



# ESTRATÉGIA

# A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E O MARKETING ESTRATÉGICO COMO FORMA DE FORTALECIMENTO DA DOUTRINA COOPERATIVISTA: UMA PESQUISA APLICADA SOB O ENFOQUE DA TEORIA DOS JOGOS

THE CORPORATE STRATEGY AND STRATEGIC MARKETING AS A WAY OF STRENGTHENING THE COOPERATIVE DOCTRINE: AN APPLIED RESEARCH WITH A FOCUS ON GAME THEORY

Poliana Cristina de Oliveira Cristo Diniz  
IFTM – Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Triângulo Mineiro

Eduardo Giarola  
UFU – Universidade Federal de Uberlândia

Raul de Freitas Balbino  
UFU – Universidade Federal de Uberlândia

Roberto do Nascimento Ferreira  
UFLA – Universidade Federal de Lavras

Luiz Gustavo Camarano Nazareth  
UFLA – Universidade Federal de Lavras

**Data de submissão:** 30 dez. 2012. **Data de aprovação:** 20 mar. 2013. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

## RESUMO

A infidelidade dos cooperados é um dos grandes problemas enfrentados pelas cooperativas de leite, motivado pelas oscilações no preço do leite nos períodos de safra ou entressafra. Considerando isso, o objetivo deste artigo é abordar o problema da infidelidade dos cooperados nestas organizações, analisando-o sob a perspectiva da Estratégia Empresarial, com enfoque na Teoria dos Jogos e no Marketing Estratégico. O objeto de estudo foi uma Cooperativa de leite da mesoregião Campos das Vertentes/MG. Nos aspectos metodológicos, a pesquisa foi descritiva e abordada em forma de estudo de caso. Como resultado, observou-se que a Teoria dos Jogos retratou os problemas sob o ponto de vista das ações oportunistas e infiéis dos seus associados, enquanto que o Marketing e a Estratégia Empresarial foram os mecanismos para a manutenção da cooperação na situação de entressafra, tendo em vista que a infidelidade dos associados é altamente prejudicial à eficiência econômica da organização.

## PALAVRAS-CHAVE

Infidelidade nas cooperativas. Entressafra de leite. Teoria dos jogos. Estratégia empresarial. Marketing estratégico.

**ABSTRACT**

*The infidelity is the major problem faced by milk cooperatives, motivated by the oscillations in the milk price during periods of the crop or intercrop. Considering this, the objective of this article is to broach the problem of infidelity of these cooperatives, analysing it from the Corporate Strategy, focusing the Game Theory and Strategic Marketing. The study object was a Milk Cooperative of Campo das Vertentes's Mesoregion, Minas Gerais. In the methodology, the research was descriptive and broached in the form of case study. As a result, it was observed that the Game Theory portrayed the problems from the point of view of the opportunistic actions and infidel of the theirs associates, while that the Marketing and Corporate Strategy were the mechanisms for the maintenance of cooperatives during periods of the intercrop, in view of that the infidelity of the associates is highly harmful to the economic efficiency of organization.*

**KEYWORDS**

*Infidelity in Cooperatives. Milk Intercrop. Game Theory. Corporate Strategy. Strategic Marketing.*

**INTRODUÇÃO**

As cooperativas desempenham papel fundamental na estruturação do setor agrícola no Brasil, contribuindo para fixação do homem no campo e para a melhoria da distribuição de renda no setor agrícola, com importância social e econômica. Não raro, as cooperativas substituem serviços antes disponibilizados pelo serviço público, sendo também muitas vezes a única forma de organizar e comercializar a produção, permitindo que o produtor (geralmente pequeno) possa ter seu poder de barganha aumentado e agregar valor aos seus produtos, distribuindo os resultados de forma equitativa entre seus membros (BRAGA; REIS, 2002).

Esses aspectos conferem às cooperativas grande relevância social e importância no desenvolvimento agrário. No caso do leite, a importância das cooperativas é

ainda maior, uma vez que, estruturalmente, o setor é tradicionalmente muito pulverizado, composto por milhares de pequenos produtores com baixo poder de barganha, além do fato se tratar de um produto sem possibilidade de estocagem ou proteção em mercados financeiros. A despeito de sua importância no cenário econômico e social, as cooperativas enfrentam dificuldades principalmente no que se refere à doutrina ou ideologia cooperativista.

Nesse sentido, um dos grandes problemas enfrentados pelas cooperativas é a questão da infidelidade dos cooperados, decorrente do duplo papel que ele possui na organização. O associado é, ao mesmo tempo, trabalhador e dono dos recursos produtivos, o que faz com que ele procure maximizar os resultados de sua própria unidade produtiva, mesmo que seja em detrimento da empresa cooperativa, já que

é movido pelo princípio da racionalidade. Este problema toma forma de desvios de produção nas cooperativas de leite, o que ocorre de acordo com as oscilações no preço do leite decorrentes dos períodos de safra ou entressafra.

Assim, no período da entressafra, quando geralmente o preço do leite está baixo, o produtor entrega toda sua produção à cooperativa. Porém, na entressafra, geralmente, são atraídas pelos preços oferecidos pelos outros laticínios, principalmente as multinacionais, entregando a eles a maior parte de sua produção e apenas uma ínfima quantidade para a cooperativa, caracterizando uma atitude de infidelidade.

Devido à não existência de contratos formais de entrega de produção entre associados e cooperativa, o desvio de produção no período da entressafra é algo muito frequente no meio cooperativista leiteiro. A infidelidade dos cooperados nesta época acarreta prejuízos de natureza e ordem diversas. Pode-se mencionar, por exemplo, os prejuízos oriundos do não cumprimento dos contratos no período da entressafra, devido à expressiva redução na captação de leite. O comportamento infiel dos cooperados representa um ato oportunístico, em que eles utilizam a estrutura da cooperativa para ofertar sua produção aos laticínios concorrentes no período da entressafra.

Diante desse problema, torna-se necessário que as cooperativas elaborem estratégias com vistas a manter a fidelidade dos cooperados. Bialoskorski Neto (2002) afirma que há diferentes processos de estímulo à fidelidade dos cooperados, que vão desde incentivos econômicos tipo concessão de bônus até o estabelecimento de obrigatoriedade contratual nas transações.

Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar, sob o enfoque da Teoria dos Jogos, o problema da infidelidade dos cooperados nas organizações cooperativistas, a fim de minimizá-los por meio da Estratégia Empresarial e do Marketing Estratégico, que abordará as Forças de Porter e o Marketing de Relacionamento.

A Teoria dos Jogos permite que se analise os jogadores sob condições de interação estratégica, abordando os incentivos à traição, nessa situação. Sob essa perspectiva de análise do problema, a estratégia empresa, as Forças de Porter e o Marketing de Relacionamento serão implantados interna e administrativamente, de forma a fortalecer a fidelidade dentro das organizações cooperativistas.

## **Fundamentação Teórica**

### **A empresa cooperativa e a relação com os associados**

Segundo Rodrigues (1999), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Devido ao seu caráter doutrinário, as cooperativas possuem duas facetas distintas, a econômica e a social. Através do desempenho de sua função econômica de atuação no mercado, as cooperativas exercem sua função social, qual seja, a de proporcionar benefícios aos seus membros associados. As cooperativas possuem grande importância, sobretudo no meio rural, em que produtores (em geral, pequenos), adquirem vantagens como poder de barganha, ganho de escala e agregação de valor para organizar e comercializar sua produção.

A empresa cooperativa difere das outras empresas não cooperativas por ter uma relação diferente entre fatores de produção, capital e trabalho. Enquanto na empresa de capital o peso no processo decisório é proporcional ao número de ações, ou seja, ao capital, na cooperativa essa proporção é, para cada homem, um único voto. Na empresa de capital, a distribuição de resultados é proporcional ao capital investido; na cooperativa, esta distribuição é proporcional ao trabalho (atividade) de cada associado, realizado com a cooperativa. Existem, assim, peculiaridades que caracterizam as cooperativas como sociedades de pessoas, não de capital.

O membro cooperado desempenha um duplo papel. Ele estrutura sua atividade produtiva como um capitalista, ao mesmo tempo em que participa de uma sociedade gerida pelos princípios da cooperação. Como consequência, ele pode implementar ações oportunistas no sentido de maximizar os resultados de sua própria unidade produtiva, mesmo que seja em detrimento da empresa cooperativa, considerando a racionalidade e objetivo de maximização de sua utilidade.

O sistema agropecuário brasileiro mantém, por característica própria, a não obrigatoriedade de transações entre cooperado e cooperativa, o que é interessante sob o ponto de vista dos custos de oportunidade do agente econômico (cooperado) no mercado, mas pode ser custoso para a cooperativa, uma vez que o mesmo sistema pode permitir também oportunismos contratuais e desvios de produção já mencionados, que prejudicam a eficiência econômica da empresa cooperativa.

Verifica-se, portanto, que a organização cooperativa constitui-se em uma forma

organizacional viável e vantajosa quando os agentes ou cooperados agem cooperativamente, sem oportunismos, buscando alcançar os interesses coletivos. Mas, se o comportamento dos cooperados foge desse padrão, surgem custos de transação que oneram a organização e impõem resultados ineficazes.

### **Cooperativas de leite: o problema da infidelidade dos cooperados**

As cooperativas laticínistas recebem o leite “*in natura*” do produtor, realizam pasteurização do mesmo, vendem-no sob a forma fluida, ou o transformam em derivados, que são distribuídos às unidades de venda ao consumidor.

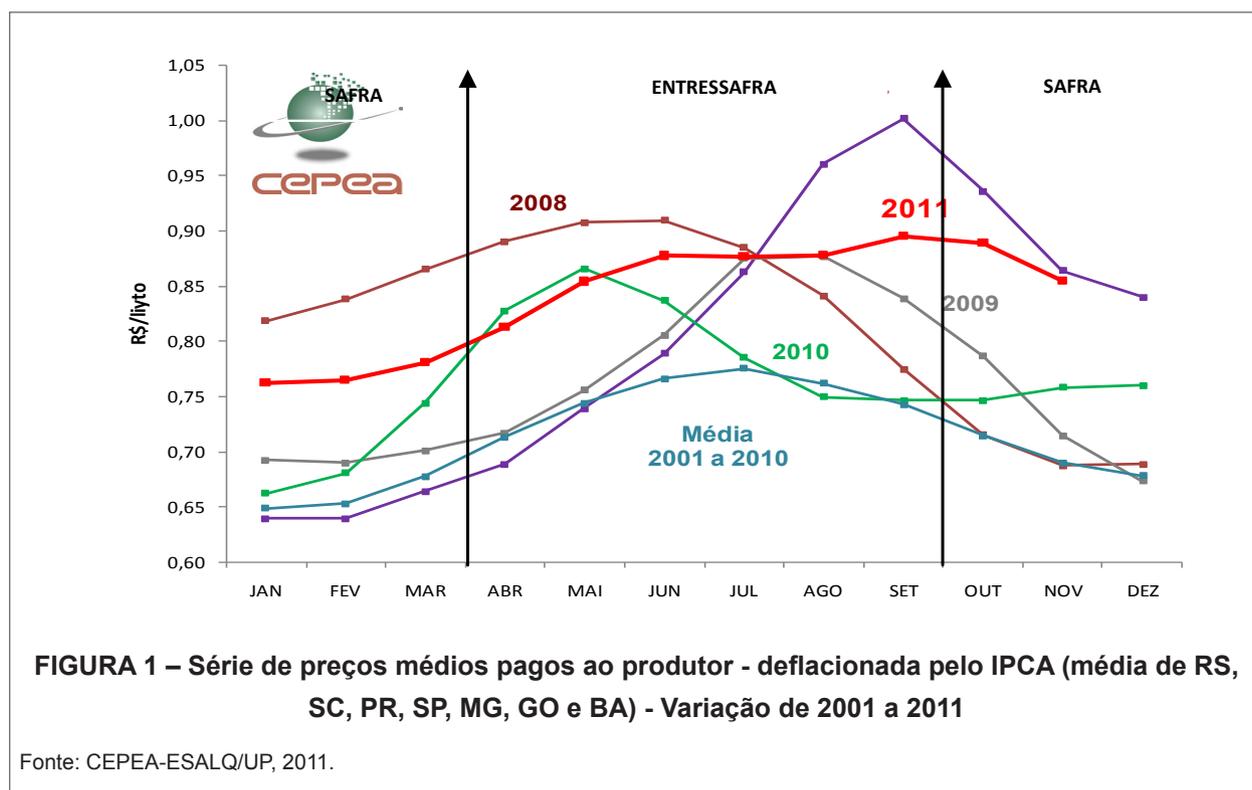
A relação entre cooperados e cooperativas de leite, no que se refere à produção, às vezes se torna delicada. A cooperativa possui um compromisso de receber a produção do cooperado, mas não há obrigatoriedade na relação entre ambos. Ou seja, se o associado quiser entregar sua produção, a cooperativa se compromete a recebê-la sempre, mas, por sua vez, ele, associado, não está obrigado a entregar sempre a produção para a cooperativa. Isso dá margem para infidelidade do cooperado na forma de desvios de produção para outros laticínios. Para Bialoskorski Neto (2000), esse ato é caracterizado por um rompimento de equilíbrio, uma vez que um dos agentes econômicos rompe a coalizão e transaciona seus produtos sob a forma de compra ou de venda, com outras empresas, em prejuízo da sua cooperativa.

Nas cooperativas de leite, a questão da infidelidade está ligada ao problema da sazonalidade da produção, que afeta todo o setor leiteiro. A produção de leite aumenta expressivamente no período chuvoso do

ano, em decorrência da maior produtividade do rebanho leiteiro nessa época. Esse período é conhecido como o de safra, sendo caracterizado pela abundância de leite no mercado e por preços baixos devido à grande oferta. Já o período de seca é denominado entressafra, sendo caracterizado pela escassez de leite no mercado, altos preços e absorção de toda a produção pelas indústrias laticinistas em geral. Esses

aspectos podem ser analisados na Figura 1, que traz as variações dos preços do leite na safra e na entressafra.

Os períodos safra e entressafra mostram, de forma clara, a problemática da sazonalidade enfrentada pelo setor leiteiro. O aumento de quantidade produzida na safra força uma expressiva queda de preços reais pagos ao produtor pelo leite *in natura*, conforme pode ser visto na Figura 1.



A sazonalidade afeta, portanto, o setor laticinista como um todo. O setor leiteiro nacional é um segmento amplo, onde estão presentes desde pequenas fabriquetas, que captam pequenos volumes, até as multinacionais, que processam milhares de litros de leite por dia. As cooperativas de leite encontram-se inseridas nesta indústria, tendo que concorrer, na maioria das vezes, tanto com os pequenos laticínios quanto com as multinacionais. Embora as coopera-

tivas sejam responsáveis por grandes percentuais de captação e industrialização do leite, contribuindo significativamente com a produção nacional, elas enfrentam problemas perante os seus concorrentes.

As multinacionais têm grande poder de mercado e geralmente conseguem fixar os preços pagos aos produtores da forma que for mais vantajosa a ela, conforme diz Gomes (2000). Assim, fixam altos preços quando necessitam de maior volume

de produção, para atrair os produtores. Já quando há excesso de leite no mercado, as multinacionais pagam preços muito baixos ou dispensam os produtores que não interessam a elas, uma vez que não possuem um compromisso em receber o leite desses produtores.

Por outro lado, ainda de acordo com o mesmo autor, os pequenos laticínios também conseguem pagar altos preços aos produtores, pois, geralmente, são “clandestinos” e não possuem despesas com arrecadação de impostos. Estas fabricatas também não possuem compromisso de receber leite dos produtores, aceitando-os ou dispensando-os quando for conveniente a elas.

Desta forma, as cooperativas se encontram no meio deste jogo, a que, geralmente na época entressafra, os produtores são atraídos pelos preços pagos pelos concorrentes, superiores, nesse período, àqueles pagos pela cooperativa. No período da safra, devido aos pequenos laticínios e às multinacionais pagarem preços baixíssimos ou a dispensarem o leite de grande número de produtores, esses, sendo cooperados da cooperativa, voltam a entregar toda a sua produção na cooperativa.

O problema de infidelidade afeta a maior parte de cooperativas de leite do país. Isso faz com que essas organizações, atualmente, estejam buscando alternativas para solucionar esse problema sem desvirtuar a doutrina cooperativista.

### **Abordagem sob a Perspectiva da Teoria dos Jogos**

Segundo Fiani (2004), situações que envolvam interações entre agentes que se comportam estrategicamente podem ser analisadas formalmente como um jogo. Por

isso, a teoria dos jogos está centrada na análise de jogos de estratégia, ou seja, jogos que, em alguma medida, envolvam decisões estratégicas onde há interdependência entre os agentes. Essa teoria possibilita analisar sob que circunstâncias jogadores são levados a cooperar ou não, considerando suas características de racionalidade que prima pela maximização da utilidade.

Segundo pressupostos da escola de Munster, citada em Pinho (1982), nas cooperativas, a cooperação talvez exista sob parâmetros solidários somente em um primeiro instante dessas organizações, sendo que, em um segundo momento, estabelece-se um processo de sucesso de cooperação somente se o benefício econômico que o associado encontra, sob a forma cooperativa, for necessariamente maior que o benefício econômico que este mesmo produtor encontra de forma individual e livre mercado.

Assim, há uma situação de interação e interdependência entre os associados, que se juntam em uma organização cooperativa com vistas a competir no mercado. Porém, o equilíbrio pode ser rompido a qualquer momento, quando o cooperado é levado a desertar, adotando estratégias que maximizam apenas o seu retorno individual. Essa situação, analisada como o dilema dos prisioneiros, à qual Bialoskorski Neto (2002) se referiu como “dilema do cooperante”.

De acordo com Fiani (2002), o dilema dos prisioneiros é um tipo de jogo muito popular em teoria dos jogos e ilustra que, em determinados processos de interação estratégica, o fato de cada jogador buscar o melhor para si leva a uma situação que não é melhor para todos, sendo esta a situação de interação dos associados na cooperativa, em que sempre haverá incen-

tivos para a infidelidade, uma vez que essa ação representa maiores retornos individuais para um associado.

No contexto das cooperativas de leite, foco deste artigo, em determinadas épocas, principalmente no período da entressafra, os cooperados interagem em uma situação de dilema dos prisioneiros. Nessa situação, o cooperado entregará apenas um pequeno percentual da sua produção na cooperativa e entregará a maior parte aos laticínios concorrentes, já que estes conseguem oferecer preço superior.

No período de entressafra, a teoria dos jogos mostra que a deserção (infidelidade) de um dos jogadores proporciona ganhos individuais superiores aos ganhos da cooperação. Assim, um jogador, ao desertar, faz com que os outros jogadores também desertem e deixem de entregar toda a produção na cooperativa. Há, portanto, extinção da cooperação quando um agente comercializa sua produção com outros laticínios, acarretando prejuízos econômicos à cooperativa.

Por outro lado, o que sucede na época da safra é uma situação de cooperação. Nessa época, todos ou a grande maioria dos cooperados comercializam toda a sua produção com a cooperativa. Nessa situação, os retornos proporcionados pela permanência na cooperativa são superiores àqueles obtidos se o cooperado for infiel. Assim, há um incentivo à cooperação, caracterizado pela entrega de toda a produção na cooperativa. Como todos os associados cooperam, a organização cooperativa ganha nessa situação.

Percebe-se que, nesse caso, a estratégia cooperar é estratégia dominante, ou seja, para um associado, individualmente, cooperar é sempre melhor que não cooperar, independente do que os outros façam. Não há incentivos para a deserção, pois há perdas individu-

ais para aquele associado que desertar, sendo que aquele que mantiver a cooperação auferirá ganhos mesmo que o outro deserte. Isso se deve ao fato já mencionado de que, nessa época, entregar toda a produção à cooperativa é sempre a melhor alternativa para o associado, dados os baixos preços dos laticínios concorrentes ou a dispensa de produção.

Devido a essas duas situações distintas e contraditórias, faz-se necessário que as cooperativas encontrem mecanismos que levem os cooperados à manutenção da cooperação na situação de entressafra, tendo em vista que a infidelidade dos associados é altamente prejudicial à eficiência econômica da organização.

### **Estratégia Empresarial**

A determinação dos rumos estratégicos de uma organização resulta do equilíbrio entre os anseios dos vários atores da estrutura empresarial. Poder-se-ia afirmar, ainda, que a determinação dos rumos estratégicos de uma empresa resulta da média de desejos de cada um dos *stakeholders*, ponderado pelo poder que cada um deles detém na organização. Nessa situação, a organização busca definir e operacionalizar estratégias que elevem ao máximo os resultados da interação estabelecida.

O modelo de gestão das cooperativas brasileiras vem recebendo muitas críticas, por apresentar várias deficiências que vêm comprometendo a competitividade dessas organizações, principalmente, devido à ineficácia administrativa apresentada, que põe em risco a sobrevivência dessas organizações. Tais problemas podem encontrar soluções com a implementação de estratégias competitivas.

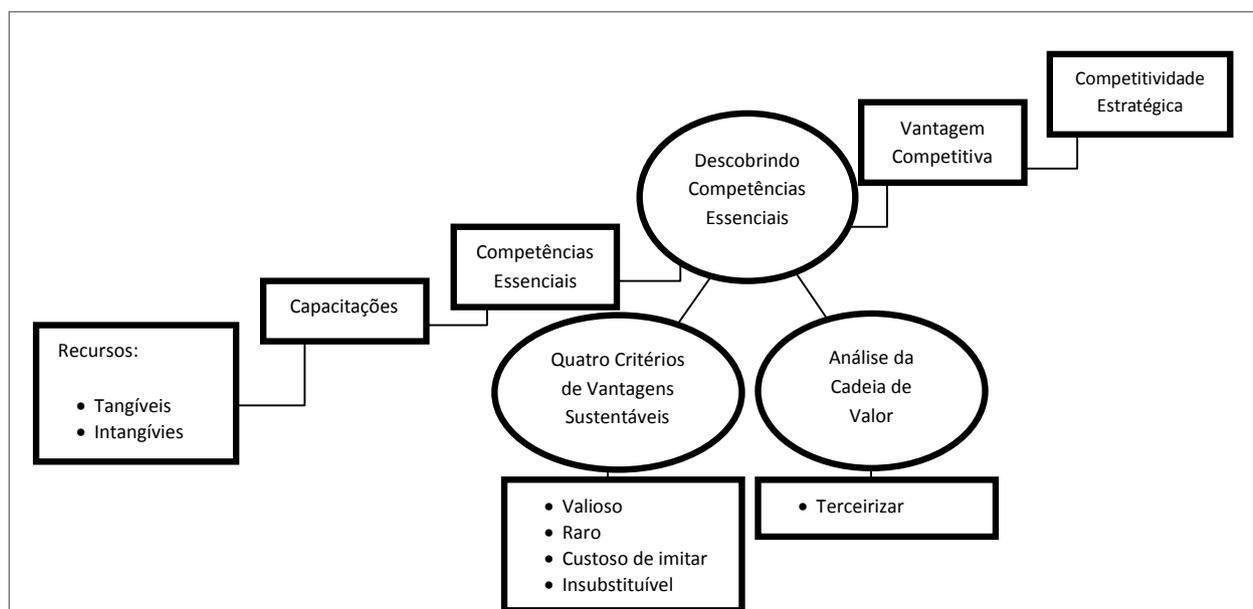
Em relação à posição estratégica das cooperativas, Bialoskorski Neto (2002) afirma que o empreendimento cooperativo apre-

senta, então, aspectos específicos com dimensões distintas e, muitas vezes, conflitantes. De um lado, tem-se o foco do mercado da lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços como sinalizadores da alocação de fatores de produção e, do outro, o foco da sociedade do cooperante, da ética de negócios e da transparência.

Segundo Bialoskorski Neto (2002), o cooperado pode apresentar uma ação de oportunismo contratual, pelo fato de ser agente principal da mesma relação contratual e, frequentemente, pode objetivar seu próprio bem-estar em detrimento da eficiência da cooperativa. A relação de agência entre associado e a cooperativa faz parte da gestão, quando a cooperativa tem uma estratégia de incentivo nas relações de contrato com o associado. Este incentivo pode reduzir os oportunismos e os custos de agência, elevando a eficiência da empresa pelo incremento da preferência de operação.

Dentro dessa perspectiva, ao implantar um modelo de estratégia empresarial, a empresa analisa o seu ambiente interno e, além de profissionalizar a administração, ela torna a empresa competitiva, pois, segundo Hitt, Hoskisson e Duane Ireland (2008, p. 74), “os recursos, capacidades e competências essenciais formam a base da vantagem competitiva”. Esses elementos estão presentes no ambiente interno da empresa. O autor afirma ainda que “explorando suas competências essenciais ou vantagens competitivas para pelo menos atender, se não superar, os padrões exigentes da concorrência global, as empresas criam valor para seus clientes” (HITT; HOSKISSON; DUANE IRELAND, 2008, p. 71), no caso deste estudo, para os associados das organizações cooperativistas.

Conforme retrata a Figura 2, o ambiente interno da empresa é formado pelos recursos, capacitações e competências es-



**FIGURA 2 – Componentes da Análise Interna que Levam à Vantagem Competitiva e Competitividade Estratégica**

Fonte: HITT; HOSKISSON; DUANE IRELAND, 2008.

senciais. Hitt, Hoskisson e Duane Ireland (2008, p. 74) afirmam que “os recursos são a fonte das capacidades de uma empresa, sendo agrupados para criar capacitações organizacionais, que, por sua vez, são a fonte das competências essenciais de uma empresa, que formam a base das vantagens competitivas”. Considerando isso, para que a organização cooperativista possa desenvolver suas vantagens competitivas, ela deve focar nas competências essenciais.

Segundo Hitt, Hoskisson e Duane Ireland (2008, p. 78) “as competências essenciais são capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus rivais”, no caso deste estudo, vantagem da cooperativa sobre as demais empresas concorrentes do mercado de laticínios. As competências essenciais surgem com o aprimoramento dos recursos e capacidades, ou seja, é o ato de executar muito bem uma atividade em relação aos seus concorrentes de forma a acres-

centar um valor maior a seus bens e, ou, serviços, no decorrer de um longo período (HITT; HOSKISSON; DUANE IRELAND, 2008, p. 79). O autor retrata que duas ferramentas ajudam uma empresa a identificar e criar suas competências essenciais. Para este estudo, foi direcionado para uma das ferramentas: os quatro critérios de Vantagem Competitiva Sustentável.

Considerando ainda a Figura 2 e a Tabela 1, é possível perceber que, para alcançar as competências essenciais, uma empresa deve obter quatro critérios de vantagem competitiva sustentável, que são: capacitações valiosas, raras, custosas de imitar e insubstituíveis. O foco deste estudo não é implantar ou identificar todas as vantagens competitivas na organização em estudo, por enfoque ser baseado em uma doutrina cooperativista, mas mostrar que, ao obter algumas vantagens competitivas, a cooperativa poderá fortalecer e aumentar a fidelidade do cooperado com a mesma.

**TABELA 1 – Quatro Critérios de Vantagem Competitiva Sustentável**

Capacitações Valiosas	• Ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades.
Capacitações Raras	• Não são muitos que as possuem.
Capacitações Custosas de Imitar	• Históricas: uma cultura organizacional ou marca ímpar e valiosa; • Causa ambígua: as causas e os usos de uma competências não são claras; • Complexidade social: relações interpessoais, confiança e amizade entre gerentes, fornecedores e clientes.
Capacitações Insubstituíveis	• Não existe equivalente estratégico.

Fonte: HITT; HOSKISSON; DUANE IRELAND, 2008.

Portanto, para este estudo, foram abordadas as duas habilidades que as organizações cooperativistas, conforme a sua doutrina, possuem dentro das capacitações “custosas de imitar”: uma cultura organizacional ou marca ímpar e valiosa (históricas); e relações interpessoais, confiança e amizade entre gerentes, fornecedores e clientes (complexidade social).

Considerando o formato das cooperativas, tais habilidades se tornam grandes diferenciais de atuação, se bem focados e trabalhados internamente. A cultura organizacional é um forte pilar dentro de uma cooperativa, pois ela tem o poder de afastar ou de aproximar o cooperado, conforme Hitt, Hoskisson e Duane Ireland (2008, p. 81): “uma cultura organizacional é uma fonte de

vantagem quando os funcionários são unidos pela sua crença nela” que, no caso desse estudo, são os cooperados. Outra habilidade custosa de imitar, que faz parte da realidade cooperativista, é a complexidade social, dados os fenômenos sociais que levam à constituição de uma cooperativa. Dada a proximidade dos cooperados, essa capacitação se torna o ponto mais forte dentre os critérios da vantagem competitiva sustentável. Os autores afirmam ainda que relações socialmente complexas e profundas, como amizade e confiança, tendem a fortalecer a relação entre empresa e funcionários, nesse caso cooperativa e cooperados.

Tais pontos discutidos são as características mais fortes de uma cooperativa dentro das competências essenciais de uma empresa. Pode-se afirmar que, mesmo que uma empresa não desenvolva todos os quatro critérios da vantagem competitiva sustentável, de forma a desenvolver suas competências essenciais, é possível que a mesma utilize essa doutrina e seus ensinamentos para desenvolver e aprimorar relações socialmente complexas em organizações como as cooperativistas.

### **As forças de Porter e o Marketing de Relacionamento**

Sob a temática das Forças de Porter e do Marketing de Relacionamento, busca-se fortalecer a relação em cooperados e cooperativas, de forma a minimizar ou até a extinguir a infidelidade dos associados. Segundo Porter, *apud* Kotler (2010, p. 336), existem cinco forças que determinam atratividade intrínseca, a longo prazo, de um mercado ou segmento de mercado: concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, produtos substitutos, compradores e fornecedores.

Para o estudo em questão, a força de atratividade a ser analisada será o poder de barganha dos fornecedores. Segundo Kotler (2010, p. 337), “os fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem concentrados ou organizados”. As cinco forças relatadas determinam a atratividade do mercado.

Considerando que as cooperativas são formadas e constituídas pela união de vários cooperados que entregam seus produtos para que a mesma faça o beneficiamento ou a revenda dos produtos dos cooperados, ela se torna forte por ter consigo grande parte dos fornecedores de leite do mercado. Ao utilizar esta força a seu favor, a cooperativa passa a ter um maior poder de barganha com o mercado e conseguirá melhores negociações para os cooperados.

Aliado às Forças de Porter, o Marketing de Relacionamento deve ser utilizado para fortalecer a relação entre cooperado e cooperativa. O Marketing aborda a questão estratégica como forma de fortalecer as relações organizacionais, além de sua relação com o mercado.

Uma das formas que resultam em mais envolvimento com a organização é conhecê-la profundamente e entender o seu objetivo. Isso é possível pela criação de uma missão. Segundo Kotler (2010, p. 43), “uma organização existe para realizar alguma coisa”. No caso da cooperação em estudo, para auxiliar os cooperados a escoar os seus produtos, seja por beneficiamento e revenda seja somente pela revenda. O autor afirma ainda que “uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. Ela orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar com independência, embora coletivamente, para alcançar as metas da organização”.

Considerando isso, ao formular uma missão corporativa, além do senso compartilhado do negócio, os funcionários, no caso, os cooperados, terão a oportunidade de se envolver mais com a cooperativa, fortalecendo as relações de fidelidade e relacionamento com a mesma. A criação de uma missão é o princípio do Marketing de Relacionamento, pois somente é possível se relacionar com o que se conhece.

Outra base importante para fortalecer a cooperativa é a definição do negócio da organização, pois, se os cooperados entenderem o negócio, irão criar mais relações de envolvimento com a cooperativa, instituindo, dessa forma, fortes relações sociais. Segundo Hitt, Hoskisson e Duane Ireland (2008), a complexidade social é um dos motivos pelos quais uma vantagem competitiva sustentável se torna custosa de imitar, pois relações socialmente complexas geram envolvimento e vínculos de amizades e confiança. Tais complexidades fortalecem o relacionamento entre cooperado e cooperativa, tornando-se esta uma das bases do Marketing de Relacionamento. Em virtude disso, a vantagem competitiva sustentável fortalece não só o negócio, mas a relação entre os associados e o relacionamento entre eles.

Portanto, ao definir o negócio da cooperativa, ela solidificará mais uma base para implantar o Marketing de Relacionamento, pois um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente [e dos cooperados], e não como um processo de produção de mercadorias, pois os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos (KOTLER, 2010).

Marketing de relacionamento é o processo por meio do qual o comprador e

o fornecedor estabelecem uma relação eficaz, eficiente, agradável, entusiasta e ética, isto é, pessoal, profissional e proveitosamente recompensadora para ambas as partes (PORTER, 1993). Apesar disso, pode-se afirmar que a relação entre cooperado e cooperativa deve ser recompensadora para ambos, a fim de que se estabeleça um relacionamento. Portanto, para se atingir tal patamar, deve ser aplicado um ou mais dos seis modelos de relacionamento, desenvolvidos por Bretzke (2004), que são: modelo de recompensas, modelo educacional, modelo contratual, modelo de afinidade, modelo do serviço de valor agregado e o modelo de aliança. Para a doutrina cooperativista, o modelo de relacionamento estudado será o modelo educacional.

Segundo Bretzke (2004), no modelo educacional, o ciclo de comunicação é mantido com um programa de comunicação interativo, que coloca à disposição do cliente um conjunto de materiais informativos. Eles podem ser enviados periodicamente aos clientes ou mediante solicitação. A autora afirma ainda que a principal característica deste modelo é educar o cliente para o uso e consumo do produto (BRETZKE, 2004). No caso do presente estudo, educar o cooperado quanto à doutrina cooperativista, a importância e os benefícios da sua fidelidade ao sistema cooperativo, por meio da conscientização do seu papel e da sua importância no funcionamento e na constituição da organização cooperativista.

### **Aspectos Metodológicos**

Em concordância com o objetivo, esse estudo possui caráter descritivo. Quanto ao meio de investigação ele consiste em uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. A pesquisa, quanto aos objetivos,

pode ser considerada exploratória, porque se propõem a avaliar a adequação da técnica de análise de rede social para a compreensão do problema da infidelidade dos cooperados nas cooperativas de leite. Pode ser caracterizada, também, como descritiva, haja vista a intenção de descrever características de uma determinada situação da realidade. Essa ideia pode ser vista com o mapeamento das conexões relacionais entre os atores da rede social da cooperativa de leite em estudo, por meio da técnica de análise de rede social.

Já em relação aos meios de investigação adotados, cumpre ressaltar que a adoção de um meio não exclui outro, pelo contrário: eles se complementam, auxiliando a investigação. A pesquisa bibliográfica fez-se necessária para apresentar os conceitos sobre cooperativismo, teoria dos jogos e análise de rede social. A pesquisa de campo possibilita, por meio de questionários estruturados, mapear as conexões relacionais entre os atores da rede social.

Segundo Yin (2001, uma etapa fundamental, ao se projetar e conduzir um caso único, é definir a unidade de análise. O objeto de estudo estabelecido para a pesquisa foi uma Cooperativa de leite da mesorregião Campos das Vertentes, Minas Gerais.

A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado, fechado e autoaplicável, por ser uma técnica padronizada de coleta de dados. Esse questionário tem o objetivo de analisar as relações sociais entre os atores envolvidos. O questionário foi enviado a toda população do estudo, ou seja, todos os associados da cooperativa. O retorno foi de 12,5% ou 15 associados da cooperativa de leite em estudo. Outro ponto relevante, em relação ao questionário, foi a sua aplicação em dois

períodos do ano: safra e entressafra, com o objetivo de comprovar as análises realizadas pela teoria dos jogos em relação ao problema de infidelidade.

Assim, o processo metodológico a ser utilizado para a compreensão do problema da infidelidade dos cooperados, nas cooperativas de leite, é a técnica da Teoria dos Jogos, para posterior análise sob a ótica da estratégia empresarial e o marketing estratégico.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Abordagem sob a Perspectiva da Teoria dos Jogos

Segundo Fiani (2004), situações que envolvam interações entre agentes que se comportam estrategicamente podem ser analisadas formalmente como um jogo. Um jogo envolve interdependência das ações de seus jogadores, o que faz com que eles considerem, em suas decisões, os efeitos de suas ações sobre os demais jogadores, assim como as reações destes.

Esta teoria possibilita analisar, sob quais circunstâncias, jogadores são levados a cooperar ou não, considerando suas características de racionalidade, que primam pela maximização da utilidade. A abordagem dessa teoria se torna adequada no que se refere à problemática da infidelidade ou desvio de produção dos cooperados, considerando que estes são agentes racionais que visam a maximizar seus resultados econômicos.

Assim, há uma situação de interação e interdependência entre os associados, que se juntam em uma organização cooperativa, com vistas a competir no mercado. Porém, o equilíbrio pode ser rompido a qualquer momento, quando o cooperado é levado a desertar, adotando estratégias

que maximizam apenas o seu retorno individual. Essa situação é analisada como o dilema dos prisioneiros, à qual Bialoskorski Neto (2002) se referiu como “dilema do cooperante”.

No contexto das cooperativas de leite, foco deste artigo, em determinadas épocas, principalmente no período da entressafra, os cooperados interagem em uma situação de dilema dos prisioneiros. Nessa situação, há um incentivo à infidelidade ou deserção, uma vez que os retornos individuais são maiores que aqueles verificados na situação de cooperação. Ou seja, o cooperado

entregará apenas um pequeno percentual da sua produção na cooperativa e entregará a maior parte aos laticínios concorrentes, já que estes conseguem oferecer preço superior, atraindo os produtores.

Para a organização em estudo, a matriz de retornos para a situação retratada acima pode ser definida como na Tabela 2. Os dados apresentados pelos cooperados e cooperativa são de abril a setembro de 2010. Ressalta-se que os *payoffs* são apenas representativos dos retornos individuais dos cooperados e ordenam as preferências dos jogadores.

**TABELA 2 – Matriz de Retornos para os Cooperados no período entressafra**

Matriz de Retornos		Cooperado B	
		Coopera	Deserta
Cooperado A	Estratégias		
	Coopera	3,3	0,4
	Deserta	4,0	1,1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se que a estratégia que representa maior retorno para os jogadores é aquela em que há cooperação de ambos, ou seja, em que os dois cooperados entregam todo o seu leite na cooperativa. No entanto, a deserção (infidelidade) de um dos jogadores proporciona ganhos individuais superiores aos ganhos da cooperação. Assim, ao desertar, um jogador estimula os outros jogadores a também desertarem e a deixarem de entregar toda a produção na cooperativa.

Há, portanto, extinção da cooperação quando um agente comercializa sua produção com outros laticínios, acarretando prejuízos econômicos à cooperativa. Se considerarmos que a grande maioria dos associados da cooperativa age desta forma, a cooperativa ficará em situação difícil nesse período, conforme foi mencionado

anteriormente. Faz-se necessário ressaltar que, na maioria das vezes, o cooperado não tem noção do prejuízo que está imputando aos outros cooperados, e principalmente à empresa cooperativa.

Por outro lado, o que sucede na época da safra é uma situação de cooperação. Nessa época, todos ou a grande maioria dos cooperados comercializam toda a sua produção com a cooperativa. Nessa situação, os retornos proporcionados pela permanência na cooperativa são superiores àqueles obtidos se o cooperado for infiel. Isso se deve ao fato de que, nessa época, geralmente há excesso de leite no mercado, e os laticínios e multinacionais oferecem preços inferiores àqueles pagos pela cooperativa ou aceitam o leite apenas daqueles produtores que lhes convêm, dispensando os outros. Assim, há um incentivo à cooperação, caracterizado pela

entrega de toda a produção na cooperativa. Como todos os associados cooperam, a organização cooperativa ganha nessa situação.

A matriz de retornos para a situação de safra (dados representativos de outubro a março de 2010) pode ser assim na Tabela 3.

**TABELA 3 – Matriz Retornos para os Cooperados no período da safra**

Matriz de Retornos		Cooperado B	
	Estratégias	Coopera	Deserta
Cooperado A	Coopera	5,5	3,-1
	Deserta	-1,3	-2,-2

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que, nesse caso, a estratégia cooperar é estratégia dominante, ou seja, para um associado, individualmente, cooperar é sempre melhor que não cooperar, independente do que os outros façam.

Não há incentivos para a deserção, pois há perdas individuais para aquele associado que desertar, sendo que aquele que mantiver a cooperação auferirá ganhos mesmo que o outro deserte. Isso se deve ao fato já mencionado de que, nessa época, entregar toda sua produção à cooperativa é sempre a melhor alternativa para o associado, dados os baixos preços dos laticínios concorrentes ou a dispensa de produção. Devido a essas duas situações distintas e contraditórias, o estabelecimento, pela empresa cooperativa, de estratégias que visam a manter a fidelidade dos associados essenciais é essencial para a solidez financeira da cooperativa.

### **Estratégia empresarial e fidelização dos cooperados**

No caso da cooperativa de leite em estudo, os grupos formados para a pesquisa retrataram vários aspectos divergentes. O grupo dos cooperados mostrou que, em relação aos aspectos de fidelização, há uma união instável entre os associados e outra, de pouca confiança, entre associados e dirigentes.

Os associados deixam clara a nítida presença de uma liderança pouco carismática e profissional na associação. Isso pode ser considerado uma causa para o processo de infidelização. Na visão dos dirigentes, a cooperativa possui o compromisso de receber a produção do cooperado, mas não há obrigatoriedade na relação entre ambos. Além disso, a relação extremamente flexibilizada para o cooperado é vista como margem para infidelidade do cooperado. Conforme proposto por Hitt, Hoskisson e Duane Ireland (2008), ao se fortalecerem as relações sociais por meio das capacidades custosas de imitar, impressões como essas serão minimizadas e até podem ser extintas da cooperativa.

Entre os mecanismos para otimizar a fidelização dos associados, foram apontados por eles, por meio da pesquisa realizada, dentre outros aspectos: palestras e cursos oferecidos pelos órgãos parceiros; contratos coletivos; preços justos e bem definidos; pagamento em dia; encontros periódicos, igualdade de direitos e confraternizações. Aspectos estes que fortalecem as relações sociais.

Todos esses problemas foram apontados por Jank e Nassar (1995, p.24). Segundo esses autores, as cooperativas estão enfrentando sérios problemas na atualidade.

Os três maiores são: perda dos melhores produtores para as empresas privadas, ausência de profissionalização dos quadros de dirigentes e falta de orientação para o mercado. A cooperativa em estudo retrata que esses são problemas ainda atuais. A falta de espírito associativo, o baixo nível cultural, desinformação e a convicção de que o preço do leite é o ponto inicial e final dos problemas do setor leiteiro, promovem sérias distorções, desunião e revolta contra os agentes supostamente causadores do problema. Se o cooperado se envolver com a cooperativa, conhecendo a fundo o seu negócio, estes problemas poderão ser resolvidos, motivo este da ênfase na necessidade de participação de todos no processo de tomada de decisões do grupo, bem como a necessidade de os associados controlarem a cúpula dirigente.

Esses resultados também demonstram que a cooperativa de leite, dado o preceito doutrinário de ausência de lucros, poderia estar operando de forma a maximizar os seus “serviços”, ou benefícios, aos cooperados associados, ou seja, de forma que tenderia a uma situação de máxima eficiência administrativa, podendo trazer consequências futuras positivas ao empreendimento coletivo.

Dessa forma, ao se trabalhar as capacitações “custosas de imitar”, será possível fortalecer a relação entre os cooperados e cooperativas, por meio de uma cultura organizacional e do aprofundamento das relações socialmente complexas, como a amizade e confiança, capacitações estas que tendem a aumentar o nível de fidelidade dos cooperados.

### **As forças de Porter e o Marketing de Relacionamento**

Conforme resultados encontrados, os cooperados buscam entregar seus produ-

tos para terceiros na entressafra, pelos ganhos serem maiores do que os auferidos pela cooperativa. Considerando isso, ao se mudar o foco do negócio da cooperativa durante a entressafra, é possível minimizar este problema, de forma que, em vez de a cooperativa beneficiar e revender uma parte ínfima da produção que recebe, a mesma poderia mediar as negociações de leite no mercado, no lugar dos produtores.

A cooperativa, ao se utilizar de uma das forças de Porter – o poder de barganha dos fornecedores – terá muito mais espaço e força para competir pelos interesses dos cooperados. Dessa forma, no período da entressafra, a cooperativa passaria a ser mediadora das negociações com terceiros, pois, uma vez que detém uma grande parte dos produtores de leite consigo, ela terá mais poder de negociação, conforme comprova o estudo feito por Porter (1993). Fazendo isso, ela economizaria recursos internos – ao não beneficiar o leite neste período – e negociaria o leite no mercado para terceiros, aumentando os ganhos dos cooperados, mantendo-os satisfeitos e fiéis a ela.

Além disso, ao criar a sua missão e a definição do seu negócio, os cooperados irão se identificar com tal organização, entendendo, de fato, a cooperativa à qual são associados. Esse é um dos alicerces do modelo educacional de marketing de relacionamento. Uma vez que o cooperado entende e conhece a cooperativa, bem como conhece também os impactos de tomar decisões isoladas e individuais, ele se tornará mais consciente de seu papel na cooperativa. Educar o cooperado é o ponto principal que o fará se tornar fiel à doutrina cooperativista. A pesquisa revelou que o cooperado se mostrou alheio ao funcionamento da cooperativa e ao cooperativis-

mo como uma doutrina. Por isso, palestras explicativas sobre o assunto, bem como divulgação da missão e do negócio da cooperativa, de forma a aproximar cooperado e cooperativa, poderão ser a solução para os problemas enfrentados.

## CONCLUSÕES

As cooperativas de leite, de um modo geral, enfrentam problemas devido à infidelidade dos seus associados, principalmente no período da entressafra da produção. Aliado ao problema da sazonalidade da produção, que afeta todo o setor leiteiro, a infidelidade dos associados, nas cooperativas de leite, implica em custos adicionais para essas organizações.

Esse artigo abordou a problemática da infidelidade dos associados nas cooperativas sob a ótica da Teoria dos Jogos. Através dessa teoria, analisou-se como os cooperados são levados a “trair” a cooperativa, entregando sua produção leiteira a laticínios concorrentes. Com a aplicação do questionário em períodos distintos, pôde-se comprovar essa teoria sobre a infidelidade dos cooperados em relação a sua cooperativa.

A pesquisa mostrou que a falta de compartilhamento de informações é uma das causas para o surgimento dos conflitos em estudo, refletindo-se em uma queda na intercooperação dos associados. Consequentemente o nível de infidelidade tenderá a aumentar nos períodos da entressafra da produção. Portanto, a mudança de foco

do negócio da cooperativa, na entressafra, poderia minimizar tais problemas. Dessa forma, ao invés de beneficiar o leite e revendê-lo, a cooperativa passaria a ser a mediadora das negociações do leite com o mercado, que paga mais caro pelo produto neste período, o que tornaria o cooperado mais satisfeito e mais fiel à cooperativa.

Paralelamente a esta solução, inicialmente, seria proposta a criação da missão e da definição do negócio, por parte da cooperativa, de forma a ser mais conhecida pelos cooperados, gerando, assim, um envolvimento com os mesmos. Após este primeiro passo, o marketing de relacionamento, por meio do modelo educacional, proporia o envolvimento deste cooperado com a cooperativa, por meio de um processo de educação. O foco seria educar o cooperado de forma a fazê-lo consciente da sua importância para a cooperativa, tornando o processo mais transparente e, o cooperado, mais fiel.

Por fim, tais teorias, analisadas conjuntamente, mostraram-se adequadas para a compreensão dos problemas das cooperativas sob o ponto de vista das ações oportunísticas e infiéis dos seus associados. Entretanto, apontam outros caminhos para o acréscimo da pesquisa e o aprimoramento da análise. Sugere-se, para a agenda de pesquisas futuras, a aplicação do estudo para duas cooperativas de leite, fazendo a comparação dos seus resultados e um aprofundamento nos estudos mercadológicos e estratégicos nestas organizações.

## REFERÊNCIAS

- BARNES, J. A. Social networks. **Addison-Wesley Module in Anthropology**, [S. l.], v. 26, p. 1-29, 1972.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas**: um ensaio sobre eficiência econômica, contratos e fidelidade. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, 3., 2002. Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: [s. n.], 2002.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e Cooperativas Agropecuárias. IN: BRAGA, J. M.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio Cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV, DER, 2002.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Incentivos Contratuais e Eficiência: O Caso da Nova Geração de Cooperativas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [S. l.], v. 38, p.109-127, 2000.
- BRAGA, J. M.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio Cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV, DER, 2002.
- BRETZKE, Miriam. Sistema de Fidelização: como encantar o seu cliente. **Bretzke – Marketing de Relacionamento**. Disponível em: <<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos09.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2012.
- CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industriais entre pequenas e médias empresas**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CEPEA - **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada**. Disponível em: <[http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/page.php?id\\_page=672](http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/page.php?id_page=672)>. Acesso em: 05 jan. 2012.
- FAGUNDES, M. H. Leite: Situação Atual e Perspectivas para o Setor. **Relatório Técnico**. Disponível em: <[www.conab.gov.br](http://www.conab.gov.br)>. Acesso em: 06 nov. 2008.
- FIANI, R. **Teoria dos Jogos**: para cursos de Administração e Economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GOMES, S. T. **Economia da produção de leite**. Belo Horizonte: Itambé, 2000.
- HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; DUANE IRELAND, R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage, 2008.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982. (Manual de Cooperativismo I).
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RODRIGUES, R. **Aliança Cooperativa Internacional**: declaração sobre a identidade cooperativa. Disponível em: <<http://www.abag.com.br>> Acesso em: 06 nov. 2011.
- VARIAN, H. R. **Microeconomic Analysis**. 3<sup>rd</sup>. New York: Norton & Company: 1992.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZYLBERSZTAJN, D. **A organização ética**: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações - Série Working Papers – FEA-USP. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/wpapers/index](http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/index)>. Acesso em: 20 fev. 2012.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro Estratégias Fundamentais para Cooperativas Agrícolas**. IN: BRAGA, J. M.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio Cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV, DER, 2002.