

Serviços de associações de representação: foco nas distribuidoras de insumos agrícolas

Representation associations services: focus on agricultural inputs distributors

Douglas Rafael Ferreira Tamer Soares¹ⁱ, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4738-581X>; Sérgio Augusto Pereira Bastos^{1iii*}, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5697-3624>.

1. Fucape Business School, Vitória, Espírito Santo, Brasil.

*Autor correspondente: sbastos@fucape.br

Resumo

Dificuldades em influenciar o ambiente institucional criam a oportunidade para atuação de forma coletiva, por associações de representação de interesses. O objetivo deste artigo é compreender o que influencia a satisfação dos associados com os serviços de representação de interesses. Os dados primários do setor de distribuição de insumos, em abordagem qualitativa-quantitativa, foram obtidos por meio de levantamento tipo *survey* e entrevistas de aprofundamento. Os dados foram analisados pela incidência de resposta utilizando escala Likert e análise de conteúdo, respectivamente. Os resultados apontam a qualidade dos serviços na satisfação dos associados. Associados confiam nos serviços de representação e valorizam a reputação da associação, impactando a qualidade e a confiança. Benefícios relacionais sociais e de confiança podem fortalecer a relação entre qualidade e confiança com a satisfação dos serviços de representação de interesses. A pesquisa contribui para atividades políticas corporativas por serviços de representação privada de interesses em um país em que o *lobby* não é regulamentado. Na prática, auxilia gestores de organizações de representação e seus associados em determinar pautas coletivas setoriais.

Palavras-chave: distribuidores de insumos agrícolas; associações; representação de interesses; satisfação com serviços; teoria da ação coletiva.

Abstract

Difficulties in influencing the institutional environment create the opportunity for collective action through associations representing interests. The objective of this paper is understanding what influences associates' satisfaction with interest representation services. The approach is qualitative-quantitative. Primary data from the agricultural inputs distribution sector originate from a survey and in-depth interviews. Data were analyzed by response incidence using the Likert scale and content analysis, respectively. The results indicate that the quality of services influences members' satisfaction. Members have confidence in representation services and value the association's reputation, impacting quality and trust. Social and trust relational benefits can strengthen quality and trust relationships with the satisfaction of interest representation services. The research contributes to corporate political activities through private interest representation services in a country where lobbying is not regulated. In practical terms, it helps managers of representative organizations and their associates to determine sectoral collective agendas.

Keywords: distributors of agricultural inputs; associations; representation of interests; service satisfaction; collective action theory.

Citação: Soares, D. R. F. T., & Bastos, S. A. P. (2023). Serviços de associações de representação: foco no setor de distribuição de insumos agrícolas. *Gestão & Regionalidade*, v. 41, e20259084. <https://doi.org/10.13037/gr.vol41.e20259084>



1 Introdução

A partir da década de 1980, com o avanço de desregulamentação de diversos mercados na União Europeia (UE), abriram-se as discussões sobre ações coletivas das empresas, por meio da atuação das associações de representação privadas (ARP) em contraponto ao intervencionismo do Estado (Farina, Azevedo, & Saes, 1997). No Brasil, a partir dos anos 1980, ocorreram mudanças na forma de regular e organizar a constituição de interesses em empresas que, ainda que reguladas pelo Estado, passaram a influenciar na política setorial por meio dos serviços de representação, contribuindo para o aumento da competitividade de diversas cadeias produtivas (Belik, 2019; Nassar & Zylbersztajn, 2004; Zylbersztajn & Machado Filho, 1998).

A origem dos serviços das ARP está na Teoria da Ação Coletiva, proposta por Olson (1971). Ele destaca que ações coletivas, de bens coletivos e incentivos seletivos, mostram que o elemento de ligação do comportamento organizacional não são apenas valores partilhados, mas sim incentivos seletivos, dado que servem para satisfazer os objetivos pessoais dos membros da organização.

Na literatura nacional, os poucos estudos identificados sobre as ARP não abordam qualidade, confiança, benefícios e satisfação com os serviços relacionais da representação (Nassar & Zylbersztajn, 2004; Ricciardi et al., 2014; Fornazier & Waquil, 2012). Paralelamente, a literatura internacional é pouco útil como referência para o mercado brasileiro devido às especificidades locais, já que o *lobby* não é uma atividade regulada (Almeida, Abdalla, & Ferreira, 2022).

Nesse contexto, a lacuna desta pesquisa encontra-se na necessidade de mais estudos que tragam luz à atuação das ARP. Com isso, o objetivo é identificar os antecedentes da satisfação das empresas com as associações de representação privadas de interesses. A unidade de análise é o setor de distribuição de insumos agrícolas.

A escolha do setor se dá pela crescente relevância na economia brasileira e por ser um setor regulado. O modelo de agricultura de subsistência, dominante no Brasil por séculos, passou por transformações, tornando-se segmento de grande porte. Para isso, os insumos utilizados na agricultura crescerem de importância e o papel dos distribuidores de insumos ganharam relevância na cadeia produtiva agrícola, disponibilizando aos produtores itens como sementes, fertilizantes, defensivos, maquinários, produtos veterinários e implementos agrícolas, além de serviços de apoio à cadeia produtiva (Neto, Marques, & Neves, 2020; Coughlan, Anderson, Stern, & El-Ansary, 2002; Cade, 2020).

A pesquisa traz contribuição para o campo de atividades políticas empresariais, ou seja, ações de cunho estratégico não orientados ao mercado, mas ao ambiente institucional (político, legal, regulatório), por meio dos serviços de representação de interesses, como estabelecido na Teoria da Ação Coletiva. Em termos práticos a pesquisa auxilia gestores de organizações de representação e seus associados em pautas setoriais coletivas.

2 Referencial Teórico

2.1 Agronegócio, distribuição de insumos e as ARP

O termo agronegócio (*agribusiness*) surge na *School of Business Administration* da Universidade de *Harvard* e inicia um período de grandes transformações com o avanço tecnológico (Davis & Goldberg, 1957). Entretanto, a autossuficiência esperada de grandes propriedades agrícolas não ocorreu, exigindo uma descentralização dos suprimentos de matérias-primas criando espaço para os distribuidores de insumos, organizações



interdependentes que oferecem produtos ou serviços para uso no ambiente produtivo (Coughlan *et al.*, 2002).

Com a demanda global por alimentos e a regulamentação do mercado exportador, surgem oportunidades para o agronegócio brasileiro. A alta produtividade torna o Brasil um dos principais produtores de alimento do mundo (Neves, Valerio, Cambaúva, & Marques, 2020). Com essa expansão, as empresas buscam estruturas mais flexíveis, compactas e adaptáveis. No entanto, altos custos operacionais, assimetria informacional e regulação crescente podem comprometer o negócio agrícola em toda sua cadeia produtiva, criando oportunidades nas áreas de serviços e de representação de interesses (Zylbersztajn & Machado Filho, 1998).

O incentivo para a criação de uma ARP se dá pelos benefícios coletivos propostos, além da adoção de estratégias de diferenciação, que possibilitam um conjunto institucional e competitivo. Entretanto, esses benefícios podem não ser suficientes para captar e/ou reter o número necessário de associados para atingir uma ARP sustentável. A decisão de se associar depende da análise da relação custo-benefício. Quando a proposta advém da defesa de interesses setoriais, é possível que haja algum tipo de incentivo econômico, mesmo que de forma involuntária (Moe, 1988; Nassar & Zylbersztajn, 2004; Barra, Silva, & Machado, 2007).

2.2 Qualidade, confiança e reputação

A qualidade é um julgamento subjetivo que se refere à expectativa do tomador de serviço de acordo com o que é oferecido pelo prestador de serviço (Mitra & Golder, 2006). A percepção de qualidade decorre da obtenção de um produto ou serviço em sua forma esperada, ou seja, é função dos atributos valorizados pelo cliente (Fornell *et al.*, 1996). Fleischman, Johnson e Walker (2017) acreditam que divulgações difundidas sobre reputação, qualidade do serviço e percepção de valor e custo são atributos influenciadores da percepção de qualidade. Para Grönroos (1984) e Lehtinen e Lehtinen (1991) é fundamental examinar quais e de que forma os serviços são providos aos clientes.

A confiança refere-se à compreensão de que o tomador ou prestador de serviços desejam se submeter às ações da outra parte, baseando-se em expectativas de como essa parte se comporta em dada situação (Ramos, Ferreira, Freitas, & Rodrigues, 2018). Logo, a confiança dos associados das ARP pode ser oriunda do envolvimento, da demonstração de competência operacional da organização ao realizar suas atividades; em priorizar os interesses dos associados frente aos interesses da própria organização, e da forma que a orientação em resolver problemas esteja compreendida nos atributos da associação (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002).

Para Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998), a confiança é o resultado da correlação entre as expectativas e os comportamentos das partes relacionadas. Assim, manifesta-se nas atitudes e comportamentos exigidos em determinado relacionamento, sendo possível que as ações de uns venham afetar os demais (Goel, Bell, & Pierce, 2005). Os benefícios relacionais encontram-se no que as partes desejam se beneficiar ou ao desfrutarem de benefícios de relacionamentos interpessoais, por meio dos profissionais que lhes prestassem o serviço (Mota & Freitas, 2008).

Nesse contexto, conflitos (e as ações para dirimi-los) influenciam o nível de confiança, além de evidenciar o interesse em estabelecer relações permanentes (Morgan & Hunt, 1994). Gwinner, Gremler e Bitner (1998) apontam que os clientes de serviços não buscam serem atendidos, mas esperam receber dessa relação cliente/fornecedor benefícios adicionais, que incluam tratamentos especiais, confiança e benefícios sociais. Eles acreditam que o benefício de confiança mais relevante é o relacional.



Finalmente, a reputação constitui-se a partir do relacionamento e desempenho do prestador de serviço, refletindo o quanto é capaz de atingir expectativas e trazer benefícios. Dessa maneira, o desempenho fortalece a confiança e eleva o nível da reputação da entidade perante o mercado, de forma que retenha e capte novos clientes (Zucco, Santos, Begnini, & Carvalho, 2022).

2.3. Satisfação com serviços

A satisfação é a experiência completa, a execução real do que se espera, desde a contratação ao término do serviço (Hult et al., 2017). Dessa forma, expressa o estado final da experiência da prestação do serviço, de forma que pode ser definido como uma percepção positiva da relação cliente e fornecedor (Khurana, 2013). Pode envolver aspectos relacionados ao serviço, empatia, confiança, cordialidade etc. (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2010). Para Wong, Chan, Ngai e Oswald (2009) a qualidade percebida do serviço antecede a satisfação.

A satisfação dos clientes é uma das maneiras de perceber o desempenho de um serviço através de avaliações que permitem alcançar sua percepção de valor, qualidade e atendimento às suas expectativas (Hult, Sharma, Morgeson & Zhang, 2019). Ao se acrescentar qualidade ao serviço, é esperado que a relação de valor percebido, influencie a satisfação dos clientes (Johnson et al., 2001).

3 Metodologia de pesquisa

Com o propósito de identificar os antecedentes da satisfação com os serviços das associações de representação privada (ARP) representando distribuidoras de insumos agrícolas, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo-quantitativa. Os dados primários foram coletados por meio de uma *survey* e de entrevistas de aprofundamento com roteiro semi-estruturado com os membros das empresas representadas e de um executivo de uma ARP.

A *survey* valeu-se de um questionário com escalas validadas na literatura, com 36 afirmativas adaptadas de escalas validadas na literatura para satisfação com serviços (Verhoef et al., 2002), qualidade dos serviços (Burnham et al., 2003), confiança nos serviços (Bansal et al., 2004) e benefícios relacionais (Gwinner et al., 1998). Uma escala *Likert* de 5 pontos capta a percepção dos respondentes, variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente]. O questionário foi disponibilizado no aplicativo *Google Forms*, sendo distribuído por e-mail, grupo de Whatsapp e mensagens eletrônicas individuais após pré-teste que não apontou qualquer dificuldade com relação a seu conteúdo.

52 respostas foram recebidas. Dessas, 78,8% são membros associados a alguma ARP, logo chega-se a 41 respostas válidas. Com relação aos cargos exercidos pelos respondentes, 34,1% têm cargos de sócio na empresa em que trabalham, 7,3% têm cargo de Presidente, 29,3% de diretor, 24,4% de gerente, 2,4% atuam na área de suprimentos e 34,1% são responsáveis técnicos. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 51,2% possuem mais de 20 anos de experiência, 34,1% estão na faixa de 10 e 20 anos, 4,90% entre 5 e 10 anos e 9,8% até 5 anos. 92,7% são do sexo masculino e 7,3% do sexo feminino.

As entrevistas foram realizadas, de forma semiestruturada, com profissionais que atuam como diretores, executivos e gerentes. conforme Tabela 1.



Tabela 1

Relação de entrevistados

Entrevistado	Estado	Sexo	Tempo de trabalho na empresa	Cargo	Faturamento da empresa (R\$ milhões)
#1	Minas Gerais - MG	Masculino	Acima de 5 até 10 anos	Diretor	Acima de 250 até 500 milhões de reais
#2	Rio Grande do Norte - RN	Masculino	Acima de 20 anos	Diretor	Acima de 100 até 250 milhões de reais
#3	Minas Gerais - MG	Masculino	Acima de 10 até 20 anos	Diretor	Acima de 250 até 500 milhões de reais
#4	Rio de Janeiro - RJ	Masculino	Acima de 10 até 20 anos	Gerente	Acima de 50 até 100 milhões de reais
#5	Rio de Janeiro - RJ	Masculino	Acima de 5 até 10 anos	Gerente	Acima de 50 até 100 milhões de reais
#6	Rio de Janeiro - RJ	Masculino	Acima de 10 até 20 anos	Gerente	Acima de 50 até 100 milhões de reais
#7	São Paulo - SP	Feminino	Até 5 anos	Executiva de ARP	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise das entrevistas utiliza a técnica de *template analysis*, o que permite criar, de forma hierárquica, temas ou assuntos ilimitados e passíveis de serem ajustados (King, 2004). A revisão de literatura deu origem a essa codificação *ex-ante*. Assim, foram elaboradas perguntas conforme o objetivo da pesquisa com quatro códigos de primeiro nível utilizados na *survey* satisfação com serviços de representação, qualidade dos serviços de representação, confiança nos serviços de representação e benefícios relacionais. Os códigos de segundo nível, assim como os de terceiro nível, que emergiram de forma indutiva das entrevistas, encontram-se na Figura 1.

Figura 1

Resumo da análise de *templates* (temas)

Códigos de 1º Nível	Códigos de 2º Nível	Códigos de 3º Nível
Satisfação com serviços de representação		Nível de satisfação com a qualidade dos serviços prestados pela ARP.
		Relação entre a satisfação e a qualificação da equipe da ARP.
Qualidade dos serviços de representação		Variação de qualidade entre serviços de representação entre diferentes ARP.
		Diferenças entre associações de representação quando a empresa está associada a outra(s) ARP.
Confiança nos serviços de representação		Crença nos serviços da ARP que representa a empresa.
		Confiança que a ARP auxiliará sempre que a empresa necessitar.
Benefícios relacionais	Benefícios de confiança	Risco de algo dar errado com assuntos conduzidos pela ARP.
		Redução de incertezas por conta dos serviços da ARP.
	Benefícios sociais	Relacionamento estreito entre o pessoal da empresa e o pessoal da ARP.
		Possibilidade de ter vantagens competitivas em função de aspectos sociais dos relacionamentos com a ARP.
	Benefícios de tratamento especial	Existência de condições especiais para a empresa que não estão disponíveis a outros associados da ARP.
		Melhores serviços da ARP para a empresa em relação a outros associados.
		Pagamentos mais baixos pelos serviços da ARP em relação a outros associados.
		Prioridade dada às necessidades da empresa pela ARP.



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelos autores.

4 Análise de resultados

4.1 Resultados da *survey*

Os resultados da *survey* encontram-se na Tabela 2 em que é apresentada distribuição das respostas por nível de concordância. As análises desses resultados juntam-se às entrevistas realizadas para a análise para cada uma das dimensões analisadas nos itens que se seguem.

Tabela 2

Distribuição das respostas da *survey*

Dimensões	Afirmativas	1	2	3	4	5
Satisfação com serviços de representação	Minha empresa está satisfeita com a qualidade do serviço da ARP.			4,90%	36,60%	58,50%
	Minha empresa está satisfeita com os serviços de representação prestados devido à especialização e capacitação da equipe que a assessora.		4,90%	7,30%	34,10%	53,70%
	A satisfação com os serviços de representação prestados são reflexos da relação com equipe da ARP.		2,50%	14,60%	39,00%	43,90%
	Minha empresa está satisfeita com os serviços da ARP, devido à disposição da equipe técnica para explicar os procedimentos relacionados às legislações e outras questões pertinentes ao setor.		2,40%	14,60%	29,30%	53,70%
	Total	0,00%	2,44%	10,36%	34,76%	52,44%
Qualidade dos serviços de representação	A qualidade do serviço varia muito entre as diferentes ARP neste setor.			29,20%	41,50%	29,30%
	Minha empresa poderia estar vinculada a outra ARP e não notar muita diferença.	12,20%	24,40%	24,40%	31,70%	7,30%
	Diferentes ARP neste setor oferecem programas e/ou recursos muito diferentes e com melhor qualidade frente à principal associação de que minha empresa faz parte.	9,80%	29,30%	17,00%	36,60%	7,30%
	Realmente, não importa a qual ARP minha empresa seja vinculada; são todas praticamente iguais.	34,10%	39,10%	9,80%	14,60%	2,40%
	Total	14,02%	23,17%	20,12%	31,10%	11,59%
Confiança nos serviços de representação	Minha empresa acredita que pode confiar completamente na ARP a que é associada.		2,40%	4,90%	41,50%	51,20%
	A ARP que minha empresa está associada é completamente sincera em suas promessas.			7,30%	29,30%	63,40%



	Minha empresa pensa que pode confiar na ARP para que a ajude quando necessitar.			2,40%	29,30%	68,30%
	A ARP é honesta e verdadeira com minha empresa.				22,00%	78,00%
	Total	0,00%	0,61%	3,66%	30,49%	65,24%
Benefícios de Confiança	Minha empresa acredita que há menos risco de que algo saia errado por ter serviços de representação.		2,50%	14,60%	31,70%	51,20%
	Minha empresa pode confiar nos serviços de representação.				39,00%	61,00%
	Minha empresa tem confiança de que os serviços de representação serão prestados corretamente.				39,00%	61,00%
	Minha empresa tem menos incertezas nos negócios por ter serviços de representação.	2,40%	2,40%	12,20%	56,20%	26,80%
	Minha empresa sabe o que esperar dos serviços de representação.			9,80%	48,70%	41,50%
	Minha empresa recebe serviços de representação do mais alto nível.	2,40%	2,40%	12,20%	46,40%	36,60%
	Total	1,22%	1,22%	8,54%	47,56%	41,46%
Benefícios Sociais	Minha empresa é reconhecida pelo pessoal da ARP.		2,40%	12,20%	41,50%	43,90%
	O pessoal da minha empresa está familiarizado com o pessoal da ARP.	2,40%	9,80%	4,90%	58,50%	24,40%
	O pessoal da minha empresa desenvolveu um relacionamento estreito com o pessoal da ARP.	2,40%	12,20%	12,20%	46,40%	26,80%
	O pessoal da ARP identifica pessoas da minha empresa por nome.	7,30%	7,30%	12,20%	48,80%	24,40%
	Minha empresa aproveita certos aspectos sociais do relacionamento com a ARP.	2,40%	4,90%	22,00%	46,30%	24,40%
	Total	3,66%	8,54%	12,80%	50,00%	25,00%
Benefícios de Tratamento Especial	Há condições especiais da ARP para minha empresa que os demais associados não têm.	48,80%	4,90%	22,00%	17,00%	7,30%
	Minha empresa paga menos por serviços de representação que a maior parte dos demais associados.	61,00%	2,40%	17,10%	14,60%	4,90%
	A ARP presta melhores serviços para minha empresa do que para a maior parte dos associados.	56,10%	7,30%	22,00%	9,80%	4,80%
	Minha empresa é considerada prioritária pela ARP.	58,50%	12,20%	17,10%	9,80%	2,40%

Minha empresa é atendida mais rapidamente do que os demais associados pela ARP.	58,50%	7,30%	22,00%	9,80%	2,40%
Total	58,54%	7,32%	19,50%	10,98%	3,66%

Nota: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – nem discordo nem concordo; 4 – concordo; e 5 – concordo totalmente.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelos autores.

4.2 Satisfação com serviço de representação

Evidenciou-se que 87,42% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com a satisfação com os serviços de representação. As ARP apoiam aos associados no dia a dia (entrevistado #1). O entrevistado #2 se diz satisfeito, mesmo utilizando pouco os recursos oferecidos. Por outro lado, há expectativa de mais serviços (entrevistado #5). Para o entrevistado #7, é perceptível a satisfação dos associados, pois no dia a dia vê e percebe quando os mesmos falam dos problemas.

Para que a ARP alcance a satisfação de seus associados, há necessidade de possuir uma equipe com pessoas capacitadas, com treinamentos constantes e que haja replicação de conhecimento aos associados. O entrevistado #4, por exemplo, afirmou que “mesmo que ela tenha o serviço e não tenha a equipe para fazer contato e ter um relacionamento não adiantaria [...], então com certeza é a relação com a equipe dela”. Outro trouxe uma contribuição bem específica nesse sentido: “temos uma pessoa da associação que acompanha mais de perto nossa empresa e sempre que precisamos falamos com ela” (entrevistado #6). Isso evidencia o quanto as associações têm buscado um relacionamento de proximidade com os associados, de maneira que mostrem a eles o quanto agregam valor à sua empresa.

No entanto, o entrevistado #7 afirmou que “se não mostrar o que é feito, eles não sabem o que faz, então se não tivermos no dia a dia falando, eles não veem”, o que indica a necessidade de uma constante comunicação entre a ARP e o associado. Nessa relação, o desempenho da equipe da ARP é relevante, como reforçado pelo entrevistado #7: “conheço poucas pessoas, acredito que sim, pela associação ser nacional, que abrange muitas regiões, eles têm uma ampla equipe de atendimento que busca informação nacional e mundial”. Assim, ainda que muitos possam não ter um relacionamento próximo e diário com a equipe da associação, se sentem satisfeitos com a qualidade do serviço por confiar que a associação à qual fazem parte têm pessoas de alto nível, que se atualizam constantemente e os suprem de conhecimento.

4.3 Qualidade com Serviço de Representação

A *survey* apontou percepções diferentes com relação à qualidade dos serviços das ARP, ou seja, não há uma certa diferenciação, mas sim uma complementação entre elas. Os resultados apontaram que 37,19% discordam totalmente ou discordam, 20,12% nem concordam nem discordam e 42,69% concordam ou concordam totalmente com a qualidade dos serviços. É possível que haja particularidades e ênfases nos serviços e nas necessidades das empresas, por isso, não se trata de perceber diferenças, mas sim de utilizar o que cada uma pode oferecer de melhor. O entrevistado #2 não percebe que há variações significativas entre as associações, principalmente tratando-se das que atuam de forma regional, conforme expresso na afirmativa: “quando comparamos as associações com atuações regionais a prestação de serviço é mínima, é mais para você se regularizar, por isso não percebemos muita diferença”. O entrevistado #3 afirma que: “perceberia sim, por proximidade e relacionamento” uma diferenciação entre os



serviços de diferentes ARP. Mas, para o entrevistado #4, se torna difícil perceber quando se está associado apenas em uma de atuação nacional e que não há concorrência. Segundo ele: “a gente está só na nacional e se estiver na outra não iria variar o serviço”.

O entrevistado #5 segue a mesma percepção do entrevistado #4, porém acredita que a associação poderia ofertar mais serviço ao afirmar que “não varia por haver apenas uma em que estamos associados”. Para o entrevistado #6 é possível que houvesse diferenças, porém, estar associado a uma ARP de âmbito nacional sem concorrência limita essa comparação: “possivelmente, porém, como não temos uma do mesmo porte para comparar, acaba que não temos como avaliar”. O entrevistado #7 acredita que isso dependeria do que seria ofertado por uma outra associação: “depende do que cada uma for oferecer”.

Apenas os entrevistados #4 e #6 dizem que percebem alguma diferença nos serviços de diferentes APR. Conforme exposto por alguns entrevistados, o fato de haver apenas uma associação com atuação nacional e várias menores regionais, os serviços prestados diferem de proposta de representação dessas associações. Enquanto a ARP nacional visa uma atuação macro, as regionais atuam de maneira pontual em função de obrigações legais locais. As duas afirmativas que tratam desse aspecto mostram percepções equivalentes e indiferença quanto às diferenças entre associações.

Quando os respondentes foram questionados pelo fato de não importar a qual associação de representação se está vinculado, pois são todas praticamente iguais, houve tanto concordância quanto discordância. Há indicação de diferenças de qualidade entre elas, porém a associação nacional, possivelmente, está em destaque em comparação às associações regionais.

4.4 Confiança com os serviços de representação

O entrevistado #1 diz que é possível confiar, porém não há uma confiança total no que a associação diz, e a empresa busca fundamentação, por entender que não há uma verdade absoluta. Para o entrevistado #2, a associação à qual faz parte é confiável, entretanto, o entrevistado #3 traz um detalhe relevante com relação à gestão da ARP relacionado à confiança: “sim, hoje em dia muito mais pelos gestores atuais da associação”. Os entrevistados #4, #5 e #6 afirmaram que a associação a qual fazem parte é confiável. Contudo, segundo o entrevistado #7, é possível que alguns associados não tenham essa confiança, até mesmo porque são as pessoas que atuam e pode acontecer de não transmitir determinada segurança, principalmente quando se trata da alta gestão, mas a maioria confia sim na associação.

Segundo o entrevistado #5, “apesar de sermos uma empresa pequena frente ao cenário nacional, todas as vezes que precisamos de uma resposta a gente teve essa resposta, e eles sempre deram suporte técnico, em forma de lei, na base teórica”. Os entrevistados #4 e #6 confirmaram tal situação.

Em toda relação em que há confiança, espera-se que a veracidade das informações transmitidas e a honestidade na conduta da associação seja evidente. Isso pode ser percebido mediante resultado da *survey* em que 95,73% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que as ARP são confiáveis. 100% dos respondentes do questionário concordam ou concordam completamente que a associação de representação a qual sua empresa faz parte é honesta e verdadeira.

4.5 Reputação das associações de representação

Para o entrevistado #1, a associação à qual faz parte possui uma reputação muito boa e que não há sinais de degradação. Para o entrevistado #2, a reputação da associação à qual faz parte é boa e a cada dia tem se consolidado no mercado de representação. Já o entrevistado #4 aborda questões de alta relevância para o setor de distribuição quando diz: “a associação que fazemos parte é muito importante, pois os eventos importantes até as multinacionais participam, e isso com certeza é o reflexo da reputação” e o entrevistado #5 contribui no mesmo sentido afirmando que a associação a qual fazem parte “é muito respeitada e representativa no Brasil”.

O entrevistado #6 corrobora com essas percepções, afirmando que a reputação da associação a qual fazem parte é fruto do posicionamento da alta gestão, “pois ela vem se posicionando de forma sólida e desde a alta gestão, são pessoas que presam pelo nome da instituição”. Logo, entrevistados trouxeram evidências que a qualidade do serviço e a satisfação influenciam na reputação e a reputação influencia na satisfação.

4.6 Benefícios relacionais com serviço de representação

4.6.1 Benefícios de confiança

Para entrevistado #1, o fato de estar associado não traz isenção a riscos: “o serviço de representação nos ajuda a mitigar o risco do negócio nos atualizando e informando à cerca das mudanças da legislação e dando ferramentas de gestão, por isso estar associado traz menos incerteza para a empresa”. O entrevistado #2 acredita que estar associado traz menos riscos e incerteza para empresa a qual faz parte no sentido de haver um fortalecimento da empresa frente aos órgãos reguladores do setor, devido à alta complexidade da legislação, o que fica evidente na afirmação de que “há menos riscos para a empresa fazer parte de uma associação devido se fortalecerem perante os órgãos reguladores, o que auxilia na redução de incertezas”.

O entrevistado #3 acredita que a redução de risco se dá pelo fato de conseguirem ter parâmetro de atuação da média do mercado, isso devido à associação a qual fazem parte possuir seu relatório anual e lhes mostrarem os caminhos que os demais associados estão tomando, seja na gestão de crédito, formação de prateleiras etc. dessa forma, ele acredita que há uma diminuição dos riscos. O entrevistado #4 acredita que há menos riscos, mas faz ressalvas ao afirmar que “se for relacionado à legislação de produtos e distribuição, sim, mas se for algo que envolva a gestão da empresa a associação, não teria como intervir”.

O entrevistado #6 acredita que haveria uma diminuição de riscos pelo fato de terem onde buscar informações que os ajudem. Enquanto isso, o entrevistado #7 afirma que “com certeza diminui o risco de que algo saia errado, pois eles sabem com quem pode contar para tirar as dúvidas do setor, mas há alguns que não se associam por não confiar”.

Há que destacar o quanto os associados confiam e acreditam que os serviços de representação serão prestados corretamente e isso é evidenciado nos resultados da *survey* (89,02% concordam ou concordam totalmente com os benefícios da confiança). Consequentemente, a confiança traz para os associados a garantia de menos incertezas.

4.6.2 Benefícios sociais

A *survey* apresentou concordância ou concordância total em 75,0% dos entrevistados quanto aos benefícios sociais das ARP. Em todas as demais afirmativas que tratam dos benefícios sociais de fazer parte de uma ARP, há maioria com a concordância ou a concordância total, embora haja um contingente não inexpressivo dos que são indiferentes ou que não concordam com isso (25,0%).



O entrevistado #7 acredita que benefícios são esperados por se tratar de relações entre pessoas, o que fica evidenciado na fala: “isso é natural, são pessoas e não tem como ser diferente, é inevitável e acontece em qualquer lugar, pois quando você tem contato acaba criando vínculos”. Já o entrevistado #2 traz uma situação muito peculiar no segmento de distribuição de insumos, em que executivos das empresas acabam compondo a gestão das associações. Em seu relato, isso acaba desenvolvendo relacionamentos, porém, “as associações regionais podem ser que facilitem mais esse acesso, aproximação, e ajude a explorar mais os serviços” (entrevistado #2). Para os entrevistados #1 e #5, as relações são profissionais, entretanto, afirmam que nas associações de atuação regional, o relacionamento de amizade se torna mais possível.

Conforme depoimento do entrevistado #7, constroem-se laços inevitáveis, apesar de isso não ser tão relevante em termos dos resultados dos serviços da associação. Em toda relação, onde os benefícios sociais são evidentes e há uma troca, e é de esperar que as partes envolvidas aproveitem certos aspectos sociais por conta dessa relação. O entrevistado #3 afirma que há um aproveitamento considerável e dá destaque à rede de relacionamentos. O entrevistado #4 acrescenta que “benefício tem, normal de ter acesso às informações e aos serviços que a associação fornece e quando precisa ir direto pedir”.

Cabe destacar que os benefícios sociais, em determinados momentos, podem ou não serem percebidos, principalmente quando relacionados ao desenvolvimento. No relato do entrevistado #5, ao ser perguntado se sua empresa aproveita certos aspectos sociais do relacionamento com a associação, diz: “acho que sim, pois a nossa empresa veio evoluindo até fora dessa questão de produtos buscando informações com eles”. Espera-se que esse aproveitamento seja alcançado por todos que fazem parte das associações, porém, conforme o entrevistado #7 afirma, “alguns sim, mas não a maioria”. Isso se dá por muitos, simplesmente, estarem associados, mas sem saber o motivo de estar e com isso, vivem o “efeito carona” (entrevistado #7).

4.6.3 Benefícios de tratamentos especiais

As evidências da *survey* mostram em todos os itens relativos aos benefícios de tratamento especial um grau de total discordância total (58,54%). Apenas 16,6% concordam ou concordam completamente que haja tais benefícios.

O entrevistado #1 destaca que: “não há condições especiais, a prestação de serviço é igual ao demais, exceto em algum caso bem específico da sua empresa e que haja uma necessidade maior de atenção e apoio, fora isso, não percebo diferenciação frente aos demais”. Porém, o entrevistado #2 acrescenta que “quem tem demanda tem mais resposta, e quem não demanda não tem”. Enquanto o entrevistado #6 entende que “todos são iguais e tem atendimento quem busca e precisa”. Os demais entrevistados #3, #4, #5 e #7 afirmam que não há condições especiais para qualquer associado.

Ainda assim, é possível que haja tratamentos especiais ou diferentes, como identificado pelo entrevistado #7, que afirma haver condições de pagamentos diferentes para os associados com base na receita de cada empresa. Todos afirmam que não percebem tratamento diferenciado e o entrevistado #5 ainda destaca: “não acho não, para mim depende mais de a empresa querer alguma atividade específica”.

Entre os benefícios de tratamentos especiais encontra-se a prioridade que é dada a determinadas empresas e conseqüentemente o atendimento prioritário. Esses benefícios para muitas empresas são importantes, pois as colocam em uma posição satisfatória, entretanto, pode não ser benéfico para os demais integrantes. Além disso, a *survey* mostrou a maior discordância



total com relação a diferenças nos pagamentos à associação, o que em si é um aspecto positivo, dado que há empresas com uma alta variedade de portes.

Os entrevistados disseram que não são atendidos mais rapidamente e nem a empresa era tida como prioridade, porém, dois entrevistados trouxeram à luz pontos interessantes. O entrevistado #1 afirma que: “quando as associações são de atuação nacional não há uma diferenciação, porém, quando são associações regionais, o tamanho da empresa pode influenciar na priorização dentro da associação por conta da representatividade do associado”. O entrevistado #2 destaca que o fato do presidente ou diretor fazer parte da gestão de uma associação pode trazer algum benefício nesse sentido: “não vou dizer uma prioridade, mas queira ou não queira, a gestão da associação acaba tendo informações de primeira mão, acaba que eles têm informações mais fáceis, isso acaba acontecendo pela função que exerce”.

5 Discussão dos resultados

Os antecedentes de satisfação com serviços de representação das associações trouxeram evidências que sustentam a lógica proposta por Olson (1971) e Sandler (1992) do atendimento às demandas de inúmeras partes interessadas, consolidada na Teoria da Ação Coletiva. O resultado da satisfação com serviços de representação, conforme abordado por Khurana (2013), é a expressão do estado final da experiência da prestação do serviço, de forma que esse estado final pode ser definido como uma percepção positiva ou não, em função da qualidade dos serviços, da confiança e da reputação das ARP.

A alta complexidade da regulação do setor de insumos agrícolas e a liberalidade dos estados constituírem regulamentações de maneira independente podem beneficiar as ARP, ao suprirem as necessidades de seus associados e o resultado de satisfação se apresentar positivo. Isso se dá, por exemplo, porque os associados enfrentam dificuldades de antecipação, influenciam na construção e entendimento das legislações e necessitem do auxílio de uma equipe especializada e capacitada que, em função de seus portes, dificilmente constará em seus próprios quadros de colaboradores. Consequentemente, a satisfação tem um aspecto de coletividade.

As evidências apontam que a qualidade dos serviços de representação influencia a satisfação dos associados, embora em um contexto de falta de comparabilidade devido à grande parte dos respondentes e entrevistados estarem associados à única associação de representação nacional. Esse resultado vai de encontro ao de Mitra e Golder (2006), que afirmam que a qualidade é um julgamento subjetivo que se refere à expectativa do tomador de serviço de acordo com a qualidade apresentada pelo prestador de serviço. Isso é corroborado pelas evidências de discordância na afirmativa de que não importaria a qual associação de representação a empresa à qual fazem parte esteja vinculada, porque são todas praticamente iguais. Essa é uma percepção de qualidade, abordada por Fornell *et al.* (1996), é fruto da satisfação decorrente da experiência vivida na obtenção do serviço em sua forma plena.

Os resultados evidenciam que a confiança dos associados nas ARP é elevada. Isso vai ao encontro dos achados de Ramos *et al.* (2018), em que confiança pode ser definida como a compreensão dos associados de se predisporem às ações da associação, ainda que estejam vulneráveis a certos riscos.

A reputação é parte do conjunto de critérios da qualidade percebida e confiança no serviço de representação prestado, de maneira que as interações desse relacionamento constituem na reputação. Os resultados da pesquisa apontaram que a reputação da associação é satisfatória, e que esse resultado pode mediar as relações de qualidade e confiança com a satisfação. Para Zucco *et al.* (2022) essa reputação é tida como resultante das interações entre



associado e associação, do desempenho das associações e de como elas são capazes de atingir expectativas e trazer benefícios para seus associados. As evidências apontam que, para os participantes da pesquisa, a associação a qual fazem parte possui um alto nível de reputação e isso reflete em sua representatividade no Brasil. Conforme Zucco et al. (2022), o desempenho fortalece a confiança, elevando o nível da reputação da entidade perante o mercado, contribuindo para a retenção e captação de novos associados.

Os resultados evidenciam benefícios relacionais nas dimensões de confiança e sociais. Os benefícios relacionais podem fortalecer relações, entre qualidade e satisfação e entre confiança e satisfação. Isso reafirma a abordagem de Goel et al. (2005) de que o benefício da confiança será manifestada nas atitudes e comportamentos em determinados relacionamentos, sendo possível que as ações de um venham afetar os demais, e isso é apontado no resultado de que fazer parte de uma associação de representação do setor traz menos riscos e incertezas para o negócio. Também se ancoram em Morgan e Hunt (1994), que acreditam que o nível de confiança sofreria influência em sua percepção diante das iniciativas e preocupações imediatas em dirimir conflitos de interesses e problemas. Os resultados apontam que os associados podem confiar nos serviços de representação e que os serviços são prestados segundo as suas expectativas.

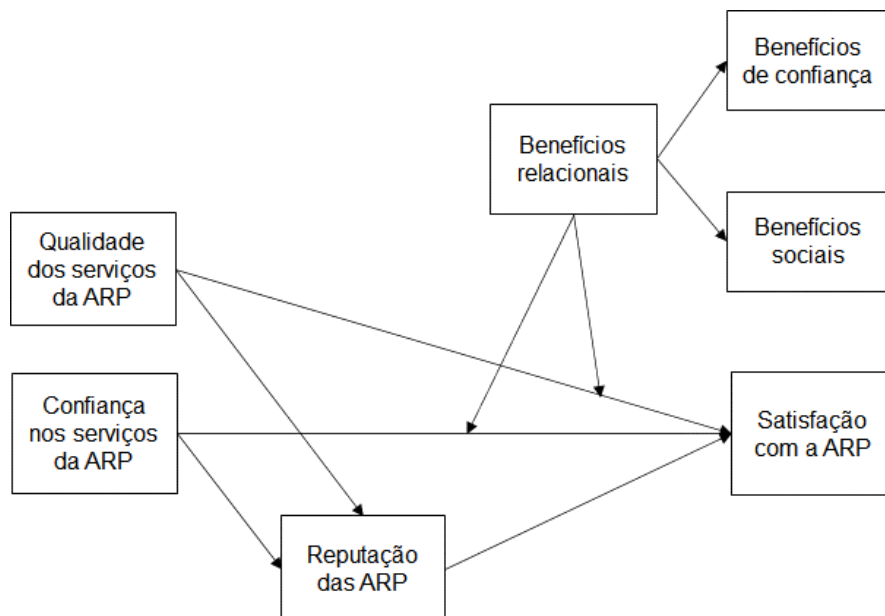
Quanto aos benefícios relacionais sociais, há evidências de que os associados são reconhecidos pela associação e que há uma familiarização entre eles. Isso contribuiu para a percepção de que os associados tiram proveito dessa relação com a associação. Isso está alinhado às indicações de Mota e Freitas (2008), no sentido de que os benefícios desfrutados pelos associados estarão relacionados ao fato de eles escolherem serviços em que desejam ter benefícios, além de desfrutarem de benefícios de relacionamentos interpessoais com os profissionais que lhes prestam o serviço. No entanto, benefícios de tratamentos especiais não são percebidos pelos associados, o que é um aspecto aparentemente positivo, indicando a pluralidade e justiça dos serviços de representação.

Evidenciou-se que os associados estão satisfeitos com o serviço de representação da associação a qual fazem parte e que estão tendo representação do setor perante o ambiente institucional (executivo, legislativo e judiciário). Argumenta-se, baseado nas evidências, de que qualidade e confiança nos serviços das ARP têm impacto positivo na satisfação com os serviços e na reputação das ARP. Além disso, como a reputação das ARP impacta diretamente a satisfação, constitui-se em possível efeito mediador das relações de qualidade e confiança com a satisfação. Por fim, constataram-se benefícios relacionais sociais e de confiança que podem moderar, no sentido de fortalecer, as relações de qualidade e confiança com a satisfação dos serviços das ARP. Como isso, propõe-se um modelo conceitual a ser testado em pesquisas futuras, conforme Figura 2.



Figura 2

Modelo proposto para a satisfação com aos serviços das ARP



Fonte: Elaborado pelos autores.

6 Conclusão

As evidências suportam o modelo proposto, destacando-se a dificuldade de abordar um tema que traz conotações negativas além de falta de amparo legal, ou seja, o *lobby*. A existência generalizada de serviços de representação de interesses é a forma encontrada para a realização de lógica das ações coletivas de influência de indivíduos e organizações sobre o entorno institucional nos níveis executivo, legislativo e judiciário, além de toda uma gama de partes interessadas.

A contribuição teórica está no campo das atividades políticas empresariais ao sugerir um modelo alinhado à Teoria da Ação Coletiva. Além disso, de forma prática, são identificados caminhos para que empresas utilizem da melhor forma, em seu benefício, as associações de representação privadas de interesses.

A pesquisa possui limitações pela dificuldade em obter respondentes sobre um tema que muitos consideram “tabu”. Por isso, a pequena quantidade de respondentes da *survey* e a necessidade de uma abordagem conjunta quali-quantitativa. Adicionalmente, a concentração de associados a uma única associação de representação nacional e a grande quantidade de associados de micro e pequeno porte limita a capacidade crítica e a exploração do potencial dos serviços das associações.

Pesquisas futuras podem comprovar estatisticamente que as relações propostas no modelo conceitual, possibilitam a inclusão de novos construtos e relações que impactem a satisfação com os serviços da ARP. Os resultados, mesmo indicando satisfação com os serviços de representação, jogam luz à potencial melhoria na relação custo/benefício dos serviços. Essa satisfação não pode se basear apenas no fato de que haveria um custo impeditivo de que cada empresa atuasse frente a atores institucionais e partes interessadas de grande porte e abrangência. Fazer parte de uma associação, principalmente quando esta tem grande porte e abrangência nacional, aumenta a percepção de segurança, mas não pode ser uma barreira a

outras configurações de defesa de interesses, como a criação de possíveis novas associações mais especializadas ou de mecanismos que facilitem as empresas na maximização de seus interesses e na prevenção e mitigação dos riscos futuros para o negócio, seja com atuação individual, seja com atuação coletiva.

Referências

- Almeida, P. M. M. D., Abdalla, M. M., & Ferreira, A. (2022). Regulamentação do lobby no Brasil: transparência ou manutenção do status quo? *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 28, 262-291.
- Barra, G. M. J., Silva, V. C., & Machado, R. T. M. (2007). O papel das associações de interesse privado no mercado cafeeiro brasileiro. *REGE Revista de Gestão*, 14(2), 17-31.
- Belik, W. (2019). Estado, grupos de interesse e formulação de políticas para a agropecuária brasileira. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 36(1), 9-34.
- Cade - Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2020). Caderno do CADE: mercado de insumos. Recuperado em 24 fevereiro, 2023, de <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos-economicos/cadernos-do-cade/mercado-de-insumos-agricolas-2020.pdf>.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2002). *Canais de marketing e distribuição*. Porto Alegre: Bookman.
- Davis, J. H., & Goldberg, R. A. (1957). *A concept of agribusiness*. Boston: Harvard University.
- Farina, E. M. M. Q., Azevedo, P. F., & Saes, M. S. M. (1997). *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Editora Singular.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2010). *Desenvolvimento de novos serviços: operações, estratégia e tecnologia*. Porto Alegre: Bookman.
- Fleischman, G. M., Johnson, E. N., & Walker, K. B. (2017). An exploratory examination of management accounting service and information quality. *Journal of Management Accounting Research*, 29(2), 11-31.
- Fornazier, A., & Waquil, P. D. (2012). A importância das organizações de interesse privado no agronegócio: o caso da cadeia produtiva da maçã no Brasil. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 14(1), 46-59.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Goel, S., Bell, G. G., & Pierce, J. L. (2005). The perils of Pollyanna: Development of the over-trust construct. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 203-218.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Hult, G. T. M., Morgeson, F. V., Morgan, N. A., Mithas, S., & Fornell, C. (2017). Do managers know what their customers think and why? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 37-54.
- Hult, G. T. M., Sharma, P. N., Morgeson III, F. V., & Zhang, Y. (2019). Antecedents and consequences of customer satisfaction: do they differ across online and offline purchases? *Journal of Retailing*, 95(1), 10-23.



- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of economic Psychology*, 22(2), 217-245.
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 256.
- Khurana, S. (2013). Service quality versus customer satisfaction in banking sector: A literature review. *The IUP Journal of Marketing Management*, 12(4), 65-78.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Mitra, D., & Golder, P. N. (2006). How does objective quality affect perceived quality? Short-term effects, long-term effects, and asymmetries. *Marketing Science*, 25(3), 230-247.
- Moe, T. M. (1988). *The organization of interests: Incentives and the internal dynamics of political interest groups*. University of Chicago Press.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mota, M. D. O., & Freitas, A. A. F. (2008). Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9, 126-147.
- Nassar, A. M., & Zylbersztajn, D. (2004). Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas. *Revista de Administração*, 39(2), 141-152.
- Neves, M. F., Valerio, F. R., Cambaúva, V., & Marques, V. N. (2020). Modelo MAPEA-Mercados-Alvo Para Exportação de Alimentos. *Revista Agronomia Brasileira*, 4.
- Neto, S. B., Marques, P. V., & Neves, E. M. (2020). Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 33(4), 71-98.
- Olson, M. (1971). *The logic of the collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge, USA: President and Fellows of Harvard College.
- Ramos, F. L., Ferreira, J. B., Freitas, A. S. D., & Rodrigues, J. W. (2018). O efeito da confiança na intenção de uso do m-banking. *BBR - Brazilian Business Review*, 15, 175-191.
- Ricciardi, A. R., Vilhena, B. P., Neto, F. A. G. D. S., Spers, E. E., & Chini, J. (2014). Associações de Interesse Privado no Setor de Equinos em São Paulo: O Caso da ABQM. *Desafio Online*, 2(3), 44-59.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sandler, T. (1992). *Collective action: Theory and applications*. University of Michigan Press.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Wong, Y. H., Chan, R. Y., Ngai, E. W. T., & Oswald, P. (2009). Is customer loyalty vulnerability-based? An empirical study of a Chinese cARPtal-intensive manufacturing industry. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 83-93.
- Zucco, J. D. A., Santos, S. S. S., Begnini, S., & Carvalho, C. E. (2022). Marketing de relacionamento e reputação corporativa: estudo do setor bancário. *Revista de Administração Unimep*, 19(7), 223-246.
- Zylbersztajn, D., & Machado Filho, C. P. (1998). *Ações coletivas – o papel das associações de interesse privado no agribusiness*. São Paulo: Pioneira.

ⁱ Mestre em Administração e Ciências Contábeis pela FUCEPE Business School (2023). Doutorando em Administração e Ciências Contábeis pela FUCEPE Business School



ⁱⁱ Professor Associado da FUCAPE Business School. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração da FUCAPE Business School, Vitória/ES, Brasil. Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio (2012), mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio (2006).

