

**Análise da fidelidade dos associados em uma cooperativa central do Rio Grande do Sul  
através do modelo sueco**

**Analysis of member loyalty in a central cooperative in Rio Grande do Sul using the  
swedish model**

**Análisis de la lealtad de los miembros en una cooperativa central en Rio Grande do Sul  
usando el modelo sueco**

Recebido: 16/12/2020 | Revisado: 17/12/2020 | Aceito: 18/12/2020 | Publicado: 21/12/2020

**Miguel Maffini**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1330-4527>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: [miguelmaffinii@gmail.com](mailto:miguelmaffinii@gmail.com)

**Gilmar Jorge Wakulicz**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7564-2030>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: [gilmarwakulicz@politecnico.ufsm.br](mailto:gilmarwakulicz@politecnico.ufsm.br)

**Ricardo Alberti**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5757-9274>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: [r-alberti@live.com](mailto:r-alberti@live.com)

**Resumo**

Esse estudo verificou a fidelidade dos associados a uma cooperativa no centro do estado do Rio Grande do Sul. Para tanto foi realizada uma pesquisa exploratória na cooperativa, e da análise de sua concorrente direta, que no caso será denominada empresa, sob o olhar de quatro produtores da região, dois pequenos e dois grandes produtores rurais. Assim a pesquisa assumiu um cunho qualitativo utilizando o modelo norteador proposto por Johnson *et al.* (2001) e de Oliver (1999). As entrevistas foram realizadas utilizando-se de roteiros de perguntas semiestruturados, e resultaram em cinco blocos de perguntas referentes a expectativa dos clientes, desempenho percebido, satisfação do cliente, reclamação do cliente e fidelidade do cliente. Dentre os principais achados da pesquisa percebeu-se que os associados sempre pesquisam onde comprar e preferem comprar em locais mais próximos de sua residência. Ainda se observou que a cooperativa demonstra ter uma fidelidade oculta e a

empresa uma fidelidade falsa. Ainda, tem-se, que ambas as organizações mostraram ter uma fidelidade situacional.

**Palavras-chave:** Cooperativismo; Fidelidade; Satisfação; Expectativa.

### **Abstract**

This study verified the loyalty of associates to a cooperative in the center of the state of Rio Grande do Sul. For this purpose, an exploratory research was carried out on the cooperative, analyzing its direct competitor, which in this case will be called a company, under the eyes of four producers in the region. , two small and two large rural producers. Thus, the research took a qualitative approach using the guiding model proposed by Johnson *et al.* (2001) and Oliver (1999). The interviews were conducted using semi-structured question scripts, and resulted in five question blocks referring to customer expectations, perceived performance, customer satisfaction, customer complaint and customer loyalty. Among the main findings of the survey, it was noticed that associates always research where to buy and prefer to buy in places closer to their home. It was also observed that the cooperative shows a hidden loyalty and the company a false loyalty. It is still clear that both organizations have shown situational fidelity.

**Keywords:** Cooperativism; Loyalty; Satisfaction; Expectation.

### **Resumen**

Este estudio verificó la lealtad de los asociados a una cooperativa en el centro del estado de Rio Grande do Sul. Para este propósito, se llevó a cabo una investigación exploratoria en la cooperativa, analizando a su competidor directo, que en este caso se llamará una compañía, bajo los ojos de cuatro productores de la región, dos pequeños y dos grandes productores rurales. Por lo tanto, la investigación adoptó un enfoque cualitativo utilizando el modelo guía propuesto por Johnson *et al.* (2001) y Oliver (1999). Las entrevistas se realizaron utilizando guiones de preguntas semiestructuradas y dieron como resultado cinco bloques de preguntas con respecto a las expectativas del cliente, el rendimiento percibido, la satisfacción del cliente, la queja del cliente y la lealtad del cliente. Entre los principales hallazgos de la investigación, se observó que los asociados siempre investigan dónde comprar y prefieren comprar en lugares más cercanos a su hogar. También se observó que la cooperativa muestra una lealtad oculta y la empresa una lealtad falsa. Todavía está claro que ambas organizaciones han demostrado fidelidad situacional.

**Palabras clave:** Cooperativismo; Lealtad; Satisfacción; Expectativa.

## 1. Introdução

A fidelidade dos cooperados torna-se indispensável para a manutenção da saúde econômica e social das cooperativas. Desta forma, a cooperativa investigada, também necessita dos seus cooperados para se manter no mercado, porém nesse campo, a fidelidade era vista como algo intrínseco ao cooperativismo.

Segundo OCB (2019, p. 1), “o cooperativismo surgiu como um modelo econômico-social que gera e distribui riqueza de forma proporcional ao trabalho de cada associado”.

O cooperativismo resume-se em uma filosofia que transforma o mundo em um lugar mais justo, equilibrado e proporciona oportunidades para todos. Neste sentido, segundo OCB (2019, p. 1), “ser cooperativista é acreditar que ninguém perde quando todo mundo ganha, é buscar benefícios próprios enquanto contribui para o todo, é se basear em valores de sociedade, responsabilidade, democracia e igualdade”. E isso começa com a união das pessoas em prol de um mesmo objetivo, em uma organização, onde todos tem o mesmo direito e são donos do próprio negócio.

Para atingir tal propósito as cooperativas precisam que seus cooperados tenham fidelidade para com a mesma. De acordo com Stela (2003) as cooperativas competem em igualdade em um mercado altamente competitivo, exigindo fidelidade da parte dos cooperados para sustentar a cooperativa. Por sua vez Rossés *et al.* (2015) pontua que um problema que vem ocorrendo nas cooperativas é a infidelidade, e esta compromete a situação econômica da cooperativa, podendo levá-la a ter dificuldades financeiras.

Chaddad (2002) acredita que os cooperados só se associam e utilizam dos produtos da cooperativa caso ela ofereça melhores propostas de negócios que o mercado. O comportamento esperado é que o associado entregue sua produção à cooperativa, pois além do valor recebido ele também ajudará a cooperativa a crescer e por consequência ele próprio se desenvolve conjuntamente.

A chamada Teoria de Münster, com base em seus pressupostos e axiomas, apresenta a seguinte definição de cooperativa: “As cooperativas são agrupamentos de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais por meio de uma empresa que eles mantêm conjuntamente” (PINHO, 2001, p 98).

A partir da análise desta teoria acredita-se que:

A cooperação não exclui o interesse pessoal, nem a livre concorrência; associados buscam satisfazer seus desejos pessoais quando percebem que a ação solidária é mais vantajosa que a ação individual; cooperativa ganha sua relevância econômica,

independente das unidades econômicas dos associados; dirigentes procuram satisfazer suas necessidades pessoais, o que implica na adoção de medidas que incentivem os dirigentes conforme o resultado de cada cooperado; entre os cooperados deve haver solidariedade e lealdade consciente, embasada em normas contratuais e estatutárias, e não solidariedade “cega”, como preconizam outras correntes de pensamento cooperativo (Pinho, 2001, p. 98).

Dessa maneira para Cabral filho e Correa (2000) a fidelidade toma um papel importante nas cooperativas, por assumir um papel de produto entre expectativa do cliente a entrega do produto e/ou a prestação de serviço e satisfação. Isso se deve ao fato de que o sentimento de importância de uma cooperativa é ligado ao valor emocional e na percepção do cliente.

A partir do entendimento da importância da fidelidade dos cooperados em uma cooperativa, este artigo aborda a relação dos cooperados com a cooperativa e com uma empresa concorrente, tendo como foco analisar os determinantes da fidelidade dentro da cooperativa investigada.

Sendo assim o problema de pesquisa é: Por que o associado da cooperativa investigada não se mantém fiel? Para responder tal problema de pesquisa o estudo teve como objetivo avaliar a fidelidade dos associados da cooperativa investigada. Esse estudo possibilitou uma visão da fidelidade dos cooperados, pois realizou-se uma triangulação entre os associados, a cooperativa e a empresa concorrente, para ao final do estudo demonstrar as diferentes abordagens e o que realmente é importante para o associado.

Dessa forma, para melhor adequação ao objetivo essa pesquisa qualitativa é exploratória e utiliza-se da metodologia empregada nos estudos de Oliver (1999). A relevância dessa pesquisa do ponto de vista teórico tem como referência os estudos de Oliver (1999), Johnson et al. (2001) e Rossés et. al. (2015) onde a fidelidade foi investigada dentro das cooperativas. Em termos práticos, este trabalho tem caráter demonstrativo para a cooperativa ao compreender qual método à empresa concorrente utiliza para que a produção seja desviada da cooperativa. Da mesma forma mostra o que o associado tem em mente quando não entrega sua produção para a cooperativa e, por fim, a visão da cooperativa, quanto a sua abordagem junto aos associados.

Do ponto de vista acadêmico foi possível aplicar os conceitos aprendidos durante a graduação e vivenciar os desafios de uma cooperativa que está no mercado lutando por espaço. Em termos gerais a fidelidade é uma questão que necessita atenção dada a sua importância, pois a falta de fidelidade pode levar a cooperativa a correr sérios riscos, inclusive financeiros. O trabalho é dividido em introdução, fundamentação teórica, método,

apresentação de resultados, conclusões e referências.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1 Cooperativismo**

Segundo SESCOOPRS (2019) o cooperativismo é um modelo econômico-social que gera e distribui riqueza de forma proporcional ao trabalho de cada associado. Deste mesmo modo OCB (2019) diz que cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos.

O cooperativismo teve origem com a união de vinte e oito tecelões, que a partir das opressões sociais causadas pela revolução industrial do século dezoito, no ano de 1844 na Inglaterra, insatisfeitos com a longa jornada de trabalho e com o salário, estes se organizaram e juntos criaram uma cooperativa de consumo chamada Rochdale Society of Equitable Pioneer (Holyoake, 2014).

Objetivando atender suas necessidades funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários trouxeram o cooperativismo para o Brasil, em 1889. O trabalho associativo trazido para o Rio Grande do Sul deu origem a Sicredi Pioneira, no ano de 1902, sendo a primeira cooperativa de crédito do Brasil. Esta foi fundada pelo padre suíço Theodor Amstad, pois não havia nenhum banco naquela região e assim buscava-se poder elevar o nível de vida do município, a qual continua em pleno funcionamento até os dias atuais (OCB, 2019).

As cooperativas desde seu princípio foram divididas em Ramos para que assim seja mais fácil representar cada segmento, as atuações foram divididas inicialmente em 13 ramos, sendo eles: Agropecuário, consumo, crédito, educacional, habitacional, produção, mineral, trabalho, saúde, turismo e lazer e transporte. Com a nova reorganização dos ramos feita em 2019, para que se torne mais efetiva a comunicação e para que se possa estender o alcance das ações de representação dos interesses do cooperativismo brasileiro, os 13 ramos passam a se tornar 7, alguns deles sendo absorvidos pelos outros (MUNDOCOOP, 2019), ficando da seguinte maneira:

**Quadro 1 – Novos ramos do cooperativismo.**

<b>Ramo Produção de Bens e Serviços</b>	É a nova denominação do antigo <b>Ramo Trabalho</b> . A partir de agora, esse novo ramo engloba as cooperativas que prestam serviços especializados a terceiros ou que produzem bens tais como beneficiamento de material reciclável e artesanatos, por exemplo. Ele reúne todas as cooperativas de professores e dos antigos ramos: produção, mineral, parte do turismo e lazer e, por fim, especial.
<b>Ramo Infraestrutura</b>	Composto por cooperativas que prestam serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados. Por exemplo: geração e compartilhamento de energia elétrica e, agora, com a incorporação do <b>Ramo Habitacional</b> , também terá as cooperativas de construção de imóveis para moradia.
<b>Ramo Consumo</b>	Composto por cooperativas que realizam compra em comum tanto de produtos quanto de serviços para seus cooperados (supermercados, farmácias). Engloba, também, as cooperativas formadas por pais para contratação de serviços educacionais e também aquelas de consumo de serviços turísticos (antigamente classificadas dentro do <b>Ramo Turismo e Lazer</b> ).
<b>Ramo Transporte</b>	Este ramo preserva sua nomenclatura, mas seu conceito foi ajustado. A definição do ramo passa a trazer expressamente a condição do cooperado de proprietário ou possuidor do veículo. Deste modo, cooperativas formadas de motoristas de veículos de carga ou de passageiros, que não detenham a posse ou propriedade destes, devem ser classificadas no <b>Ramo Produção de Bens e Serviços</b> ; Além disso, as cooperativas que se dediquem a transporte turístico, transfers, bugues, cujos cooperados sejam proprietários ou possuidores dos veículos e que eventualmente estejam enquadrados no <b>Ramo Turismo e Lazer</b> devem ser reclassificadas para o <b>Ramo Transporte</b> .
<b>Ramo saúde</b>	Composto por cooperativas formadas por médicos, odontólogos ou profissionais ligados à área de saúde humana, enquadrados no CNAE 865. O novo <b>Ramo Saúde</b> também engloba as cooperativas de usuários que se reúnem para constituir um plano de saúde, pois são consideradas operadoras.
<b>Ramo Agropecuário</b>	Composto por cooperativas relacionadas às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. Não sofreu alteração.
<b>Ramo Crédito</b>	Composto por cooperativas que prestam serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro. Não sofreu alteração.

Fonte: Mundocoop (2019, p. 1).

Como é possível ver no Quadro 1 os ramos do cooperativismo, estão organizados de forma a agrupar melhor suas atividades, sendo necessária para que a OCB se organize internamente, seguindo a tendência mundial de segmentar para melhor representar (MUNDOCOOP, 2019).

Para que os associados pudessem se organizar e assim desenvolver uma atividade em comum, na intenção de colaboração e que o benefício do trabalho coletivo pudesse ser distribuído de forma igual a todos os cooperados, foram constituídos princípios, sendo estes definidos como os 7 princípios cooperativistas, e que tem como objetivo nortear quais são os valores do cooperativismo. Os mesmos estão descritos a seguir:

**Quadro 2 – Os 7 princípios do cooperativismo.**

<b>Adesão voluntária e livre</b>	Cooperativas são organizações voluntárias abertas para todas as pessoas aptas para usar seus serviços e dispostas a aceitar suas responsabilidades de sócio sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
<b>Gestão democrática pelos associados</b>	As Cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, eleitos pelos sócios, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação; as Cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática.
<b>Participação econômica dos associados</b>	Eles contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua Cooperativa. Parte desse capital é usualmente propriedade comum da Cooperativa para seu desenvolvimento. Usualmente os sócios recebem juros limitados sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras para os seguintes propósitos: desenvolvimento das Cooperativas, apoio a outras atividades aprovadas pelos sócios, redistribuição das sobras, na proporção das operações.
<b>Autonomia e independência</b>	Autonomia e Independência – as Cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua. Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazer em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia.
<b>Educação, formação e informação</b>	As Cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários para que eles possam contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Também informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
<b>Intercooperação</b>	As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, e de forma sistêmica, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, através de Federações, Centrais, Confederações etc.
<b>Compromisso com a comunidade</b>	As Cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros, assumindo um papel de responsabilidade social junto a suas comunidades onde estão inseridas.

Fonte: Sescoprs (2019, p. 1).

Desta forma, os 7 princípios formam um pilar de sustentação de uma cooperativa. Criados a mais de 150 anos, ainda são utilizados para orientar o cooperativismo.

Com base nos estudos do cooperativismo os princípios, assim como a fidelidade estão ligados diretamente a um bom funcionamento das cooperativas e são essenciais para que sejam bem-sucedidas em qualquer ramo. A seguir está o referencial teórico acerca de fidelidade, assim como fidelidade nas cooperativas.

## 2.2 Fidelidade

A fidelidade era entendida até a década de 70 como um padrão de compras repetido, que retratava uma imagem puramente comportamental (Gonzales, 2005). Jacoby e Kyner (1973) deram outra visão para a fidelidade, pois segundo estes autores a fidelidade era apresentada como sendo uma compra não aleatória dentre de certo período de tempo, de uma

marca específica dentre um conjunto de outras marcas, utilizando um processo de avaliação pelo consumidor.

Mais tarde a abordagem proposta por Jacoby e Kyner (1973) foi reforçada por Jacoby e Chestnut (1978), os autores concluíram que a fidelidade está associada ao ato de recompra, vem de encontro à abordagem comportamental, de um produto específico não é consistente, pois o consumidor pode ser fiel a múltiplas marcas que podem ser substituídas entre si, assim como demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Formas da Fidelidade.**

Compra repetida de uma	Fidelidade Psicológica para:			
	Marca Específica	Múltiplas Marcas	Outra Marca	Nenhum
Marca Específica	Fidelidade Verdadeira	Fidelidade a múltiplas marcas	Recompra sem fidelidade	Comprador Oportunista
Outra Marca	Comprador Oportunista de uma outra marca	Fidelidade a múltiplas marcas	Fidelidade a outra marca	Comprador Oportunista

Fonte: Jacoby e Kyner (1973, p. 9).

Segundo Jacoby e Kyner (1973) para conseguir a fidelidade genuína, são verificados aspectos como: crença, cognição, afeto, atitude e intenção. Tais aspectos orientam o consumidor a escolher determinada marca. Para Jacoby e Kyner (1973) existem três pré-requisitos que devem ser cumpridos:

1. As informações que o consumidor detém de uma marca específica devem colocá-la em posição superior aos dos concorrentes;
2. As informações sobre a marca devem estar alinhadas com o posicionamento e atitudes individuais do consumidor;
3. O consumidor deve possuir uma alta intenção de comprar determinada marca e opor-se as marcas alternativas em situações de tomada de decisão.

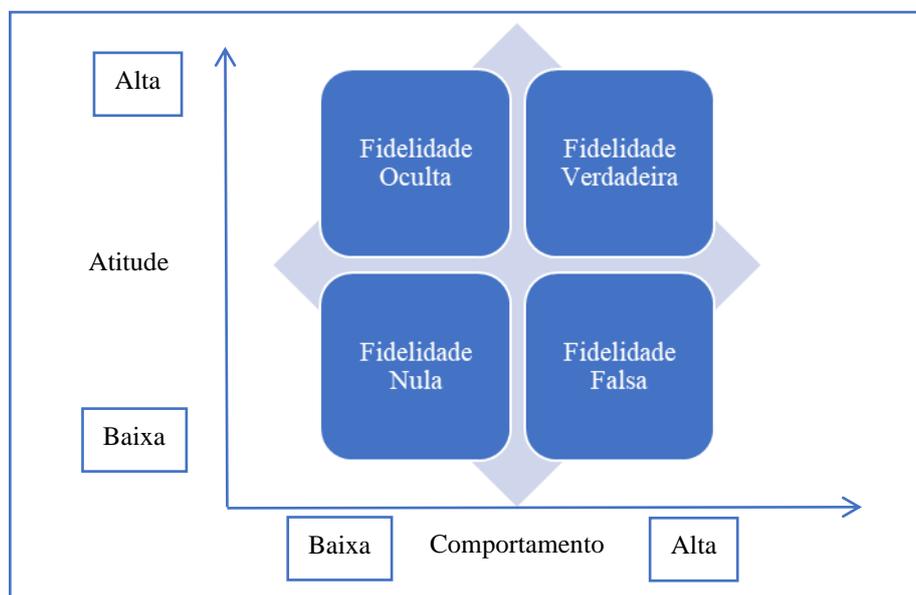
Tal estudo se tornou um marco teórico até que Dick e Basu (1994) propuseram um conceito de fidelidade baseado em abordagem psicológica, com ênfase em aspectos cognitivos e afetivos, além de induzir uma discussão sobre atitude relativa. Para Dick e Basu (1994) a atitude relativa compreende o grau com que a avaliação do consumidor de uma marca é dominante sobre outra, isso é, mesmo que em alguns aspectos algumas marcas, sejam próximas à liderança de uma marca pode levar os clientes a tolerarem algumas adversidades para adquirir a marca específica.

Segundo Gonzales (2005, p. 142), “o posicionamento relativo de uma marca em relação a outra é o que deve ser considerado, de maneira que podem existir situações onde

diversas marcas têm ótimas avaliações individualmente, porém com atitudes relativamente baixas”. Caso todas as marcas recebessem a avaliação máxima dos clientes ocorreria uma fidelidade a múltiplas marcas.

A fidelidade a uma única marca pode ocorrer mediante a avaliações negativas de outras marcas, sendo que uma se mantém com avaliações positivas, isso leva o consumidor a manter-se fiel e gerar uma atitude positiva em relação a marca (Gonzales, 2005). Dick e Basu (1994) propuseram um modelo teórico distinto que alia a fidelidade em quatro componentes distintos do consumidor, conforme demonstrado na Figura 1.

**Figura 1** – Estrutura do modelo de Dick e Basu (1994).



Fonte: Adaptado de Dick e Basu (1994).

No modelo desenvolvido por Dick e Basu (1994) cada um dos itens descritos quer dizer:

- Fidelidade Verdadeira: o consumidor apresenta uma alta atitude relativa em relação a marca e um alto comportamento de recompra;
- Fidelidade Oculta: o consumidor apresenta uma forte preferência em relação a marca, porém apresenta um baixo comportamento de repetição de compra devido a circunstâncias ambientais ou situacionais;
- Fidelidade Falsa: Ocorre quando um consumidor frequentemente adquire uma marca, porém não considera a marca com atributos significativamente diferente das demais. A recompra periódica pode ocorrer em situações onde não há alternativa de escolha ou a escolha é realizada com base em hábitos passados;
- Fidelidade Nula: Quando os consumidores não diferenciam as marcas e apresentam um baixo comportamento de recompra.

Mais tarde Oliver (1999) apresenta o conceito de fidelidade superior que é onde o comprometimento de recompra de um produto ou serviço existe, mesmo que seja passado por cima de situações adversas e a qualquer custo. Neste caso, os esforços realizados pela concorrência são inócuos e incapazes de levar a deserção da marca preferida. Oliver (1999) apresenta a fidelidade sob dois aspectos distintos, que estão dispostos no Quadro 4 a seguir:

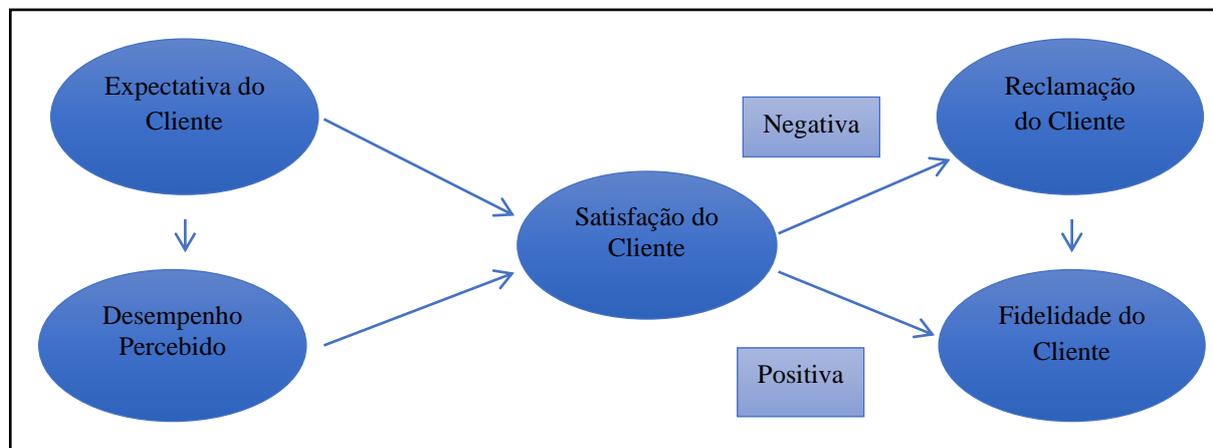
**Quadro 4 – Formas da Fidelidade.**

<b>Fidelidade Pró-Ativa</b>	<b>Fidelidade Situacional</b>
O consumidor frequentemente recompra a marca, não considerando quaisquer alternativas.	Outras alternativas também são consideradas, mas a escolha surge de uma situação especial.

Fonte: Adaptado de Oliver (1999).

Como consequência dos estudos de fidelidade, Johnson et. al. (2001) utilizaram-se da ferramenta Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB) desenvolvida por Fornell (1994) que media a satisfação do cliente e era utilizada a caráter nacional na Suécia para ampliar a teoria de fidelidade e assim propor a proposição teórica que será expressa pela Figura 2, abaixo.

**Figura 2 - Modelo Sueco de avaliação de fidelidade.**



Fonte: Johnson et al. (2001).

Dessa maneira, o constructo sugerido por Johnson et al. (2001) inicia com a expectativa do cliente na compra de um produto ou serviço. A expectativa é formada por experiências prévias de consumo, isso inclui as ofertas fornecidas pelos fornecedores, informações de terceiros, comunicação boca-a-boca e a habilidade que o fornecedor tem em entregar o produto ou serviço prometido com a qualidade esperada (Gonzales, 2005).

Gonçalves et al. (2002) salientam que a comparação de expectativas do cliente com a habilidade que a organização tem de entregar o produto ou serviço com a qualidade esperada tem uma grande influência sobre a satisfação do cliente. Após a compra o cliente irá comparar o desempenho percebido com o valor percebido ou nível de qualidade percebido do produto ou serviço. Segundo Gonzales (2005) a qualidade é utilizada para balizar as comparações de marcas e categorias de produtos e serviços similares, analisando a possibilidade de substituição.

A satisfação é vista no constructo como um separador de águas, pois o cliente pode ter uma satisfação positiva do produto gerando fidelidade ou uma satisfação negativa que leva o cliente a reclamar com a organização e que dependendo da sua performance, com a reclamação, pode ainda levar a fidelidade do cliente. Sendo assim, derivado das teorias de Hirschman (1970) a consequência da maior satisfação é o decréscimo no número de reclamações e o aumento da fidelidade.

Gonzales (2005) acrescenta que quando o cliente fica insatisfeito ou ele sai do fornecedor ou verbaliza a reclamação na tentativa de manter a ligação e solucionar o problema. Dessa forma o modelo prescreve que um aumento da satisfação reduz a incidência de reclamações e aumenta a fidelidade do cliente. Segundo Fornell (1992) e Johnson et al. (2001) a fidelidade é diretamente relacionada a satisfação do cliente e também as reclamações do mesmo. A seguir é apresentada a fidelidade no contexto das cooperativas.

### **2.2.1 Fidelidade nas Cooperativas**

Atualmente as cooperativas competem em igualdade em um mercado altamente competitivo, exigindo fidelidade da parte dos cooperados para sustentar a cooperativa. Rossés et al. (2015) por sua vez postula que a infidelidade é um problema sério, e que compromete a situação econômica da cooperativa, podendo levá-la a dificuldades financeiras.

Chaddad (2002) coloca que problemas ocorrem quando os cooperados não correspondem com fidelidade a sua cooperativa. O que acontece é que os cooperados aproveitam-se dos benefícios da cooperativa, porém, somente se elas oferecerem melhores propostas de negócios que o mercado.

Segundo Serigati, Azevedo e Arelano (2008) a fidelidade é entendida como o comprometimento de um cooperado em seu relacionamento com a cooperativa. Este comprometimento é interpretado como o compromisso de entregar sua produção à cooperativa na dimensão daquilo que foi utilizado da cooperativa, a participação daquilo que

foi utilizado da cooperativa, a participação na tomada de decisão coletiva, ou o envolvimento com as rotinas e assuntos da organização.

Olson (1971) que é utilizado como base teórica para vários estudos divide o comprometimento de um cooperado em quatro fatores que afetam negativamente o envolvimento em um grupo para realizar um objetivo em comum, e são eles:

- O quão diferente ou até mesmo contraditórios são os outros interesses de cada membro;
- A constatação de que o benefício percebido pela provisão de um bem coletivo pode não compensar os custos necessários para obtê-lo;
- A percepção de que o custo de ter um comportamento oportunista (por exemplo, comportamento de carona) pode ser menor que os custos para ofertar o bem coletivo;
- A inexistência de instrumentos de coerção que aumentem os incentivos para que cada membro tenha um elevado comprometimento com a realização do objetivo comum do grupo

A escola de Münster na Alemanha tem como pressuposto a investigação científica do racionalismo crítico e seus principais pressupostos que segundo Pinho (2001) são:

- i) Cooperação não exclui o interesse pessoal, nem a livre concorrência;
- ii) Associados buscam satisfazer seus desejos pessoais quando percebem que a ação solidária é mais vantajosa que a ação individual;
- iii) A cooperativa ganha sua relevância econômica, independente das unidades econômicas dos associados;
- iv) Dirigentes procuram satisfazer suas necessidades pessoais, o que implica na adoção de medidas que incentivem os dirigentes conforme o resultado de cada cooperado;
- v) Entre os cooperados deve haver solidariedade e lealdade consciente, embasada em normas contratuais e estatutárias, e não solidariedade “cega”, como preconizam outras correntes de pensamento cooperativo.

Para Cabral Filho e Correa (2000) a fidelidade toma um papel importante nas cooperativas, pois assume papel do produto entre expectativa do cliente, entrega do produto e/ou prestação de serviço e satisfação. A fidelidade demonstra uma correlação com a lucratividade das organizações (Stela, 2003). Como discutido anteriormente por Gonzales (2005) e Johnson et. al. (2001) a criação da lealdade deve levar em consideração os componente emocional e racional.

Isso se deve ao fato de que o sentimento de importância de uma cooperativa é ligado ao valor emocional e na percepção do cliente. Stela (2003) em sua pesquisa cita que quanto mais tempo um cliente permanece com a cooperativa, mais lucrativo será, isto devido a quatro fatores expostos no quadro 5:

**Quadro 5 – Fatores de permanência que influenciam no lucro.**

1) Clientes que permanecem compram mais com o tempo, se estiverem satisfeitos, pois uma vez que o cliente tenha estabelecido uma relação de compra com um fornecedor a tendência é manter-se leal a seu fornecedor e se suas necessidades crescem ele compra mais, aumentando assim margem de lucratividade para a empresa. O fornecedor, por outro lado, envolve-se em dois processos: a) Vendas horizontais: o fornecedor acrescenta à sua linha de produto, outros itens que possam ser adquiridos por seus clientes e satisfazê-los; b) Vendas verticais: em se tratando de produtos que estejam dispostos a desgastes ou a necessidade de reposição de suprimentos, o fornecedor ajuda os clientes a verem as vantagens em uma substituição ou em uma atualização preventiva.
2) O custo de servir o cliente cai com seu tempo de retenção. As transações com clientes antigos tomam-se rotineiras e, a confiança estabelecida provoca uma economia de tempo e uma redução de custo nas transações.
3) Clientes muito satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais.
4) Clientes de longo prazo são menos sensíveis a preços, principalmente se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis.

Fonte: Stela (2003, p. 44).

Segundo Stela (2003) as cooperativas que demonstraram alto índice de retenção de cooperados são as lucrativas e tem melhores níveis de fidelidade. É importante salientar que o relacionamento entre cooperado e cooperativa é um relacionamento bilateral, que é construído mediante confiança e histórico desenvolvido com qualidade.

Dessa maneira, com os resultados trazidos no trabalho de Stela (2003) e com o modelo teórico de Johnson et Al. (2001) e Oliver (1999) será possível realizar uma análise da fidelidade dos cooperados em uma cooperativa agrícola. Mückenberger (2001) salienta que é possível, ao final do estudo, entender por que o cooperado não realiza todas as suas compras de um determinado produto ou serviço da cooperativa em análise.

### **3. Método**

A pesquisa é caracterizada como exploratória, pois possibilita conhecer o ambiente competitivo organizacional da cooperativa investigada. Para Gil (2008) pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de explicá-lo. Pode conter levantamento bibliográfico, assim como entrevistas com pessoas especializadas na área pesquisada.

Iniciou-se o estudo com a pesquisa bibliográfica que visa propiciar a criação de entendimento sobre a temática e sua abordagem nas cooperativas. Durante a pesquisa bibliográfica encontrou-se o modelo sueco, proposto por Johnson et al. (2001), que dá o norte da pesquisa. Neste modelo são analisadas 5 categorias de análise: expectativa dos clientes, desempenho percebido, satisfação dos clientes, reclamação dos clientes e fidelidade dos clientes.

A pesquisa também é descritiva, pois alinhada com a pesquisa exploratória ela é capaz de permitir uma análise da cooperativa estudada. Quanto à natureza da pesquisa, esta é classificada como qualitativa, pois possibilita entender melhor tudo o que pode afetar a fidelidade dos cooperados junto à cooperativa investigada. Na análise de dados foi utilizada a técnica de esgotamento de informações, utilizada durante as entrevistas com a cooperativa, com os associados e com a empresa concorrente.

As entrevistas foram realizadas nas propriedades dos produtores dentre os dias 16 de outubro de 2019 a 29 de outubro de 2019, feitas em forma de um questionário semiestruturado, foram gravadas, assim como a entrevista com o gerente de unidade da cooperativa investigada e o gerente de unidade da empresa. Os quatro entrevistados foram escolhidos por serem cooperados da cooperativa investigada e também clientes da empresa, ambas fortes concorrentes da mesma região, a qual é conhecida por produzir grande quantidade de grãos, dois pequenos produtores e dois grandes produtores, podendo distinguir o ponto de vista de cada um.

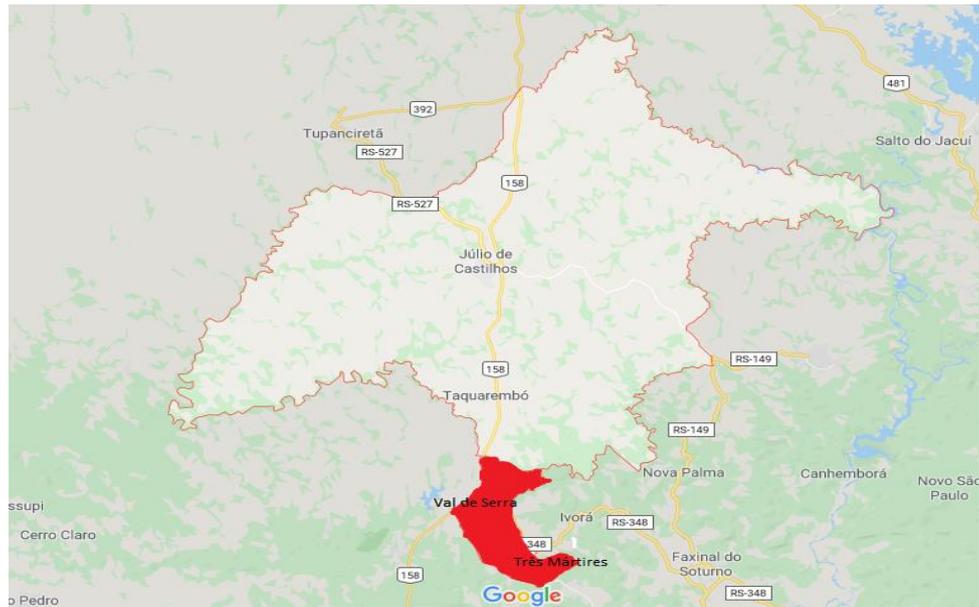
A fidelidade será investigada com base no modelo sueco desenvolvido por Johnson et al. (2001) e também de Oliver (1999), que diferencia a fidelidade em Proativa e Situacional, podendo assim demonstrar melhor a fidelidade. As entrevistas foram realizadas utilizando-se de roteiros de perguntas semiestruturados, onde as questões foram construídas com base no modelo norteador e apresentam todos os aspectos necessários para a conclusão desta pesquisa.

## **4. Resultados e Discussão**

### **4.1 Caracterização do Ambiente de Estudo**

O ambiente de estudo abordado nessa pesquisa engloba a região de Três Mártires e Val de Serra, ambas as localidades são distritos de Júlio de Castilhos, como demonstradas na Imagem 1, abaixo. Nessa região existe produção agrícola de pequeno e grande porte, com concentração de associados da cooperativa investigada e clientes da empresa concorrente, ambas concorrentes com relação ao recebimento de grãos e insumos agrícolas na região.

**Imagem 1 - Região de realização do estudo.**



Fonte: Google Maps.

#### **4.1.1 Apresentação da cooperativa investigada**

A cooperativa investigada neste estudo, iniciou suas atividades atuando basicamente no recebimento de fumo e comercialização de artigos de primeira necessidade como: sal, açúcar, querosene, tecidos, zinco e arame. Aos poucos, devido à demanda dos associados e a visão dos dirigentes, fizeram com que outros negócios fossem incorporados à Cooperativa.

Hoje, os principais produtos recebidos dos associados da cooperativa investigada são: soja, arroz, feijão, milho, trigo e leite. Com exceção da soja, todos os produtos são industrializados, em agroindústria própria ou terceirizada, e comercializados nas marcas Bella Dica, Caldo de Ouro, Ondão, Moenda e Espiga de Ouro. Em 2003, a cooperativa investiu em estrutura física e dentre os investimentos está a aquisição de uma unidade de recebimento e armazenagem de grãos, em Val de Serra, com capacidade para armazenar mais de 300.000 sacos de grãos, disponibilizando aos produtores, também, uma agropecuária e comercialização de insumos.

Durante sua trajetória a cooperativa se tornou um símbolo de produção, mais que uma parceira de negócios, uma cooperativa disposta a caminhar lado a lado com seu associado, sempre em busca de expansão, diversificação e novas tecnologias. Tem unidades em Nova Palma, Dona Francisca, São João do Polêsine, Caemborá, São Cristóvão, Val de Serra e Faxinal do Soturno.

A cooperativa atua no mercado agregando valor através da diversificação dos negócios da cooperativa que sempre estiveram na pauta das discussões durante seus 50 anos. A diversificação dos negócios tem, como foco principal, atender as demandas dos associados em todos os processos, quer seja no recebimento dos produtos ou no fornecimento dos insumos e ferramentas necessárias para o bom desenvolvimento das atividades nas propriedades rurais.

#### **4.1.2 Apresentação da empresa investigada**

A empresa foi fundada para iniciar uma relação de fornecimento de produtos e serviços para o agricultor. Iniciou suas atividades em 1995, e em 1996 abriu sua primeira filial no distrito de Três Mártires no município de Júlio de Castilhos, com o objetivo de estreitar laços com os clientes e comercializar insumos, defensivos agrícolas, produtos veterinários e ferragens.

Sua preocupação em transparecer segurança e parceria junto ao produtor fez a empresa concorrente crescer no mercado da região central nos últimos anos. Atualmente a empresa conta com quatro unidades de atendimento, sendo três delas voltadas ao recebimento, armazenamento e padronização de grãos e outra voltada para a comercialização de insumos agrícolas, tendo o centro administrativo localizado na cidade de Santa Maria, no bairro Passo das Tropas.

Hoje, a empresa com solidez e processos administrativos bem definidos, busca expandir seus negócios e aumentar o portfólio de produtos e serviços à disposição do produtor. Realizando investimentos em armazenamento e comercialização com o mercado interno e externo, a empresa oferece ao produtor rural estruturas de armazenagem e padronização de grãos da mais alta tecnologia.

Aliada a sistemas de termometria, plataformas internacionais de negociação e equipe qualificada, a empresa busca oferecer ao produtor seu melhor. Realizando pesquisas a empresa descobriu que existe uma grande lacuna entre volume de produção de grãos e espaços para armazenagem dos mesmos. Sabendo disso a empresa tem a consciência de que há muito espaço para crescimento e desenvolvimento neste mercado.

### **4.1.3 Entrevistados**

Os quatro entrevistados foram escolhidos por serem cooperados da cooperativa e também clientes da empresa, ambas fortes concorrentes da mesma região, dois pequenos produtores e dois grandes produtores.

Entrevistado 1 é do sexo masculino tem 42 anos e é associado a cooperativa a 15 anos, tem graduação completa em agronomia, casado e com dois filhos, possui propriedade em Val de Serra distrito de Júlio de Castilhos, onde gera emprego para muitas pessoas da comunidade por ter silo de armazenamento de grãos e grande influência no comércio da região.

O entrevistado 2 é do sexo masculino tem 36 anos e 19 anos de cooperado, tem ensino médio completo, solteiro, mora em Três Mártires, distrito de Júlio de Castilhos, grande produtor de soja da região e pecuarista.

O entrevistado 3 é do sexo masculino tem 32 anos, 6 anos de cooperado, tem ensino médio completo, casado, não possui filhos, mora em Três Mártires, distrito de Júlio de Castilhos, pequeno produtor de grãos.

O entrevistado 4 é do sexo masculino, tem 31 anos, 15 anos de cooperado, ensino médio incompleto, solteiro, com um filho, mora em Três Mártires distrito de Júlio de Castilhos, pequeno produtor de grãos e pecuarista.

## **4.2 Apresentação e Análise dos Dados**

### **4.2.1 Expectativa do Cliente**

A expectativa foi analisada visando conhecer as expectativas que os produtores tinham antes de se tornarem associados da cooperativa, qual era sua perspectiva em relação ao produto oferecido, e o que eles procuram em uma cooperativa ideal. Esse aspecto foi analisado utilizando como referencial o modelo teórico de Johnson et al. (2001) através de três interrogações sobre a cooperativa e duas sobre a empresa.

A primeira questão diz respeito às principais razões que levaram o associado a se filiar à cooperativa, dentre as respostas foi possível perceber que para entrevistado 1 a associação ocorreu para explorar mais possibilidades na comercialização do seu produto, para não ficar na dependência de uma única opção. Segundo o associado “quanto mais opções você tiver melhor”.

Já o entrevistado 2 relata que foi por influência da família, “eu vi as vantagens que meu pai e meu tio tinham na entrega de grãos, e resolvi me associar na cooperativa também”. No ponto de vista do entrevistado 3 foi por iniciativa própria, em relação de preços do produto, e uma segurança de receber pelo produto que entregou, “é mais garantido eu vender para a cooperativa, do que para alguém que não vai me pagar”.

E na visão do entrevistado 4 a cooperativa garante a venda do produto comercializado. Para ele “tu sempre ganha em ser cooperado, tu podes ganhar o melhor preço na entrega”. A cooperativa acredita que existem duas razões que levam os produtores a se associar: a primeira é a segurança de retorno na entrega da sua produção e a segunda é a agilidade com a qual a cooperativa realiza seus negócios. Trazendo aqui a percepção do gestor da cooperativa, cuja análise mais aprofundada será feita nos tópicos a seguir, para o gerente “nos vendeu, vai receber na data prevista, uma agilidade e certeza do pagamento”.

Na primeira questão foi perceptível que para os grandes produtores a associação ocorre por motivos relacionados a aumento na possibilidade de fornecedores, parceiros de negócio e por histórico familiar. Já para os pequenos produtores a principal razão é em função de benefícios financeiros que essa associação trás e pela segurança na venda do produto. Dessa forma a cooperativa demonstrou uma visão mais alinhada com os pequenos produtores, com relação a benefícios de segurança e certeza da venda.

De acordo com Gonçalves et al. (2002) a expectativa do associado/cliente com a organização começa com a entrega do produto ou serviço e o seu desempenho. Com relação a isso foi possível perceber que a expectativa que os respondentes demonstraram por se afiliar na cooperativa é a de benefícios próprios.

Com a perspectiva apresentada pelos associados grande produtores é possível que a cooperativa possa desenvolver ações que integrem não somente seu cooperado, como buscando chegar até a família dos agricultores e mostrar os benefícios de se associar a uma cooperativa, isso pode servir de gatilho para tornar a cooperativa mais bem vista, assim como foi o caso do respondente 2.

Na segunda questão buscou-se saber como seria a cooperativa ou empresa ideal, e especificamente para a cooperativa, o quanto a cooperativa está perto disto. De acordo com o entrevistado 1, no caso da cooperativa ideal, esta deve buscar uma forma melhor de distribuição de lucro entre os associados.

Assim ó, ela por um lado tá próxima porque ela já tá distribuindo lucro e tal, mas outro lado, eu acho que ela podia trabalhar mais para os produtores, ela trabalha muito visando o dela, e menos o produtor como se fosse uma empresa, ela funciona mais

como empresa e menos como cooperativa, mas está melhorando. (ENTREVISTADO 1).

Já para o entrevistado 2 é ter certas vantagens, como por exemplo na compra de produtos e insumos, “eles têm desconto por ser associado, então isso é um motivo para mim me associar, e pra mim ela é a cooperativa ideal por isso que eu me associei”. O entrevistado 3 diz que uma cooperativa que não cobrasse tanto dos produtos para o associado, “mas a cooperativa tá perto porque tu já ganha um pouco de desconto por ser associado”.

E para o entrevistado 4 a cooperativa ideal seria a que cumpre com seus compromissos e transmite confiança para o cooperado, “a minha cooperativa está longe disso por que ela sempre visa se beneficiar, eles não visam a parte de favorecer os cooperados, que eles vão ganhar um pouco em cima, eles não veem mais a questão social é mais o lucro”. Com relação a empresa os associados foram unânimes em relatar que a possível melhora é em função do valor final nos produtos, o respondente 3 coloca que “eles poderiam até adotar um sistema de pontuação por cliente, se tal cliente compra e vende mais os preços podem ser diferenciados”.

A cooperativa espera que os cooperados entreguem sua produção para a cooperativa, comprem insumos e que consigam crescer como produtores e cooperados.

Nas suas empresas que são sua própria casa, a propriedade é uma empresa que ele possa progredir e avançar que tanto a cooperativa o ajude quanto ele ajude à cooperativa, é uma ação recíproca, além de ele entregar sua produção ele também compra as coisas desse mercado, de loja, de agropecuária, de tudo (Gerente Da Cooperativa).

A empresa relata que seu crescimento se deu a presença junto com o cliente, para o proprietário “se tu faz o cliente produzir e que tem rentabilidade ele se fideliza tanto pra nós como ele vai crescendo, é uma via de mão dupla, um ajuda o outro” (Gerente Da Empresa).

Na segunda questão surgiram novas percepções sobre a expectativa. Inicialmente para a cooperativa todos os respondentes concordaram que a relação de benefícios com o custo seria um ponto a ser estudado, de acordo com a fala dos entrevistados é possível que os benefícios sejam ampliados e que a cooperativa atue de maneira diferente, pois por diversas vezes sentem que o único objetivo é o lucro. Na visão da cooperativa o valor não foi citado como possível melhora, ele na realidade aconteceria como reflexo do desenvolvimento do agricultor através de uma relação com a cooperativa.

A empresa trabalha com a mesma visão da cooperativa, que se o produtor se desenvolver a empresa se desenvolve junto como parceira, e novamente os produtores

reagiram apontando possíveis melhoras com relação ao preço e possíveis benefícios que a empresa poderia oferecer.

Através de uma análise cabe salientar que um dos sete princípios cooperativista é a participação econômica dos associados (SESCOOPRS, 2019, p 1), caso os associados sintam-se prejudicados através dos preços que faz com que eles recorram à concorrência para realizar a aquisição dos mesmos, seria interessante a comunicação de tal fato para a cooperativa a fim de que seja verificada a possibilidade de desenvolvimento de uma medida, visando o benefício dos associados.

Outro ponto foi à articulação que surgiu das entrevistas para a empresa, onde os respondentes focaram na questão financeira, sugerem benefícios para quem se mostrar fidelizado com a empresa. Tal sugestão demonstra que entre os respondentes existe o entendimento do valor da fidelidade, que para Oliver (1999) seria como a fidelidade situacional, onde todas as alternativas são consideradas, mas a escolha surge de uma situação especial.

A terceira questão acerca da expectativa busca entender quais são as expectativas iniciais dos produtores e das organizações sobre os produtos e serviços os quais elas ofertam. Para o entrevistado 1 a escolha de usufruir dos serviços da cooperativa é por localização e preço.

Na verdade, o único serviço que me oferecem seria assim, na hora de tu comprar um produto se ele é mais barato eu compro lá, é tudo mais por opção de preço e de comodidade, eu não vou até outra cidade comprar uma peça que tem aqui, por que é o comercio mais perto que nós temos daqui da lavoura, por isso muitas vezes pego os produtos da empresa (Entrevistado 1).

No ponto de vista do entrevistado 2 os produtos da cooperativa são bons e de qualidade para agricultura e pecuária, mas acaba não comprando muito da Camnapal, “procuro mais na concorrência, aqui por perto, por exemplo na empresa, por estar aqui perto. Agora a parte de veterinária a cooperativa fornece uma prestação de serviço muito boa”.

O entrevistado 3 espera o melhor preço, melhor atendimento, ter as melhores vantagens. “Os produtos da cooperativa são bons, com ótimo desempenho no atendimento também, e sempre que eu preciso de alguma coisa eles trazem até a minha propriedade, quando não consigo eu compro na empresa”. Já a visão do entrevistado 4 ele espera que tanto os produtos quanto os serviços oferecidos pela cooperativa sejam o melhor possível. Para a cooperativa, ela considera ter uma grande demanda na linha de insumos.

Aqui pra agropecuária, insumos, venenos, adubos, ureia, ração, farelo, digo assim, existe uma ligação muito grande, o pessoal vem buscar vem consumir, existe uma procura muito grande pela qualidade dos produtos e ele acaba procurando a cooperativa pra comprar por conta da vantagem e acaba comprando com trinta dias, sessenta dias pra pagar ou vai descontar na conta leite também, ou na produção então assim tem vários fatores que facilitem que nos ajudam (Gerente Da Cooperativa).

Segundo o gerente da empresa a percepção é que há uma grande procura de seus insumos por ter qualidade e bom preço.

O produtor compra um pouquinho de semente pra reproduzir, os mais deles seria o adubo, produtos químicos tratamento de semente e ensinamos o produtor a plantar, utilizamos conhecimento que algumas das multinacionais nos repassam para qualificar o produtor tanto para aplicação dos produtos quanto do manejo do mesmo para melhores resultados (Gerente Da Empresa).

Outro fator emergiu nesta questão, nas respostas dos respondentes 1, 2 e 3 a questão da localização mostrou-se importante. Por exemplo, o respondente1 alega que procura comprar da cooperativa em função dos benefícios que ela oferece porem, compra na empresa em função de comodidade. Nessa questão a qualidade e o preço são percebidos pelos respondentes, pela cooperativa e pela empresa, percebe-se que com relação especificamente aos produtos existe uma sintonia entre os produtores e as organizações.

Assim como nos estudos de Chaddad (2002) percebeu-se que os cooperados só se associaram e utilizam dos produtos da cooperativa quando ela demonstrou melhores propostas de negócios que a concorrência, dito isso os respondentes da pesquisa indicaram que fizeram um levantamento dentre os concorrentes para ver quem tinha as melhores propostas. Percebe-se que com relação à expectativa os cooperados demonstraram certos aspectos oportunistas como cita Olson (1971), isso não é visto por bons olhos no cooperativismo, pois o cooperado tem que ter uma consciência coletiva mesmo nos maus momentos, como diz o princípio da intercooperação.

Um ponto favorável à empresa é a realização de palestras para a aplicação dos produtos, o que, porém, não foi pontuado por nenhum dos produtores investigados. Após os associados responderem a questões sobre a sua expectativa e iniciar sua relação com a cooperativa e com a empresa ele percebe o desempenho dessa relação, que será visto na sequência.

#### 4.2.2 Desempenho Percebido

No desempenho percebido foi trabalhado o relacionamento que o cooperado tem com a cooperativa e vice-versa, assim como o cooperado avalia a relação de custo benefício, se o que ele entrega e o que ele recebe pelos produtos e serviços é justo e se tudo aquilo que ele esperava da cooperativa realmente é visto como cooperado. O desempenho percebido é analisado como continuação do modelo teórico de Johnson et al. (2001) utilizando três questões sobre ambas organizações.

A primeira questão sobre desempenho questiona se a cooperativa/empresa busca manter um relacionamento de fornecedor e comprador duradouro com seus cooperados. E para o entrevistado 1 a cooperativa não procura manter contato, somente o cooperado quando tem interesse de vender ou comprar.

O serviço que eles me oferecem é no dia que eu quiser vender meu produto eu ligo pra eles e vejo se eles pagam mais ou menos, na hora que eu quiser comprar um produto eu ligo pra eles e vejo se o preço deles está mais barato eu compro, a empresa funciona de maneira parecida, só que o retorno do valor demora mais (Entrevistado 1).

No ponto de vista do cooperado 2, a cooperativa procura o cooperado para vender o produto dela assim como a concorrência procura, “a empresa oferece bastante produtos desde insumos, que nem a cooperativa”. O entrevistado 3 relata que a cooperativa não procura para comprar o seu produto, somente em ocasiões que a favoreçam “eu que tenho que ir atrás pra vender o meu produto, mas quando eu estou devendo ai eles me procuram, e a empresa também”.

No caso do entrevistado 4 a cooperativa tem uma certa relação com ele, mesmo não recebendo assistência.

Ela vem somente quando tem interesse, ou quando o produtor pede. Já a concorrência procura na safra para oferecer o produto deles, mas eles não vem te comprar sabendo que tu tem pra vender mesma coisa a cooperativa ela não vem procurar pra comprar teu produto, teu milho, eles só querem garantir o que tu tem no contrato com eles (Entrevistado 4).

Segundo o gerente de unidade da cooperativa, eles mantem um relacionamento continuo com os cooperados.

Primeiro nós fazemos assistência, e essa assistência é uma maneira de criar uma fidelidade, uma ligação com a cooperativa na planta na lavoura na agricultura, e

depois também na época da colheita, em todas unidades tem um técnico que vai fazendo essa visita, acompanhando tudo mais, e no ramo leiteiro temos veterinários, temos depois extensionistas também que acompanha o produtor, orientam, ajudam a como fazer passagem, como investir também nesse sentido então são vários setores aí (Gerente Da Cooperativa).

Desta mesma forma o gerente da empresa a empresa sempre busca manter contato com o cliente tanto em assistência quanto em aprendizagem, para que seu cliente se mantenha atualizado.

Então esses clientes que são mais fieis, nós fizemos quatro visita na época de lavoura e no inverno agente mantém contato com palestra e dando telefonema, dando uma ida ao inverno pra ver o que tá precisando, a gente dá uma conversada, mas geralmente ele também vem aqui né. (Entrevistado 2).

Nessa questão ocorrem apontamentos tanto para a cooperativa quanto para a empresa. Inicialmente, o contato que a cooperativa mantém com os respondentes é passivo, só ocorre mediante uma atitude inicial do cooperado, já a empresa busca contatar seu cliente e manter uma relação com ele o ano todo, essa relação foi percebida por dois entrevistados. Realizar ações de acompanhamento demonstraram-se importantes na visão dos cooperados que responderam a pesquisa. O respondente 4 observa que “mesmo eu sendo pequeno produtor eu quero sentir que a minha colaboração é importante”.

Segundo Cabral Filho e Correa (2000) para que o associado se torne fiel à cooperativa, necessita-se que, inicialmente, a expectativa seja suprida, da mesma forma o associado tem que estar amparado em todos os momentos. Dessa forma é importante que o desempenho seja cautelosamente revisto, pois existe demanda para esse aspecto na cooperativa.

Na segunda questão foi solicitado que os respondentes falassem de maneira geral, qual é a avaliação entre os custos e benefícios obtidos na relação entre eles e as organizações. Para o entrevistado 1 existem dois pontos de vista: um negativo e um positivo em relação aos custos dos produtos oferecidos pela cooperativa.

Por um lado, se tu vai analisar muitas vezes eu acho que ele se prevalecem, mas só que por outro lado, se tu for analisar, tu sabe que toda empresa tem custo, e a cooperativa por mais que ela seja uma cooperativa, ela é uma empresa, então assim se ela não botar o lucro em cima ela não vai se manter. (Entrevistado 1).

Na visão do entrevistado 2 os valores estão de acordo, mas ele também percebe que há bastante variação da cooperativa para a concorrência, “tipo a empresa ela dá mais prazo para

o pagamento dos produtos, a cooperativa é menor, mas os valores aqui na cooperativa, também são bons, tanto que eu faço negócio com a cooperativa e com a empresa”.

O entrevistado 3 percebe que possui vantagens por ser cooperado, mas acredita que poderiam ser melhores, “tu consegue mais descontos no produto do que nas empresas, mas ainda é um pouco salgado (caro) o que a gente compra, e o que agente recebe é pouco, eles podem valorizar mais o produto do cooperado”.

Para o entrevistado 4 os produtos que a cooperativa fornece são de qualidade, assim como a empresa, “mas nem sempre tu vai pela qualidade do produto e sim pela oferta de preço, sempre tem a concorrência que vai te ofertar o preço melhor, e tu nem sempre consegue comprar da cooperativa ou vender sempre pra eles”.

Nessa questão foram observados os benefícios com relação aos custos de produção percebidos pelos respondentes através da relação na qual eles têm com as organizações. Na relação com a cooperativa percebeu-se que os cooperados veem a cooperativa com bons olhos, o respondente 1 até comenta que ela tem que buscar o lucro para continuar com suas atividades, já o respondente 2 afirma que os prazos para pagamento da empresa são um fato que é levado em consideração para a compra dos produtos.

Já os pequenos agricultores percebem as vantagens de ser cooperado, mas também as de pesquisar em empresas como a empresa, pois dessa forma conseguem produtos de qualidade com um preço melhor. Segundo Serigati, Azevedo e Arelano (2008) a fidelidade é uma via de mão dupla, se o cooperado quer obter atenção e apoio da cooperativa, deve fazer a mesma coisa no seu relacionamento enquanto associado.

Por fim, questionou-se se as organizações atingem as expectativas de modo geral. Na visão do entrevistado 1 a cooperativa atende algumas expectativas, mas também ele acredita que ainda falta algumas coisas para melhorar, “ela podia ter uma parte de assistência, isso ela não atende nada, é a mesma coisa que nem ter”.

No ponto de vista do entrevistado 2 atinge as expectativas, “sempre que eu precisei a cooperativa foi presente, se ela tiver o produto ali eles sempre são de imediato”. Para o entrevistado 3 suas expectativas são atingidas “quando eu quero vender minha produção, eles procuram negociar e tentam fazer um preço bom e se der pra pagar um pouco mais eles pagam, isso vai tudo da conversa na hora de vender o produto.”

Para o entrevistado 4 a cooperativa não atinge o esperado, “porque nem sempre a cooperativa vai ter o produto que eu quero com o melhor preço”. Deste modo o cooperado acaba procurando a concorrência para que consiga um produto mais em conta. O gerente da cooperativa acredita que sim ela atinge as expectativas dos cooperados.

Até porque se gente for ver a entrega tem um crescente da produção deles e tudo mais a compra também, claro que não é cem por cento dos cooperados que compram tudo até porque quem é sócio nosso é que é sócio da Cotrijuc, é sócio da empresa, então o sol brilha pra todos ilumina todos (Gerente Da Cooperativa).

A empresa concorrente também atende as expectativas esperadas pelos clientes, por perceber e respeitar a escolha do cliente,

Nós damos independência para o cliente escolher não levamos ele forçando nada, né porque nós não temos o interesse de querer vender tudo pra eles vendendo uma parte pra ele trinta por cento já está bom. Isso porque o produtor é pesquisador né então ele tá sempre pedindo preço (Gerente Da Empresa).

Para Pinho (2001) a cooperação exclui o interesse pessoal, nem a livre concorrência, abrindo espaço para o cooperado buscar outras opções, mas que de preferência sempre para a cooperativa.

Em relação às expectativas para a maior parte dos entrevistados sim, por motivos de negociação. Em relação aos custos cobrados pelos produtos da cooperativa os cooperados apesar de acreditam que são um pouco altos concordam com o preço, por ser um meio de manter a cooperativa e também, reconhecem que por serem associados ganham descontos na compra, esse pensamento se aplica a empresa, que tem suas vantagens de prazo e preço, fazendo com que o cooperado pesquise na concorrência e faça o negócio que fique de mais acordo com a sua situação.

#### **4.2.3 Satisfação do Cliente**

A satisfação observa como o cooperado reage diante da realidade da cooperativa, se ele ainda pretende continuar consumindo seus serviços, também o que ele percebe de benefícios oferecidos pela cooperativa, sendo uma perspectiva boa o leva direto a ser um cooperado fiel, mas também pode ser negativa o levando a reclamação Gonzales (2005). Para Johnson et al. (2001) a satisfação assume o caráter central no estudo da fidelidade, para investigar esse aspecto serão realizadas três questões discutidas abaixo.

Na primeira questão os respondentes são questionados acerca da continuação de suas relações com as organizações e o que os motiva. Para o entrevistado 1 o índice que maior influência na decisão de compra é custo e qualidade, “se dentro do mercado ela tiver competência e preço bom, sim premendo continuar”.

Assim como o entrevistado 2 que depende do valor e da qualidade de entrega, “eu não compro sempre da Cooperativa eu espero ver as condições melhores né, a cooperativa tem vantagem nos produtos, isso não dá pra negar, mas a concorrência também tem e por eu ser cooperado ganho mais vantagens comprando e entregando na cooperativa do que se não fosse cooperado.

Para o entrevistado 3 não, primeiro ele analisa o preço do produto, para decidir o que é mais vantajoso para ele, “se o preço estiver mais barato na concorrência eu vou pra concorrência”. O entrevistado 4 também possui a mesma linha de pensamento “porque eu sempre quero ter uma segunda opção de venda ou de compra do produto”.

Dessa forma percebe-se que a principal preocupação dos respondentes é o preço, eles mudariam sem pestanejar a cooperativa por uma empresa que tivesse melhores preços. Quanto a isso Hirschman (1970) reforça que é de suma importância que as organizações escutem os seus clientes, no caso dessa pesquisa associados, para que seja construída a lealdade.

Na sequência de perguntas, questiona-se sobre os benefícios que as organizações oferecem para fidelizar o cooperado. Para o entrevistado 1, por mais que ele não seja um cooperado fiel, ele ainda percebe que tem benefícios por encontrar tudo o que precisa na cooperativa, e ainda estar próxima a sua propriedade. Na visão do entrevistado 2 é a garantia do retorno de seu produto, “tipo tu entrega grãos lá, tu vai ter um retorno do que eu entreguei lá, é um retorno garantido”.

O entrevistado 3 vê muitos benefícios na cooperativa, como o ótimo fornecimento de produtos, na negociação de dívidas e principalmente o retorno garantido de sua safra. Para o entrevistado 4 são a certeza do pagamento pelo produto que foi entregue e o crédito por ser cooperado, “eu mesmo não tendo dinheiro agora, eu consigo comprar e na empresa não”.

A cooperativa apresenta três pontos primordiais para que o cooperado se mantenha fiel na cooperativa sendo eles a garantia de receber pelo seu produto, o melhor preço e o retorno do investimento feito na cooperativa.

Primeiro a questão da segurança de entregar o produto, tu sabe que tu entregou 100 saca você vai receber 100 saca, e a cooperativa sendo séria dando resultado não tem risco de ir a falência como aconteceu muitas empresas inclusive algumas cooperativas, segundo o que ele espera também é ser melhor preço na hora da venda do seu produto e a cooperativa ela baliza isso, e no final ela é um investimento, né tu vai receber um retorno em dois momentos, né porque o lucro da cooperativa ele é dividido entre os associados conforme o estatuto, vinte e cinco por cento volta pro associado e cinco por cento na assembleia geral vinte e cinco por cento pra investimentos vinte e cinco por

cento em risco, tá então todo lucro e o resultado que tu tem no exercício do ano ele acaba retornando (Gerente Da Cooperativa).

Na empresa o grande diferencial é a prestação de serviço e o bom atendimento ao cliente, “nós prestamos serviço com assistência lavoura, tratamento de semente, variedades disponíveis de soja boas” (Gerente Da Empresa).

Nesta questão pode ser observado que os cooperados percebem o benefício da cooperativa, principalmente a segurança que ela transparece, porém a questão de preço relatada pela cooperativa não está alinhada ao que os cooperados esperam. Por outro lado, a empresa prefere investir em relacionamento e assistência para fidelizar o seu cliente. Para Pinho (2001) os associados buscam vantagens pessoais somente quando percebem que a ação solidária não é mais vantajosa que a ação individual.

Dessa forma, através das respostas, a satisfação dos respondentes com relação a cooperativa demonstra-se frágil, por exemplo, se um fornecedor de produtos de qualidade chegar até alguns dos respondentes eles comprariam dele. Na terceira e última questão desse bloco retrata a opinião com relação especificamente a cooperativa, quais os principais pontos positivos.

No ponto de vista do entrevistado 1 é a localização da loja, “é a comodidade por ela tá perto de nós, e qualquer coisinha que nós precisamos, quase que oitenta por cento das coisas eles tem, então esse é um ponto positivo”. Do mesmo modo o entrevistado 2 vê como um ponto positivo a localização da cooperativa e a qualidade, “seria de ser mais acessível, os produtos e assistência são ótimos”.

Já o entrevistado 3 não soube citar um ponto positivo da cooperativa, apontando assim um negativo por ser pequeno produtor e não receber as mesmas vantagens que um grande produtor. O entrevistado 4 vê muitas vantagens em ser cooperado da cooperativa, enfatizando os contratos feitos pela cooperativa e os descontos por ser associado, assim como as condições de negociação que a cooperativa oferece, “na questão de dividas, você consegue prolongar a dívida e tu vai abatendo do produto que você entrega, e tu consegue pegar os insumos, mesmo devendo, mas com a condição de entregar em produtos na safra”.

Nessa questão foi possível evidenciar novamente a questão da localização para grandes produtores, e para os pequenos, fica a dúvida com relação aos benefícios entre pequenos e grandes, se existe alguma diferença. Outro ponto positivo foi a possibilidade de pagar com a comercialização de produtos, favorecendo a troca entre agricultor e cooperativa.

Pinho (2001) Salienta que os dirigentes devem procurar satisfazer as necessidades pessoais dos cooperados, dentre elas a adoção de medidas de incentivo ao resultado de cada cooperado. Pinho (2001) reforça que entre os cooperados deve haver solidariedade e lealdade consciente, embasada em normas contratuais e estatutárias, e não solidariedade “cega”, como preconizam outras correntes de pensamento cooperativo.

Dessa forma o autor fomenta que seja difundido o diálogo entre cooperados e cooperativa, buscando alinhar as necessidades com os produtos e serviços do consumidor. Na sequência serão analisadas respostas referentes ao caso de satisfação negativa, que por consequência gera uma reclamação e como as organizações tratam isso.

#### **4.2.4 Reclamação Do Cliente**

Na reclamação, são observados os principais erros dentro de uma cooperativa como os pontos negativos vistos pelo cooperado, assim como as reclamações feitas e como é feito o retorno a partir disto, e na visão do cooperado o que mais pode ser feito pela cooperativa que ainda não o faz totalmente satisfeito. Desta maneira pode ser trabalhado para que essas insatisfações se tornem benefícios e façam com que o cooperado se fidelize cada vez mais a cooperativa.

Johnson et al. (2001) falam que esse é um dos momentos chave para uma relação de fidelização, pois se a organização conseguir manter o cliente é grande a chance de aumentar a fidelidade. Esse bloco é composto por três questões, sendo uma respondida somente pelos cooperados.

Na primeira questão os respondentes são questionados sobre os principais pontos negativos das organizações. Para o entrevistado 1 a cooperativa falha em não oferecer assistência para o produtor em sua propriedade. No caso do entrevistado 2 tanto as cooperativas quanto as empresas têm pontos negativos, citando o exemplo dos valores dos contratos, que segundo ele não valorizam o trabalho do produtor.

O entrevistado 3 reclama do relacionamento que entre a cooperativa e o cooperado, “poderia ter um melhor tratamento com o cooperado, mais atenção” e por não possuir grande produção acaba sendo desvalorizado pela cooperativa, “ por eu ser pequeno produtor eu não ganho tantas vantagens como um grande produtor, até porque minha produção não é grande, podia valorizar mais o pequeno produtor, não é o mesmo atendimento”.

Da mesma forma para o entrevistado 4 a cooperativa já não faz mais questão de valorizar o pequeno produtor, “eles já estão num patamar que já está garantido porque já tem

muitos associados, eles não fazem muita questão dos pequenos e sim só dos maiores, diferente das empresas”.

Para Gonzales (2005) quando o cliente fica insatisfeito ou ele sai do fornecedor ou verbaliza a reclamação na tentativa de manter a ligação e solucionar o problema. Neste caso a principal crítica para a cooperativa é a desvalorização do pequeno produtor, pode-se perceber que as empresas como a empresa tiram proveito disso para ganhar mercado.

Quanto aos grandes produtores a falta de mão de obra especializada que vá até as propriedades é uma falta e o segundo ponto é a questão dos contratos que segundo o agricultor de grande porte não demonstram valores justos tanto na cooperativa quanto na empresa. A partir disso foi questionado se o respondente já tinha realizado alguma reclamação e qual foi o retorno dado.

No caso do entrevistado 1 nunca foi preciso fazer reclamações para a cooperativa ou para qualquer outra empresa concorrente, por ter sido bem correspondido em suas aquisições. Para o entrevistado 2 na cooperativa não foi necessário fazer reclamações, o contrário da empresa concorrente, tendo êxito na resposta “comprei um produto que não dissolvia, aí eu levei pra eles e eles solucionaram, eles trocaram o produto e resolveram na hora”.

O entrevistado 3 cita que já reclamou, mas sempre teve retorno da cooperativa, “já fiz reclamação e eles sempre procuram resolver, eles vêm de atrás e resolvem”. Já para o entrevistado 4 não obteve resposta de suas reclamações, “sim já reclamei na cooperativa, mas não tive retorno”.

Segundo o gerente da cooperativa, quando chega alguma reclamação, elas são direcionadas para a direção, e discutido como não se repetir mais estas questões, sendo uteis para a cooperativa progredir e continuar satisfazendo o associado, “por que sempre a crítica ou a sua reclamação ela vem te fazer crescer, pra quem aí tem olha posso estar falhando, se tu quer crescer tem que reconhecer teus erros e procurar solucionar”.

Do mesmo modo quando são feitas para a empresa elas são sanadas, para manter o cliente “com certeza as reclamações do produtor a gente tenta corrigir, às vezes acontecem alguns probleminhas então a gente contorna, tentar resolver, porque se tu não atende as reclamações tu acaba perdendo o cliente” (Gerente Da Empresa).

Stela (2003) descreve que clientes muito satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais, e a satisfação pode vir de reclamações, como o exemplo do respondente 2 que após uma reclamação foi prontamente atendido e em pouco tempo teve seu problema resolvido pela empresa. Dos 4 respondentes somente o respondente 4 teve uma reclamação não resolvida pela cooperativa.

Na questão seguinte foi pedida a opinião dos respondentes sobre o que as organizações poderiam fazer que não fazem em termos de produtos ou serviços. Para o cooperado 1 é a cooperativa ter uma relação de acompanhamento como o cooperado “sem dúvida a prestação de serviço para o produtor, um acompanhamento”.

No caso do entrevistado 2 a cooperativa tem tudo fornece tudo o que ele precisa, e o que ele não tem na cooperativa ele encontra na empresa. Assim como o entrevistado 3 que se encontra satisfeito com os serviços e produtos oferecidos pela cooperativa, “no meu ponto de vista eles já tem todos os serviços e produtos que eu preciso”.

Já para o entrevistado 4 a cooperativa deveria comprar somente o produto dos produtores da região em que ela se encontra, para fim de conseguir os melhores preços, “incentivar os próprios produtores, porque ela recebe de fora também e isso faz com que o valor do nosso produto desvalorize”.

A cooperativa possui um projeto cujo objetivo é a cada ano ou dois, lançar algum produto novo no mercado e investir em tecnologia.

Sempre tem algo novo que o associado possa buscar, e possa também ser contemplado e agraciado neste sentido, a gente percebe é também que nas redes sociais criando uma ligação maior do que o associado perceba e saiba o que está acontecendo, desde preço de soja, acessória, vai acompanhando e tudo mais né então são esses paços que vão acontecendo (Gerente Da Cooperativa).

Em contra proposta a empresa pretende investir em estrutura, para suportar a futura demanda, “olha nós queremos botar um depósito de adubo aqui, pra poder vender mais, porque nós trazemos de lá de Santa Maria da Multifertil que é nossa sócia nossa nós queremos fazer um depósito aqui pra ofertar que nem a cooperativa tem aqui perto”.

Pôde-se perceber que os respondentes 2 e 3 encontram-se satisfeitos com os serviços prestados em conjunto pela cooperativa e pela empresa. Já o respondente 1 acredita que a melhora pode ocorrer na assistência técnica e o respondente 4 na priorização pelo associado local. Enquanto isso ambas as organizações prezam pelo desenvolvimento tecnológico e melhora do sistema produtivo para atender ao seu cooperado/cliente. Por fim após iniciar o período de expectativa, avaliar o desempenho, mensurar a satisfação, verificar os pontos negativos e observar como as organizações trabalham com reclamações verifica-se a fidelidade no bloco a seguir.

#### 4.2.5 Fidelidade Do Cliente

Por fim, a fidelidade segundo Johnson et al. (2001) que inicia com a expectativa do cliente na compra de um produto ou serviço, após, o desempenho percebido com o valor percebido ou nível de qualidade percebido do produto ou serviço. Resultando na satisfação positiva do produto gerando fidelidade ou uma satisfação negativa que leva o cliente a reclamar com a organização e que dependendo do seu desempenho com a reclamação pode ainda levar a fidelidade do cliente. Segundo Fornell (1992) e Johnson et al. (2001) a fidelidade é diretamente relacionada a satisfação do cliente e também as reclamações do mesmo.

Dessa forma no último bloco de perguntas busca evidenciar se os respondentes são fiéis à cooperativa e a empresa. Nesse bloco de perguntas compostas por 3 questionamentos para os respondentes, e duas questões para a organização e para a empresa. A primeira questão é se os respondentes se sentem fiéis as organizações.

O entrevistado 1 acredita que não é um cooperado fiel a cooperativa, por possuir outras fontes de recursos, “não me considero um cooperado fiel, por que eu pesquiso preço nas opções, eu trabalho pelo mercado, se o produto dela é mais barato eu compro dela e se ela me paga mais eu vendo pra ela, senão eu prefiro a concorrência”.

No caso do entrevistado 2 ele relata que não é fiel por preferir o retorno imediato “hoje eu prefiro entregar pra quem paga mais, uma vez eu era mais fiel, esperava mais pra ver os resultados e as vantagens, hoje como já tem a soja disponível que eu possa vender quando eu quiser eu espero pelo melhor preço”.

Já o entrevistado 3 prefere um investimento a longo prazo, “eu penso que o melhor é eu ser beneficiado mais adiante mesmo eu não recebendo um valor tão alto agora, mas isso sabendo que eu vou ter um retorno lá adiante”. Caso contrário preferiria entregar para a concorrência “depende o ano, da safra, como foi a negociação, o que me faria ser mais fiel seria o melhor preço”. O entrevistado 4 não se considera fiel por entregar sua produção a quem lhe dará mais lucro, “se a concorrente pagar mais na época de eu vender mesmo eu fazendo contrato com a cooperativa, eu entregaria o restante para a concorrência ou esperaria o valor aumentar”.

A cooperativa tem ciência de que existem os cooperados que procuram as opções antes de entregar seu produto ou comprar seus insumos, mas acredita que boa parte de seus sócios são fiéis, “tem aquele que é aventureiro, que quer o melhor preço, que por 10 centavos

acaba buscando fora, mas sim dá pra se dizer que há uma a fidelidade, assim noventa por cento é fiel” (Gerente Da Cooperativa).

Já a empresa percebe que a maioria de seus clientes não são fiéis.

Nós temos clientes certo, certo é aquele que sempre comercializa ou tudo ou um pouco conosco, ou aquele que a gente dá assistência, mas esse cliente nosso aqui é mais pra assistência, não na hora de comprar, os que são fiéis são só trinta, vinte por cento, o resto é tudo produtor que pesquisa um pouquinho daqui de lá, eles vão pelo preço (Gerente Da Empresa).

A empresa também reconhece a cooperativa como forte concorrente e tenta trabalhar para conseguir competir no mercado.

Aqui todo mundo é primeiramente cliente da cooperativa, nós que estamos entrando aí faz vinte anos, mas nós temos uma grande resistência, porque ela tem vantagens, que é o retorno que nós não temos esse retorno e eles têm esse retorno que beneficia bastante, e por esses benefícios os produtores são bem resistentes e também por afinidade de gostar de trabalhar com cooperativa, mas tem também aqueles que trabalham com nós então tem um respeito entre a empresa e a cooperativa cada um vende um pouquinho para o produtor (Gerente Da Empresa).

Sendo assim com relação aos cooperados percebe-se que a fidelidade, a partir de suas respostas e utilizando o modelo de Dick e Basu (1994) para a cooperativa eles se encaixam na fidelidade oculta, que é quando o cooperado tem uma preferência pela cooperativa, mas, devido à flutuação nos preços pode ser que ele compre de outras empresas.

Já para dos cooperados com a empresa tem-se a fidelidade falsa que ocorre quando o cliente frequentemente compra, porém não considera a empresa significativamente diferente das demais. A recompra pode ocorrer em situações onde não há alternativa, como no caso de proximidade da qual os respondentes falaram.

Na próxima questão questiona se o cooperado possui outros fornecedores de insumos e serviços, e quais os motivos que o levaram a comprar dele, e se substituiria as organizações por esses fornecedores. O entrevistado 1 afirma possuir outros fornecedores e compradores de sua produção, “um dos motivos que eu substituo é o preço, e outro principal motivo é a localização. Por que se a cooperativa tivesse só lá em Nova Palma eu nunca que ia lá”.

Para o entrevistado 2 é importante poder consultar outros fornecedores para ter uma visão mais ampla do mercado, “Aqui em casa usamos muito produto, uma diferença de vinte e cinco centavos me dá uma diferença de mais de mil, por isso eu tenho que prestar a atenção nisso”.

O entrevistado 3 possui outros compradores de sua produção, influenciado pelo preço do produto, “a qualidade não varia, porque é a mesma, mais seria preço”. Já para adquirir seus insumos ele prefere comprar na cooperativa, “caso eu não tenha crédito eu prefiro compra lá, por que eles me dão mais crédito por ser cooperado”.

No caso do entrevistado 4 ele analisa o melhor preço que pode vender sua produção, “entrega e recebe na hora, não precisa ficar esperando o retorno”, na prestação de serviço ele ressalta a agilidade, “quando eu peço um serviço eu recebo retorno mais rápido da empresa, por estar mais perto e a cooperativa tem mais burocracia pra vim aqui, e talvez não venha no dia, é muito difícil”.

Diferentes pontos de vista emergiram nessa questão. Com foi possível perceber que os respondentes 1 e 3 deram indícios de que preferem realizar negócios na cooperativa, mas assim como os demais não trabalham somente com um único fornecedor. Já o entrevistado 4 pontua que para ele a empresa supre suas necessidades por estar mais perto da sua residência.

Até agora os respondentes já têm demonstrado evidências empíricas o suficiente para pontuar que segundo a teoria de Oliver (1999) a fidelidade que existe é a situacional, que segundo o autor é quando o associado analisa todas as opções e escolhe a mais vantajosa para ele individualmente.

A pergunta final é “Você costuma fazer contratos com qual organização, acha vantajoso?” O entrevistado 1 faz contratos e não considera como uma maneira de ser fiel a cooperativa, “porque a concorrência também faz contrato e dependendo do contrato da empresa se for mais lucrativo, tu faz com a empresa, mas o contrato é vantajoso, porque chegou no fim da safra o que eu colher a mais vai ser lucro”.

No caso do entrevistado 2 suas perspectivas de contrato foram melhores com a empresa por condições de garantias, “tipo se você quiser fazer um contrato, tipo entregar uma carga de soja pelo valor dos venenos, já na cooperativa eu já fiz contratos uma época, mas eu não vi vantagens eu já tomei mais prejuízo do que sai no lucro”, e por ter passado por várias experiências ruins com contrato, não acha uma forma de se manter fiel a cooperativa e nem vantajoso “pra mim não vale a pena, por que muitas vezes eu fiz contrato e o valor do soja subiu e eu acabei perdendo dinheiro”.

O entrevistado 3 costuma fazer contrato, mas acredita que não influencia na fidelidade “porque a gente faz contrato para garantir o preço né, mas se o preço estiver melhor na concorrência, eu entrego o restante para a concorrência, e não todo para a cooperativa até por que eu não faço um contrato entregando toda minha produção”.

Já o entrevistado 4 acredita não ser uma maneira de ser fiel, pois depende muito do valor em que o produto se encontra, “por exemplo a soja, tu vende pra cooperativa só o que tá no contrato e o resto por fora pra ganhar mais, mas o contrato é vantagem por que é um dinheiro certo”.

A cooperativa trabalha com contratos, juntamente com os cooperados e desta forma faz com que os cooperados mantenham a fidelidade, de manter uma relação duradoura e garantia de que irá receber um preço justo de seu produto.

A empresa faz contrato com os clientes e acredita ser uma maneira de fazer com que ele continue entregando sua produção para a cooperativa.

Nós fizemos o contrato que é troca de soja por produto, ai você fixa o valor do soja pagando oitenta livre, a gente faz contrato de soja que se compra soja da safra dele, e esses dois tipos de contato e depois ele faz o contato com o banco, isso seria uma maneira de fazer com o cliente permaneça, e de tu vender alguma coisa pra ele (Gerente Da Empresa).

Por fim, foi possível perceber de maneira geral que não existe uma fidelidade verdadeira como é descrito por Dick e Basu (1994), a cooperativa demonstra ser a preferência dos cooperados, tendo assim uma fidelidade oculta segundo os autores e a empresa uma fidelidade falsa. No modelo teórico de Oliver (1999), ambas as organizações mostraram ter uma fidelidade situacional, onde o cooperado avalia o cenário e compram em quem preferir.

#### **4.3 Sugestões e Recomendações**

Essa pesquisa demonstrou através do olhar de grandes e pequenos produtores como ocorre a fidelidade e como ela se encontra hoje, demonstrou também uma comparação de atitudes que são tomadas pela cooperativa e pela empresa mostrando certas similaridades em muitos aspectos.

Como sugestão indica-se que sejam avaliados junto às organizações os aspectos de Stela (2003) sobre fatores de permanência que influenciam no lucro, pode ser que caso a cooperativa venha a trabalhar melhor a questão do lucro o seu associado venha a demonstrar uma fidelidade maior.

## 5. Considerações Finais

A fidelidade, neste estudo, foi analisada utilizando-se o modelo Sueco de avaliação, que foi utilizado no país durante certo período de tempo, o qual se mostrou capaz de demonstrar a fidelidade, para tal foi utilizado nessa pesquisa para verificar a fidelidade dos associados da Cooperativa. O objetivo de verificar a fidelidade dos associados da Cooperativa foi alcançado, demonstrando como está a fidelidade dos cooperados nos distritos de Três Mártires e Val de Serra em Júlio de Castilhos.

Com relação à expectativa dos associados, percebeu-se que os benefícios financeiros são um fator a ser considerado, pois o produtor analisa as situações antes de se associar a uma cooperativa, e assim se sentindo prejudicado através dos preços e acaba por fim procurando a concorrência, como visto o produtor busca uma segurança na venda do produto, quando o cliente procura um serviço, independente de uma empresa ou cooperativa, ele preza mais pelos benefícios, assim como a localização influencia muito para a compra dos produtos,

Foi possível analisar no desempenho percebido que mesmo a cooperativa quanto à empresa só recorre a um produtor quando solicitado por ele, quanto a relação aos custos dos produtos na cooperativa foi observada de forma positiva, através das formas de pagamento, assim como na empresa, pois o produtor, na maioria das vezes, visa o menor preço de aquisição do insumo e nem sempre a qualidade, outra maneira de perceber o desempenho da cooperativa é a possibilidade de pagar com a comercialização de produtos, favorecendo a troca entre agricultor e cooperativa.

No fator Satisfação dos clientes os benefícios e principalmente a segurança que a cooperativa transmite são pontos fortes encontrado nas respostas dos produtores, mesmo assim a relação do produtor com a cooperativa apresenta-se frágil por não receberem um acompanhamento e assistência da cooperativa durante a safra, já na empresa foi percebido o investimento em satisfação e assistência.

Os associados demonstraram na entrevista que a cooperativa não demonstra preocupação com o pequeno produtor, a empresa por sua vez tirar vantagem desse fato e ganha mercado, já com os grandes produtores uma das prioridades e assistência técnica na propriedade, que em partes tanto a cooperativa quanto a empresa prestam serviço de qualidade, porém a empresa mantém visitas regulares, facilitando um relacionamento.

Avaliando os pontos negativos descritos pelos respondentes, em sua maioria, obtiveram retorno e foram solucionadas, tanto na cooperativa quanto na empresa, somente um entrevistado afirma não ter recebido retorno da cooperativa. Por fim a fidelidade do cliente em

relação aos cooperados de acordo com suas respostas, eles têm preferência pela cooperativa, mas também são pesquisadores, analisando qual a melhor situação que se encaixa no seu orçamento, já em relação com a empresa o cliente frequentemente compra, porém não considera a empresa significativamente diferente das demais. A recompra pode ocorrer em situações onde não há alternativa, como no caso de proximidade da qual os respondentes falaram.

Quando questionados se possuem outros fornecedores todos os cooperados afirmaram que sim, apesar de dois preferirem realizar negócios na cooperativa, para o restante novamente a localização é uma questão de grande importância na decisão de compra e de assistência, por praticidade e agilidade. Assim para finalizar é possível visualizar que não há fidelidade dentro da cooperativa, pelo produtor priorizar preço e o que vai beneficiar a si próprio.

Segundo análise utilizando os achados de Dick e Basu (1994), a cooperativa demonstra ser a preferência dos cooperados, tendo assim uma fidelidade oculta segundo os autores e a empresa uma fidelidade falsa. No modelo teórico de Oliver (1999), ambas as organizações mostraram ter uma fidelidade situacional, onde o cooperado avalia o cenário e compram em quem preferir. Indica-se que estudos futuros possam promover uma pesquisa específica com grandes e pequenos produtores, a fim de descobrir as necessidades específicas de cada um, assim como as possíveis frustrações.

É possível afirmar que o estudo mostrou sua validade empírica, trazendo conhecimentos tanto para a cooperativa, quanto para a empresa, percebeu-se que ambas desempenham papéis importantes e tem pontos a serem melhorados na região investigada. Indica-se que novas pesquisas sejam realizadas para que os estudos envolvessem fidelidade na área cooperativa continuem avançando.

## Referências

Cabral Filho, R., Ferreira, A. L., Correa, S. C. (2000) *Clube de clientes: No marketing de relacionamento “o essencial é invisível para os olhos”*. 23° ENANPAD.

Chaddad, F. A. (2002) Tipologia Contratual na Nova Geração de Cooperativas nos EUA. In: III *Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo*. Mimeo, Ribeirão Preto.

Dick, S., Basu, K. (1994) Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.

Fornell, C. A. (1992) National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. 56(6), 6-21.

Gonçalves, C. A., et al. (2002) Avaliação de um modelo de mensuração de desempenho de serviços oferecidos por empresas públicas. *VII Congresso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa-Portugal, 8-11.

Gonzales, M. O. A. (2005) *Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria: um estudo sobre os fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil*. Tese (Mestrado), 142f., Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Engenharia de Produção. Natal, RN.

Hirschman, A. (1970) *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Harvard University Press.

Holyoake, G. J. (2014) *Os 28 Tecelões de Rochdale*. (14a ed.), Porto Alegre: Sulina, 104.

Jacoby, J., Kyner, D. B. (1973) Brand loyalty vs. Repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 1-9.

Jacoby, J., Chestnut, R. W. (1978) *Brand Loyalty: Measurement and Management*, New York: Wiley.

Johnson, et al. (2001) The Evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*. 22, 217-245.

Mückenberger, E. (2001) *O papel da satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiência diferenciados*. 25 ENANPAD.

MUNDOCOOP (2019). *Os 7 Novos Ramos do Cooperativismo Brasileiro*. 1. Recuperado de: <http://www.mundocoop.com.br/destaque/ocb-moderniza-ramos-do-cooperativismo.html>.

Oliver, R. L. (1999) Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33-44.

Olson, M. (1971) *The logic of collective action – public good and the theory of groups*. Cambridge, Massachusetts e London. Harvard University Press.

Pinho, D. B. (2001) *Concentração de cooperativas: das fusões e incorporações ao controle acionário*. (2a ed.), ASSOCEP n. 5. Ano.

Rossés, G. F. et al. (2015) Fidelidade em cooperativa agropecuária: Um estudo de caso. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(4), 32.

Serigati, F. C., Azevedo, P. F., Orellano, V. F. (2008) *Fidelidade em cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas*. FGV-EESP, São Paulo, SP, Brasil.

Stela, E. R. (2003) *A satisfação e a fidelidade de cooperados agrícolas: o caso da coamo*. *Dissertação de mestrado*, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 153.

SISTEMAOCB. (2019) *O que é cooperativismo*. 1, 2019. <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>.

SISTEMAOCB. (2019) *História do cooperativismo*. 1, 2019. <https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>.

SESCOOPRS. (2019) *Princípios do Cooperativismo*. 1, 2019. <http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/principios/>

SESCOOPRS. (2019) *O que é Cooperativismo?* 1, 2019. Recuperado de: <http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/o-que-e-cooperativismo/>.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Miguel Maffini – 60%

Gilmar Jorge Wakulicz – 20%

Ricardo Alberti – 20%