transações com os cooperados. A situação mais delicada é a do segmento soja, onde os incentivos do governo para as empresas que recebem soja para produção de biocombustíveis torna a concorrência desleal, impedindo a cooperativa de concorrer em condições iguais com estas empresas.

A cooperativa vem buscando alternativas para aparar estas arestas, mas o perfil do seu quadro de associados dificulta o acesso aos mesmos recursos e incentivos que estas empresas dispõem. A alternativa encontrada na última safra foi a realização de uma ação de intercooperação com uma cooperativa coirmã, onde foi possível reduzir as diferenças entre as cotações da oleaginosa. Mas ainda assim, a cooperativa encontra-se em desvantagem. Os cooperados por sua vez reconheceram o esforço da cooperativa e aprovaram a parceria ao passo que houve grande adesão.

O atendimento prestado pela cooperativa é adequado e atende as necessidades dos associados, sendo que 100% dos entrevistados concordaram que os colaboradores da Cotrisel prestam um atendimento qualificado, o que permite que as necessidades possam ser atendidas de forma satisfatória.

Ao analisar a percepção dos associados conforme sua estrutura empresarial, a qual é composta por indústria de arroz, segmento soja, departamento técnico, administração, posto de combustíveis, supermercado e mercado agropecuário, 83,33% dos entrevistados concordaram plena ou parcialmente que consideram a cooperativa como um complexo empresarial composto por todos estes empreendimentos, “*para mim a cooperativa é uma coisa só, eu considero que esta tudo junto, é a Cotrisel como um todo*”.

Um dos principais objetivos do marketing é identificar necessidades ou despertar desejos dos consumidores e ao mesmo tempo apresentá-los formas de atender a estas demandas. Ao analisar se os entrevistados percebem por parte da cooperativa empenho em atender as necessidades dos cooperados, 40% dos respondentes concordaram plenamente que existe o empenho da cooperativa neste sentido, 53,33% concordaram parcialmente e 6,67% discordaram parcialmente com a proposição.

Pelo percentual total de concordância que atinge um total de 93,33% dos cooperados, é possível concluir que existe o reconhecimento do empenho da cooperativa em atender as necessidades dos associados, contudo observou-se nos comentários que os associados esperam que a cooperativa seja mais ágil e efetiva no sentido de atendê-las, “*a cooperativa atende muito bem as minhas necessidades, só que às vezes demora em mudar as coisas, para apresentar as soluções de alguns problemas, acho que pode melhorar bastante ainda*”.

Por fim, após as proposições fechadas, foi realizada a seguinte pergunta: na sua opinião, se a cooperativa estivesse mais presente na sua propriedade, na sua comunidade, divulgasse com maior ênfase todas as vantagens que oferece aos seus cooperados, se trabalhasse com maior afínco a marca Cotrisel através de sua credibilidade e o histórico que tem junto aos cooperados, aumentaria seu volume de negócios com a cooperativa?

Entre os entrevistados, 73,33% afirmaram que sim, que aumentaria seu volume de negócios com a cooperativa, 23,33% optaram por não responder e 3,33% afirmaram que não aumentaria. Os associados consideram que a maior influencia destas ações será refletida na venda dos insumos, pois se a cooperativa estiver mais presente no campo a tendência é que as compras que eram feitas nos concorrentes pela sua ausência passem ser realizadas em sua maioria na Cotrisel.

Com relação à comercialização de grãos, o arroz foi citado poucas vezes devido a eficiência da Cotrisel no segmento. Já na soja os cooperados dão maior importância ao preço pago pela oleaginosa, “*se o preço for bom o pessoal vai depositar lá, as outras coisas, como as quebras, por exemplo, tem menor importância*”. A cooperativa precisa mostrar para o associado as vantagens que ele terá se depositar sua produção na cooperativa, “*os concorrentes batem em cima das quebras, principalmente os descontos de impureza, e a cooperativa esta acomodada, não argumenta, não se defende, tem que mostrar para o produtor que é mais vantajoso para ele trabalhar com a cooperativa*”.

Observou-se entre os entrevistados que as perspectivas sobre a cooperativa são convergentes, podendo ser verificados nas próximas três respostas, que serão identificadas como associado A, B e C:

Associado A: “*Sim, de modo geral aumentaria. Hoje existe a falta de interesse dos associados por essa falta de comunicação e de informação. O associado participa pouco na cooperativa. Só procura informações quando precisa. A cooperativa precisa divulgar mais a marca Cotrisel, fazer camisetas, casacos e outros brindes para dar ou até mesmo para vender para os associados, assim a marca Cotrisel vai ser mais vista na cidade, desperta o orgulho do produtor de ser associado da cooperativa, de carregar a marca dela. Também deveriam existir outras formas de negociação nos insumos. Os produtos deveriam ser entregues na propriedade sem custos para o associado, empresas menores conseguem fazer isso e ainda cobrar mais barato pelos insumos do que a cooperativa, isso não poderia acontecer*”.

Associado B: “*Sim, com certeza aumentaria. Tem que ir mais às lavouras dos associados, só vão quando a gente pede e ainda quando vão, tem que sair daqui de dentro para vender. O carro da cooperativa tem que estar sempre no campo. Tem que levar as coisas quando a gente precisa. A Cotrisel é uma firma grande, tem marca, tem estrutura, tem tudo, mas não aproveita. Tem que mostrar as vantagens, o que tem de bom, a gente não vê quase nada. Tem que fazer propaganda no rádio, falar mais, a informação precisar ser mais abrangente, mandar mensagem por celular, ligar, essas coisas assim para chamar o pessoal para a cooperativa, o pessoal está se afastando. No arroz a Cotrisel é competitiva, mas na soja está sempre atrás da concorrência. Eu acho que tem condições de estar na frente, basta querer. Precisa buscar meios, tem que ver o que as outras empresas estão fazendo e que está dando certo, dando bons resultados e fazer igual na cooperativa, não tem segredo*”.

Associado C: “*Sim, aumentaria. A honestidade, a credibilidade, a estrutura e o atendimento são grandes diferenciais da cooperativa, mas tem que mostrar isso para o associado, ele precisa ser informado e ter consciência do que ocorre e para compreender essas coisas. Também tem que sair mais a campo, ir vende lá na lavoura, onde o produtor realmente precisa. se a gente quer as coisas tem que vim aqui busca, os outros levam lá dentro da lavoura. Mas agora, para receber produto tem que ter preço, se não a gente acaba depositando um pouco fora, talvez se o preço melhorasse os associados depositariam tudo aqui, o pessoal gosta da Cotrisel, se sente bem aqui, mas são alguns detalhes que precisam ser ajustados que afastam um pouco o pessoal*”.

A cooperativa identifica claramente as necessidades dos associados, mas questões ligadas a sua estrutura administrativa tornam o processo de adequação mais demorado. A morosidade dos processos acaba por deixar cooperativa, em algumas circunstâncias um passo a traz dos concorrentes. Os cooperados consideram que esta demora significa que o empenho da cooperativa não é proporcional a relevância das suas necessidades.

Conforme exposto, os resultados da análise discriminante demonstraram que a Cotrisel apresenta pontos ineficientes em seu mix de marketing, conforme as perspectivas dos associados. Demonstraram também que a cooperativa poderia explorar de forma mais ampla e abrangente a força e a credibilidade da marca Cotrisel. Tais resultados evidenciam um grande dilema a ser discutido: o quanto importante pode ser para a cooperativa a modernização da sua gestão, adoção de práticas empresariais mais agressivas, a implementação da diferenciação entre os associados procurando atender as necessidades específicas de cada um.

Embora os interesses dos cooperados sejam convergentes, a cooperativa corre o risco de que a heterogeneidade do seu quadro social apresenta-se como fonte de divergências e conflitos de interesses entre grupos de cooperados. Neste sentido podem residir às dificuldades em atender as necessidades das individualidades.

Devido a solidez da Cotrisel, o constante crescimento que vem apresentando nos últimos anos e o destaque no cooperativismo agropecuário, seria incoerente afirmar que a cooperativa é ineficiente em seu mix marketing. Embora a Cotrisel não possua um departamento de marketing estabelecido, os resultados expostos evidenciam que a cooperativa possui muito mais pontos eficientes do que ineficientes esta constatação corrobora com posição ocupada pela cooperativa.

Conforme o parâmetro de eficiência utilizado neste estudo, a tabela a seguir demonstra que o mix de marketing da cooperativa é eficiente, ao passo que apresenta um percentual de concordância plena ou parcial superior a média de 70% entre todas varáveis analisadas.

Tabela 5 – Verificação da Eficiência do Marketing

VARIÁVEL	MÉDIA CONCORDANCIA (%)	MÉDIA DISCORDANCIA (%)
PRODUTO	85,50	12,00
PREÇO	70,51	24,87
PRAÇA	71,94	25,00
PROMOÇÃO	78,61	14,72

Fonte: Pesquisa

Finalmente, o estudo possibilitou identificar que a cooperativa ainda possui uma grande fatia de mercado a ser conquistado ou reconquistado, mas para tanto serão necessárias adequações

que lhe tornem mais competitiva e maior visibilidade no cenário local, em sua área de abrangência e atuação, ou seja, nas comunidades em que se propôs atuar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a eficiência do marketing praticado pela Cotrisel, conforme o parâmetro de verificação e análise utilizado neste estudo conclui-se que a cooperativa é eficiente. Desta forma o objetivo à que o estudo se propôs foi alcançado.

Todavia verificou-se a existência de pontos em que a cooperativa apresentou um índice de eficiência pouco satisfatório. Os fatores identificados foram os preços pagos pela soja e as quebras técnicas praticadas pela cooperativa. A falta de presença da cooperativa nas propriedades, a entrega de insumos nas lavouras e os preços dos insumos agrícolas. E finalmente a pouca exploração da força e da credibilidade da marca Cotrisel.

Para sobreviver no mercado, as cooperativas agropecuárias têm enfrentado dificuldades para se adaptar à crescente competição entre as organizações. Para serem eficientes e competitivas deverão repensar os seus modelos de gestão, rever seus princípios doutrinários e estatutos, definir critérios de eficiência e fidelidade no relacionamento com seus cooperados, proporcionando a eficácia econômica e social dessas organizações.

Assim, as Cotrisel precisa encontrar o equilíbrio entre as necessidades dos cooperados e o que pode ser feito para que estas necessidades possam ser atendidas satisfatoriamente de modo que esta relação seja vantajosa para ambas as partes, gerando o crescimento econômico e social mutuo. Para tanto o marketing apresenta-se como uma ferramenta importante para o planejamento e obtenção de resultados que servirão como base para que a relação entre cooperados e cooperativa seja constante e duradoura.

Devido a abrangência do marketing, o estudo evidenciou algumas lacunas, as quais poderão servir como base para futuros estudos, tais como o marketing como ferramenta para fidelização dos cooperados, bem como a discussão da definição de fidelidade nas relações negociais atuais, a modernização da gestão e a heterogeneidade do quadro social como possível fonte de conflito de interesses entre grupos na cooperativa.

Como pesquisador, o presente estudo de caso proporcionou um significante crescimento intelectual e cultural. A oportunidade de analisar individualidades, suas percepções e perspectivas, onde evidencia-se o quanto amplo e ao mesmo tempo restrito é o universo do ser humano, o quanto individualista pode ser um indivíduo cooperativista. Estes elementos acabam nos levando a reflexão sobre importância do respeito às diferenças e o quanto as trocas de experiências podem ser enriquecedoras, estando o homem em constante processo de aprendizagem.

REFERENCIAS

ABREU, C. B. **Curso de marketing para cooperativas.** SESCOOP-CE/OCEC. Fortaleza. 2000.

ANTONIALLI, L. M. **Influencia da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária.** Revista de administração contemporânea. v 4, n° 1, Curitiba, jan/abr 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000100008&script=sci_arttext>. Acesso em 01 dez 2013.

BIALOSKORSKI, S. **Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: Um Ensaio Analítico.** Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios da UFV. Viçosa, out. 2002.

BIALOSKORSKI, S. **Incentivos Contratuais e Eficiência: O Caso da Nova Geração de Cooperativas.** Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília, v 38, p. 109-127. 2000.

BIALOSKORSKI, S. **Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias.** Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília, v 45, n 1, p. 119-138. jan/mar. 2007.

BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. **Evolução e indicadores do cooperativismo Brasileiro e Paranaense.** Curitiba/PR: SISTEMA OCEPAR, 2005.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de ‘estudo de caso’ em pesquisas para dissertações e teses em administração.** Rev. De Administração: São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./ago. 1991. Disponível em:
<<http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luipezepplow/disciplinas/metodologia/O%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf>>. Acesso em: 04 jan 2014.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing.** 1ª Ed. São Paulo. Saraiva. 2003

FARIA, R. L de. **Gestão de Marketing nas cooperativas rurais.** Revista Complexus. Salto/SP. Ano 1, n. 2, p. 107-120, setembro 2010. Disponível em:
<<http://engenho.info/revista/ed02/dartigos/8-Artigo107-120.pdf>>. Acesso em 04 jan 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** São Paulo: Atlas. 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6^a Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3^a Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo. Atlas. 1998.

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. **Nascimento de uma grande idéia**. Brasília 2013. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. **Panorama do cooperativismo brasileiro em 2012**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13837>. Acesso em: 03 jan. 2014.

OLIVEIRA, T. C. **O desenvolvimento das cooperativas de trabalho no Brasil**. In: **Perspectiva Econômica**. São Leopoldo. V. 12. n° 38. 1982.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 2^a Ed. São Paulo. Atlas. 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 7^a Ed. São Paulo. Atlas. 2005.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

PINHO, D. B. **Tipologia cooperativista**: por Américo Utumi e outros. São Paulo: CNPq, 1984. v. IV, 345 p.

PREFEITURA MUNICIPAL DE RESTINGA-SECA.
<<https://www.restingaseca.rs.gov.br/index.html>> Acesso em 03/11/2013>

REVISTA AMANHÃ. **Anuário Grandes & Líderes: 500 Maiores do Sul**. N° 298. Ano 27. 2013.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas. Autores Associados. 1995.

SCHMIDT, D; PERIUS, V. Cooperativismo e cooperativa. In: CATTANI, Antonio David (Org). A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas: desafios e tendências. Revista de Administração.** São Paulo v. 29, n. 3, p. 23-32, jul./set. 1994. Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/papers/Zylbersztajn%20Cooperativas%201994.pdf>>. Acesso em: 25 jun. de 2011.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas.** XIV Seminário de Política Econômica: Cooperativismo e Agronegócio, Universidade Federal de Viçosa, out. 2002. Série de working papers. Working paper nº 02/17. Disponível em: <<http://www.eadfea.usp.br/wpapers/>>. Acesso em 01 dez. 2013.

ANEXOS

Anexo 1 – Proposições sobre Produto

		Proposição	CP (%)	CM (%)	S/O (%)	DP (%)	DT (%)
PRODUTO - CLIENTE	1	O mix de insumos agrícolas oferecidos pela cooperativa atende satisfatoriamente as necessidades.	56,67	40,00	0,00	3,33	0,00
	2	Os defensivos agrícolas oferecidos pela cooperativa são de boa qualidade a atendem satisfatoriamente as necessidades.	83,33	16,67	0,00	0,00	0,00
	3	Os fertilizantes agrícolas oferecidos pela cooperativa são de boa qualidade a atendem satisfatoriamente as necessidades.	83,33	16,67	0,00	0,00	0,00
	4	As sementes oferecidas pela cooperativa são de boa qualidade a atendem satisfatoriamente as necessidades.	46,67	40,00	0,00	13,33	0,00
	5	A cooperativa acompanha as tendências do mercado está em constante busca por novos produtos a fim de qualificar seu mix de insumos.	50,00	36,67	0,00	13,33	0,00
	6	A cooperativa é receptiva à novas tecnologias.	60,00	26,67	3,33	10,00	0,00
	7	A qualidade dos produtos é um diferencial no momento de decisão de compra de insumos.	63,33	33,33	0,00	3,33	0,00
	8	A assistência técnica prestada pela cooperativa é qualificada e auxilia na gestão da propriedade.	66,67	26,67	3,33	0,00	3,33
	9	Utilizar a assistência técnica da cooperativa influencia na decisão de compra dos insumos agrícolas.	46,67	33,33	0,00	13,33	6,67
	10	Considera a assistência técnica da cooperativa um diferencial frente a outras empresas.	53,33	20,00	3,33	20,00	3,33
	11	A época de inicio das vendas dos produtos é adequada às necessidades dos associados.	60,00	36,67	3,33	0,00	0,00
	12	A presença agressiva (quanto à vendas) dos concorrentes tem influencia quando deixa de comprar seus produtos na cooperativa.	30,00	23,33	6,67	16,67	23,33
	13	Percebe o valor agregado aos produtos como diferencial da cooperativa	56,67	26,67	13,33	3,33	0,00
PRODUTO - FORNECEDOR	14	A agilidade no recebimento dos grãos influencia na decisão de depositar a produção na cooperativa.	50,00	36,67	3,33	0,00	10,00
	15	As quebras técnicas (impureza/umidade) praticadas pela cooperativa influenciam na decisão de depositar a produção na Cotrisel.	30,00	40,00	0,00	16,67	13,33
	16	O processo de recebimento e classificação dos grãos é adequado, atende às normas legais e técnicas.	60,00	30,00	0,00	6,67	3,33
	17	A credibilidade e transparência da cooperativa quanto à seus processos influencia na decisão sobre onde depositar a produção.	83,33	6,67	3,33	3,33	3,33
	18	A comercialização dos produtos é realizada de forma clara e satisfatória.	83,33	10,00	3,33	3,33	0,00
	19	A possibilidade de realizar transferências de produtos entre associados, acertar porcentagens de arrendamento, frete, corte influencia na decisão sobre onde depositar a produção.	36,67	20,00	3,33	20,00	20,00
	20	A credibilidade da cooperativa quanto ao pagamento pelos grãos comercializados influencia na decisão de depositar a produção.	86,67	3,33	3,33	0,00	6,67

Anexo 2 – Proposições sobre Preço

		Proposição	CP (%)	CM (%)	S/O (%)	DP (%)	DT (%)
PREÇO - CLIENTE	21	Os preços da cooperativa são competitivos.	10,00	56,67	0,00	30,00	3,33
	22	O preço dos produtos é um diferencial no momento de decisão de compra de insumos.	23,33	56,67	3,33	16,67	0,00
	23	As formas de pagamento praticadas pela cooperativa são atrativas e influenciam na decisão de compra dos insumos.	33,33	50,00	0,00	13,33	3,33
	24	A concessão de crédito da cooperativa influencia na decisão de compra dos insumos.	36,67	36,67	6,67	10,00	10,00
	25	As formas de financiamento da cooperativa são atrativas e influenciam na decisão de compra dos insumos.	30,00	36,67	3,33	20,00	10,00
	26	O preço dos produtos é o ponto principal na decisão de compra.	33,33	36,67	0,00	30,00	0,00
	27	A cooperativa é flexível nas negociações e apresenta vantagens frente aos concorrentes.	20,00	26,67	3,33	33,33	16,67
PREÇO - FORNECEDOR	28	Os preços pagos pela cooperativa sobre os grãos são competitivos.	36,67	50,00	3,33	10,00	0,00
	29	O preço pago pelos produtos é um diferencial no momento de decisão da venda da produção.	40,00	43,33	3,33	10,00	3,33
	30	Os prazos de pagamento praticados pela cooperativa influenciam na decisão da venda da produção.	40,00	20,00	6,67	13,33	20,00
	31	Os contratos futuros são atrativos e influenciam na decisão de comercialização da produção.	43,33	23,33	13,33	16,67	3,33
	32	As possibilidades de troca de troca de produtos (soja) por insumos agrícolas influencia na decisão de venda da produção na cooperativa.	26,67	43,33	10,00	10,00	10,00
	33	A flexibilidade nos prazos de pagamento tem influência na decisão de comercializar a produção cooperativa.	36,67	26,67	6,67	23,33	6,67

Anexo 3 – Proposições sobre Praça

		Proposição	CP (%)	CM (%)	S/O (%)	DP (%)	DT (%)
PRAÇA - CLIENTE	34	A disponibilidade de insumos a pronta entrega influencia na decisão de compra.	76,67	20,00	0,00	0,00	3,33
	35	A possibilidade de levar os insumos de forma fragmentada (apenas o necessário no momento) influencia na decisão de compra.	63,33	26,67	3,33	0,00	6,67
	36	A entrega dos insumos na propriedade (posto no galpão, com frete agendado) influencia na decisão de compra.	50,00	23,33	3,33	10,00	13,33
	37	A presença do departamento técnico da cooperativa na propriedade influencia na compra dos insumos.	50,00	36,67	3,33	3,33	6,67
	38	A cooperativa esta mais presente na sua propriedade do que seus concorrentes.	33,33	23,33	0,00	13,33	30,00
	39	Deixa de comprar insumos da cooperativa para comprar dos concorrentes pela ausência da cooperativa na propriedade.	20,00	10,00	0,00	20,00	50,00
	40	O horário de atendimento da cooperativa, com relação a retirada dos insumos, influenciam na decisão de compra.	16,67	13,33	3,33	13,33	53,33
PRAÇA - FORNEC.	41	A localização da cooperativa influencia no depósito da produção agrícola.	46,67	16,67	3,33	13,33	20,00
	42	A área de atuação e abrangência da cooperativa é satisfatória	70,00	16,67	6,67	6,67	0,00
	43	Deixo de depositar sua produção agrícola na cooperativa por ter concorrentes instalados mais próximos a sua propriedade.	6,67	10,00	6,67	16,67	60,00
	44	Considero suficientes os pontos de recebimento de grãos que a cooperativa oferece.	56,67	30,00	3,33	10,00	0,00
	45	A presença do departamento técnico da cooperativa na propriedade influencia na decisão de depositar a produção.	13,33	33,33	3,33	20,00	30,00

Anexo 4 – Proposições sobre Promoção e demais proposições

		Proposição	CP (%)	CM (%)	S/O (%)	DP (%)	DT (%)
PROMOÇÃO	46	Considero eficiente as formas de divulgação (promoção) em mídias utilizadas pela cooperativa. (programa de rádio, jornal)	33,33	36,67	10,00	20,00	0,00
	47	Considero o site da Cotrisel um bom canal de comunicação e promoção.	23,33	26,67	46,67	3,33	0,00
	48	Considero as palestras técnicas relevantes para informação e influenciam na tomada de decisão para compra de insumos.	53,33	33,33	0,00	13,33	0,00
	49	Considero os dias de campo e seminários como diferenças da cooperativa. E estes são relevantes na decisão comprar insumos ou depositar a produção da cooperativa.	43,33	36,67	3,33	13,33	3,33
	50	Deixo de realizar operações com a cooperativa em decorrência das ações e promoções dos concorrentes.	13,33	30,00	3,33	16,67	36,67
DEMAIS PERCEPÇÕES	51	A Cotrisel transmite com eficiência todas as vantagens que oferece aos cooperados.	10,00	63,33	6,67	13,33	6,67
	52	A Cotrisel apresenta, de forma satisfatória, suas vantagens competitivas.	10,00	46,67	6,67	26,67	10,00
	53	Percebe a cooperativa como balizadora do mercado local, como referência para os concorrentes.	86,67	10,00	0,00	0,00	3,33
	54	Considera o atendimento da cooperativa (balcão) satisfatório e consegue realizar as negociações desejadas com eficácia.	93,33	6,67	0,00	0,00	0,00
	55	Recebe atendimento adequado dos colaboradores da cooperativa e tem suas necessidades são atendidas	86,67	13,33	0,00	0,00	0,00
	56	Percebe a cooperativa como um complexo de empreendimentos composto por mercado, consumo, indústria, posto, departamento técnico e administração.	76,67	6,67	3,33	6,67	6,67
	57	Percebe, por parte da cooperativa, empenho em atender as necessidades dos cooperados.	40,00	53,33	0,00	6,67	0,00

Concordo Plenamente	CP
Concordo Parcialmente	CM
Sem Opinião	SO
Discordo Parcialmente	DP
Discordo Totalmente	DT