

Lealdade e oportunismo nas cooperativas agroindustriais: uma análise sobre os desafios na gestão de uma cooperativa em Itapejara d'Oeste/PR

Loyalty and opportunism in agricultural cooperatives: an analysis of
management challenges in one cooperative in Itapejara do Oeste/PR

Elivelton Weber*

UNIOESTE, Brasil
elivelton.weber@gmail.com

Marcelo Lopes de Moraes*

UNIOESTE, Brasil
marcelomoraes.unioeste@gmail.com

Resumo. O estudo tem como objetivo analisar como cooperados e dirigentes interpretam as variáveis que contribuem na construção das relações de lealdade com a cooperativa. A pesquisa caracteriza-se como sendo descritiva e exploratória. Quanto ao meio de investigação, utilizou-se uma pesquisa de campo através de um questionário, aplicado para 100 cooperados e 16 dirigentes de uma Cooperativa Agroindustrial. Os conceitos teóricos que nortearam o trabalho são fundamentados nas obras de Oliver (1999), Coase (1937) e Williamson (1985) e conduzem a discussão sobre a ótica da economia dos custos de transação. Os resultados indicam que ocorrem situações de oportunismo e deslealdade para ambos os agentes, visto que a lealdade é uma premissa básica do sistema, aliada a outros princípios cooperativistas que também acabam sendo ignorados em determinadas circunstâncias. Tal conduta é consequência do ambiente cada vez mais competitivo onde as cooperativas estão inseridas, o que acaba por alterar muitas particularidades do sistema.

Palavras-Chave: Cooperativismo. Oportunismo. Economia institucional.

Abstract. The study aims to analyze how cooperatives and managers interpret the variables that contribute to the construction of loyalty relations with the cooperative. The research is characterized as being descriptive and exploratory. As for the research environment, a field survey was used through a questionnaire, applied to 100 members and 16 directors of an agroindustrial cooperative in Itapejara do Oeste/PR. The theoretical concepts that guided the work are based on the works of Oliver (1999), Coase (1937) and Williamson (1985) and lead the discussion about the economics of transaction costs. The results indicate that there are situations of opportunism and disloyalty for both agents, since loyalty is a basic premise of the system, coupled with other cooperative principles that also end up being ignored in certain circumstances. Such conduct is a consequence of the increasingly competitive environment where cooperatives are inserted, which ends up changing many peculiarities of the system.

Keywords: Cooperativism. Opportunism. Institutional economy.

* Universidade Estadual do Oeste do Paraná. R. Universitária, 1619, Universitário, 85819-110, Cascavel, PR, Brasil.

Introdução

Norteadas pelos princípios de solidariedade, igualdade, democracia e fraternidade, a filosofia cooperativista tem por finalidade a obtenção de satisfação social e econômica para seus associados. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2016), as cooperativas podem ser constituídas livremente e desta forma organizar suas atividades econômicas para acessar os mercados em melhores condições de concorrência. Constituem uma empresa de propriedade e controle coletivo, na qual se organizam a produção e comercialização de bens e serviços, além de serem divididos benefícios materiais e sociais advindos das atividades por elas desempenhadas. Tal como outras empresas, elas podem exercer influências sobre preços e resultados de um setor específico (KNUTSON, 1966 *in* SIMIONI *et al.*, 2009).

No cooperativismo, a lealdade representa o cumprimento de uma obrigação ética e moral para com as demais partes envolvidas nas transações efetivadas. (IRION, 1997). No dia a dia cooperativo podem ocorrer algumas situações de oportunismo e existe também um problema de gestão devido o controle das instituições ser feito pelos próprios cooperados, o que acaba se configurando um risco. Apesar de toda a estrutura pautada na democracia e transparência, existem vários conflitos e interesses no ambiente cooperativo (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Na maioria das cooperativas, normalmente, não são estabelecidos contratos entre a cooperativa e seus associados que garantam a total entrega da produção agrícola e/ou compra de insumos. Existe sim uma obrigação moral, pelo fato do cooperado fazer parte da organização e ser responsável pelo seu desenvolvimento e sustentabilidade, uma vez que a rentabilidade da instituição é diretamente relacionada a lealdade e a eficiência

econômica de seus cooperados. Na maior parte dos casos, não existe nenhum tipo de penalização aos que descumprem este compromisso implícito, e sua realização seria algo complexo dentro do sistema (SIMIONI *et al.*, 2009).

As cooperativas assim como as empresas privadas procuram satisfazer seus cooperados/clientes da melhor forma, para tanto preocupam-se em realizar ações para tentarem fidelizá-los e obter um relacionamento de lealdade contínuo com seu público. Destaca-se que, no contexto cooperativo a decisão dos cooperados em manter ou não a sua lealdade diante de situações em que sua condição individual se coloque em posição de risco ou de vantagem traz para a relação com a cooperativa, custos adicionais (SIMIONI *et al.*, 2009). Tais custos serão relacionados e observados neste trabalho sob a ótica da economia dos custos de transação.

Neste contexto, o trabalho tem por objetivo analisar como dirigentes e cooperados percebem os fatores que contribuem na construção de relações de lealdade e oportunismo em uma Cooperativa Agroindustrial localizada na Região Sudoeste do Paraná. A cooperativa atualmente possui 28 unidades, instaladas em municípios do Sudoeste e Centro-Sul do Paraná, e no Oeste catarinense, tendo um quadro social com quase 8 mil cooperados e sendo também uma das maiores empregadoras da região.

A hipótese central do estudo é que os aspectos lealdade e oportunismo são muito presentes no dia a dia cooperativo, e interferem diretamente no aumento dos chamados custos de transação, podendo ser um entrave para o desenvolvimento das atividades cooperativas como um todo. Apesar de simplista, a hipótese simboliza o ponto de partida para novas discussões, e pretende apontar algumas das situações originadas por essa temática, as quais podem ser aprofundadas isoladamente em trabalhos futuros. Ademais, não existem

trabalhos que abordem os mesmos questionamentos até o momento, a nível de Região Sudoeste, do Estado do Paraná.

Referencial teórico

Nesta parte do estudo será apresentado o cooperativismo e seu envolvimento com a economia dos custos de transação, bem como será relacionado o conceito de lealdade e sua relação com o oportunismo dos cooperados.

Cooperativismo

Segundo Gawlak (2001), desde as mais remotas civilizações já eram percebidas algumas formas de associação e ajuda mútua entre os indivíduos, os quais buscavam mediante o trabalho coletivo ampliar suas forças. Com a evolução da sociedade, surgiram diversas formas de organizações que se apoiavam na união de esforços para que fosse atingido um bem comum, até que se chegasse aos moldes cooperativistas atuais.

O marco histórico do sistema cooperativista a nível mundial ocorreu no ano de 1844, mediante a iniciativa de 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra, os quais criaram a primeira cooperativa de consumo denominada: Probos Pioneiros de Rochdale, a qual deveria ser livre de conflitos e desigualdades e permitir a subsistência de seus membros sem a interferência de intermediários. Eles tinham por intenção, criar um novo sistema econômico que tivesse como base alguns princípios, tais como a igualdade, a ajuda mútua, a solidariedade humana, a cooperação, a honestidade e o esforço coletivo (GAWLAK, 2001).

No Brasil, as primeiras cooperativas surgiram no final do século 19, para atender as necessidades de determinadas classes de trabalhadores. Nesse cenário, um grupo de funcionários públicos criou em 1889 a primeira cooperativa de consumo do país, localizada na cidade de Ouro Preto, no estado de Minas Gerais, denominada

Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. O cooperativismo permaneceu pouco expressivo até a primeira metade do século XX. Após esse período, a Revolução Verde ocorrida entre os anos 1960 e 1970 impulsionou o novo sistema, especialmente as cooperativas dos setores agrícola e de crédito (OCB, 2016).

O cooperativismo paranaense, por sua vez, tem suas raízes nas comunidades de imigrantes europeus (alemães, holandeses e italianos), os quais buscaram organizar suas estruturas de compra e venda em comum e suprir suas necessidades de consumo e crédito mediante as sociedades cooperativas. Imigrantes italianos fundaram em 1890 a Colônia Tereza Cristina, na cidade de Palmeira, a qual foi considerada a primeira organização cooperativa do estado (SOUZA *et al.*, 2007). A vocação agrícola fez com que inúmeras cooperativas se desenvolvessem no século XX, entre elas: Batavo (1928), Agrária (1950), Copacol (1963), Coasul (1969), Coamo (1970), todas ainda em operação (OCEPAR, 2016).

Apesar de toda a evolução e modernização do sistema cooperativo ao longo dos anos, hoje existem cooperativas em variadas situações econômicas: algumas extremamente capitalizadas, outras tentando achar meios para se ajustarem a realidade, e também aquelas em vias de encerrarem suas atividades, em detrimento de problemas financeiros. Entre os motivos para a obtenção de resultados ruins estão a falta de capacidade para se adaptar as novas tecnologias, o processo de gestão, a falta de lealdade dos associados, e também alguns períodos de instabilidade econômica do país (SIMIONI *et al.*, 2009).

No caso das cooperativas agroindustriais, a evolução dos negócios no setor agrícola e a dinâmica competitiva do mercado exigem a profissionalização da gestão, para que se tenha uma melhor formulação de estratégias de cooperação e atuação, bem como para organizar os fenômenos estruturais e organizacionais internos e obter vantagens competitivas (GALERANI, 2003). Conforme Porter

(1999), a conquista e sustentação de uma vantagem competitiva ocorre quando as empresas são capazes de formular estratégias considerando os fatores que indicam os limites do que podem realizar com sucesso ao desafiarem as forças competitivas do setor, seja desenvolvendo atividades diferenciadas ou compatibilizando atividades.

Em outro ponto, o modo de atuação e as relações estabelecidas entre cooperativas e o cenário político atribuem as cooperativas alguns aspectos específicos de cultura de gestão. Embora o contexto indique para uma atuação mais transparente, os estudiosos ao compararem as personalidades de dirigentes de empresas privadas e de cooperativas, constataram que os últimos podem ser caracterizados como mais autoritários, além de considerarem em maior nível determinadas questões políticas, e deixarem em outro plano as questões meritocráticas, as quais são mais presentes em empresas particulares (VILELA; CARVALHO NETO; LOPES, 2008).

Por serem consideradas empresas não-lucrativas, as cooperativas são de oneroso controle por parte de seus cooperados, seja individual ou coletivamente via assembleia geral. Para Bialoskorski Neto (2000), esse fator aliado a estrutura doutrinária das cooperativas, são entraves a gestão. Logo, a eficiência dos cooperados reflete a eficiência da instituição, haja vista a não separação destes dois elementos. Quanto mais qualificado e fidelizado o cooperado for, tanto mais a cooperativa tende a ser.

Lealdade

Lealdade é definida como a manifestação positiva do cliente com relação à marca e à empresa, demonstrando o seu comprometimento em uma recompra consistente, sem sofrer influência de apelos da concorrência para trocar de fornecedor (SHETH *et al.*, 2001 *in* SIMIONI *et al.*, 2009).

Pode-se dizer, que a lealdade representa algo além do simples relacionamento frequente de um cooperado/cliente com sua

cooperativa/empresa. Ela é diretamente ligada aos sentimentos em relação aos produtos e serviços por ela oferecidos. Para Day (2001), a lealdade é um sentimento de afinidade ou ligação com produtos ou serviços de uma empresa; e se manifesta quando os clientes gastam ou concentram a maior parte ou a totalidade de seus gastos com a empresa.

É consenso entre os estudiosos que o pensamento relacionado a preferência de consumo e a real atitude de compra do consumidor pode ser divergente em muitas ocasiões, haja a vista a existência de outros fatores que exercem influência na tomada de decisão tais como preço e conveniência (GRACIOSO, 2003; DICK; BASU, 1994). Em mercados com pouca diferenciação dos produtos e extremamente competitivos, nos quais os ganhos geralmente são em escala, essa divergência entre pensamento e ação pode gerar uma falsa sensação de lealdade. Para combatê-la, é imprescindível a execução de algumas atitudes positivas dos fornecedores para com seus clientes, para que se potencialize a formação da preferência no cenário de longo prazo e, conseqüentemente, se configure a lealdade (DICK; BASU, 1994).

No caso de cooperativas agroindustriais, isso pode ser feito via agregação de valores aos seus cooperados, dando suporte na realização dos negócios e intervindo com eficiência em todas as fases do processo: produção, assistência técnica, industrialização, comercialização, compra e venda e insumos, implementos, etc., possibilitando-os obter melhor desenvolvimento econômico e financeiro.

Além de conceituar a lealdade e medi-la, o foco de inúmeros estudos está em descobrir os componentes que constituem a lealdade do consumidor. Pesquisas indicaram que a satisfação é apenas uma etapa da formação da lealdade, e que ela pode ser representada por inúmeros fatores, tais como preço, qualidade, valor, confiança e atitudes (MITTAL; LASSAR, 1998; PARASURAMAN; GREWAL, 2000; AGUSTING; SINGH, 2002; DICK; BASU, 1994 *in* SIMIONI *et al.*, 2009).

Para este estudo foi considerado o conceito de lealdade definido por Oliver (1999): a lealdade representa a existência de comprometimento em efetuar compras repetitivas de um mesmo produto ou serviço; sendo o cliente não influenciável pelos apelos concorrenciais para incentivá-lo a trocar de fornecedor e, por consequência, romper o vínculo estabelecido. Para o autor, o cliente leal compromete-se com a divulgação da empresa e seus produtos de forma positiva a outros clientes e deixa clara a sua intenção em manter o relacionamento.

Os inúmeros aspectos ligados à lealdade no cooperativismo, por envolverem a incerteza conduzem a discussão para a ótica da economia dos custos de transação.

Economia dos Custos de Transação (ECT) e sua relação com o cooperativismo

A Economia dos Custos de Transação (ECT) originou-se no trabalho de Ronald Coase: *A natureza da firma*, publicado em 1937, o qual indicou que em todas as negociações realizadas via mercado existem “custos de transação”, advindos da busca de informação, negociação e formulação de contratos.

Em seu estudo, Coase (1937) indica que as organizações buscam minimizar seus custos não somente através da análise de suas funções de produção, mas também por intermédio de determinados arranjos estruturais e burocráticos, normalmente representados por contratos. Tais arranjos, são sujeitos a desacordos, correções, e demais problemas, e podem gerar conflitos entre as partes envolvidas e, conseqüentemente, elevar os custos da transação que está sendo efetivada. Conforme Williamson (1985), uma transação acontece sempre que um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separada. Segundo o autor, qualquer transação entre agentes econômicos está sujeita a riscos de que os elementos acordados entre eles não se concretizem.

Os custos associados à transação estão relacionados aos custos *ex ante* e *ex post* a sua efetivação. Os primeiros referem-se aos custos de coleta e processamento de informações, tempo de duração, garantias das negociações, formas de extinção, estabelecimento de proteções, entre outros. Já os custos após a realização do contrato são de renegociação, monitoramento e de adaptações a circunstâncias que não foram previstas inicialmente. Tais custos, são oriundos de três pressupostos comportamentais: racionalidade limitada, incerteza e oportunismo.

Segundo Simioni *et al.* (2009), a racionalidade limitada está relacionada à capacidade cognitiva limitada dos agentes, os quais se presumem sejam racionais, mas que, apresentam limites frente a um ambiente econômico complexo e repleto de incertezas. O oportunismo é conceituado como a busca do próprio interesse, aliado a intenções dolosas de manipular ou distorcer informações de maneira a confundir a outra parte envolvida na transação (NICOLAU, 1994; HIRATUKA, 1997). Em detrimento dele, surge a incerteza na avaliação do comportamento de outros agentes. Nem todos os agentes são oportunistas, mas uma vez que alguém se comporte dessa maneira, o risco é propagado e tende a aumentar. Diante da situação de que os contratos são incompletos e da impossibilidade de se prever as reações dos agentes, estes são factíveis de comportamentos oportunistas em situações que ocorrem *ex post*, não previstas no contrato, sem poder prever as conseqüências desse comportamento, originando-se a natureza dos custos de transação.

Conforme Souza e Pereira (2006), as diferenças entre frequência, incerteza e especificidade dos ativos envolvidos nas transações contribuem para a escolha do modo de governança mais eficiente. Para os autores, quanto maior a especificidade do ativo, maiores serão os riscos de percas oriundas de atitudes oportunistas e, por consequência, os custos de transação serão elevados. Um ativo é considerado específico quando ao ser interrompida a

transação sofre uma queda no seu valor produtivo, mesmo possuindo uma utilidade alternativa (SIMIONI *et al.*, 2009).

A regularidade com que são efetuadas as transações caracteriza sua frequência (SOUZA; PEREIRA, 2006). Tal fato é de grande importância nas relações comerciais, uma vez que contribui para redução dos custos de transação, eleva a reputação dos agentes e o nível de confiança entre as partes envolvidas.

Ao analisar os padrões comportamentais, os atributos das transações e o grau em que estas se encontram, é possível determinar ou indicar a forma de organização mais viável para que se tenha continuidade das transações. O desenvolvimento de certas instituições, voltadas à coordenação das transações, resulta de esforços para diminuição dos custos a estas associados. Conforme tais circunstâncias, desenvolvem-se diferentes estruturas de gestão apropriadas, incluindo aquelas que combinam elementos de interação tipicamente mercantil com procedimentos de tipo administrativo (PONDÉ, 1993). Para Williamson (1985) existem três estruturas de governança: o mercado, a hierarquia e uma forma híbrida (relação contratual).

O mercado é a forma mais eficiente na situação em que os ativos específicos não estão presentes. Os agentes (compradores e vendedores) não possuem nenhuma relação de dependência, devido à inexistência ou existência em grau não relevante de ativos específicos, pois ambos podem estabelecer transações com novos parceiros sem perdas econômicas e sem interesse de vínculos duradouros.

A hierarquia ou integração vertical ocorre quando dois ou mais estágios de produção são reunidos numa única firma. Nesta condição, ocorre um elevado poder de adaptações a diversos contextos, e aumenta o controle de distúrbios, devido a estrutura hierárquica interna. Apesar disso, os custos burocráticos são maiores.

Por último, as formas híbridas são aquelas estruturas que se situam entre os extremos do mercado e hierarquia, combinando seus elementos.

Verifica-se que a relação entre cooperados e cooperativas apresenta certos custos de transação advindos da realização ou não de contratos. As cooperativas realizam investimentos em vários segmentos que necessitam do cumprimento contratual por parte de seus cooperados, para que se possa ter uma relação estável e se tenha um planejamento de longo prazo. Logo, todo comportamento desleal e oportunista dos cooperados incorre na elevação dos custos de transação da cooperativa e interfere em seu desempenho.

Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como sendo descritiva e exploratória. Quanto ao meio de investigação, utilizou-se pesquisa de campo por meio de um questionário. Ressalta-se que o questionário é semelhante ao utilizado por Simioni *et al.* (2009), o qual analisou cooperativas de diferentes ramos dos estados de Santa Catarina e São Paulo e procurou relacionar as variáveis que impactavam na formação de lealdade. A parte operacional deste instrumento foi organizada através de duas questões em escala de cinco pontos que identificavam o grau de importância de cada variável sobre a lealdade dos cooperados e dirigentes, partindo de 1 (altamente importante) até 5 (nenhuma importância). Contou ainda com 7 questões abertas que trataram de questionamentos que identificavam situações em que se verifica a deslealdade para ambos os agentes (conceito, contexto, perfil e a atuação).

O conceito teórico que direcionou o estudo foi baseado em Oliver (1999), o qual conceitua lealdade como sendo a existência de comprometimento que conduz a um comportamento em que o cliente não é influenciável pelos argumentos externos da concorrência, inibindo a troca de fornecedor e, desta forma, rompe o relacionamento estabelecido. Trazendo o conceito para o contexto do estudo, pode-se definir que no cenário cooperativista lealdade significa o cumprimento das obrigações de ambas as partes (instituição e

cooperados), fazendo com que a mesma tenha permanência e não seja influenciada por apelos externos. Procurou-se verificar as percepções tanto dos cooperados quanto dos gestores da cooperativa analisada.

O trabalho tem por objetivo analisar como dirigentes e cooperados percebem os fatores que contribuem na construção de relações de lealdade e oportunismo em uma Cooperativa Agroindustrial, que tem sua sede em São João – PR e conta com diversos entrepostos em toda a Região Sudoeste do Paraná. Para aplicação dos questionários foi escolhido o Entreposto de Itapejara D'Oeste, o qual conta com 427 cooperados. Os 16 dirigentes entrevistados, por sua vez, são todos locados na matriz. O método estatístico de amostragem foi feito a partir do cálculo de amostra de populações finitas, conforme a equação 1:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1-p)}{Z^2 \cdot p(1-p) + e^2(N-1)} \quad (1)$$

Na fórmula, n representa a amostra calculada, N é a população, Z é a variável normal padronizada associada ao nível de confiança, p é a probabilidade do evento ou grau de heterogeneidade e e é o erro amostral (MIOT, 2011). O nível de confiança utilizado no trabalho foi de 99% que corresponde na tabela Z a 2,58. O grau de heterogeneidade utilizado é 5%. A porcentagem de erro foi de 5%. Considerando as variáveis utilizadas, o cálculo da amostragem foi $n=98$. Foram aplicados questionários para 100 cooperados. Em relação aos dirigentes, todos os 16 foram entrevistados. A coleta de dados foi realizada no próprio entreposto, entre os meses de setembro a novembro de 2016, sendo coletadas respostas de todos os cooperados que demonstraram interesse em responder o questionário até que fosse completada a amostra necessária para análise dos dados.

A análise dos dados considerou as categorias apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Foco de análise de variáveis para verificação do grau de importância sobre a lealdade em cooperativas.

Chart 1. Focus of variables analysis to verify the degree of importance on loyalty in cooperatives.

| Variável | Foco de análise |
|------------------------|---|
| Preço | Preços pagos aos cooperados na comercialização dos seus produtos. |
| Atendimento | Qualidade prestada no atendimento, em qualquer que seja o objetivo do cooperado. |
| Crédito | Disponibilidade de linhas de crédito, para várias modalidades de compras. |
| Condições de pagamento | Possibilidades de pagamentos. |
| Cota capital | Recolhimento de percentual dos faturamentos destinado a cota. |
| Confiança | Grau de confiança estabelecido entre os agentes. |
| Produtos e serviços | Diversidade e disponibilidade de produtos e serviços ofertados. |
| Qualidade | Qualidade dos produtos. |
| Prazo | Entrega nos prazos convencionados. |
| Utilidade/satisfação | Nível de utilidade e satisfação quando cooperados fazem uso dos produtos ou serviços. |
| Assistência técnica | Serviço de assistência prestado ao cooperado. |
| Cultura | Cultura e valores do entreposto. |
| Imagem Institucional | Impacto da marca da cooperativa frente ao mercado e seu reflexo para os cooperados. |

Fonte: Simioni *et. al.*, (2009).

O Quadro 2 relaciona as dimensões de atitude propostas na definição constitutiva, com as variáveis de análise. O agrupamento foi feito com intuito de melhorar a

interpretação dos dados. Para análise dos dados foram utilizadas a estatística descritiva e a análise interpretativa para as questões descritivas.

Quadro 2. Relação entre a dimensão da atitude e a variável de análise.

Chart 2. Relationship between the attitude dimension and the analysis variable.

| Dimensões de atitude | Variável de análise |
|---|--|
| Cognitiva (CG): grau de informação e conhecimento | Atendimento, qualidade, utilidade/satisfação, assistência técnica |
| Afetiva (AF): forma de sentimentos e emoções | Atendimento, confiança, utilidade/satisfação, assistência técnica, cultura, imagem institucional, cota-capital |
| Conativa (CN): tendência consciente para atuar | Preço, atendimento, crédito, condição de pagamento, cota-capital, produtos e serviços, prazo |

Fonte: Simioni *et. al.*, (2009).

Resultados e discussão

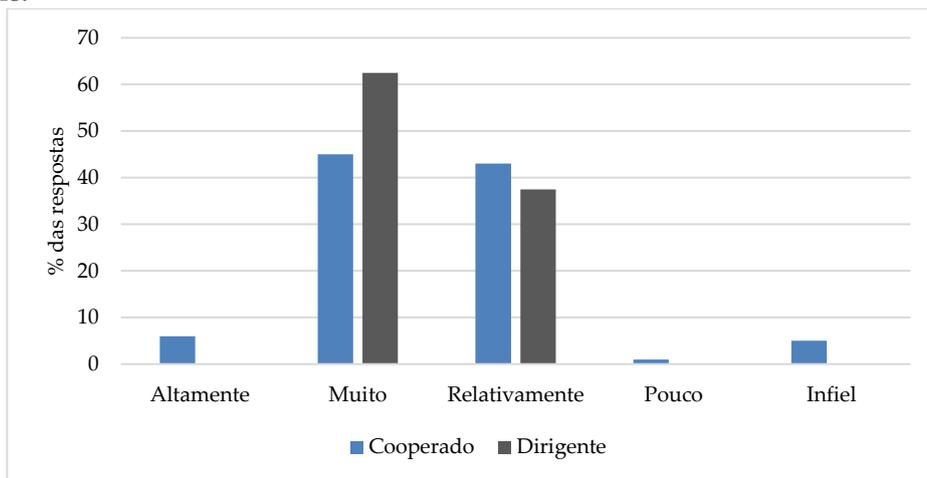
A pesquisa realizada no meio cooperativo trouxe diferentes percepções de cooperados e dirigentes em relação a lealdade, tal como apresentado no Gráfico 1.

Através da análise do gráfico pode-se verificar que entre os entrevistados 62,5%

dos dirigentes consideram os cooperados muito leais, ao passo que para os cooperados o percentual apontado é de 45%. Apenas 5% dos cooperados indicaram que o perfil é de infidelidade. Nenhum dirigente considerou esse perfil. Por outro lado, somente 6% dos cooperados consideraram a opção altamente leal, a qual também não foi considerada por dirigentes.

Gráfico 1. Percepção de cooperados e dirigentes quanto ao grau de lealdade dos cooperados.

Graph 1. Perception of cooperatives and leaders regarding the degree of loyalty of the members.



Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que grande parcela dos cooperados eventualmente não é leal com a instituição. Na maioria das vezes, essa conduta pode ser um reflexo de interferências externas ao ambiente cooperativo, onde o cooperado prioriza a sua satisfação e maximização de receitas a curto prazo, e comporta-se de forma oportunista. Williamson (1985) define o comportamento oportunista como uma ação intencional em que os agentes buscam seus próprios interesses nas transações, falseando intenções e agindo em benefício

próprio, aproveitando-se de lacunas ou omissões contratuais em detrimento dos parceiros.

Bialoskorski Neto (2000), por sua vez, indica que apesar de a maioria das cooperativas afirmar que foca seu trabalho na dimensão social, é a eficiência econômica que determina o bom desempenho social da cooperativa e, conseqüentemente, o nível de participação de seus cooperados. Ademais, o Gráfico 1 demonstra que o conceito de lealdade proposto por Oliver (1999), onde o cliente não é influenciável

por argumentos externos, acaba não sendo pertinente em determinadas situações.

O Quadro 3 apresenta os principais fatores elencados como responsáveis pela lealdade dos cooperados. Todos foram considerados importantes, sendo que as variáveis preço, confiança, crédito, qualidade e assistência técnica obtiveram maior destaque em ambas as visões, as

quais simbolizam certo equilíbrio entre as dimensões afetiva, conativa e cognitiva. Ademais, observou-se através da comparação das respostas um altíssimo coeficiente de correlação linear simples ($r=0,972$), o que evidencia que não existem divergências entre as percepções de cooperados e dirigentes.

Quadro 3. Percepção de dirigentes e cooperados sobre o grau de importância de variáveis selecionadas sobre a lealdade em cooperativas.

Chart 3. Perception of managers and cooperative members on the degree of importance of selected variables on loyalty in cooperatives.

| Dimensões de atitude | Variável | Grau de importância | | | |
|----------------------|------------------------|---------------------|------|------------|------|
| | | Cooperados | | Dirigentes | |
| | | Média | Moda | Média | Moda |
| CN | Preço | 1,2 | 1 | 1,2 | 1 |
| CG;AF;CN | Atendimento | 1,5 | 1 | 1,5 | 1 |
| CN | Crédito | 1,5 | 1 | 1,2 | 1 |
| CN | Condições de pagamento | 1,4 | 1 | 1,3 | 1 |
| AF;CN | Cota capital | 2,7 | 2 | 2,6 | 2 |
| AF | Confiança | 1,2 | 1 | 1,1 | 1 |
| CN | Produtos e serviços | 1,3 | 1 | 1,4 | 1 |
| CG | Qualidade | 1,3 | 1 | 1,3 | 1 |
| CN | Prazo | 1,5 | 1 | 1,3 | 1 |
| CG;AF | Utilidade/satisfação | 1,4 | 1 | 1,4 | 1 |
| CN;AF | Assistência técnica | 1,2 | 1 | 1,1 | 1 |
| AF | Cultura | 2,1 | 2 | 2,0 | 2 |
| AF | Imagem Institucional | 1,5 | 1 | 1,5 | 1 |
| - | Média Geral | 1,52 | - | 1,46 | - |

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: 1) Escala utilizada para avaliar o grau de importância: 1 – altamente importante; 2 – muito importante; 3 – relativamente importante, 4 – pouco importante; 5 – nenhuma importância.

2) CG – cognitivo; AF – afetivo; CN – conativo.

Devido ao cooperativismo estar extremamente vinculado a sentimentos como solidariedade, fraternidade, igualdade, equidade, entre outros, esperava-se que as variáveis relacionadas a afetividade seriam predominantes nas percepções, o que não ocorreu com exceção da confiança. Em sua maioria as variáveis relacionadas a condições de mercado foram predominantes, o que indica que as questões relacionadas aos princípios cooperativistas ficaram em segundo plano, sendo suprimidas pelas condições comerciais.

Para os cooperados, as variáveis relacionadas a condições do mercado são predominantes, com destaque para preço, crédito e condições de pagamento. Em última instância observam-se as variáveis

cultura e cota-capital, justamente as quais se relacionam em maior grau com os valores do cooperativismo. Para os dirigentes prevaleceram praticamente as mesmas condições.

Em relação à fidelidade, cooperados e dirigentes mostraram sintonia e consideraram que um cooperado fiel é aquele que: comercializa sua produção agrícola e compra todos os insumos na cooperativa; só a considera como opção; honra os prazos dos pagamentos de conta corrente, é participativo em reuniões, comitês e treinamentos. Alguns cooperados opinaram que o produtor fiel além das características anteriores também recomenda a cooperativa para terceiros, agindo como um influenciador de seu meio.

Um cooperado com perfil desleal, para os dirigentes, é aquele que reclama por melhores preços tanto na compra de insumos quanto na venda de grãos, que “exige” classificação diferenciada de seus produtos na balança, chegando a comercializar com outras empresas concorrentes, ou que não efetua o pagamento de suas compras nos vencimentos estipulados ou não cumpre contratos estabelecidos entre as partes, além de não estar presente nas ações coletivas promovidas. Na mesma linha, os cooperados visualizam a deslealdade nas seguintes situações: quando um cooperado compra insumos ou vende a produção agrícola em outro estabelecimento, ou quando compra insumos fora e quer receber assistência técnica dos profissionais da cooperativa, nos acertos de contas onde o agricultor é inadimplente e também nos momentos em que exige melhores preços.

Sobre as situações onde mais ocorre a deslealdade, os dirigentes apontam para a entrega de produção, uma vez que se o cooperado estiver com problemas financeiros, este é tentado a comercializar sua produção em outras cerealistas, para que não tenha a perda da receita do faturamento, haja vista possuir também débitos junto a cooperativa. Pode migrar para um concorrente quando este apresentar preços ou classificação que lhe forem mais favoráveis do que o praticado na cooperativa. Os cooperados indicam que a deslealdade ocorre principalmente na entrega da produção, geralmente por obterem preços melhores nos concorrentes. Inadimplência com a cooperativa, compra de insumos fora e não participação nas ações sociais promovidas foram outros fatores elencados.

Nas condições apresentadas pode-se perceber que as atitudes desleais dos cooperados são vistas em situações onde os mesmos colocam seu interesse particular acima do que é proposto pela cooperativa. Logo, tais atitudes podem ser consideradas de caráter oportunista.

Como meio para elevar o nível de lealdade dos cooperados, os dirigentes realizam as seguintes ações: disponibilizar

tecnologias (sementes, implementos), melhorar a assistência técnica, atendimento e a infraestrutura de beneficiamento e armazenagem, integração dos familiares no ambiente cooperativo. Os cooperados visualizam como ações promovidas para aumentar a lealdade, a assistência técnica e atendimento adequado no entreposto, além de condições comerciais e bons prazos de pagamentos, entre outros.

O posicionamento habitual da cooperativa é de não entrar em conflito com o mercado e sim buscar demonstrar seus benefícios sociais, transparência e princípios cooperativistas, além de investir em produtos e assistência técnica para manter o nível de fidelidade de seus cooperados. Na contramão dessa postura, em relação aqueles que se comportam de maneira infiel, a cooperativa busca não oferecer as mesmas condições comerciais, limitando o acesso ao crédito e a assistência técnica ou, em casos mais graves, optando pela exclusão do quadro social. Percebe-se que para os dirigentes, o comportamento infiel refere-se apenas a atitudes oriundas dos cooperados e não algo relacionado as práticas adotadas pela cooperativa.

Pela ótica dos cooperados, algumas soluções foram propostas para aumentar o grau de lealdade: melhorar os preços de insumos e cereais, reduzir o preço da taxa de armazenagem de grãos, oferecer melhores preços ou maiores sobras para aqueles que são 100% fidelizados e disponibilizar mais profissionais para a assistência técnica. Nota-se que para os cooperados, a solução para o problema de infidelidade encontra-se dentro da cooperativa e na sua relação e posicionamento no mercado. Logo, ambas as partes ficam em meio a um conflito de interesses, apresentando comportamentos oportunistas, uma vez que não querem alterar as condições em que se encontram, o que impacta na confiança em qualquer transação e, conseqüentemente, eleva os seus custos.

Por fim, a ausência de contratos ou penalizações relacionadas a falta de lealdade dentro do sistema é algo que tende a ser prejudicial para ambas as partes,

elevando os custos e dificultando o fortalecimento das relações. Entretanto, para Zylbersztajn (2002), as relações entre cooperados e cooperativa devem ser consideradas contratuais, uma vez que envolvem ativos específicos e quase rendas associadas à transação. Para ele, existem investimentos realizados pela cooperativa cujo sucesso depende da fidelidade dos cooperados.

Nesse contexto, os autores Zylbersztajn (2002) e Bialoskorski Neto (2000) defendem a criação de incentivos para que o produtor não tenha vantagens em quebrar o contrato. Isso pode ser feito através de mecanismos formais, tais como a elaboração de contratos e/ou imposição de penalidades para quem não entrega seus produtos, ou informais, via estímulo a participação do cooperado, além de algum pagamento de bonificação por grau de fidelidade.

Embora os resultados apresentados neste trabalho referem-se a um estudo de uma única cooperativa agroindustrial localizada em um município da mesorregião Sudoeste do Paraná, foi possível verificar semelhanças nos aspectos estudados por Simioni *et al.* (2009), os quais analisaram algumas cooperativas de diferentes ramos nos estados de Santa Catarina e São Paulo.

Com relação a percepção dos entrevistados (dirigentes e cooperados) sobre a lealdade dos associados, observou-se divergência apenas em relação a lealdade alta. De acordo com Simioni *et al.* (2009), 25% dos dirigentes e 35% dos cooperados consideraram que os sócios possuem perfil de alta lealdade, enquanto no presente trabalho, somente 6% dos cooperados consideraram a opção altamente leal, e tal perfil não foi considerado por nenhum dos dirigentes entrevistados. A percepção foi que, para os dirigentes, o cooperado altamente leal é aquele que realiza todo o ciclo junto a cooperativa, ou seja, compra os insumos, recebe assistência técnica e entrega sua produção, não considerando a possibilidade de romper esse vínculo. Mas alguns fatores, como a concorrência de outras empresas ou cooperativas, fazem

com que esse perfil, na visão dos dirigentes, não exista.

Em relação aos fatores responsáveis pela lealdade dos cooperados, destaca-se, entre as semelhanças dos resultados de ambas as pesquisas, o fator cultural. Os dois grupos estudados consideraram a variável cultura com baixo nível de importância, sendo essa uma variável relacionada diretamente com os valores do cooperativismo. Tal constatação pode estar relacionada com a baixa, ou ausência, divulgação por parte das cooperativas em disseminar e reforçar os princípios dessa forma de organização.

Entre as características do cooperado considerado fiel, os dois trabalhos apresentaram resultado semelhante, tanto na visão do dirigente como na do cooperado: a comercialização com a cooperativa (venda da produção e compra de insumos) e a participação ativa na cooperativa. No entanto, o cooperado na atual pesquisa incluiu a recomendação da cooperativa para terceiros como fator importante na lealdade do cooperado.

Em relação ao cooperado desleal, para ambos os grupos das duas pesquisas, este comercializa com outra empresa, procurando por melhores preços. Tal constatação permite inferir que há consonância quando questionados sobre as características do cooperado fiel, descrito acima. Além disso, para os dirigentes das duas pesquisas, a não participação nas ações coletivas promovida pela cooperativa torna o cooperado desleal.

Portanto, verifica-se que em ambos os casos, independentemente da localização geográfica e a diversidade de ramos, existem situações de quebra de confiança entre as partes, podendo haver condutas oportunistas, o que dificulta o fortalecimento do vínculo, bem como eleva os custos de transação. Ademais, a postura dos dirigentes e cooperados em ambos os casos também é semelhante, haja vista que para ampliar a relação de lealdade é preciso corrigir as falhas da outra parte, sem que seja alterada a condição atual em que a parte interessada se encontra.

Considerações finais

O estudo teve como objetivo analisar como cooperados e dirigentes interpretam as variáveis que contribuem na construção das relações de lealdade com a cooperativa. Esperava-se que pelos valores inerentes ao sistema cooperativista os aspectos relacionados ao lado afetivo (confiança, cultura, imagem, utilidade, cota-capital) fossem predominantes na análise de ambos os agentes. Entretanto, devido ao ambiente extremamente competitivo no qual a cooperativa está inserida, tais variáveis foram deixadas em segundo plano e substituídas pelas de aspecto mercadológico (preço, prazo, crédito, condições de pagamento etc.).

Atualmente, as cooperativas precisam se reorganizar para que possam aumentar o nível de lealdade dos seus cooperados, evitando que o interesse individual dos mesmos prevaleça e conduza-os a atitudes oportunistas. Também se faz necessário que seus dirigentes tomem providências para corrigirem as falhas internas do sistema, que analisem a postura da cooperativa em determinadas situações e que possam desta forma, fortalecer o vínculo com seus cooperados e tornar a relação indiferente a apelos externos. Por sua vez, os dirigentes também em determinadas situações tendem a deixar prevalecer o interesse individual em detrimento do que é coerente no sistema e devem ser monitorados para que cumpram suas obrigações.

O trabalho pressupõe que as cooperativas não acompanharam a evolução das relações contratuais e não criaram nenhum mecanismo de defesa para se protegerem contra a infidelidade, o que por consequência faz com as mesmas tenham elevados custos de transação. Existe uma necessidade de modernização das relações contratuais, para que as cooperativas possam acompanhar as novas demandas de seus cooperados e se alinhem as novas exigências do mercado, mas sem que haja perda de sua essência institucional.

Visualiza-se a necessidade de modernização das relações comerciais entre

cooperativa e cooperados. De momento, para corrigir tais falhas os dirigentes acenam para uma reeducação dos cooperados, fazendo com que os mesmos tenham uma nova compreensão do meio e que enxerguem outras vantagens oferecidas, além dos aspectos financeiros. Entretanto, os cooperados indicam que a frequência de transações com a cooperativa é dependente dos níveis de preços por ela ofertados, onde o mesmo não concorda com possíveis perdas de receita em suas atividades produtivas.

Alguns estudiosos tais como Alves (1999) e Bialoskorski Neto (2000) consideram como alternativa para solucionar os problemas mencionados anteriormente, um novo modelo de se fazer cooperativismo, surgido ao final da década de 1990, o qual foi denominado de Nova Geração das Cooperativas (NGC). Para Alves (1999):

[...] a questão encontra-se em procurar um modelo de gestão cooperativa que possibilite a sua atuação no mercado, para fazer frente às empresas capitalistas, e ao mesmo tempo não perder de vista o exercício dos princípios cooperativos.

Desta forma, poderia se adequar a doutrina cooperativista ao cenário competitivo do agronegócio. Conforme Bialoskorski Neto (2009), a NGC pode ser definida como um modelo de arquitetura do empreendimento cooperativo que procura manter as bases doutrinárias do cooperativismo, mas que ao mesmo tempo, introduz modificações gerenciais visando induzir as cooperativas a um maior nível de eficiência econômica e, por consequência, as conduz a um caminho de minimização dos custos de transação.

Enfim, o conflito entre os princípios cooperativistas e a lógica do mercado é prejudicial ao fortalecimento das relações de lealdade e impede o fortalecimento de ambas as partes: cooperativas e cooperados. Mesmo a lealdade sendo uma premissa básica do sistema, é preciso alterar algumas particularidades para que as situações de oportunismo sejam minimizadas e por consequência ocorra um significativo processo de fortalecimento dos agentes.

Conforme indica Bialoskorski Neto (2000), os aspectos doutrinários já não são suficientes para assegurar a lealdade dos cooperados.

Por último, é válido ressaltar que a cooperativa analisada está passando por um processo de industrialização ao longo dos anos, além de atuar em diferentes regiões e em vários segmentos do mercado. Logo, passou a comportar-se de forma diferente, abrangendo toda a cadeia produtiva e acompanhando uma tendência do cooperativismo agrícola paranaense. Por isso, seria interessante aplicar o mesmo modelo de estudo em outras áreas onde a cooperativa está presente, avaliando cooperados de várias faixas etárias e gêneros, haja vista que cada localidade tem suas particularidades. Ademais, também seria útil a aplicação do mesmo em outros ramos de cooperativas: crédito, transportes, saúde, infraestrutura, entre outros.

Referências

- AGUSTIN, C.; SINGH, J. 2002. Satisfaction, trust, value and consumer loyalty: curvilinearities in relationship dynamics. In: CONFERENCE OF EUROPEAN MARKETING ACADEMY, 31., 2002, Portugal. **Anais...** Portugal.
- ALVES, M. O. 1999. **Cooperativismo nova geração: O que é isso?** Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil: Escritório Técnico de Estudos Econômicos no Nordeste.
- BIALOSKORSKI NETO, S. 2000. Agribusiness cooperativo. In: ZILBERSZTAJN, D.; NEVES, M. P. O. **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, p. 235-253.
- BIALOSKORSKI NETO, S. 2009. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, p.711-734.
- COASE, R. H. 1937. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- DAY, G. S. 2001. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Bookman.
- DICK, A.; BASU, K. 1994. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 2, p. 99-113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- GALERANI, J. 2003. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jun.
- GAWLAK, A. 2001. **Cooperativismo: filosofia de vida para um mundo melhor**. Curitiba: SESCOOP/PR – OCEPAR.
- GIL, A. C. 1999. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- GRACIOSO, F. 2003. Top of mind: na prática, a teoria é outra. **Marketing**, ano 37, n. 361, p. 35-41.
- HIRATUKA, C. 1997. Estruturas de coordenação e relações interfirmas: uma interpretação a partir da teoria dos custos de transação e da teoria neoschumpeteriana. **Economia da Empresa**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 17-32.
- IRION, J. E. 1997. **Cooperativismo e Economia Social**. São Paulo: STS.
- KNUTSON, R. D. 1966. Cooperatives and the competitive ideal. **Journal of Farm Economics**. v. 48, n. 3, p. 111-121. <https://doi.org/10.2307/1236321>
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. 2003. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- MITTAL, B; LASSAR, W. M. 1998. Why do customers switch? the dynamics of satisfaction versus loyalty. **The Journal of Services Marketing**, v. 12, n. 3. <https://doi.org/10.1108/08876049810219502>
- NICOLAU, J. A. 1994. **A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte: uma abordagem de custos de transação**. São Paulo, 1994. 188 f. Tese (Doutorado em Economia) – FEA/IFE – Universidade de São Paulo.
- OCB. 2016. **Organização das Cooperativas do Brasil**. Disponível em:

- <http://www.ocb.org.br>. Acesso em: 10/03/2016.
- OCEPAR. 2016. **Organização das Cooperativas do Estado do Paraná**. Disponível em: <http://www.ocepar.org.br>. Acesso em: 10/03/2016.
- OLIVER, R. L. 1999. Whence consumer loyalty. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44, Special Issue. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. 2000. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 1. n. 28. <https://doi.org/10.1177/0092070300281015>
- PONDÉ, J. L. 1993. **Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados**. Campinas. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas.
- PORTER, M. E. 1999. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. 2001. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas.
- SIMIONI, F. J.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SPERS, E. E.; ARAÚJO, Z. A. S. 2009. Lealdade e oportunismo: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, n.3, p. 739-765, jul/set. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032009000300010>
- SOUZA, A. M.; RIBEIRO, C. E. N.; VIUDES, S. F.; MIRANDA, I. T. P. A. 2007. **A evolução histórica do cooperativismo**. In. Maringá Management: Revista de ciências empresariais. Maringá.
- SOUZA, J. P. de; PEREIRA, L. B. 2006. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Baurú. **Anais...** Baurú: SIMPEP.
- VILELA, J. R. de P. X.; CARVALHO NETO, A.; LOPES, H. E. G. 2008. Dirigente de empresas privadas e de cooperativas: quem é mais autoritário? uma visão do poder nas organizações baseada na escala “F” de adorno. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAL, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD.
- WILLIAMSON, O. E. 1985. **The economic institutions of capitalism: firms markets, relational contracting**. New York: New York Press.
- ZYLBERSZTAJN, D. 2002. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **WORKING PAPER 02/017- FEA/USP**. p. 1-21. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>>. Acesso em: 16 out. 2016.

Submetido: 11/4/2017

Aceito: 14/4/2020

Os Editores agradecem a Henrique Bidarte Massuquetti pelo apoio editorial.