

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

MARCIA SCHMIDT

**O FORTALECIMENTO DO RELACIONAMENTO EXISTENTE
ENTRE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E PRODUTORES
RURAIS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2024

MARCIA SCHMIDT

**O FORTALECIMENTO DO RELACIONAMENTO EXISTENTE
ENTRE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E PRODUTORES
RURAIS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Porto Alegre

2024

S349f Schmidt, Marcia
O fortalecimento do relacionamento existente entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais no estado do Rio Grande do Sul / por Marcia Schmidt. – 2024.
119 f. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan.

1. Cooperativismo. 2. Relacionamento entre parceiros de troca. 3. Trocas relacionais. 4. Estratégia. 5. Competitividade. 6. Cooperativas agropecuárias. I. Título.

CDU 334(816.5)

Catálogo na Fonte:

Biblioteca Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

MARCIA SCHMIDT

**O FORTALECIMENTO DO RELACIONAMENTO EXISTENTE
ENTRE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E PRODUTORES
RURAIS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

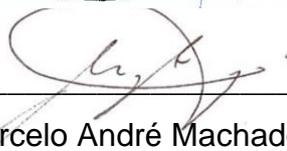
Conceito Final:

Aprovada em: 09/12/2024.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS



Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS



Prof. Dr. Pietro Cunha Dolci – UNISC

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Ary Schmidt, meu grande incentivador a sempre buscar o aprendizado e o conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Ao final desta etapa, gostaria de agradecer a todas aquelas pessoas que contribuíram para esta realização, em especial ao Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan, que sempre se mostrou disposto e atencioso no meu atendimento, auxiliando-me incansavelmente na realização deste trabalho. Suas valiosas orientações, suas sugestões inestimáveis, aliadas à sabedoria e paciência, moldaram meu trabalho e contribuíram significativamente para o meu aprimoramento acadêmico e profissional. Não poderia estar mais feliz com a escolha do meu orientador, cuja dedicação e excelência foram essenciais para que esta pesquisa se tornasse realidade.

A todas as pessoas e cooperativas que tornaram possível a realização desta Dissertação de Mestrado, minha eterna gratidão. Quero estender um agradecimento especial aos dirigentes e produtores das cooperativas que participaram das entrevistas, compartilhando seu tempo, suas experiências e percepções. Suas contribuições foram fundamentais para enriquecer esta pesquisa e para aprofundar meu entendimento sobre o cooperativismo. Esta jornada de conhecimento foi marcada por desafios, mas também por inúmeros aprendizados que me transformaram profundamente.

Quero expressar minha gratidão aos meus pais, Ary Schmidt e Alaides Schmidt (*in memoriam*). Seu amor, orientação e apoio ao longo de toda a minha vida me deram a base sólida que me permitiu alcançar este marco. Vocês são minha base, e tudo o que alcancei é um reflexo da dedicação que vocês sempre me proporcionaram.

À Cooperativa Cotribá, meu sincero e profundo agradecimento por acreditar no meu potencial e por fornecer o suporte necessário para este projeto. A Cotribá é uma fonte de inspiração no campo do cooperativismo, e estou honrada por fazer parte dessa família. Um agradecimento especial ao Vice-presidente Enio Cezar Moura do Nascimento, um grande facilitador e incentivador na busca pelo conhecimento, cuja contribuição foi fundamental para o avanço deste trabalho.

À FECOAGRO/RS, expressei meu reconhecimento pela sua dedicação em incentivar a profissionalização no cooperativismo. Sua missão de promover o desenvolvimento é notável, e sou grata por ter a oportunidade de aprender e crescer sob seu amparo.

Aos colegas da Área de Marketing da Cotribá, agradeço pela força, compreensão e, principalmente, pelo seu companheirismo durante toda a jornada. Aos colegas do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, compartilhar este caminho com vocês foi uma experiência enriquecedora. Suas amizades, colaboração e apoio mútuo tornaram esta jornada ainda mais significativa. Agradeço por todas as trocas de conhecimento e pelos momentos compartilhados, especialmente ao Frederico Trindade, pelas inúmeras colaborações acadêmicas, trabalhos realizados em conjunto e, sobretudo, por me desafiar a buscar mais aprendizado. Sua parceria tornou esta caminhada ainda mais rica e instigante.

A Deus, expressei minha profunda gratidão, por sempre estar ao meu lado em todas as jornadas. Pela saúde que me permitiu perseverar, pela paz de espírito, que me sustentou durante os desafios e pela tranquilidade, que me permitiu me concentrar neste caminho de realização.

EPIGRAFE

“Não existe caminho fácil da terra até as estrelas”.

Sêneca

RESUMO

Este estudo teve como objetivo estimular o fortalecimento da relação entre as cooperativas agropecuárias e os produtores rurais no Estado do Rio Grande do Sul (RS), Brasil. Para alcançar este objetivo, foram analisados os principais motivos que levaram os produtores rurais a se associarem a uma cooperativa, bem como os fatores que os mantêm nessa associação ao longo do tempo. Os resultados apontaram que os principais fatores que influenciam a associação e permanência dos produtores nas cooperativas são confiança, segurança, assistência técnica e retorno financeiro, entre outras. Compreender estas motivações foi crucial para melhorar a relação e a retenção destes membros. Entre os benefícios mais destacados estão a assistência técnica de alta qualidade e a segurança oferecida pelas cooperativas, para mencionar alguns deles. Adicionalmente, foi proposta uma análise comparativa das percepções sobre os benefícios da associação, considerando tanto a perspectiva das cooperativas quanto dos produtores rurais. O estudo também identificou as expectativas e demandas potenciais de jovens produtores rurais, representando as novas gerações que estão ingressando nas atividades agrícolas. Para a nova geração de produtores rurais, as expectativas incluem maior capacitação técnica, retorno financeiro rápido e soluções personalizadas, para citar algumas delas. Por fim, o estudo ofereceu orientações concretas para fortalecer as relações entre as cooperativas agropecuárias e os produtores rurais no estado. O método de pesquisa adotado envolveu um estudo qualitativo e exploratório, realizado por meio de entrevistas individuais em profundidade, com abordagem semiestruturada. A pesquisa foi realizada com base em 27 entrevistas individuais em profundidade, conduzidas com abordagem semiestruturada. Foram entrevistados dirigentes de cooperativas agropecuárias (9) e cooperados, incluindo produtores da geração atual e da nova geração (18). A técnica de análise de conteúdo foi empregada para a análise e interpretação dos dados. Por meio deste estudo, foi possível propor direcionamentos para contribuir para o fortalecimento e aprimoramento das relações existentes entre as cooperativas agropecuárias e os produtores rurais, promovendo um ambiente mais sustentável e colaborativo para o desenvolvimento econômico do Estado do RS.

Palavras-chave: Cooperativismo, Relacionamento entre Parceiros de Troca, Trocas Relacionais, Estratégia, Competitividade, Cooperativas Agropecuárias.

ABSTRACT

This study aimed to strengthen the relationship between agricultural cooperatives and rural producers in the state of Rio Grande do Sul (RS), Brazil. To achieve this goal, the main reasons that led rural producers to join a cooperative, as well as the factors that keep them associated over time, were analyzed. The results indicated that the main factors influencing producers' decisions to associate with and remain in cooperatives are trust, security, technical assistance, and financial return, among others. Understanding these motivations was crucial to improving the relationship and retaining these members. Among the most prominent benefits are the high-quality technical assistance and the security provided by the cooperatives, to mention a few. Additionally, a comparative analysis of perceptions regarding the benefits of association was proposed, considering both the cooperatives' and rural producers' perspectives. The study also identified the expectations and potential demands of young rural producers, representing the new generations entering agricultural activities. For the new generation of rural producers, expectations include greater technical training, rapid financial return, and personalized solutions, among others. Finally, the study provided concrete guidelines to strengthen the relationships between agricultural cooperatives and rural producers in the state. The research adopted a qualitative and exploratory approach, carried out through in-depth individual interviews with a semi-structured methodology. A total of 27 in-depth interviews were conducted, including 9 with agricultural cooperative managers and 18 with members, covering both the current and new generations of producers. The content analysis technique was employed to analyze and interpret the data. Through this study, it was possible to propose strategies to strengthen and improve the existing relationships between agricultural cooperatives and rural producers, fostering a more sustainable and collaborative environment for the economic development of the state of Rio Grande do Sul.

Keywords: Cooperativism, Relationship between Exchange Partners, Relational Exchanges, Strategy, Competitiveness, Agricultural Cooperatives.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Cinco dimensões estratégicas voltados ao fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais	87
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios fundamentais do cooperativismo	30
Quadro 2 – Principais diferenças entre sociedades cooperativas	31
Quadro 3 – Definição e classificação das normas de Macneil (2000)	38
Quadro 4 – Fundamentação teórica: temas, construtos e autores	49
Quadro 5 – Perfil dos dirigentes de cooperativas entrevistados	59
Quadro 6 – Perfil dos cooperados entrevistados – atual geração	61
Quadro 7 – Perfil dos cooperados entrevistados – nova geração	62
Quadro 8 – Principais motivos que influenciaram a decisão dos produtores rurais em se associar e em permanecer associados a uma cooperativa	63
Quadro 9 – Principais benefícios identificados para associação dos produtores rurais às cooperativas	73
Quadro 10 – Principais expectativas e demandas sinalizadas pelos produtores rurais em relação às cooperativas	79
Quadro 11 – Direcionamentos propostos	88

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
DEE-SPGG	Departamento de Economia e Estatística – Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão
FECOAGRO/RS	Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Rio Grande do Sul
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
PIB	Produto Interno Bruto
RS	(Estado do) Rio Grande do Sul
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	23
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	26
1.3.1 Objetivo Geral	26
1.3.2 Objetivos Específicos	26
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 DEFINIÇÃO DE COOPERATIVISMO E DE COOPERATIVA	27
2.2 BENEFÍCIOS DO COOPERATIVISMO	33
2.3 TROCAS RELACIONAIS: DEFINIÇÃO E ELEMENTOS INTRÍNSECOS	35
2.4 O RELACIONAMENTO ENTRE PARCEIROS DE TROCA	39
2.5 COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS A PARTIR DO RELACIONAMENTO EFETIVO COM SEUS ASSOCIADOS	45
3. MÉTODO DE PESQUISA	53
3.1 TIPO DE PESQUISA	53
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	53
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	55
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA	56
4. RESULTADOS DA PESQUISA	57
4.1 CONTEXTO DA PESQUISA	57
4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	59
4.3 MOTIVOS QUE INFLUENCIARAM A DECISÃO DOS PRODUTORES RURAIS EM SE ASSOCIAR E EM PERMANECER ASSOCIADOS A UMA COOPERATIVA	63
4.3.1 Confiança e Segurança	63
4.3.2 Assistência Técnica	65
4.3.3 Retorno Financeiro	67
4.3.4 Histórico Familiar e Tradição	68
4.3.5 Relacionamento Cooperativa-Cooperado	69
4.3.6 Inovação Tecnológica	71
4.4. BENEFÍCIOS PROVENIENTES DA ASSOCIAÇÃO NA PERSPECTIVA DAS COOPERATIVAS E DOS PRODUTORES RURAIS	72
4.4.1 Assistência Técnica de Alta Qualidade	73
4.4.2 Segurança (Comercialização de Grãos e Compra de Insumos)	74

4.4.3 Relacionamento Próximo e Personalizado	76
4.4.4 Credibilidade e Confiança da Cooperativa	76
4.4.5 Acesso a Novas Tecnologias e Inovação	77
4.4.6 Retorno Financeiro e Distribuição de Sobras	78
4.5. EXPECTATIVAS E POTENCIAIS DEMANDAS DOS PRODUTORES RURAIS MAIS JOVENS (NOVAS GERAÇÕES) EM RELAÇÃO ÀS COOPERATIVAS	79
4.5.1 Capacitação Técnica e Educação Continuada	80
4.5.2 Retorno Financeiro Rápido	81
4.5.3 Soluções Personalizadas e Ágeis	82
4.5.4 Inovação Tecnológica	82
4.5.5 Flexibilidade nas Negociações.....	83
4.5.6 Apoio para Implementação de Tecnologias	84
4.5.7 Digitalização dos Serviços	84
4.5.8 Maior Transparência nos Processos	85
4.6 DIRECIONAMENTOS VOLTADOS AO FORTALECIMENTO DO RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E PRODUTORES RURAIS	85
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – PROFISSIONAIS DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	115
APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – COOPERADOS DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	117
APÊNDICE C – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	119

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, em um contexto de acelerado crescimento da demanda externa e intensas transformações tecnológicas e institucionais na agricultura brasileira, o setor se constituiu em importante fonte de dinamismo para a economia nacional (Massruhá et al., 2020). Nos últimos anos, a participação total do agronegócio no PIB – Produto Interno Bruto brasileiro tem ficado em torno de 25%. Em 2022, a participação do setor no total alcançou 24,8%, além de ser responsável por cerca de 45% das exportações do país. O principal produto da exportação do agronegócio brasileiro no ano de 2022 foi a soja em grãos, que teve participação de 29,3%, ao atingir um valor de US\$ 46,7 bilhões, o que representa uma elevação de 20,8% em relação a 2021. Conforme a CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, os demais produtos exportados em destaque são: milho (7,6%), carne bovina *in natura* (7,4%), farelo de soja (6,5%) e açúcar de cana em bruto (6%) (CNA, 2023).

O Estado do Rio Grande do Sul (RS), que tem uma relevância socioeconômica e produtiva na agricultura e na pecuária, é um ator importante no setor do agronegócio brasileiro. Em 2021, o volume do PIB do Rio Grande do Sul (RS) apresentou variação positiva de 9,3%, após ter registrado retração de 7,3% em 2020 (IBGE, 2023). O crescimento, em volume, do PIB do RS foi impulsionado pela expansão da variação da agropecuária (53,0%), da indústria (8,1%) e dos serviços (4,4%), no comparativo 2021/2020 (RS, 2023). Segundo os cálculos do DEE-SPGG – Departamento de Economia e Estatística – Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do RS, a participação da agropecuária no PIB do Estado foi 14,9% em 2021, conjuntamente com 24,1% da indústria e 60,9% de serviços (IBGE, 2023).

Neste cenário, as cooperativas desempenham um papel importante no desenvolvimento do agronegócio. Elas contribuem para aumentar o poder de negociação, escalas de produção, diversificação e estabilização de culturas, agregação de valor aos produtos agrícolas, expansão de mercados e capitalização de produtores (Oliveira Junior; Wander, 2021; Leusin Júnior; Feix, 2023).

As cooperativas agropecuárias registraram um faturamento de R\$ 52 bilhões em 2022, no RS. O faturamento dessas cooperativas representa 63,5% do total dos sete ramos de cooperativismo. As cooperativas agropecuárias formam, atualmente, o segmento economicamente mais forte do cooperativismo gaúcho. As 95

cooperativas congregam 278,1 mil produtores associados e empregam diretamente mais de 41,5 mil trabalhadores (Expressão do Cooperativismo Gaúcho, 2023).

Conforme classificação da OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, no país, o cooperativismo estava subdividido em treze ramos de atividade econômica, até 2019. Tais ramos eram: agropecuário, de consumo, de crédito, educacional, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, social, trabalho, transporte e turismo. Porém, de acordo com a OCB, em 2020, após um processo democrático e uma avaliação minuciosa dos benefícios para as cooperativas, passou-se para uma estrutura de sete ramos, sendo eles: agropecuário, de consumo, de crédito, infraestrutura, saúde, trabalho, produção de bens (produtos) e serviços e transporte. No Brasil, são 4.693 cooperativas, com mais de 20,4 milhões de cooperados. Dos vários ramos, um dos mais importantes e representativos é o ramo agropecuário, composto por produtores rurais, cujos meios de produção pertencem ao próprio cooperado. O ramo agropecuário é composto por 1.185 cooperativas, com 1.011.023 cooperados e cerca de 249.584 funcionários (Vieira; Santos; Pires, 2022; OCB, 2023).

Segundo dados da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS), no final de 2023, a entidade contabilizava um total de 370 cooperativas, dentre todos os ramos, gerando 75,9 mil empregos diretos, e com um faturamento de R\$ 86,3 bilhões. No Estado do RS, o cooperativismo agropecuário, especificamente, representa uma das grandes forças econômicas do desenvolvimento regional, com 95 cooperativas, com faturamento de R\$ 48,6 bilhões corresponde a 56,3% do faturamento dos sete ramos. Além de contar com cerca de 269.921 cooperados e com geração de 39.030 empregos diretos (OCERGS, 2024).

As principais cadeias do agronegócio no Estado do RS que contam com a atuação das cooperativas são: grãos (soja, trigo, milho, arroz, entre outros cereais), laticínios (leite e seus derivados), proteína animal (suínos, aves e bovinos), hortifrutigranjeiros (maçã, cítricos, morango e hortaliças), vitivinicultura (uva e seus derivados) e lanifício (lã e seus derivados) (OCERGS, 2023).

Como atividade complementar ao quadro social, as cooperativas possuem operações de varejo, tais como supermercados, postos de combustíveis, lojas de materiais de construção e lojas agropecuárias (máquinas, equipamentos, insumos agrícolas e pecuários) (Markestrat, 2020). O faturamento das cooperativas agropecuárias representou 56,3% do total dos sete ramos do cooperativismo no Estado do RS, com R\$ 48 bilhões em 2023. Esta representatividade das

cooperativas agropecuárias se deve principalmente pelo ritmo de crescimento da demanda mundial de alimentos (OCERGS, 2024).

Ainda de acordo com a OCERGS (2023), as cooperativas agropecuárias formam o segmento economicamente mais forte do cooperativismo gaúcho. São compostas por produtores rurais, familiares e não familiares, cujos meios de produção pertencem aos próprios associados, os quais se unem para auferir ganhos na operação em conjunto de suas atividades. Estas cooperativas operam em diversas áreas de negócios e prestam serviços variados aos produtores associados, como assistência técnica, social e educacional, fornecimento de insumos, recebimento, armazenamento, industrialização e comercialização da produção.

O cooperativismo tem sido mobilizado como estratégia organizativa não apenas entre pequenos produtores da agricultura familiar. Para além de ajudar a resolver os problemas de escala dos produtores menores e familiares, os dados mostram que o cooperativismo se tem expandido na agricultura não familiar, principalmente nas médias e grandes unidades agropecuárias, que buscam capturar mais valor nos seus negócios. As cooperativas surgem como uma forma de coordenação dessas cadeias produtivas, uma maneira de se criar sociedades, cujo objetivo é a prestação de serviços para seus cooperados, com uma gestão democrática e livre (Bareille; Beaugrand; Duvaleix-Tréguer, 2017; Perius, 2020; Tomazzoni; Schneider, 2022).

Contudo, as cooperativas somente são fortes, tanto econômica quanto socialmente, graças à participação dos seus associados (membros ou cooperados). As cooperativas, como organizações comunitárias, servem como intermediários entre os mercados e as pessoas que desejam obter vantagens na realização de suas atividades (Cook, 2018; Grashuis; Cook, 2021). Estas pessoas são denominadas de cooperados e, segundo Batalha (2001) e Cook e Iliopoulos (2016), as relações econômicas entre tais cooperados e suas organizações são chamadas de ato cooperativo. Nas sociedades cooperativas, o fator de produção de trabalho é inicialmente agregado nas sociedades de pessoas.

A agricultura e a pecuária estão passando por transformações substantivas, impulsionadas pelo avanço tecnológico, questões ambientais, mercados globais mais competitivos e uma geração mais jovem de produtores rurais que estão à frente da gestão das propriedades rurais, e que traz consigo novas perspectivas, valores e expectativas (McKinsey & Company, 2020). Neste cenário, um dos grandes

problemas que preocupam as cooperativas é manutenção do relacionamento com os seus associados (Cook; Iliopoulos, 2016; Nilsson, 2022).

A importância da retenção e, se possível, da fidelidade do cooperado em uma cooperativa apresenta algumas relações com o direito de propriedade, visto que a cooperativa é composta por um grupo de pessoas que apresentam, como objetivo principal, a viabilização da oferta de um bem coletivo por meio de ações coordenadas entre os membros deste grupo (Hansmann, 1996; Brandão; Breitenbach, 2019; Franken; Cook; Pennings, 2022).

Nas trocas relacionais entre clientes e organizações, a confiança e o compromisso entre as partes são cruciais na construção, na manutenção e no aprofundamento de relacionamentos estreitos e duradouros em relações comerciais (Morgan; Hunt, 1994; Berry, 1995; Watanabe, 2019; Grashuis; Cook, 2019; 2021). Por exemplo, Morgan e Hunt (1994) e Palmatier et al. (2006; 2013) sugerem que a confiança e o compromisso mútuos são essenciais para construir, manter e desenvolver fortes relações, entre parceiros, sob uma perspectiva de longo prazo.

Assim sendo, a retenção ou a lealdade (ou fidelidade) de clientes irá exercer influência positiva no comprometimento do cooperado com a cooperativa na qual está associado e, conseqüentemente, irá potencializar a criação de valor e a eficiência desta organização (Bialoskorski Neto, 1998; Hansen; Morrow; Batista, 2002; Mógliã et al., 2004; Serigati; Azevedo; Orellano, 2009; Grashuis; Cook, 2019; 2021). A retenção ou a fidelidade estão associadas à predisposição do cooperado em assumir comportamentos que contribuam para a sobrevivência da cooperativa no longo prazo (Serigati; Azevedo; Orellano, 2009; Oliveira Junior; Wander, 2021; Franken; Cook; Pennings, 2022).

Como dito anteriormente, a agricultura e a pecuária estão passando por diversas transformações, impulsionadas pelo avanço tecnológico, questões ambientais, mercados globais mais competitivos e uma geração mais jovem de produtores rurais que traz consigo novas perspectivas, valores e princípios e expectativas (Nilsson, 2022; Su et al., 2022). Por conseguinte, investigar o fortalecimento das relações entre os associados das cooperativas e as cooperativas, diante das demandas e desafios impostos pela nova geração de produtores rurais também representa uma necessidade premente em um contexto de mudança constante no setor agropecuário (Watanabe, 2019; Nilsson, 2022).

A nova geração de produtores rurais, sucessores das propriedades geralmente familiares, traz consigo uma série de características únicas. Eles estão mais conectados digitalmente, têm acesso a informações em tempo real, são altamente conscientes das questões ambientais e buscam eficiência e inovação em suas operações agrícolas e pecuárias. Além disso, têm uma perspectiva diferente em relação à colaboração e à participação em organizações como as cooperativas (Parida; Jena; Pani, 2021).

Consoante isso, a investigação do fortalecimento das relações entre os associados das cooperativas e as cooperativas se torna essencial para a manutenção das cooperativas, de forma sustentável e competitiva (Munch; Schmit; Severson, 2021). Isso envolve entender como as cooperativas podem se adaptar e evoluir para atender, de forma mais assertiva, às expectativas, às necessidades ou às demandas dos seus associados, especialmente os associados da nova geração de produtores rurais (Parida; Jena; Pani, 2021).

Na busca de elementos para colaborar com possíveis respostas para esse problema de pesquisa, objetivou-se nesta pesquisa investigar quais aspectos influenciam o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais no Estado do RS.

A presente de pesquisa foi dividida em quatro capítulos. No Capítulo 1, é apresentada uma introdução ao trabalho, a qual fornece uma ideia geral central a ser abordada no estudo, seguida pela definição do problema de pesquisa, além da justificativa e relevância da pesquisa, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos. Em seguida, no Capítulo 2, foi apresentado o referencial teórico, o qual é composto por cinco sessões, as quais tratam dos seguintes temas: definição de cooperativismo, benefícios do cooperativismo, o relacionamento entre parceiros de troca, os elementos intrínsecos às trocas relacionais e a busca por competitividade por parte das cooperativas a partir do relacionamento efetivo com seus associados. Logo após, no Capítulo 3, foi descrito o método de pesquisa, com o tipo e o delineamento da pesquisa, bem como os procedimentos de análise dos dados e procedimentos éticos relacionados à pesquisa. No Capítulo 4, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, analisando-os à luz dos objetivos estabelecidos. Por fim, o Capítulo 5 abrange as considerações finais do estudo, destacando as principais implicações dos achados, as limitações identificadas ao longo da pesquisa, bem como sugestões para futuros estudos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O Estado do RS tem contribuído historicamente de forma relevante na produção nacional de alimentos. Em razão de sua substantiva contribuição para a produção agropecuária nacional, dirigida ao mercado interno e à exportação, o Estado foi por muito tempo chamado de Celeiro do Brasil. Neste sentido, o cooperativismo é uma característica do exercício agropecuário no Estado do RS, especialmente entre os pequenos produtores rurais. Aliás, uma parte proeminente dos produtores rurais está estruturado em cooperativas (Feix; Leusin Júnior; Agranonik, 2019; Expressão do Cooperativismo Gaúcho, 2023).

É importante destacar que as cooperativas agropecuárias são formadas por produtores rurais que se unem para obter benefícios, utilizando os próprios recursos produtivos. Tais cooperativas desempenham numerosas formas de atuação, tanto no que se refere à obtenção e à comercialização de insumos, quanto à industrialização e à comercialização de produtos agroindustriais (Feix; Leusin Júnior; Agranonik, 2019; Franken; Cook, 2019).

Além disso, as cooperativas agropecuárias contribuem para o crescimento econômico e social de seus associados. A incorporação dos médios e dos pequenos agricultores em mercados centralizados e na agregação de valor à sua produção repercute positivamente em resultados econômicos. Além da importância econômica, é fundamental enfatizar a importância social dessas organizações, que em certas regiões e municípios são os únicos meios de organizar e comercializar a produção dos agricultores (Braga; Ferreira; Souza, 2011; Iliopoulos; Valentinov, 2017; Martins; Lucato, 2018).

Ressalta-se, também, que as cooperativas têm caráter doutrinário, econômico e social (Flores, 2020). Estas organizações desempenham seu papel social de forma indireta, beneficiando seus funcionários. No que se refere à sua atuação no mercado e ao cumprimento de seu papel econômico, tais organizações exercem indiretamente seu papel social, beneficiando seus cooperados (Marcis et al., 2019; Perius, 2020).

Considerando esse interesse, do cooperado em obter certos benefícios ou certas vantagens por meio da cooperação, Simioni et al. (2009), ao estudarem a percepção do conceito de fidelidade por parte dos dirigentes e cooperados, identificaram algumas divergências. Para o cooperado, ser fiel consiste em comprar

e vender seus produtos por meio da cooperativa. Já para os dirigentes (gestores), além de adquirir e comercializar produtos, um cooperado fiel deve participar ativamente das atividades inerentes à cooperativa e buscar defender os interesses da cooperação. Percebe-se que, para os dirigentes, a percepção do relacionamento é mais abrangente, envolvendo aspectos afetivos e foco nos valores do cooperativismo (Grashuis; Cook, 2018; 2019; Deng; Hendrikse; Liang, 2021).

O sistema organizacional das cooperativas agropecuárias brasileiras sugere que os associados não têm obrigação de fazer transações com a cooperativa, o que pode gerar duas consequências. De um lado é interessante para o cooperado, pois pode aumentar as oportunidades econômicas existentes no mercado, mas, por outro, torna-se onerosa ou custosa para as cooperativas, pois pode permitir que ocorram oportunismos contratuais, prejudicando a eficiência econômica da organização (Diniz, 2013; Martins; Lucato, 2018).

Como resultado, é evidente que as cooperativas são uma forma de organização viável e vantajosa quando as pessoas trabalham juntas, de maneira correta e colaborativamente, e sem interesses pessoais e buscam os interesses coletivos. Se o comportamento destes cooperados é diferente do padrão desejado, criam-se custos transacionais mais onerosos para a cooperativa e que implicam em resultados ineficientes. Por isso, a importância de manter os relacionamentos entre cooperativa e cooperados de forma estreita e sob uma perspectiva de longo prazo (Grashuis; Franken, 2020; Silva; Morello, 2021).

De acordo com Nilsson, Kihlén e Norell (2009), as cooperativas tradicionais vêm apresentando alterações para manter sua permanência no mercado, transformando-se em cooperativas organizacionais com outros modelos, para conseguir manter a competitividade de mercado. De acordo com os autores, as cooperativas estão desaparecendo através de aquisições, fusões e até mesmo recuperação judicial. Alguns dos problemas enfrentados pelas cooperativas podem estar relacionados aos fatores estruturais relacionados ao ambiente de negócios que as cooperativas estão inseridas (Nilsson; Kihlén; Norell, 2009; Getnet; Kefyalew; Berhanu, 2018; Nilsson, 2022; Iliopoulos, 2023).

Para Rigo et al. (2008), alguns dos problemas que foram identificados como os responsáveis pelas dissoluções de cooperativas, foram a falta de profissionalismo na gestão, utilizar a organização cooperativa para o benefício próprio, falta de espírito cooperativista e a ausência de cooperação, dentre outros fatores. Estudos

vêm investigando os fatores que levam as organizações cooperativas ao fracasso. No entanto, pouco se tem falado sobre as razões pelos quais muitas empresas prosperaram. Neste sentido, quando analisamos a sobrevivência econômica das cooperativas, as trocas relacionais entre as cooperativas e os seus associados são fundamentais para colaborar para a perenidade das cooperativas (Oliveira Junior; Wander, 2021; Nilsson, 2022).

Atualmente, os associados estão muito mais bem informados, conhecem os seus direitos, buscam as melhores soluções técnicas e financeiras para as suas propriedades, e estão mais preocupados com a gestão da propriedade. Buscam por confiança no relacionamento e que suas necessidades, expectativas ou demandas sejam plenamente atendidas (Grashuis; Cook, 2019).

O relacionamento entre parceiros de troca se refere à interação e à colaboração contínua entre uma empresa (ou organização) e outros indivíduos ou organizações com os quais ela realiza transações comerciais ao longo do tempo. Estas relações podem envolver clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, concorrentes, entre outros *stakeholders* (grupos de interesse) (Grashuis; Cook, 2019). Inclusive, Palmatier, Dant e Grewal (2007) e Messay e Arnt (2019) enfatizaram a importância do relacionamento entre parceiros de troca, no sentido de gerar benefícios ou ganhos mútuos, em longo prazo, a partir da interação cooperativa entre as partes envolvidas, fortalecida pela confiança e pelo compromisso desenvolvido entre os parceiros de negócio ao longo do tempo.

Por sua vez, Morgan e Hunt (1994), Palmatier et al. (2013), Sheth (2017) e Klimas, Sachpazidu e Stańczyk (2023) comentam que as empresas podem obter alguma possível fonte de vantagem competitiva ao desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus parceiros de troca, baseados na confiança, no comprometimento e na cooperação mútua.

Outros autores, como, por exemplo, Grönroos (2006; 2015; 2017; 2023) e Palmatier e Steinhoff (2019) destacam que o marketing está cada vez mais voltado para o estabelecimento de relacionamentos duradouros com os parceiros de troca (Steinhoff et al., 2022). Tais autores defendem que, ao invés de focar apenas em transações individuais, as empresas devem investir na construção de relacionamentos sólidos, nos quais a confiança e a colaboração possibilitem a criação de valor para ambas as partes (Palmatier et al., 2007; Grashuis; Cook, 2019).

Além disso, Berry (2002), Palmatier e Steinhoff (2019), Putra e Putri (2019) e Grönroos, Helle e Ojasalo (2022) argumentam que o relacionamento entre parceiros de troca é essencial para a entrega de uma experiência completa e satisfatória aos clientes. Os autores afirmam que a interação entre a empresa e o cliente se estende além da simples transação e envolve a criação de vínculos afetivos, emocionais, e de confiança entre as partes envolvidas.

Em resumo, o relacionamento entre parceiros de troca desempenha um papel crucial no desempenho de mercado e econômico-financeiro das organizações Crosno et al. (2021), permitindo a elas construir relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos com seus clientes, fornecedores, distribuidores e outros potenciais parceiros de negócio (Palmatier et al., 2006; Dietrich et al., 2022). Esta abordagem orientada pelo relacionamento entre parceiros de troca pode trazer benefícios ou ganhos mútuos e, até mesmo gerar possíveis vantagens competitivas e contribuir para a criação de valor no longo prazo (Palmatier et al., 2008; Shanka; Buvik, 2019).

Na esfera das organizações cooperativas e de seus associados, a presente pesquisa se faz relevante perante a importância que estes apresentam para o mercado, para o agronegócio e para a comunidade na qual estão inseridas (Silva; Morello, 2021). As cooperativas se fortalecem quando possuem associados fiéis, pois têm a garantia de um volume anual de transações, que possibilita a continuidade dos serviços e o desenvolvimento econômico e financeiro (Grashuis; Cook, 2021). As cooperativas, portanto, precisam estar atentas às necessidades e expectativas dos seus associados, para que ambos possam se relacionar, de maneira mais eficiente e duradoura, gerando riqueza para todas as partes envolvidas (Grashuis; Franken, 2020).

Com base nesse contexto, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa: Quais são possíveis direcionamentos que podem estimular o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais no Estado do Rio Grande do Sul (RS)?

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A relevância deste estudo está alicerçada na importância econômica e social do cooperativismo agropecuário no Brasil e, especialmente, no Estado do RS. No cenário global, o movimento cooperativista reúne mais de 3 milhões de cooperativas,

que empregam cerca de 280 milhões de pessoas e atendem 1,2 bilhão de associados, configurando-se como um modelo organizacional que promove inclusão social, desenvolvimento econômico e sustentabilidade (Boland et al., 2020; Colombo; Bailey; Gomes, 2023; OCERGS, 2023).

No Brasil, o ramo agropecuário é o mais representativo, reunindo mais de 1 milhão de cooperados e contribuindo significativamente para a competitividade do agronegócio nacional. No Estado do RS, as cooperativas agropecuárias destacam-se como um dos motores do desenvolvimento regional, respondendo por mais da metade do faturamento do setor cooperativo estadual e reunindo milhares de produtores rurais que, por meio da cooperação, têm acesso a mercados, tecnologias e assistência técnica de forma coletiva e eficiente (Leusin Júnior; Feix, 2023).

O segundo fator relevante para este estudo está na representatividade econômica do agronegócio para a economia do país e a representatividade das cooperativas agropecuárias neste contexto (Leusin Júnior; Feix, 2023). Compreender a dinâmica e os fatores que sustentam o envolvimento dos agricultores (ou produtores rurais) com as cooperativas é um fator importante para identificar suas necessidades, expectativas e aspirações. Isso possibilita o desenvolvimento de estratégias e a implementação de ações que atendam de forma efetiva às reais demandas dos produtores rurais associados às cooperativas agropecuárias (Sanjaya et al., 2021; Royer, 2023).

A competição no mercado por produtos e/ou serviços está acirrada e a cooperativa deve buscar constantemente manter sua posição de relevância para o cooperado (Grashuis; Franken, 2020; Volpentesta et al., 2023). No passado a relevância estava em validar soluções de sementes, defensivos, fertilizantes ou apoiar na produção pecuária (Grashuis; Cook 2019). A nova dinâmica de mercado exigirá que a cooperativa seja relevante como validadora de tecnologias digitais, busca de soluções financeiras e não perca de vista o desafio que o produtor terá que enfrentar na próxima década (Marcis et al., 2019; Grashuis; Franken, 2020).

Em acréscimo, a retenção e a fidelidade dos cooperados são apontadas como elementos centrais para o sucesso das cooperativas. Segundo Grashuis e Cook (2021), a fidelidade dos associados está diretamente relacionada à eficiência operacional e à sustentabilidade financeira dessas organizações, pois garante um fluxo constante de transações e reduz custos. Nesse sentido, entender os fatores que influenciam a decisão dos produtores de se associarem e permanecerem em

cooperativas é fundamental para o desenvolvimento de estratégias gerenciais que fortaleçam a relação entre essas organizações e seus membros.

O protagonismo do cooperativismo será influenciado pela capacidade de atrair e se relacionar com nova geração, mas também de encontrar novos meios de se manter relevante para o cooperado (Grashuis; Cook, 2018). A transformação tecnológica desafia no sentido de como incorporá-la à forma de fazer negócios, mas, sobretudo, o que oferecer como serviços e como adaptar a forma de relacionamento. As ações de estreitamento dos relacionamentos, o uso de tecnologias e o apoio na capacitação e profissionalização do cooperado têm sido as principais ações para se aproximar da nova geração (Grashuis; Cook, 2018; Nilsson, 2022).

O estreitamento dos relacionamentos dentro de uma cooperativa é uma estratégia valiosa que pode trazer benefícios significativos para todas as partes envolvidas. Quando produtores rurais, dirigentes e demais membros da cooperativa cultivam laços estruturais e/ou afetivos sólidos e colaborativos, havendo uma série de vantagens que se desdobram (Grashuis; Cook, 2019; Klimas et al., 2023).

Relacionamentos mais próximos e sólidos promovem um senso de comunidade e confiança entre os membros da cooperativa. Isso cria um ambiente propício para a cooperação e o compartilhamento de conhecimento e recursos, o que, por sua vez, pode levar a melhorias na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços, além de aprimorar a confiança, o compromisso, a participação e outras atitudes e percepções dos membros em relação ao desempenho cooperativo ou à satisfação dos membros (Cook; Chaddad, 2004; Grashuis; Cook, 2019; Shanka; Buvik, 2019).

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui para a literatura sobre gestão cooperativista ao explorar as relações entre cooperativas e associados sob a ótica das trocas relacionais. Elementos como confiança, compromisso e reciprocidade, amplamente discutidos na literatura de marketing e comportamento organizacional (Morgan; Hunt, 1994; Palmatier et al., 2013; Grönroos, 2017), são aqui aplicados ao contexto cooperativo, oferecendo novas perspectivas para o entendimento dessas dinâmicas (Grashuis; Franken, 2020; Iliopoulos, 2023). A pesquisa também propõe direcionamentos práticos que podem ser utilizados pelas cooperativas para aprimorar sua gestão, contribuindo tanto para a academia quanto para o setor produtivo.

Por fim, ao abordar a relação entre cooperativas agropecuárias e seus associados, este estudo se insere em uma discussão relevante para a economia brasileira, contribuindo para a construção de estratégias que garantam a sustentabilidade e a competitividade dessas organizações no longo prazo.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho foi o de estimular o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais no Estado do RS.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Analisar os principais motivos que influenciaram a decisão dos produtores rurais em se associar e em permanecer associados a uma cooperativa;
- b) Comparar a percepção acerca dos benefícios provenientes da associação na perspectiva das cooperativas e dos produtores rurais;
- c) Identificar expectativas e potenciais demandas dos produtores rurais mais jovens (novas gerações) em relação às cooperativas;
- d) Propor direcionamentos voltados ao fortalecimento do relacionamento existente entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma revisão teórica dos principais conceitos que embasaram o presente trabalho visando contemplar os principais estudos que sustentarão a pesquisa, além de fundamentar a discussão que possibilitou atingir os objetivos geral e específicos da pesquisa.

O capítulo foi dividido em cinco seções. Iniciou-se conceituando o cooperativismo e, logo depois, abordaram-se os benefícios do cooperativismo e o relacionamento entre parceiros de troca (ou parceiros de negócio). Em seguida foram apresentadas a definição e os elementos intrínsecos das trocas relacionais, e a competitividade das cooperativas a partir do relacionamento efetivo com os seus associados.

2.1 DEFINIÇÃO DE COOPERATIVISMO E DE COOPERATIVA

O cooperativismo tem suas raízes fundamentadas nos princípios de solidariedade mútua e de crescimento coletivo. Embora tenha traços que remontam aos sistemas de grêmios no Egito e aos essênios na Palestina, o surgimento do cooperativismo como é conhecido e reconhecido atualmente em nível global ocorreu nas primeiras décadas do Século XIX, particularmente na Inglaterra e na França (Bialoskorski Neto, 2006; Ajates 2020; Flores, 2020).

Bialoskorski Neto (2006) comenta que o cooperativismo e as formas de cooperação são algo muito antigo na história da humanidade. Há registros sobre a cooperação e a associação solidária desde a pré-história da civilização, em tribos indígenas ou em antigas civilizações, tais como os Babilônicos.

O cooperativismo é uma iniciativa social que emergiu durante o período capitalista, nos Séculos XVIII e XIX, como resultado do conflito entre o trabalho e o capital, juntamente com as más condições laborais enfrentadas pelos trabalhadores naquela época. Isso se deu com a disseminação das ideias de pensadores tais como Robert Owen e Charles Fourier, que contribuíram para a organização e sistematização do cooperativismo (Klein; Maldaner, 2016; Bretos; Marcuello, 2017; Perius, 2020).

Neste período, a força de trabalho perdeu sua capacidade de negociação e aquisição, pois anteriormente, a economia dos artesãos estava fundamentada na produção independente, e eles exerciam controle sobre seu próprio trabalho. Com a mudança no paradigma de produção, da produção artesanal para a manufatura, os

tecelões passaram de proprietários de seus produtos para operários em grandes manufaturas, com alguns deles se tornando assalariados e outros enfrentando o desemprego. Este cenário resultou na perda de autonomia em relação ao trabalho e na exploração significativa desta classe, devido à considerável concentração de mão de obra no período (Pinho, 2004; Bialoskorski Neto, 2007; Flores, 2020; Munch; Schmit; Severson, 2021; Sanjaya et al., 2021).

Nesta perspectiva, figuras como Robert Owen (1771-1858), Charles Fourier (1772-1837), Benjamin Buchez (1796-1865), Louis Blanc (1812-1882) e outros, defenderam a busca por melhores condições de trabalho e promoveram uma alternativa ao sistema capitalista por meio do conceito de cooperativas e de suas práticas (Costa, 2007; Georges; Campeão, 2023).

O cooperativismo emergiu em um contexto de notáveis transformações do final do século XVIII, como a Revolução Industrial e o crescimento do capitalismo, que promove a competição ao invés da cooperação. No entanto, o cooperativismo ganhou força devido à necessidade das pessoas, que enfrentavam limitações sociais e econômicas (Gao, 2019; Taradenko; Ferraresi, 2019). A partir dessa união, surgiram as primeiras iniciativas voltadas para a busca de novas formas de relacionamento social e econômico, dando origem ao associativismo. De acordo com Pinho (2004) e Flores (2020), este movimento inspirado pelo associativismo representava uma reação contra os abusos da concorrência e da exploração da mão de obra associados ao capitalismo industrial liberal do período.

Diante da crise que abatia a população e como forma de superar as dificuldades impostas pelo capitalismo, 28 operários (composto por 27 homens e uma mulher) de Rochdale, Manchester, na Inglaterra, em sua maioria tecelões, deram início a uma organização formal a qual denominaram de “cooperativa”. Baseada em um espírito de ajuda mútua, a cooperativa tinha como propósito eliminar intermediários nas relações comerciais e ajudar os clientes a comprar bens e suprimentos diretamente dos produtores, ao menor custo (Franz; Azambuja, 2017; Perius 2020).

A *Rochdale Society of Equitable Pioners*, utilizando-se de regras, normas e princípios próprios, respeitavam os costumes e as tradições de seus associados, estabelecendo, assim, normas e metas para a organização (Franz; Azambuja, 2017; Flores, 2020). Entre os princípios adotados pelos seus associados, conforme destacado por Franz e Azambuja (2017), ou seja, suprir necessidades geradas pelo desemprego, possuir neutralidade política e religiosa, controlar a diretoria eleita

pelos membros (associados), efetuar negócios em dinheiro e restituir os dividendos de acordo com o capital rendido.

Caracterizado como uma forma democrática de participação dos indivíduos, em que todos possuem os mesmos direitos e obrigações, independentemente do capital investido, o cooperativismo é definido pela ACI – Aliança Cooperativa Internacional como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente (ACI, 2023).

Para Souza, Cunha e Dakuzaku (2003), o termo cooperar vem do *latim cum operari*, que significa “trabalhar com” ou “fazer com”. Estes autores complementam o conceito ao dizer que a cooperação é todo ato coletivo e organizado com vistas à realização de um objetivo comum ou compartilhado. Da mesma forma, Grashuis e Su (2019) consideram que as cooperativas são sustentadas pela cooperação, e que cooperar é agir de forma coletiva com os outros, trabalhar de forma conjunta e colaborativa em prol de um mesmo objetivo.

Para a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, o cooperativismo nasceu pela necessidade das pessoas se unirem em torno de um objetivo comum, com a finalidade de atingir benefícios econômicos e sociais. É um modo de desenvolver atividades econômicas em conjunto, baseado em doutrina com princípios mundiais preestabelecidos, os quais caracterizam um tipo especial de ente jurídico associativo chamado “sociedade cooperativa” (OCB, 2023).

Cooperativas, portanto, são sociedades de pessoas, instituídas para que, por meio da união em torno de objetivos comuns, possibilitem a melhoria socioeconômica dos associados, cuja distribuição de resultados está vinculada às operações feitas pelos sócios com a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculadas da participação no capital (IBGC, 2015). Além disso, Akahoshi e Binotto (2016) e Grashuis e Franken (2020) definem cooperativa como uma associação autônoma de sujeitos que se aliaram de forma voluntária para fazer frente às necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa.

Portanto, as cooperativas se destacam como uma alternativa ou uma forma de organização social em que o principal objetivo é a satisfação de um grupo de

indivíduos, seus associados, que, por meio da cooperação, buscam um objetivo comum (Anzilago; Panhoca, 2015; Jenssen-Auvermann; Adams; Doluschitz, 2018).

Conforme os conceitos apresentados, cooperativa é uma organização constituída por uma associação de indivíduos, cuja missão consiste em intermediar o mercado e a economia dos cooperados, buscando promover o seu desenvolvimento, podendo também promover a relação do produtor à cadeia produtiva na qual este esteja inserido (Akahoski; Binotto, 2016; Michaud; Audebrand, 2022).

O cooperativismo é caracterizado por sete princípios fundamentais. Inicialmente, estabelecidos pela ACI, órgão máximo do movimento cooperativista mundial. Estes princípios são utilizados até a atualidade, e são apresentados e descritos no Quadro 1. No Brasil, a entidade que rege estes princípios é a OCB, que, alinhada com a ACI, e de acordo com a Resolução OCB nº. 56/2019 (OCB, 2019), é responsável pelo fomento e pela defesa do sistema cooperativista brasileiro (Reus et al., 2015; SESCOOP, 2023).

Quadro 1 – Princípios fundamentais do cooperativismo

Princípios	Descrição dos Princípios
Adesão voluntária e livre	Cooperativas são organizações voluntárias abertas para todas as pessoas aptas para usar seus serviços e dispostas a aceitar suas responsabilidades de sócio sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Todos os membros têm o direito de votar para escolher os seus representantes oficiais.
Participação econômica dos membros	Os membros da cooperativa contribuem para o capital da organização, sendo que parte do montante constitui capital comum da cooperativa. A assembleia poderá destinar os excedentes gerados para seus membros, para outras atividades ou para o desenvolvimento da própria cooperativa.
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua. São controladas por seus membros, que devem ter a gestão e o controle democrático com a participação efetiva dos seus membros e assegurar a sua autonomia.
Educação, formação e informação	As cooperativas devem promover a educação e a formação para que para seus membros, representantes eleitos, administradores e funcionários possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento dos negócios onde estão inseridas, oferecendo informações para o público em geral, em especial, aos jovens e aos líderes da comunidade.
Intercooperação	As cooperativas devem ajudar-se mutuamente, trabalhando em conjunto para o bem comum dos seus cooperados. Devem ser unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.
Interesse pela comunidade	As cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades e devem tomar todas as suas decisões de maneira socialmente responsável. Os membros das cooperativas devem fazer isso por meio da definição e políticas ligadas aos aspectos sociais.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em SESCOOP (2023).

Segundo a Lei 5.764 de 1971, que determina a política nacional do cooperativismo no Brasil, as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados (BRASIL, 1971). Elas têm como principais diferenças, em relação às sociedades empresariais, as características elencadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Principais diferenças entre sociedades cooperativas e sociedades empresariais

Sociedades Cooperativas	Sociedades Empresariais
Os “donos” (associados) são cooperados que residem e produzem na região da cooperativa.	Os donos são agentes do comércio, indústria ou serviço, podendo ser de qualquer local.
Objetivo principal: prestação de serviços para o cooperado, visando ao seu desenvolvimento.	Objetivo principal: geração de lucro para os sócios detentores do capital.
Controle democrático: cada cooperado tem direito a apenas um voto.	O controle é determinado pelo montante de capital investido.
Nas assembleias, o <i>quórum</i> é baseado no número de cooperados.	O <i>quórum</i> é baseado no capital votante.
Não é permitida transferência de cotas a terceiros, estranhos a sociedade.	Pode ser permitida a transferência de ações a terceiros.
As sobras são distribuídas proporcionalmente às operações de cada cooperado no período.	O lucro é proporcional ao montante de capital do sócio investido na empresa.
O resultado permanece na comunidade onde foi gerado, localidade dos cooperados.	Não há limitação quanto à origem dos sócios, podendo o capital até mesmo ser externo.

Fonte: Adaptado de Martins et al. (2014).

Considerando o Quadro 2, um dos principais diferenciais do sistema cooperativo é seu objetivo principal, que consiste na prestação de serviços para o cooperado, visando ao seu desenvolvimento, independente do ramo de atuação. Em uma sociedade empresarial, o objetivo principal é a geração e distribuição de lucro para o acionista (Martins et al., 2014; Michaud; Audebrand, 2022).

Além de buscar o desenvolvimento econômico de seus membros (ou associados), as cooperativas são reconhecidas por suas dimensões sociais, devido aos inúmeros benefícios que oferecem aos cooperados, colaboradores, suas famílias e às comunidades nas quais operam. Em contraste com outras formas de empresas em que os lucros são distribuídos aos acionistas de acordo com o capital investido, o retorno econômico para os cooperados é sempre diretamente proporcional à sua participação nas atividades da cooperativa (Bialoskorski Neto, 2001; Saitone; Sexton; Malan, 2018; Munch; Schmit; Severson, 2021).

Neste contexto, Rodrigues (2016) comenta que a diferença existente no patrimônio líquido de uma cooperativa é dada pela formação do mesmo, que é proveniente do capital social (cotas integralizadas pelos sócios), dos fundos e reservas oriundos de resultados positivos e, ainda, dos resultados dos exercícios. Tal patrimônio não possui caráter de investimento, mas sim caráter social, pois tornam viáveis os serviços da instituição, neste caso, da cooperativa. Além disso, nenhum cooperado pode possuir mais que um terço do capital total (Brasil, 1971).

Levando em consideração os princípios fundamentais do cooperativismo e a natureza intrínseca de sua formação, que distingue as cooperativas das empresas comerciais, é crucial compreender que as sociedades cooperativas não podem ser julgadas ou analisadas apenas com base nos resultados convencionais das empresas com fins lucrativos, uma vez que as cooperativas são essencialmente sociedades de pessoas, não de capital (Lauermann et al., 2017; Santos, 2018; Munch; Schmit; Severson, 2021).

Nas cooperativas, o principal objetivo é recompensar a participação ativa dos associados em suas atividades, ao passo que nas empresas de capital, a recompensa é vinculada ao investimento financeiro (Lauermann et al., 2017). Portanto, a avaliação do desempenho das sociedades cooperativas deve ser complementada pela avaliação da renda obtida pelos seus cooperados por meio de sua relação cooperativa (Lauermann et al., 2017; Perius, 2020; Mirón-Sanguino; Díaz-Caro, 2022).

O cooperativismo é reconhecido globalmente como um impulsionador do desenvolvimento rural. Em várias regiões e países, as cooperativas desempenham um papel vital na promoção do bem-estar social e econômico dos membros, além de contribuir para o crescimento econômico e o desenvolvimento das comunidades locais. Elas também facilitam a organização dos pequenos produtores, fortalecendo a sua posição de negociação e, frequentemente, propiciando o desenvolvimento de projetos para agregar valor aos produtos e/ou serviços comercializados. Em alguns casos, as cooperativas criam estruturas produtivas, de distribuição ou de outra natureza, complexas, que abrangem várias cadeias produtivas que operam interligadas (Martins et al., 2014; Grashuis; Cook, 2019; Friend et al., 2023).

Portanto, as cooperativas que atuam no setor agropecuário possuem uma presença relevante em todo o país, figurando como algumas das maiores entidades na agropecuária brasileira. Elas desempenham duas funções essenciais: ampliar as

escalas de produção e coordenar as atividades ao longo das cadeias produtivas (Martins et al., 2014; Apparao; Garnevska; Shadbolt, 2019; Flores, 2020).

2.2 BENEFÍCIOS DO COOPERATIVISMO

Como já abordado, o cooperativismo tem como objetivo principal aumentar a renda dos seus membros enquanto preserva as vantagens para os grupos cooperativos. Em outras palavras, nas relações de trabalho capitalistas, os empregadores têm o direito de assegurar a justiça social, promover os membros e eliminar os lucros dos intermediários, melhorando assim as condições de trabalho. No sistema cooperativo, os próprios membros determinam coletivamente e democraticamente as regras de funcionamento, tornando-se gestores autônomos de suas atividades após alcançarem o status de empresários. Isso proporciona aos cooperados valores fundamentais, como respeito à liberdade, democracia, igualdade e solidariedade (Granato, 2009; Perius 2020; Novkovic; Puusa; Miner, 2022).

Na organização cooperativa, o cooperado tem direito, basicamente, a dois tipos de controle: (i) controle residual, em que ele recebe por meio das sobras e benefícios gerados pela cooperativa, oriundos de serviços prestados e que correspondem à apropriação dos resultados; e (ii) o controle formal, que lhe dá o direito de exercer o controle sobre as atividades da organização (Hansmann, 1996; Boland, 2020; Munch; Schmit; Severson, 2021).

À medida que práticas cooperativas se expandem e o espírito associativo é incentivado, os produtores têm a capacidade de negociar por preços mais favoráveis e redução de custos, resultando no aumento da renda e na adoção de tecnologias mais lucrativas. Cabe destacar que, por meio de organizações coletivas (cooperativas e associações), problemas como a impossibilidade de fornecer seus produtos na economia de escala e o baixo poder de mercado podem ser administrados, e mitigados, de forma mais eficaz e efetiva (Bertelli, 2021).

Os ganhos em uma cooperativa podem ter duas origens: (i) ganhos diretos da instituição, que é apresentado pelo aumento de receitas ou redução de custos e despesas; e (ii) ganhos indiretos, que ocorre na melhoria econômica identificada pelo desenvolvimento de várias atividades realizadas pela sociedade cooperativa, como assistência técnica e profissional e extensão rural (Santos; Gouveia; Vieira, 2012; Iliopoulos; Valentinov, 2017). Tanto os ganhos diretos quanto os indiretos

trazem benefícios aos cooperados, que negociam com a cooperativa, sendo influenciado pela movimentação de produtos e/ou de serviços com tal organização (Bialoskorski Neto, 2006; Iliopoulos; Valentinov, 2017).

A competitividade da organização cooperativa depende da criação e da renovação de valor por meio de possíveis vantagens competitivas, em processo no qual cada produtor busca obter particularidades que o diferencie positivamente dos demais produtores, em termos de custo, qualidade, inovação e habilidade de servir os demais cooperados (Anceles, 2014; Apparao; Garnevska; Shadbolt, 2019; Sanjaya et al., 2021).

Reconhece-se, ainda, que um dos objetivos das cooperativas é proporcionar vantagens econômicas aos seus cooperados, racionalizando os gastos comuns e tornando os resultados mais efetivos. Isso se traduz em uma maior capacidade econômica e financeira para os cooperados, juntamente com um aumento do poder de barganha no mercado, seja com fornecedores, distribuidores ou clientes potenciais. Além disso, as cooperativas frequentemente eliminam intermediários sempre que possível, reduzindo os custos de aquisição de produtos de consumo, como insumos agrícolas, e estabelecendo um controle de qualidade mais eficiente. Esses benefícios econômicos são amplamente destacados por Pinho (2004), Ferraz et al. (2018) e Puusa e Saastamoinen (2021).

Além dos benefícios econômicos mencionados, os cooperados também desfrutam de vantagens específicas proporcionadas pelo sistema cooperativo. Isso inclui o acesso a melhores preços, maior poder de negociação e a oportunidade de participar de políticas agrícolas específicas como parte dos serviços oferecidos pela cooperativa (Anceles, 2014; Grashuis; Cook, 2018). Outro benefício para os cooperados é a distribuição das sobras, que ocorre no final do exercício contábil e é proporcional à atividade econômica de cada cooperado. Esse resultado econômico em caixa é possível quando a cooperativa tem objetivos econômicos e de mercado. Estes benefícios complementam os aspectos econômicos da participação dos cooperados nas cooperativas (Flores 2020; Munch; Schmit; Severson, 2021).

No Estado do RS, há uma forte relação histórica entre o cooperativismo e o desenvolvimento do agronegócio. Este sistema foi responsável pela formação da infraestrutura de armazenagem, transporte e comercialização. Neste contexto, o sistema cooperativo preencheu espaços em que estavam ausentes tanto a iniciativa pública quanto a iniciativa privada (Flores 2020).

Algumas tendências de gestão, no intuito de buscar maior eficiência por parte das cooperativas, principalmente nos perfis modernos, são destacadas por Nilsson (2022), Colombo, Bailey e Gomes (2023), Elliott e Olson (2023) e Iliopoulos e Cook (2023): (i) surgimento de uma nova geração de cooperativas; (ii) formação de redes e alianças estratégicas; (iii) ocorrência de processos de fusões e internacionalização dos negócios; e (iv) profissionalização da gestão (equipes, processos e controles). Estas tendências podem proporcionar aos cooperados maior competitividade, com o ajuste da oferta de produtos e/ou serviços às demandas de mercado em constante mudança e a capacidade de se adaptar a uma variedade de mudanças de forma mais rápida (Wang; Park; Baker, 2011; Höhler; Kühn, 2018; Munch; Schmit; Severson, 2021; Mirón-Sanguino; Díaz-Caro, 2022; Friend et al., 2023).

Em suma, o sistema cooperativista é um agente que tem gerado contribuições relevantes para o sistema produtivo mundial, proporcionando que seus associados consigam colocar seus produtos e/ou serviços com maior competitividade e, até mesmo, unindo forças para dispor de estruturas mais robustas para processar ou escoar suas produções ou, ainda, criando alternativas para que seus associados possam comprar insumos, produtos e tecnologias com preços mais competitivos e de qualidade elevada (Zhu et al., 2009; Grashuis, 2017; Sacchetti; Catturani, 2021).

Neste ambiente competitivo, no qual o relacionamento entre as partes envolvidas é fundamental para a construção de alguma possível vantagem competitiva e para superar barreiras ou aproveitar oportunidades de mercado, a retenção e, se possível, a fidelização (lealdade) de cooperados surge como uma forma de sobrevivência, fortalecimento e expansão das cooperativas (Grashuis; Cook, 2019; Munch; Schmit; Severson, 2021). Este aspecto será aprofundado na próxima seção.

2.3 TROCAS RELACIONAIS: DEFINIÇÃO E ELEMENTOS INTRÍNSECOS

As trocas têm sido bem analisadas desde a década de 1980 (Berry, 1983; Dwyer; Schurr; Oh, 1987) como um dos benefícios de construir relacionamentos de longo prazo com clientes ao invés de relacionamentos focados no curto prazo (Grönroos, 1994; 2000; 2015; Coviello; Brodie; Munro, 1997; Rooney; Krolikowska; Bruce, 2020).

Inclusive, Sheth e Shah (2003) argumentaram que as trocas com clientes são de dois tipos: trocas transacionais e trocas relacionais. As trocas transacionais são caracterizadas pela natureza de curto prazo, pequenos investimentos por parte de

compradores e vendedores e baixo *customer share*, enquanto as trocas relacionais são caracterizadas por grandes investimentos por parte de compradores e vendedores, alto *customer share*, confiança e compromisso entre comprador e vendedor e duração prolongada (Watanabe, 2019; Grönroos, 2017; Grönroos et al., 2022).

Ettenberg (2002), no contexto das trocas relacionais, enfatizou o relacionamento como uma estratégia por meio da qual a organização cria a capacidade de construir uma ligação única com os clientes-alvo a partir de garantias e experiências satisfatórias únicas, que subsequentemente aumentarão as intenções de recompra (Amoako, 2019). Jain e Jain (2005) também defenderam que as organizações estão mudando o seu foco da troca transacional para a troca relacional para desenvolver relacionamentos satisfatórios com os clientes. A necessidade de trocas relacionais, em oposição às trocas transacionais, tem sido discutida na área de gestão do relacionamento com o cliente (Watanabe, 2019).

As trocas relacionais, no contexto de marketing, referem-se a transações comerciais que não se limitam apenas a uma única compra ou venda, mas são parte de um relacionamento contínuo e mutuamente benéfico entre uma empresa e o cliente. Vão além da simples transação em si e incluem a construção de confiança, compromissos, lealdade e colaboração entre as partes envolvidas (Berry, 1983; Theron; Terblanche, 2010; Elommal; Manita; Chaney, 2018; Palmatier et al., 2008).

Bennett (1996) destacou que é fundamental estabelecer um relacionamento de longo prazo, comprometido, confiável e cooperativo com os clientes, caracterizado pela abertura, preocupação genuína pela entrega de serviços de alta qualidade e capacidade de resposta às sugestões dos clientes (Watanabe, 2019).

A teoria da troca se concentra, portanto, nas relações e não nas transações e destaca o papel fundamental desempenhado pelas normas na colaboração (Elommal; Manita; Chaney, 2018). O período inicial de uma relação de troca é caracterizado por uma elevada incerteza, o que torna os parceiros de troca agirem de maneira mais desconfiada e cautelosa (Ford, 1980). No período inicial, as relações de troca também podem ocorrer em transações relativamente pequenas ou apresentar baixo risco. À medida que os benefícios obtidos com as transações são realizados, os parceiros aumentam o tamanho das suas transações e oferecem maiores benefícios aos parceiros de troca (Lambe; Wittmann; Spekman 2001; Shanka et al., 2019).

Quando uma parte aumenta a recompensa para o outro parceiro de negócio, em troca o destinatário deve retribuir e o benefício também aumenta (Homans, 1958; Palmatier, Dant; Grewal, 2007; Voldnes; Grønhaug; Nilssen, 2012; Steinhoff et al., 2022 Mais uma referência mais atual). Com o tempo, comportamentos recíprocos, incluindo laços sociais, permitem que o relacionamento se desenvolva (Blau, 1964; Cropanzano; Mitchell, 2005; Georges; Campeão, 2023). A acumulação gradual de experiência impulsiona as interações pessoais entre os parceiros e intensifica as atividades de construção de relacionamentos (Barnes et al., 2015; Shanka et al., 2019).

Construir um relacionamento comercial forte e verdadeiro, portanto, é o verdadeiro caminho para se explorar os benefícios que surge do relacionamento com parceiros de troca (Palmatier, 2008; Palmatier et al., 2008; Perumal; Goail, 2015; Shanka et al., 2019). A satisfação com o relacionamento é de fundamental importância na compreensão das relações de troca e ganhou destaque tanto na literatura teórica quanto na empírica (Palmatier et al., 2008; Shanka et al., 2019).

Com base em tais argumentos, os valores nas trocas relacionais podem ser agregados em quatro dimensões: (i) confiança proveniente de relacionamento de longo prazo; (ii) preocupação genuína ou empatia com o negócio do cliente; (iii) capacidade de resposta às sugestões ou consultas dos clientes; e (iv) atributos tangíveis dos investimentos feitos pela empresa (Gil-Saura et al., 2019; Watanabe, 2019).

As normas de troca são mecanismos de governança que consistem em expectativas de comportamento que dois parceiros compartilham (Heide; John, 1992; Valta, 2013). De acordo com Macneil (2000), as trocas podem assumir diversas formas, desde transações discretas até trocas relacionais. Na perspectiva transacional, há uma interação discreta, isolada no tempo, uma vez que os parceiros não se conhecem e não interagem socialmente, enquanto a troca relacional faz parte de um contexto histórico e social baseado em um conjunto de transações recorrentes, durante um período prolongado de tempo, e com uma profundidade no relacionamento entre as partes (Elommal; Manita; Chaney, 2018; Grönroos et al., 2022).

Para facilitar a compreensão acerca destas normas em contextos de trocas relacionais em comparação às transações discretas, segue o Quadro 3:

Quadro 3 – Definição e classificação das normas de Macneil (2000)

Normas Vigentes	Definições	Troca Relacional	Transação Discreta
Integridade da função	Conjunto de comportamentos que caracterizam um relacionamento de longo prazo envolvendo diversas obrigações relacionadas ao contrato e ao relacionamento, bem como habilidades pessoais para se comportar adequadamente em todas as circunstâncias.	X	
Reciprocidade	Cada parceiro espera uma melhoria na sua posição pré-troca e assume retornos contínuos das interações contínuas		X
Implementação do planejamento	O planejamento especifica como fazer as coisas e como estruturar relacionamentos operacionais.		X
Efetuação de consentimento	O cumprimento dos compromissos essenciais à continuidade da troca.	X	
Ligação das normas	Até que ponto um parceiro pode confiar em outro e possibilidade de compensação se um parceiro não respeitar seus compromissos.		X
Criação e restrição de poder	Nenhum dos parceiros usará a sua posição de poder em detrimento dos interesses do outro parceiro.		X
Solidariedade	Manutenção do relacionamento, principalmente em situações em que uma das partes se encontra em situação difícil.	X	
Flexibilidade	Capacidade de alterar contratos e resolver conflitos.	X	
Harmonização com as redes sociais	Princípios de decência respeitados pelos dois parceiros, de modo que as relações sociais sejam regidas por princípios fundamentais.	X	
Forma de propriedade	Existência de diversas formas de atingir um determinado objetivo.	X	

Fonte: Adaptado de Macneil (2000).

De uma perspectiva transacional, a satisfação reflete um julgamento ou uma reação emocional a uma transação (Oliver, 2014). De uma perspectiva relacional, a satisfação representa uma avaliação global da experiência global de compra e consumo de um produto ao longo do tempo, bem como de outras facetas da empresa (Garbarino; Johnson, 1999; Johnson; Garbarino; Sivadas, 2006; Wichman et al., 2022).

Vale ressaltar que um elevado nível de satisfação significa que as duas partes avaliaram positivamente as trocas (Paulssen et al., 2016) e, portanto, que a relação e os seus respectivos benefícios persistirão ao longo do tempo para as partes (Elommal; Manita; Chaney, 2018). De acordo com Moriarty, Kimball e Gay (1983), os clientes que são sensíveis às abordagens relacionais têm maior probabilidade de se envolverem num relacionamento de longo prazo com uma organização (Elommal; Manita; Chaney, 2018; Voss et al., 2019).

2.4 O RELACIONAMENTO ENTRE PARCEIROS DE TROCA

No cenário empresarial, cada vez mais competitivo, os clientes estão se tornando mais exigentes e conscientes do valor intrínseco aos produtos e/ou aos serviços, às marcas e aos relacionamentos. Portanto, as organizações precisam adotar medidas estratégicas e competitivas para garantir sua sobrevivência, alcançar um posicionamento de mercado sólido, alguma possível vantagem competitiva sustentável, diferenciação e criação de valor. Consoante isso, a prática do marketing de relacionamento e o valor da marca representam duas alternativas estratégicas para promover a diferenciação, bem como criar e entregar valor para os clientes (Backhaus; Steiner; Lügger, 2011; Aghaei et al., 2014; Amoako, 2019).

A prática do marketing de relacionamento é reconhecida como um campo de estudos consolidado no âmbito do marketing, desempenhando um papel importante na condução e na evolução das empresas em direção a organizações mais centradas no mercado e, conseqüentemente, nos clientes (Grönroos, 1994; 2011; 2015; 2017; 2023; Skålen et al., 2022; Wichman et al., 2022).

Enquanto que o marketing tradicional considera a competição como um fator central na economia de mercado, o marketing de relacionamento coloca a ênfase na cooperação e na colaboração entre os parceiros de negócio, sugerindo que as partes envolvidas assumam, de forma proativa, a responsabilidade de construir relacionamentos e redes de trabalho funcionais, estreitas e sob a perspectiva de longo prazo, visando a obtenção de resultados ou ganhos mútuos (Gummesson, 2002; 2006; Sheth, 2017; Grönroos; Helle; Ojasalo, 2022).

O surgimento do marketing do relacionamento, como campo de estudos, levou a uma melhor compreensão e gestão dos relacionamentos com os clientes e demais *stakeholders* (grupos de interesse) (Zhang et al., 2016), uma mudança do marketing transacional para a prática do marketing relacional (Coviello; Brodie; Munro, 1997) e mudanças permanentes nas práticas de marketing das organizações com o mercado em que atuam (Palmatier et al., 2006; Sheth, 2017; Elomal, 2018; Wichman et al., 2022).

A prática do marketing de relacionamento se concentra na construção, no desenvolvimento e na manutenção de relacionamentos, em uma perspectiva de longo prazo, desde que mutuamente benéficos entre uma organização e seus

clientes ou demais parceiros de negócio (fornecedores, distribuidores) (Berry, 2002; Sheth, 2017; Parvatiyar, 2021; Grönroos; Helle; Ojasalo, 2022; Grönroos, 2023).

Neste horizonte, a retenção de clientes representa um dos propósitos centrais associados à prática do marketing de relacionamento, e o desafio principal reside em identificar os principais clientes e demonstrar a eles o quanto a empresa valoriza a preferência que deram a ela, investindo sistematicamente em ações ou iniciativas que justifiquem tal relacionamento ao longo do tempo (Gummesson, 2002; 2006; Tara et al., 2020). Trata-se de uma prática que busca criar conexões emocionais e de confiança com os clientes, ao invés de apenas realizar transações comerciais discretas ou isoladas no tempo. Esta abordagem visa construir, portanto, a retenção e, se possível, a lealdade (fidelidade) do cliente, aumentar o valor vitalício do cliente para a empresa, o que tende a repercutir positivamente em sua participação de mercado (*market share*), volume de negócios (vendas, receitas ou faturamento), lucro e rentabilidade (Gumerus; Von Koskull; Kowalkoski, 2017; Tara et al., 2020).

A decisão de recompra tomada pelos clientes está fortemente associada à lealdade que estes têm para com a marca. Esta lealdade implica no pertencimento, compromisso e confiança. A retenção e a lealdade são componentes importantes para o valor da marca e contribui para o aumento do valor da empresa, pois quando os clientes são retidos ou leais à empresa ou à marca, eles continuam a escolhê-la de forma consistente, independentemente da concorrência (Yoo; Donthu; Lee, 2000; Amoako, 2019).

Consoante isso, Grönroos (2023) enfatiza que a retenção de clientes é um importante campo de relacionamento que se preocupa principalmente em manter clientes e negócios. Da mesma forma, Menon e O'Connor (2007) e Huang (2017) vêem a retenção de clientes como a longevidade do relacionamento de um cliente com um fornecedor de produtos e/ou serviços. Essa perspectiva de retenção de clientes é confirmada por Keiningham et al. (2007), que veem a retenção de clientes como a continuação declarada dos clientes de um relacionamento comercial duradouro com uma empresa (Mahmoud; Hinson; Adika, 2018).

A retenção de clientes está relacionada à manutenção da preferência do cliente por um determinado fornecedor, resultando, em última instância, na intenção e na efetiva repetição de negócios, com tal fornecedor, ao longo do tempo (Reichheld; Sasser Jr., 1990; Reichheld, 1993; 1996; Foroudi et al., 2018; Nikhashemi et al., 2020). Para Grönroos (2000; 2015), a retenção de clientes é um importante

elemento associado à prática do marketing de relacionamento e a um melhor desempenho de mercado e em termos econômico-financeiros para os negócios.

Da mesma forma, Menon e O'Connor (2007) evidenciaram que a retenção de clientes influencia positivamente na longevidade do relacionamento de um cliente com certo fornecedor. Tal perspectiva de retenção de clientes é confirmada por Keiningham et al. (2007), e corroborada por Mahmoud, Hinson e Adika (2018), que defendem a retenção de clientes como a continuação declarada dos clientes no seu engajamento em um relacionamento comercial com uma empresa.

Já a lealdade é um comportamento indicado por compras regulares baseadas no processo de decisão de compra do cliente, a recompra, mas, também, a existência de algum tipo de vínculo emocional entre as partes (Putra; Putri, 2019). O valor da lealdade difere em magnitude dependendo da relevância que os clientes atribuem a dimensões de valor específicas, afetivas *versus* cognitivas (Zeithaml et al., 2020).

Os benefícios de construir relacionamentos de longo prazo com clientes têm sido bem documentados desde a década de 1980 (Berry, 1983; Dwyer; Schurr; Oh, 1987). Na década de 1990, os pesquisadores receberam o marketing de relacionamento como uma nova e revolucionária mudança de paradigma no marketing (Grönroos, 1994; 2017; 2023; Coviello; Brodie; Munro, 1997; Grönroos, 2023) com foco na gestão eficaz da confiança e do compromisso do cliente em relação à determinada organização (Morgan; Hunt, 1994), repercutindo positivamente na retenção de clientes e, conseqüentemente, nos resultados de mercado e econômico-financeiros (Hart et al., 1999; Reichheld, 1993; 1996; Reichheld; Markey Jr.; Hopton, 2000; Grönroos, 2023).

No entanto, no final da década de 1990, surgiu a economia da experiência, baseada em oferecer aos clientes experiências desejáveis como forma de construir vantagem ao envolvê-los na criação de seu próprio valor (Pine II; Gilmore, 1998; Barnes et al., 2015; Shanka; Buvik, 2019; Tara et al., 2020). A literatura mais recente tem se distanciado do enfoque exclusivo na funcionalidade de meramente construir relacionamentos sólidos, os quais devem também estar associados à criação de experiências únicas, exclusivas e de valor agregado percebido pelos clientes, as quais têm o potencial de causar um impacto transformador na relação dos clientes com certa organização (Kim; Beckman; Agogino, 2018; Tara et al., 2020).

De acordo com Amoako (2019), elementos do conceito de marketing de relacionamento, como empatia, vínculos afetivos ou emocionais, confiança e comunicação estreita e transparente, entre muitos outros, continuam a ser utilizados

por muitas empresas para atrair a atenção de seus clientes e aumentar a sua retenção ao longo do tempo. Por isso, Grönroos (2011; 2017) postula que a prática do marketing de relacionamento permite que as organizações mudem seu interesse de um único encontro com o cliente para construir um relacionamento efetivo, estreito e duradouro, de longo prazo, resultando na recompra contínua ou sistemática de seus produtos e/ou serviços. Por conseguinte, os clientes seguem um processo de interesse, compra, uso ou consumo, e talvez de recompra de produtos e/ou serviços como uma espécie de etapas de um ciclo virtuoso para os negócios, um ciclo de vida de relacionamento com os clientes (Grönroos, 2000; 2015; 2023).

As relações entre empresas são cruciais para o sucesso de empresas individuais, bem como de outros atores envolvidos em relações de troca (Ulaga; Eggert, 2006; Shanka; Buvik, 2019). Relacionamentos entre empresas bem-sucedidos tendem a melhorar o desempenho econômico-financeiro das empresas, aumentando suas vendas, o seu lucro e a sua rentabilidade, aceleram as iniciativas de inovação, expandem os mercados e reduzem os custos (Palmatier; Dant; Grewal, 2007). Dessa forma, construir relacionamentos comerciais fortes é o melhor caminho para explorar os benefícios que surgem de relacionamentos efetivos com os parceiros de troca ou de negócio (Palmatier et al., 2008; Shanka; Buvik, 2019).

O surgimento do marketing de relacionamento como campo de estudo levou a uma melhor compreensão e gestão dos relacionamentos com os clientes (Zhang et al., 2016), uma mudança do marketing transacional para uma era de relacionamentos (Coviello; Brodie; Munro, 1997) e mudanças permanentes nas práticas de marketing (Palmatier et al., 2006). O marketing de relacionamento tem o foco na geração de conhecimento relacionado ao início, à manutenção e ao aprimoramento de relacionamentos mutuamente benéficos entre clientes e empresas (Gummerus; Von Koskull; Kowalkowski, 2017; Rooney; Krolikowska; Bruce, 2020).

A literatura de marketing tem repetidamente destacado que o valor é o resultado mais importante das relações comerciais e o objetivo principal de qualquer empresa no envolvimento em uma relação de troca entre parceiros de negócio (Barry; Terry, 2008; Gil-Saura et al., 2019; Wichman et al., 2022). O valor percebido pelo cliente é geralmente conceituado como avaliação global de um cliente sobre a utilidade de um relacionamento com um prestador de serviços com base nas percepções dos benefícios recebidos e os custos incorridos (Zeithaml, 1988; Moliner,

2009; Chen; Hu, 2010; Gremler et al., 2019). Além disso, o valor está positivamente associado à qualidade do relacionamento (Moliner, 2009; Zeithaml et al., 2020).

Para Morgan e Hunt (1994), as empresas estão percebendo que, ao invés de adotarem uma postura de competição predatória, é mais benéfico colaborar para competir. Sendo assim, o compromisso e a confiança entre as partes envolvidas surgem como elementos cruciais para a construção, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos bem-sucedidos. Neste caso, a troca relacional, como fundamento da prática do marketing de relacionamento, destaca a relevância e o impacto do compromisso e da confiança na melhoria da qualidade dos relacionamentos e em seu potencial impacto na retenção de clientes (Palmatier et al., 2006; Huang, 2017; Gremler et al., 2019; Nikhashemi et al., 2020).

Para o marketing de relacionamento, a confiança tem sido conceituada, entre outras definições, como confiança na integridade de um parceiro de troca em relação ao outro (Morgan; Hunt, 1994). Já o compromisso, é definido por Morgan e Hunt (1994,) como um parceiro de troca que acredita que um relacionamento contínuo com outro é tão importante que justifica esforços máximos para mantê-lo, tem sido considerado como um dos principais determinantes no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo entre fornecedores e clientes (Morgan; Hunt, 1994; Ulaga, 2003; Nikhashemi et al., 2020; Bilro; Loureiro; Souto, 2023). Neste sentido, o compromisso se refere a um desejo consciente de desenvolver um relacionamento estável, uma disposição para fazer sacrifícios de curto prazo para manter o relacionamento e a confiança em sua estabilidade (Gil-Saura et al., 2019).

O desenvolvimento da confiança é um processo social típico da construção, da manutenção e do fortalecimento de relacionamentos, no qual a confiança não depende apenas da experiência de interação direta, mas de outras evidências comportamentais que também impactam no relacionamento (Gil-Saura et al., 2019). Estudos confirmam que a confiança é o principal determinante da satisfação de clientes no relacionamento com determinada empresa (Razzaque; Boon, 2003; Rodríguez et al., 2006; Seppanen; Blomqvist; Sundqvist, 2007; Hutchinson et al., 2011; Chao, 2014; Gorton et al., 2015; Shanka; Buvik, 2019).

A confiança, então, é um dos principais construtos mais utilizados para explicar os resultados das trocas relacionais (Morgan; Hunt, 1994). No período inicial, as relações de troca também podem ocorrer em transações relativamente pequenas, mais espaçadas no tempo ou apresentar baixo risco (Brown; Crosno;

Tong, 2019; Gil-Saura et al., 2019; Bilro; Loureiro; Souto, 2023). À medida que os benefícios obtidos com as transações repetidas são realizados, os parceiros aumentam o volume das suas transações e oferecem maiores benefícios aos parceiros de troca, o que tende a fomentar, positivamente, o relacionamento entre as partes (Lambe; Wittmann; Spekman 2001; Shanka; Buvik, 2019).

As trocas relacionais, portanto, exigem confiança entre os parceiros, devido ao risco envolvido na reciprocidade das negociações realizadas entre as partes (Bachmann, 2001). Se o parceiro comercial cumprir recorrentemente as suas promessas e obrigações, isso tende a provar a sua credibilidade, e pode fortalecer o relacionamento existente. Esta expansão gradual do intercâmbio mútuo é acompanhada pelo crescimento paralelo da confiança mútua (Blau, 1964; Zhang et al., 2016; Zhao; Sun; Kakuda, 2017; Nikhashemi et al., 2020). Em outras palavras, os atores voluntários precisam confiar uns nos outros para se envolverem em relações de troca, e a confiança é ainda mais promovida quando a troca entre os parceiros se torna uma relação contínua (Blau, 1964; Ali, 2013; Watanabe, 2019).

O desenvolvimento da confiança é crucial para que os atores promovam relacionamentos fortes e duradouros (Ali, 2013; Zhang et al., 2016; Bilro; Loureiro; Souto, 2023). Assim, a confiança é considerada um construto essencial para se compreender os resultados provenientes de relacionamentos entre os parceiros ao longo do tempo (Morgan; Hunt, 1994; Palmatier et al., 2007; Shanka; Buvik, 2019).

Vale destacar que a duração de um relacionamento entre parceiros se refere ao tempo de existência do relacionamento entre tais parceiros de troca (Palmatier et al., 2006). Reflete, então, a quantidade de tempo entre a interação inicial e a última interação entre as partes (Breivik, 2016). A duração do relacionamento fornece aos parceiros comerciais mais informações comportamentais, que tendem a aumentar a confiança em relação ao comportamento do outro parceiro (Palmatier et al., 2006; Shanka; Buvik, 2019). Inclusive, Reichheld e Scheffer (2000) e Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) observam que para uma organização obter a retenção e, até mesmo, a lealdade de clientes, deve primeiramente ganhar a sua confiança.

2.5 COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS A PARTIR DO RELACIONAMENTO EFETIVO COM SEUS ASSOCIADOS

As cooperativas agropecuárias são constituídas com a finalidade de ajudar os produtores rurais a se estabelecerem no mercado, oferecendo uma estrutura que garante aos cooperados maior controle de seus processos produtivos, economias de escala e maior poder de penetração e de barganha com o mercado (Valentinov, 2007). Estas organizações se tornaram um importante elo entre os produtores rurais e o setor agropecuário, atuando como uma estrutura de coordenação dos atores dentro da cadeia do agronegócio e importantes vias de acesso ao mercado consumidor para os produtores rurais (Neves; Castro; Freitas, 2019).

Para a OCB, o papel das cooperativas agropecuárias é receber, armazenar, industrializar e comercializar a produção dos cooperados, além de oferecer assistência técnica, educacional e social a eles (OCB, 2020a; 2020b). Portanto, estas organizações adquirem um papel importante no desenvolvimento da agricultura de muitos países ao exercer as funções de comerciantes da produção agrícola dos cooperados – cooperativa agropecuária de comercialização (Agbo; Rousselière; Salanié, 2015), fornecedores de insumos agrícolas para os cooperados – cooperativa agropecuária de fornecimento (Bijman; Verhees, 2011) e de prestadoras de serviços, como, por exemplo, de armazenamento, transporte, industrialização e assistência técnica ou pós-vendas (Arcas-Lario; Martín-Ugedo; Mínguez-Vera, 2014). Em geral, as cooperativas agropecuárias exercem tais atividades simultaneamente para atender às múltiplas demandas dos seus membros (Österberg; Nilsson, 2009; Bareille; Beaugrand; Duvaleix-Tréguer, 2017).

Essas organizações são criadas para atender as necessidades dos seus cooperados, oferecendo todo e qualquer serviço que seja de interesse da sociedade, tal como a venda de insumos agropecuários (por grupo de compras ou lojas agropecuárias); recebimento, armazenagem e processamento de grãos; assistência técnica e serviços de consultorias e capacitação; de forma a reduzir os custos de produção e aumentar a renda para os cooperados. Também é oportuno ressaltar que as cooperativas agropecuárias são dependentes de seus cooperados, uma vez que estes exercem a função de “donos” e de usuários dos serviços disponibilizados pela cooperativa (Verhees; Sergaki; Van Dijk, 2015; Georges; Campeão, 2023).

Os cooperados, então, exercem um duplo papel ao se associar na cooperativa: são “donos” e usuários dos serviços disponibilizados pela cooperativa (Verhees; Sergaki; Van Dijk, 2015). Por outro lado, conforme Bordenave (1994), compreende-se que, participar de uma organização implica em tomar parte das suas atividades. Dessa forma, nas cooperativas agropecuárias, dadas as suas características, os membros podem exercer as atividades na cooperativa, de duas diferentes formas: (i) social, ao participar nas atividades de gestão da cooperativa; e (ii) econômica, ao realizar suas transações econômicas com a cooperativa (Amoako, 2019; Grashuis; Cook, 2019; Elliott; Olson, 2023).

Dessa forma, a participação dos membros na cooperativa agropecuária pode ser considerada como a sua contribuição voluntária no que tange ao exercício das diversas funções que o cooperado pode desempenhar (Verhees; Sergaki; Van Dijk, 2015). Em relação ao papel de dono ou sócio (associado), os cooperados participam em conselhos, assembleias, cursos e eventos promovidos pela cooperativa e, fundamentalmente, opinam sobre as ações da cooperativa (Bhuyan, 2007; Österberg; Nilsson, 2009; Barraud-Didier; Henninger; El Akremi, 2012; Barraud-Didier; Henninger; Triboulet, 2014; Grashuis; Cook, 2021). Em seu papel de cliente ou mesmo de fornecedor, os membros realizam as suas transações comerciais (compra de insumos e venda de produtos) com a cooperativa, demonstrando o seu nível de proximidade e mesmo de fidelidade à organização (Leite; Padilha; Binotto, 2021).

Bijman e Verhees (2011) afirmam que os cooperados assumem a posição de “cliente” em cooperativas agropecuárias de fornecimento, realizando a compra de insumos agrícolas da cooperativa (loja física) ou por meio da cooperativa (grupo de compras). Mas, quando se trata de uma cooperativa agropecuária de comercialização, o cooperado exerce a função de “fornecedor”, ao vender os seus produtos agrícolas (*commodities* em geral) à cooperativa (Agbo; Rousselière; Salanié, 2015).

De acordo com Barraud-Didier, Henninger e Triboulet et al. (2014) e Parida, Jena e Pani (2021), o cooperado ainda participa economicamente da cooperativa ao utilizar outros serviços oferecidos por esta, tais como serviços de assistência técnica e de armazenagem de sua produção nos silos da cooperativa.

Ao longo do tempo, alguns pesquisadores têm identificado baixos índices de participação social, assim como uma redução no nível de compromisso econômico dos membros com as cooperativas agropecuárias (Wadsworth, 1991; Bhuyan, 2007; Barraud-Didier; Henninger; Triboulet, 2014; Verhees; Sergaki; Van Dijk, 2015). Além

disso, a lealdade dos cooperados ao realizar suas transações comerciais com a cooperativa também tem se mostrado frágil (Wadsworth, 1991; Cook; Burress, 2009; Simioni et al., 2009; Cechin et al., 2013; Silva; Morello, 2021).

Assim como outros tipos de organizações, as cooperativas agropecuárias também estão inseridas em um ambiente altamente competitivo no qual elas coexistem e competem com empresas não cooperativas do setor agropecuário e, em alguns casos, com empresas multinacionais. Dado o seu propósito de atender aos interesses dos cooperados, elas também dependem que seus cooperados usufruam de seus serviços para sobreviver em longo prazo (Fulton; Giannakas, 2007; Cechin et al., 2013; Apparao; Garnevaska; Shadbolt, 2019; Boland, 2020). Quando os cooperados não utilizam os serviços da cooperativa com certa frequência, a cooperativa perde a sua capacidade de atender aos seus interesses e pode perder a sua capacidade de fornecer ganhos de economia de escala aos cooperados e, conseqüentemente, a sua competitividade (Cechin et al., 2013; Georges; Campeão, 2023).

A participação econômica dos membros é considerada importante para a viabilidade das cooperativas agropecuárias (Biswas, 2015). Na literatura sobre cooperativas, o conceito de lealdade à cooperativa é frequentemente enfatizado. Isso porque, para Bijman e Verhees (2011), os membros economicamente comprometidos têm maior disposição para manter um relacionamento em longo prazo com a cooperativa, o que possibilita que ela também planeje realizar investimentos em longo prazo. Aliás, Lang e Fulton (2004) e Bhuyan (2007) e salientam haver uma conexão direta entre a lealdade dos membros e o desempenho da cooperativa.

Dessa forma, a participação econômica dos membros se torna uma prioridade para as cooperativas agropecuárias (Barraud-Didier; Henninger; Triboulet, 2014), sendo considerado um fator crítico de sucesso para a cooperativa (Iliopoulos et al., 2019). Os membros da cooperativa podem demonstrar sua lealdade de diversas maneiras. Isso inclui a realização de transações econômicas repetidas com a própria cooperativa, a alternância entre diferentes cooperativas, ou até mesmo a realização de atividades com empresas não cooperativas, como indicado por Morfi et al. (2015).

De acordo com Fulton e Giannakas (2007), um problema enfrentado pelas cooperativas agropecuárias é que, embora tenham sido formadas para benefício dos próprios produtores/cooperados, não se pode confiar no compromisso econômico deles com a organização cooperativa. Tal problema ocorre, pois o comprometimento

do membro com a cooperativa é voluntário e é um exemplo clássico do problema do carona (Fulton; Giannakas 2007; Santos, 2018; Silva; Morello, 2021; Tortia, 2021). A falta de retenção e de fidelidade dos cooperados é um problema importante, pois afeta negativamente a saúde financeira da cooperativa e sua capacidade de fornecer vantagens aos seus membros (Rossés et al., 2015).

Segundo Barraud-Didier e Henninger (2009), a participação dos cooperados na cooperativa pode estar associada ao nível de confiança dos membros. Nilsson, Kihlén e Norell (2009) e Barraud-Didier, Henninger e El Akremi (2012) identificaram que à medida que o nível de confiança dos cooperados com a cooperativa aumenta, maior é a participação deles. Verhees, Sergaki e Van Dijk (2015) e Falkowski, Chlebicka e Lopaciuk-Gonczaryk (2017) relatam que a confiança dos membros é um fator positivamente relacionado com o compromisso e com a lealdade dos cooperados com a cooperativa na qual estão associados.

Assim sendo, a participação dos membros em cooperativas agropecuárias é essencial para o bom funcionamento dessas organizações, especialmente para preservar o controle democrático dos membros, atendendo aos interesses individuais e coletivos destes e garantindo a competitividade da organização. Percebe-se que nas organizações cooperativas os membros são agentes centrais, sendo os responsáveis por controlar e garantir os recursos econômicos essenciais para o bom funcionamento da organização (Georges; Campeão, 2023).

Novos modelos de cooperativas, também conhecidos como Cooperativas de Nova Geração (Cook; Chaddad, 2004; Chaddad, 2007; Apparao; Garnevská; Shadbolt, 2019; Puusa; Saastamoinen, 2021; Friend et al., 2023), têm emergido no mundo todo. Segundo Bialoskorski Neto (1999), esses modelos alteram as relações contratuais, mediante modificações nos direitos de propriedade, e com o objetivo de estimular a participação econômica do cooperado com o estabelecimento de sanções e/ou recompensas. Inclusive, Pozzobon e Zylbersztajn (2013) e Puusa e Saastamoinen (2021) comentam que tais modelos têm a finalidade de tornarem as cooperativas mais competitivas no mercado com base em maior agregação de valor aos produtos e minimização dos custos decorrentes da gestão democrática.

Ao longo deste capítulo, foram apresentados os principais conceitos, teorias e discussões que fundamentam o desenvolvimento deste estudo. A revisão da literatura abordou detalhadamente os temas centrais relacionados à pesquisa, incluindo o cooperativismo, as trocas relacionais, o relacionamento entre parceiros

de troca e importância do relacionamento nas cooperativas, destacando os constructos essenciais que norteiam a análise teórica e prática. A partir dessa fundamentação, é possível compreender as contribuições de diferentes autores e a relação entre suas abordagens, as quais servem de base para a colaborar com os objetivos da dissertação.

Para sintetizar os conteúdos abordados, ao final deste capítulo, é apresentado um quadro resumo, no qual se estruturam o tema, o constructo, as principais contribuições e os autores referenciados. O Quadro 4, portanto, busca organizar, de forma objetiva, os elementos teóricos que sustentam o estudo realizado, facilitando a compreensão do leitor sobre os fundamentos utilizados e sua relevância para o desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 4 – Fundamentação teórica: temas, construtos e autores

Temas	Construtos	Contribuição	Rerefências
Cooperativismo	O cooperativismo e a cooperativa	A cooperação é todo ato coletivo e organizado com vistas à realização de um objetivo comum ou compartilhado. As cooperativas são sustentadas pela cooperação, e que cooperar é agir de forma coletiva com os outros, trabalhar de forma conjunta e colaborativa em prol de um mesmo objetivo.	Bialoskorski Neto (2006, 2007), Martins et al. (2014), Anzilago e Panhoca (2015), IBGC (2015), Reus et al., (2015), Akahoshi e Binotto (2016), Akahoski e Binotto (2016), Franz e Azambuja, (2017), Grashuis (2017), Iliopoulos e Valentinov (2017), Lauermann et al., (2017), Ferraz et al. (2018), Jansen-Auvermann, Adams e Doluschitz, (2018), Santos (2018), Saitone, Sexton e Malan (2018), Apparao, Garnevska e Shadbolt, (2019), Gao (2019), Grashuis e Cook (2019), Grashuis e Su (2019), OCB (2019), Taradenko e Ferraresi, (2019), Ajates (2020), Flores (2020), Grashuis e Franken (2020), Perius (2020), Munch, Schmit e Severson, (2021), Sanjaya et al., (2021), Novkovic, Puusa e Miner (2022), Michau e Audebrand (2022), Mirón-Sanguino e Díaz-Caro (2022), Nilsson (2022), ACI (2023), Colombo, Bailey e Gomes (2023), Elliott e Olson (2023), Friend et al.
	Benefícios do cooperativismo	É um modo de desenvolver atividades econômicas em conjunto. Cooperativas, possibilitem a melhoria socioeconômica dos associados, cuja distribuição de resultados está vinculada às operações feitas pelos sócios com a sociedade. Nas cooperativas, o principal objetivo é recompensar a participação ativa dos associados em suas atividades.	

			(2023), Iliopoulos e Cook (2023), OCB (2024) e SESCOOP (2023).
Valor nas Trocas Relacionais	Construção da confiança e o compromisso nos relacionamentos	<p>Nas trocas relacionais entre clientes e organizações, a confiança e o compromisso entre as partes são cruciais na construção, na manutenção e no aprofundamento de relacionamentos estreitos e duradouros em relações comerciais.</p> <p>A confiança representa a crença de que uma marca cumprirá suas promessas e agregará valor ao cliente. O compromisso se refere à atender às necessidades dos clientes para sustentar o relacionamento a longo prazo.</p>	<p>Grönroos, (1994; 2000; 2015; 2017), Blau (1964), Berry (1983), Moriarty, Kimball e Gay (1983), Dwyer, Schurr e Oh (1987), Heide e John (1992), Bennett (1996), Coviello, Brodie e Munro (1997), Garbarino e Johnson (1999), Macneil (2000), Lambe, Wittmann e Spekman (2001), Ettenberg (2002), Sheth e Shah (2003), Jain e Jain (2005), Cropanzano e Mitchell (2005), Johnson, Garbarino e Sivadas (2006), Palmatier, Dant e Grewal (2007), Palmatier et al. (2008), Palmatier (2008), Theron e Terblanche (2010), Voldnes, Grønhaug e Nilssen (2012), Valta (2013), Oliver (2014), Barnes et al. (2015), Perumal e Goail (2015), Paulssen et al. (2016), Elommal, Manita e Chaney (2018), Watanabe (2019), Amoako (2019), Shanka et al. (2019), Gil-Saura et al. (2019), Voss et al. (2019), Rooney, Krolikowska e Bruce (2020) e Grönroos et al. (2022).</p>
	Relações de troca	<p>Envolve elementos que vão além da simples troca transacional para a troca relacional, incluindo confiança, empatia, capacidade de resposta e preocupação real com o sucesso e as necessidades do cliente.</p> <p>Importância do relacionamento entre parceiros de troca, para gerar benefícios ou ganhos mútuos, em longo prazo, a partir da interação cooperativa entre as partes envolvidas, fortalecida pela confiança e pelo compromisso desenvolvido entre os parceiros de negócio ao longo do tempo.</p>	
Relacionamento entre parceiros de troca	Retenção de clientes	<p>A retenção de clientes envolve manter os clientes existentes e evitar que eles deixem de fazer negócios com outra empresa.</p> <p>Está associada à predisposição do cliente em assumir comportamentos que contribuam para a sobrevivência da empresa/cooperativa no longo prazo.</p>	<p>Grönroos, (1994; 2000; 2011; 2015; 2017; 2023), Palmatier et al. (2006; 2008), Gummesson (2002; 2006), Reichheld (1993; 1996), Berry (1983; 2002); Dwyer, Schurr e Oh (1987), Zeithaml (1988), Reichheld e Sasser Jr. (1990), Morgan e Hunt (1994), Reichheld e Scheffer (2000), Reichheld, Markey Jr. e Hopton (2000), Ulaga e Eggert (2006), Keiningham et al. (2007),</p>
	Fidelização (ou lealdade)	Envolve a criação de conexões emocionais e de confiança com os clientes ao	

	de clientes	longo do tempo. Isso aumenta o valor vitalício do cliente para a empresa, impactando positivamente na participação de mercado, volume de negócios, lucro e a rentabilidade.	Menon e O'Connor (2007), Palmatier, Dant e Grewal (2007), Barnes et al. (2015), Zhang et al. (2016), Gummerus, Von Koskull e Kowalkowski (2017), Huang (2017), Sheth (2017), Zhao, Sun e Kakuda (2017), Elomal (2018), Foroudi et al. (2018), Kim, Beckman e Agogino (2018), Mahmoud, Hinson e Adika (2018), Amoako (2019), Brown, Crosno e Tong (2019), Gil-Saura et al. (2019), Gremler et al. (2019), Putra e Putri (2019), Shanka e Buvik (2019), Nikhashemi et al. (2020), Rooney, Krolikowska e Bruce (2020), Tara et al. (2020), Zeithaml et al. (2020), Parvatiyar (2021), Grönroos, Helle e Ojasalo (2022), Skålen et al. (2022), Wichman et al. (2022) e Bilro, Loureiro e Souto (2023).
	Gestão de relacionamentos	Evidenciar práticas que promovem a cooperação e a colaboração entre parceiros de negócio. As partes envolvidas assumem a responsabilidade de construir relacionamentos de longo prazo, visando à obtenção de ganhos mútuos e resultados duradouros.	
A competitividade das cooperativas agropecuárias por meio do relacionamento	Papel dos cooperados	Os cooperados desempenham papéis cruciais nas cooperativas, atuando tanto como "donos", como clientes quanto como fornecedores. Sua participação é fundamental para a sustentabilidade das cooperativas e sua capacidade de fornecer vantagens aos seus membros.	OCB (2020a; 2020b), Valentinov (2007), Cook e Burrell (2009), Nilsson, Kihlén e Norell (2009), Österberg e Nilsson (2009), Simioni et al. (2009), Barraud-Didier, Henninger e Triboulet (2014), Agbo, Rousselière e Salanié (2015), Biswas (2015), Morfi et al. (2015), Rossés et al. (2015), Verhees, Sergaki e Van Dijk (2015), Bareille, Beaugrand e Duvaleix-Tréguer (2017), Falkowski, Chlebicka e Lopaciuk-Gonczaryk (2017), Santos (2018), Amoako (2019), Apparao, Garnevskaja e Shadbolt (2019), Grashuis e Cook (2019), Iliopoulos et al. (2019), Neves, Castro e Freitas (2019), Boland (2020), Grashuis e Cook (2021), Leite, Padilha e Binotto (2021), Parida, Jena e Pani (2021), Puusa e Saastamoinen (2021), Silva e Morello (2021), Tortia (2021), Elliott e
	Participação econômica	As cooperativas tradicionais vêm apresentando alterações para manter sua permanência no mercado, transformando-se em cooperativas organizacionais com outros modelos, para conseguir manter a competitividade de mercado. Para garantir a sobrevivência econômica das cooperativas, as trocas relacionais entre as cooperativas e os seus associados são fundamentais para colaborar para a perenidade.	
	Ambiente	Verificar a influência da	

	competitivo, competitividade e desafios futuros	competição de empresas não cooperativas e avaliar os impactos das transformações na agricultura e pecuária, impulsionadas pelo avanço tecnológico, questões ambientais, mercados globais mais competitivos e uma geração mais jovem de produtores rurais que traz consigo novas perspectivas, valores, princípios e expectativas.	Olson (2023), Friend et al. (2023) e Georges e Campeão (2023).
--	---	---	--

Fonte: Elaborada pela autora com base na literatura.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para uma compreensão aprofundada do fenômeno em estudo, é importante que a pesquisa esteja alinhada com seus objetivos e com o método a ser empregado (Creswell, 2010; Denzin; Lincoln, 2017; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Flick, 2019). Portanto, considerando os objetivos da presente pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. A pesquisa exploratória tem o principal objetivo de oferecer discernimento e compreensão da realidade (Malhotra; Nunan; Birks, 2017). Neste tipo de pesquisa, por meio da qual o pesquisador se envolve ativamente no diagnóstico e na prescrição de soluções ou encaminhamentos concretos, é preciso considerar as particularidades ou especificidades inerentes ao contexto de pesquisa (Remler; Van Ryzin, 2015; Cooper; Schindler, 2016; Hennink; Hutter; Bailey, 2020).

Vale ressaltar que pesquisas qualitativo-exploratórias propiciam alternativas ou oportunidades de explorar e de melhor compreender o significado ou as percepções de indivíduos ou de grupos de indivíduos relacionadas a certo problema ou contexto de pesquisa, ainda mais em âmbito organizacional (Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Remler; Van Ryzin, 2015; Flick, 2019).

Sendo assim, para produzir evidências teórico-empíricas relacionadas ao problema de pesquisa e seus objetivos, tanto o geral quanto os específicos, é oportuno compreender os aspectos humanos, sociais, econômicos e organizacionais envolvidos diretamente no contexto a ser investigado (Creswell, 2010; Remler; Van Ryzin, 2015; Cooper; Schindler, 2016; Hennink; Hutter; Bailey, 2020).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi operacionalizada a partir da condução de entrevistas individuais em profundidade, realizadas em sessão única e de forma presencial, com uma abordagem semiestruturada, tendo em vista que foram utilizados Roteiros Básicos de Questões para a condução destas entrevistas (Ribeiro; Milan, 2004; Gubrium et al., 2012; Brinkmann; Kvale, 2018; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022), tanto com gestores de cooperativas agropecuárias quanto com cooperados

destas cooperativas. Os Roteiros Básicos de Questões constam dos Apêndices A e B, os quais foram validados por três professores Doutores, pesquisadores da área de estratégia e de marketing.

A entrevista individual em profundidade se configura como uma técnica direta e interativa de obtenção de dados, a qual pode ser caracterizada pela interlocução entre o pesquisador, ou entrevistador, e os participantes da pesquisa, os entrevistados. Esta técnica possibilita a coleta de dados que permite que o pesquisador compreenda, em profundidade, temas e/ou contextos complexos, o que, geralmente, seria mais difícil caso fossem empregadas outras abordagens de pesquisa, como é o caso de pesquisas quantitativas (Gubrium et al., 2012; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Brinkmann; Kvale, 2018; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022).

Atualmente, a FECOAGRO/RS – Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Rio Grande do Sul possui trinta e duas cooperativas filiadas. Para esse estudo foram realizadas pesquisas em quatro cooperativas, contemplando dois gestores ou dirigentes e quatro cooperados, por cooperativa. Foram convidadas a participar da pesquisa, as cooperativas que possuem negócios voltados a comercialização de grãos, venda de insumos agrícolas e para produção animal.

Dessa forma, ao todo, foram entrevistados vinte e sete indivíduos, aumentando o escopo da pesquisa. Embora as cooperativas agropecuárias abordadas neste estudo atuem em diferentes frentes de negócios, como a comercialização de grãos, venda de insumos agrícolas, produção de ração e comercialização de produtos veterinários, as entrevistas com os produtores restringiram-se àqueles envolvidos no segmento agrícola. Essa delimitação foi feita devido a características específicas da área de produção animal, que diferem significativamente das demandas e práticas dos produtores agrícolas. Considerou-se que incluir produtores da área animal poderia dificultar a análise comparativa, visto que esses segmentos possuem dinâmicas distintas. Além disso, o segmento agrícola representa o maior volume de produtores associados às cooperativas agropecuárias, justificando o foco principal da pesquisa. As cooperativas agropecuárias e os participantes da pesquisa (entrevistados) foram denominadas por codinomes, não os identificando. Tal procedimento foi adotado para que se preserve o seu total anonimato, evitando possíveis vieses no processo de coleta, análise e interpretação dos dados (Gubrium et al., 2012; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Brinkmann; Kvale, 2018; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022).

Com o intuito de facilitar o processo de análise e interpretação dos dados coletados, todas as entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e transcritas (Ribeiro; Milan, 2004; Gubrium et al., 2012; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Brinkmann; Kvale, 2018; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022). A investigação qualitativa buscou compreender os aspectos “como” e “porquê” de um fenômeno, em oposição à abordagem quantitativa que se concentra em “quantos” ou “com que frequência” algo ocorre (Mulisa, 2022).

Tendo em vista a validação dos direcionamentos a serem propostos, voltados ao fortalecimento do relacionamento existente entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais, foi adotado o procedimento de triangulação de dados (Gubrium et al., 2012; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Myers, 2019), ao cotejar o referencial teórico abordado, os dados empíricos coletados, com base na interpretação da pesquisadora e as suas respectivas proposições, e a apresentação e validação destes direcionamentos com dois gestores (dirigentes) de cooperativas agropecuárias e dois cooperados, anteriormente entrevistados, além de dois professores Doutores pesquisadores na área de marketing estratégico e marketing de relacionamento, momentos estes que permitiram refinamentos e a validação dos direcionamentos propostos que foram apresentados ao final da pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Quanto ao processo de análise dos dados, o mesmo foi realizado a partir do método de análise de conteúdo (Schreier, 2012; Scott; Garner, 2013; Miles; Huberman; Saldaña, 2014; Bardin, 2016; Gibbs, 2018), o qual é sistematicamente utilizado em pesquisas do tipo qualitativo-exploratórias. Tal método de pesquisa mostrou-se bastante adequado a pesquisas que são implementadas por meio de entrevistas individuais em profundidade (Gubrium et al., 2012; Cooper; Schindler, 2016; Denzin; Lincoln, 2017; Brinkmann; Kvale, 2018).

Para a realização do processo de análise de conteúdo foram empregados os procedimentos recomendados por Scott e Garner (2013), Miles, Huberman e Saldaña (2014), Bardin (2016) e Gibbs (2018). Os procedimentos, então, deverão incluir a triagem, a seleção e a preparação dos dados coletados, a transformação do conteúdo em categorias de análise, a classificação destas categorias de análise e, por fim, a interpretação dos respectivos dados coletados.

Cabe mencionar que as categorias e as subcategorias de análise foram previamente definidas, de acordo com Miles, Huberman e Saldaña (2014), Bardin (2016) e Gibbs (2018). Tais categorias de análise estão intimamente relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa. Por conseguinte, as categorias de análise foram as seguintes: (i) principais motivos que influenciaram a decisão dos produtores rurais em se associar e em permanecer associados a uma cooperativa; (ii) percepção acerca dos benefícios provenientes da associação na perspectiva das cooperativas e dos produtores rurais; (iii) expectativas e potenciais demandas dos produtores rurais mais jovens (novas gerações) em relação às cooperativas, categoria esta que foi subdividida em duas subcategorias, ou seja: expectativas e potenciais demandas; e (iv) direcionamentos propostos.

Para a análise dos dados, foi utilizado o *software* NVivo® para auxiliar neste processo (Jackson; Bazeley, 2019). Tal *software* oferece uma interface amigável e uma ampla gama de recursos projetados para facilitar a exploração e compreensão aprofundadas de dados de pesquisa qualitativa (Dhakal, 2022). Este tipo de recurso foi recomendado na literatura devido a uma possível melhor estruturação e tratamento de dados qualitativos (Gubrium et al., 2012; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Jackson; Bazeley, 2019; Hennink; Hutter; Bailey, 2020).

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Em convergência aos critérios éticos de pesquisa (Christians, 2011), todos os participantes (entrevistados) assinaram um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual foi apresentado no Apêndice C.

Este documento, no caso o TCLE, apresenta os objetivos geral e específicos da pesquisa e demais informações necessárias. A partir dele, foi solicitada e formalizada a autorização expressa dos participantes (entrevistados) para gravação de áudio e posterior transcrição dos conteúdos provenientes das entrevistas, bem como da utilização dos dados coletados e da possível publicação dos respectivos resultados, respeitando o seu total anonimato, bem como o anonimato das cooperativas agropecuárias participantes da pesquisa.

Dessa forma, não houve a identificação do nome dos participantes da pesquisa e da razão social das cooperativas, os quais foram denominados simplesmente por codinomes.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os dados coletados nas entrevistas realizadas com dirigentes e cooperados das cooperativas entrevistadas, com foco nos resultados da pesquisa.

4.1 CONTEXTO DA PESQUISA

As cooperativas agropecuárias desempenham um papel crucial na manutenção e crescimento das propriedades rurais, fornecendo benefícios econômicos, assistência técnica e acesso a mercados. Mais do que isso, essas organizações têm sido fundamentais para garantir a sucessão familiar no campo, assegurando que as novas gerações de produtores rurais assumam responsabilidades e mantenham a viabilidade das propriedades ao longo do tempo.

A questão da sucessão familiar é central para o futuro das cooperativas e do setor agropecuário como um todo. Com a transição entre a atual geração e a nova geração de produtores rurais, surgem novas expectativas e demandas. Enquanto os produtores mais experientes priorizam alguns aspectos, a nova geração pode priorizar estes ou outros aspectos, para permanecerem, ou não, associada a uma cooperativa.

Diante desse cenário, o objeto de pesquisa focou em analisar três públicos distintos: dirigentes de cooperativas, produtores da atual geração e produtores da nova geração. O objetivo foi verificar pontos em comum nos motivos que fazem os produtores se associarem e permanecerem nas cooperativas, além de explorar as demandas específicas da nova geração. O estudo também buscou compreender se essas demandas já estão sendo abordadas pelas cooperativas ou se ainda precisam ser incorporadas à pauta estratégica das organizações.

As cooperativas agropecuárias, no contexto brasileiro, desempenham um papel fundamental no suporte aos pequenos e médios produtores, principalmente em setores estratégicos como a produção de grãos (soja, milho, trigo) e pecuária. Tais organizações, geralmente de porte médio a grande, operam em cadeias completas que envolvem desde a produção e processamento até a distribuição e exportação, atendendo tanto ao mercado interno quanto ao externo. Isso confere às cooperativas

uma importância central no agronegócio, possibilitando que os produtores se beneficiem de melhores condições de negociação e de acesso a mercados globais.

Em relação aos dirigentes das cooperativas e aos produtores cooperados, observa-se uma segmentação dos públicos com base na faixa etária. A primeira categoria, denominada geração atual de dirigentes, abrange indivíduos com até 50 anos, enquanto a segunda categoria, referida como nova geração, é composta por aqueles com idade inferior a 50 anos. Essa distinção etária permite uma análise mais precisa das percepções, necessidades e expectativas de cada grupo, facilitando o entendimento das dinâmicas geracionais dentro do contexto cooperativista.

Dos entrevistados, a geração atual de dirigentes é composta por profissionais entre 50 e 77 anos, com formação variada entre o ensino médio e a pós-graduação. Estes líderes, que incluem Presidentes, Vice-presidentes e Gerentes Comerciais, acumularam décadas de experiência e têm uma visão de longo prazo, priorizando a estabilidade e a segurança nas operações. Eles trazem um enfoque estratégico para a continuidade e o fortalecimento dos princípios cooperativistas, o que é essencial para a governança e o desenvolvimento sustentável das cooperativas. Já a nova geração de dirigentes, composta por profissionais mais jovens, que estão começando a assumir posições de liderança, tende a valorizar a incorporação de tecnologias e práticas (mais) inovadoras, buscando uma gestão mais ágil e adaptável às mudanças do mercado.

Em relação aos produtores cooperados, também há uma diferença significativa entre as gerações. A geração atual de produtores tem uma relação mais tradicional com a cooperativa, valorizando a segurança, o suporte técnico e a proximidade oferecida pela organização. Estes produtores tendem a confiar no modelo cooperativista como uma estrutura que proporciona estabilidade e proteção contra as oscilações do mercado. Em contraste, a nova geração de produtores, que inclui jovens entre 20 e 40 anos com formação técnica ou superior em agronomia e áreas correlatas, busca inovação e modernização nas práticas agrícolas. Eles esperam que as cooperativas ofereçam soluções tecnológicas, que otimizem o uso de insumos e reduzam custos.

Assim, as cooperativas enfrentam o desafio de equilibrar as expectativas destas gerações distintas, tanto entre os dirigentes quanto entre os produtores. A geração atual, com sua visão baseada na experiência e tradição, e a nova geração, voltada

para inovação e digitalização, refletem as demandas que as cooperativas precisam atender para assegurar um futuro sustentável e competitivo no setor agrícola.

4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Ao todo foram realizadas vinte e sete entrevistas, sendo nove com dirigentes de Cooperativas Agropecuárias e dezoito com cooperados. Para os dirigentes, as entrevistas foram realizadas com profissionais que ocupam as funções de Presidente, Vice-Presidente, Superintendente e Gerente. Para os 18 cooperados entrevistados, nove deles são da atual geração e outros nove da nova geração. As entrevistas individuais em profundidade foram realizadas no período de 02/04/2024 a 19/09/2024 e tiveram duração mínima de 17 minutos e máxima de 59 minutos, com uma duração média de 37 minutos. As entrevistas foram realizadas presencialmente, com exceção de uma, a qual foi realizada de forma remota, pela plataforma Google Meet, devido à incompatibilidade de agenda do entrevistado, quando da visita em sua cidade de residência.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas em áudio e transcritas para facilitar a análise e a interpretação dos dados, sendo organizados e analisados por meio do *software* NVivo 14. O perfil dos dirigentes de cooperativas entrevistados é apresentado na sequência no Quadro 5.

Quadro 5 – Perfil dos dirigentes de cooperativas entrevistados

Entrevistados	Sexo (*)	Idade (anos)	Escolaridade	Cargo	Trabalha na Cooperativa Desde (ano)	Duração e Modalidade
D1	M	77	Ensino médio completo	Presidente	2009	49 min, presencial
D2	M	41	Ensino superior completo	Vice-presidente	2018	59 min, presencial
D3	M	73	Ensino superior completo	Presidente	1976	32 min, presencial
D4	M	67	Ensino superior completo	Vice-presidente	1990	66 min, presencial
D5	M	38	Pós-graduação (Especialização)	Gerente Comercial	2007	37 min, presencial
D6	M	65	Pós-graduação (Especialização)	Presidente	1995	51 min, presencial

D7	M	59	Pós-graduação (Especialização)	Vice-presidente	1988	43 min, presencial
D8	M	74	Ensino médio completo	Presidente	1991	18 min, presencial
D9	M	49	Pós-graduação (Especialização)	Superintendente	2001	32 min, presencial

Legenda: (*) Sexo: F: feminino (mulheres) e M: masculino (homens).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

A análise do perfil dos dirigentes entrevistados revela um conjunto de características importantes para a compreensão das pessoas que ocupam posições de liderança nas cooperativas. O perfil dos dirigentes entrevistados revela uma predominância de homens entre os participantes, com um total de nove entrevistados do sexo masculino. A faixa etária dos dirigentes é bastante variada, com uma idade média de 60 anos, sendo o mais jovem com 38 anos e o mais maduro com 77 anos.

Em termos de escolaridade, a maioria dos dirigentes possui uma boa formação. Quatro deles possuem pós-graduação (em nível de especialização), enquanto três concluíram o ensino superior. Somente dois deles possuem apenas o ensino médio completo. Os cargos ocupados pelos dirigentes pesquisados se concentram nas funções de Presidente e Vice-presidente, com quatro deles ocupando o cargo de Presidente e três atuando como Vice-presidente de suas cooperativas.

No que diz respeito à experiência dos dirigentes nas cooperativas, o ano médio de início de suas atividades na organização é 1997, com o mais antigo tendo começado em 1976 e o mais recente em 2018. Este dado aponta para uma trajetória longa de atuação na cooperativa, acumulando décadas de experiência, o que pode influenciar positivamente na estabilidade e continuidade das práticas de gestão. Todas as entrevistas com os dirigentes foram realizadas de forma presencial, com uma duração média de 32 minutos.

No Quadro 6 é apresentado o perfil dos cooperados entrevistados, classificados como Atual Geração. Para aprimorar a coleta de dados e informações, o grupo de cooperados foi dividido em dois subgrupos, com base na variável da idade média dos participantes. O primeiro subgrupo, denominado Atual Geração, é composto por cooperados com mais de 45 anos, enquanto o segundo grupo foi denominado Nova Geração, o qual abrange cooperados com até 44 anos. Esta divisão foi realizada com o intuito de captar perspectivas diferenciadas entre as duas

gerações, evoluindo para uma análise mais precisa e diversificada das experiências, expectativas e percepções dos cooperados em relação às cooperativas.

Quadro 6 – Perfil dos cooperados entrevistados – atual geração

Entrevistados	Sexo (*)	Idade (anos)	Produtos e/ou Serviços Comercializados	Associado à Cooperativa Desde (ano)	Duração e Modalidade
AG1	F	48	Insumos agrícolas, peças e grãos	2000	33 min, presencial
AG2	M	53	Insumos agrícolas, pecuária de corte, peças e grãos	1993	45 min, presencial
AG3	M	68	Insumos agrícolas e grãos	1980	26 min, presencial
AG4	M	53	Insumos agrícolas e grãos	1989	32 min, presencial
AG5	M	65	Insumos agrícolas, peças e grãos	1995	43 min, presencial
AG6	M	69	Insumos agrícolas e grãos	2000	33 min, presencial
AG7	M	65	Insumos agrícolas e grãos	2004	15 min, presencial
AG8	M	48	Insumos agrícolas e grãos	2005	25 min, presencial
AG9	M	55	Insumos agrícolas e grãos	1991	32 min, presencial

Legenda: (*) Sexo: F: feminino (mulheres) e M: masculino (homens).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

O perfil dos cooperados entrevistados, da Atual Geração, revela uma predominância masculina (homens), com apenas uma mulher entre os nove entrevistados. A faixa etária varia de 48 a 69 anos, sendo que os cooperados têm uma idade média de 58 anos. Este grupo tem uma longa trajetória com as cooperativas, iniciando suas atividades entre 1980 e 2005, refletindo uma relação de permanência e, até mesmo, de fidelidade e ampla experiência com o cooperativismo.

Esses dados sugerem que os cooperados possuem, em média, cerca de 25 a 30 anos de relacionamento com a cooperativa. Todos os cooperados comercializam insumos agrícolas e grãos, com alguns deles também atuando na venda de peças agrícolas e, em um caso, na pecuária de corte. As entrevistas, realizadas presencialmente, tiveram durações entre 15 e 45 minutos, com uma duração média de 33 minutos.

No Quadro 7, por sua vez, é apresentado o perfil dos cooperados entrevistados e categorizados como a Nova Geração:

Quadro 7 – Perfil dos cooperados entrevistados – nova geração

Entrevistados	Sexo (*)	Idade (Anos)	Produtos e/ou Serviços Comercializados	Associado à Cooperativa Desde (ano)	Duração e Modalidade
NG1	M	33	Insumos agrícolas, peças e grãos	2015	45 min, presencial
NG2	M	43	Insumos agrícolas e grãos	2000	42 min, presencial
NG3	M	31	Insumos agrícolas, peças e grãos	2008	38 min, presencial
NG4	M	19	Insumos agrícolas, peças e grãos	2020	35 min, remota
NG5	F	44	Insumos agrícolas, peças e grãos	2010	29 min, presencial
NG6	M	34	Insumos agrícolas e grãos	2013	35 min, presencial
NG7	M	27	Insumos agrícolas e grãos	2015	28 min, presencial
NG8	M	33	Insumos agrícolas e grãos	2021	36 min, presencial
NG9	M	28	Insumos agrícolas e grãos	2021	28 min, presencial

Legenda: (*) Sexo: F: feminino (mulheres) e M: masculino (homens).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

Em relação ao sexo dos entrevistados, assim como na geração anterior (Atual Geração), há uma predominância masculina (homens), com apenas uma mulher (Entrevistada NG5) dentre os nove entrevistados. A faixa etária varia de 19 a 44 anos, com uma idade média de 32 anos, destacando-se uma maior presença de cooperados mais jovens, com idades abaixo de 35 anos (sete entrevistados). O tempo de relacionamento com as cooperativas é relativamente recente, com ingressos (ou associações) que variam de 2000 a 2021, refletindo uma integração mais recente desta geração ao setor cooperativista.

Os produtos e serviços comercializados são majoritariamente insumos agrícolas e grãos, com alguns cooperados também atuando na venda de peças agrícolas. As entrevistas foram predominantemente presenciais, com exceção de um produtor (Entrevistado NG4), para o qual foi realizada de forma remota.

Cabe salientar que, tendo em vista a saturação (ou repetição) dos dados coletados nas últimas duas entrevistas de cada público abordado (dirigentes de cooperativas e cooperados (Saunders et al., 2018; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022), percebeu-se que a coleta de dados foi suficiente, entendendo-se que a quantidade de entrevistas realizadas para cada público e o volume de dados (ou conteúdos) coletados foi suficiente para a presente pesquisa.

4.3 MOTIVOS QUE INFLUENCIARAM A DECISÃO DOS PRODUTORES RURAIS EM SE ASSOCIAR E EM PERMANECER ASSOCIADOS A UMA COOPERATIVA

O relacionamento entre cooperativas e produtores rurais é sustentado por uma série de fatores que vão além da simples oferta de produtos e serviços. A decisão de se associar e permanecer em uma cooperativa envolve a percepção de benefícios específicos, como a confiança no sistema cooperativista, o suporte técnico oferecido, e o retorno financeiro gerado nesta parceria. No Quadro 8, são apresentados os principais motivos que influenciam os produtores rurais a buscar e manter sua associação junto às suas respectivas cooperativas.

Quadro 8 – Principais motivos que influenciaram a decisão dos produtores rurais em se associar e em permanecer associados a uma cooperativa

Principais Motivos Identificados	Dirigentes	Produtores Rurais: Atual Geração	Produtores Rurais: Nova Geração
Confiança e segurança	D1, D2, D3, D4, D5, D7, D8 e D9	AG1, AG2, AG3, AG4, AG5, AG6 e AG8	NG1, NG2, NG3, NG6, NG7, NG8 e NG9
Assistência técnica	D1, D2, D3, D5, D6, D7 e D9	AG3, AG4, AG6, AG7 e AG9	NG1, NG5 e NG9
Retorno financeiro	D1, D2, D4, D5, D6, D7 e D9	AG2, AG4, AG5, AG8 e AG9	NG4, NG6, NG8 e NG9
Histórico familiar e tradição	D6, D7e D9	AG3, AG4, AG5, AG6, AG7 e AG8	NG1, NG2, NG4, NG5 e NG8
Relacionamento cooperativa-cooperado	D2, D7e D8	AG1, AG3 e AG9	NG1, NG2, NG3, NG4, NG5 e NG6
Acesso à inovação tecnológica	D2	-	NG2, NG3 e NG4

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

Na sequência, cada um dos principais motivos identificados é discutido em maiores detalhes.

4.3.1 Confiança e Segurança

A confiança e segurança emergiram como o motivo mais citado entre todos os perfis de entrevistados. Para a maioria absoluta dos dirigentes, ou seja, para oito dos nove dirigentes entrevistados (Entrevistados D1, D2, D3, D4, D5, D7, D8 e D9), a confiança e a segurança que a cooperativa oferece são vistas como pilares fundamentais para manter a adesão, a retenção e a fidelidade dos cooperados. A segurança nas operações comerciais, na comercialização de grãos e na compra

de insumos é algo que só a cooperativa pode oferecer com sua estrutura consolidada. Os excertos a seguir são elucidativos>

Trabalho sério, não deixando cair a peteca em lugar nenhum, não deixar nada pra trás. E isso que faz gera a confiança do associado. Um trabalho sério, se tu diz um dia sim (...) tu tem que saber explicar o porquê. Quando tu diz não, também tem que explicar porquê que tu disse não, se for indagado. Então, tudo tem que ser muito certinho. Então eu acho que tu consegue construir essa confiança na cooperativa, nas pessoas via um trabalho sério de confiança. Nunca deixar nada pra trás (Entrevistado D1).

Sentir confiança não só na direção, mas em todos os profissionais que estão trabalhando. A confiança, a seriedade das ações e dos profissionais, é isso aí que vai conseguir fazer com que retenha o associado. A confiança é tudo, tudo é confiança. (...) a gente vê muitos produtores que procuram a cooperativa só nos momentos difíceis que eles precisam. A cooperativa ajuda, quebra galho, mas a confiança tem que ser de ambas as partes também, viu? Não é só o produtor que iria a confiança da cooperativa. A cooperativa também precisa da confiança do produtor (Entrevistado D4).

Além disso, o histórico de solidez financeira da cooperativa contribui para que os produtores se sintam confiantes em continuar associados, sabendo que seus interesses estão protegidos. Na fala a seguir, isto pode ser observado:

Eu acredito que o principal de tudo isso é a credibilidade que as cooperativas têm no mercado, tá? E essa credibilidade também é decorrente a um retorno sistema de participação dos resultados, um retorno que a cooperativa tem pago para os nossos associados e em cima do resultado que a cooperativa tem (Entrevistado D9).

A atual geração de produtores valoriza muito a segurança oferecida pela cooperativa (Entrevistados AG1, AG2, AG3, AG4, AG5, AG6 e AG8). A certeza de que suas colheitas serão comercializadas de forma justa, sem riscos desnecessários, e que os insumos serão fornecidos em condições estáveis, é um dos principais motivos que os mantêm cooperados. A confiança na cooperativa também vem do histórico de bons resultados e de transparência em suas ações, algo que é difícil de encontrar em empresas privadas. Neste sentido, o Entrevistado AG2 comentou que:

Eu acho que o grande diferencial é ter segurança na comercialização, isso é fundamental, ter segurança, saber que você está entregando um produto e que ele vai ser valorizado. A compra de insumos, o grande forte é a comercialização e a compra de insumos para a lavoura. Também a gente quer comprar produtos de qualidade, mas também quer preço, quer preço razoável, preço justo. Isso que a gente espera de uma grande cooperativa.

A nova geração de produtores também vê a confiança e a segurança como cruciais (Entrevistados NG1, NG2, NG3, NG6, NG7, NG8 e NG9). Para eles, a

cooperativa oferece um ambiente mais estável em comparação a outras alternativas presentes no mercado. Isto pode ser corroborado nas falas apresentadas a seguir:

Mas o que eu vejo é que o jovem também, né, às vezes, ele busca um preço, melhorar né. Mas, em primeiro lugar, na minha situação, eu penso na confiança (Entrevistado NG7).

A gente controla da porteira para dentro e, mesmo assim, ainda o clima às vezes nos sabota. Então, a gente tem que ter essa confiança, pelo menos na parte da comercialização, vamos dizer, assim, que é a parte que mais influência. A confiança é a base de tudo, acredito (Entrevistado NG9).

Embora essa geração tenha uma abordagem que tendem mais ao transacional e com menos vínculo a tradições, à segurança financeira e à confiabilidade das cooperativas, ainda assim são altamente valorizadas. Isso mostra que, apesar da busca por inovação, a nova geração ainda depende do suporte oferecido pela cooperativa em tempos de incerteza e oscilações de mercado.

4.3.2 Assistência Técnica

A assistência técnica também foi amplamente mencionada, especialmente entre os dirigentes (Entrevistados D1, D2, D3, D5, D6, D7 e D9), que reconhecem o papel crítico das cooperativas em fornecer suporte técnico de qualidade, garantindo que os produtores recebam o suporte necessário para melhorar a produtividade e enfrentar os desafios do setor agrícola. Um dos elementos fundamentais desse suporte é a assistência técnica personalizada. Por meio de visitas regulares às propriedades, os técnicos das cooperativas adaptam suas recomendações às condições específicas de cada produtor rural, como, por exemplo, tipo de solo, clima e culturas. Este acompanhamento permite que os produtores adotem práticas mais eficientes e reduzam o risco de perdas por manejo inadequado.

As cooperativas fornecem também orientações sobre manejo de culturas, rotação de safras e otimização dos recursos, permitindo que os produtores maximizem a produção ao mesmo tempo em que preservam os recursos naturais e o solo. Eles apontam que as equipes técnicas especializadas ajudam os produtores a implementar as melhores práticas agrícolas, o que aumenta a produtividade e reduz os riscos associados à produção. Neste sentido, as falas a seguir são ilustrativas:

Nós temos aqui desde todo o serviço que uma cooperativa pode prestar como desenvolver e levar o acesso do produtor a novas tecnologias, assim como assistência técnica de forma geral, de forma gratuita. Assistência

[técnica] esta que se destaca no mercado como sendo uma das mais eficazes e eficientes do mercado (Entrevistado D2).

A gente tem muito trabalho para entrega técnica, de qualificação da equipe técnica para ir na propriedade e trabalhar a questão da atividade, se seja agrícola, seja pecuária. Então a gente está permanentemente capacitando a equipe para a equipe levar para o quadro social, todas as informações necessárias para ele produzir mais, para ele produzir melhor, para ele ter melhor resultado no negócio dele (Entrevistado D6).

Esse suporte técnico contínuo ajuda a fortalecer o vínculo estrutural e interpessoal entre os produtores rurais e a cooperativa, tornando-a mais do que um simples intermediário comercial, mas um parceiro de negócio.

Para a Atual Geração de produtores rurais (Entrevistados AG3, AG4, AG6, AG7 e AG9), a assistência técnica é vista como um grande diferencial competitivo. Eles confiam na orientação fornecida pelos técnicos da cooperativa para resolver problemas específicos no campo, além de obterem acesso a treinamentos e informações atualizadas sobre novas tecnologias e práticas agrícolas. As cooperativas promovem capacitação e treinamento contínuo, garantindo que seus associados estejam sempre atualizados sobre as últimas tecnologias e práticas agrícolas. Isso é realizado frequentemente por meio de cursos, palestras e *workshops*, que proporcionam aos produtores o conhecimento necessário para adotar inovações e melhorar a gestão de suas propriedades. Neste contexto, alguns entrevistados destacaram que:

É mais seguro trabalhar com a cooperativa do que com os comerciantes. A cooperativa presta assistência técnica já há uns anos (...) porque, quando precisa, eles estão ali (Entrevistado AG3).

O acesso à tecnologias também. Porque as cooperativas têm, dentro das culturas que elas comentam [ou que dão assistência técnica], elas buscam muito conhecimento e repassam para a gente que é cooperado. Então, isso nos facilita muito, a assistência técnica (Entrevistado AG6).

Alguns dos entrevistados da Nova Geração também salientaram que valorizam a assistência técnica, mas com uma expectativa adicional relacionada à inovação e às novas tecnologias (Entrevistados NG1, NG5 e NG9). Eles esperam que a cooperativa forneça não apenas suporte técnico tradicional, mas também ofereça ferramentas digitais e soluções inovadoras que os ajudem a otimizar a produtividade e a se manter atualizados com as tendências do setor. Mencionaram, ainda, a importância das cooperativas apoiarem à inovação tecnológica, pela adoção de tecnologias modernas, tais como agricultura de precisão e ferramentas de monitoramento remoto, que permitem um controle mais eficiente do uso de insumos e recursos, aumentando a sua produtividade. E isto além de trazer informações

sobre como incorporar tecnologias, que otimizam o trabalho no campo, tais como drones, sensores de solo e *softwares* de gestão agrícola. E isto é perceptível nos excertos que seguem:

Eu conto a assistência [técnica] como uma coisa muito positiva, porque, às vezes, pode ser um pouco mais caro do que algum outro que está oferecendo no mercado, mas você usar da forma certa, você tira a diferença pelo posicionamento, por usar da forma correta, a ferramenta [recurso ou tecnologia] que está disponível para você (Entrevistado NG1).

A agricultura hoje mudou muito em prol disso. Esta assistência técnica é importante, o conhecimento para o produtor (Entrevistado NG9).

4.3.3 Retorno Financeiro

O retorno financeiro foi um motivo amplamente citado, tanto entre os dirigentes (Entrevistados D1, D2, D4, D5, D6, D7 e D9) quanto entre os produtores da Atual Geração (Entrevistados AG2, AG4, AG5, AG8 e AG9). Para os dirigentes, o retorno financeiro, por meio da distribuição de sobras e o acesso a crédito facilitado é visto como um dos principais atrativos para manter os produtores rurais associados às cooperativas. Inclusive, o Entrevistado D9 afirmou que:

E essa credibilidade também é decorrente de um retorno [financeiro, a partir do] sistema de participação dos resultados, um retorno que a cooperativa tem pago para os nossos associados e em cima do resultado que a cooperativa tem.

A capacidade das cooperativas de proporcionar uma rentabilidade adicional, além da venda de produtos, é um fator relevante para muitos produtores. Por isso, o Entrevistado D6 destacou que:

Se nós, através da assistência técnica, através da gestão eficiente, através de colocar ferramentas na mão dos produtores, conseguirmos que as propriedades rentabilizem cada vez mais, esta rentabilidade em uma cooperativa bem ajustada, ela também vai deixar uma boa rentabilidade na cooperativa e para os associados.

Entre os produtores da Atual Geração, o retorno financeiro também é percebido como um fator de diferenciação em relação a outras empresas do setor agropecuário. A Atual Geração, que muitas vezes está mais consolidada em suas operações, vê a participação nas sobras e os benefícios financeiros como uma forma de aumentar sua rentabilidade de maneira sustentável. Neste sentido, o Entrevistado AG5 comentou que:

A gente tem visto as cooperativas negociando com os produtores e, ao final de cada ano, com as sobras que têm, de uma ou outra forma, beneficiar o agricultor. Então, mesmo que às vezes isso não seja em reais, em valores, em espécie mesmo, mas em cima de produtos de troca, tanto na área do leite e no grão, eu vejo que a cooperativa tem conseguido fazer isso. Às vezes a cooperativa deposita isso na cota capital do agricultor.

Para a Nova Geração, representada pelos Entrevistados NG4, NG6 e NG9, os quais valorizam muito o retorno financeiro, mas colocam ênfase na eficiência e na rapidez com que estes retornos são percebidos. Para estes jovens cooperados, é importante que a cooperativa seja clara e transparente na distribuição das sobras, ao mesmo tempo em que esperam mais agilidade e um tempo menor para usufruírem os benefícios de resgate da sua cota capital. Os trechos de entrevistas a seguir são elucidativos:

E outras empresas privadas, por exemplo, estão fazendo essa questão de desenvolvimento de *cashback*. Ah, tu compra, mas depois tu sabe, para uma nova compra, tem que entrar em uma recorrência, né? Então, também, de certa forma, pode ser considerado um diferencial, né? (Entrevistado NG8).

Eu também sou muito adepto à cooperativa e acredito que não tem outra empresa que vá distribuir os lucros [sobras] desta mesma forma que a cooperativa. Às vezes não vai compensar eu comprar um produto físico, com preço mais barato, se eu não vou ter um retorno depois (Entrevistado NG9).

4.3.4 Histórico Familiar e Tradição

O histórico familiar e a tradição são mencionados principalmente pelos Entrevistados D6, D7 e D9, dentre os dirigentes de cooperativas, mostrando que, para muitos líderes, a conexão familiar com as cooperativas é um fator determinante para a continuidade das associações. A cultura cooperativista é transmitida de geração em geração, e essa herança fortalece o vínculo com a cooperativa e desempenha um papel importante na manutenção do relacionamento.

É fazer com que o produtor, e a gente tem uma boa maioria que tem isso, sente-se pertencente ao negócio, à cooperativa (...) o pai, o avô, fundaram e hoje ele (produtor rural) participa disso. Tem este senso de pertencimento (Entrevistado D9).

Entre os produtores rurais da Atual Geração, o histórico familiar também é um motivo relevante para se associar e permanecer associado à cooperativa (Entrevistados AG3, AG4, AG5, AG6, AG7 e AG8). Para muitos entrevistados, a associação com a cooperativa é uma espécie de herança familiar, uma vez que os

seus pais e avós já faziam parte, o que cria uma forte conexão emocional com a cooperativa. Aliás, dois dos produtores rurais entrevistados salientaram que:

Na verdade, eu, desde os 12, 13 anos trabalho nas lavouras com o meu pai. Ele já trabalhava com a cooperativa e sempre foi um negócio assim que ele ficou satisfeito. Daí, claro que a gente continua (Entrevistado AG7).

Meu pai sempre trabalhou com cooperativa, sempre foi muito cooperativista. E hoje, 90% dos meus negócios, que envolvem a minha atividade aqui, é com a cooperativa... O pai sempre passava o lado bom pra nós, né? Ah, lá a gente tem uma segurança, lá tem produtos, entrega, tem toda esta parte da parceria que a gente sempre busca. Todo negócio é bom quando tem uma engrenagem [que funciona] (Entrevistado AG8).

Boa parte dos entrevistados da Nova Geração também reconhece a importância do histórico familiar e da tradição em estar associado a uma cooperativa, embora a vejam como algo que precisa ser adaptado às suas necessidades modernas (Entrevistados NG1, NG2, NG4, NG5 e NG8). Mesmo com este detalhe, há a percepção de importância de manter o legado de histórico familiar e tradição em pertencer a uma cooperativa, como se percebe na fala a seguir:

Sim, meu pai e minha mãe são associados. E isso influenciou em eu iniciar na cooperativa. A gente sempre teve muita ajuda, a gente teve uma ligação muito próxima, muito aberta na verdade. Então isso fez com que eu continuasse também, foi um processo natural (Entrevistado NG5).

Eles valorizam, portanto, o legado cooperativista, mas também buscam inovação e eficiência nos serviços oferecidos, esperando que a cooperativa evolua para atender às demandas das novas gerações.

4.3.5 Relacionamento Cooperativa-Cooperado

Entre os dirigentes, representados pelos Entrevistados D2, D7 e D8, o relacionamento próximo e personalizado com os produtores é percebido como um dos principais pilares para a retenção de associados. Para estes líderes, proximidade, transparência nas operações e a construção de uma relação de confiança são fundamentais para manter a coesão dentro da cooperativa. Neste horizonte, o Entrevistado D2 comentou que:

Principalmente os associados mais antigos, no começo o que fazia eles trabalharem com a cooperativa era o relacionamento, a proximidade, porque a cooperativa é do local. Ela se identifica, ou é do local ou ela tem os seus representantes, seus conselheiros na região. Melhorar o relacionamento, portanto, gera mais confiança.

Para os dirigentes, a capacidade de cultivar essas relações fortes e pessoais entre a cooperativa e seus membros (associados) é uma possível fonte de vantagem competitiva (Entrevistados D2, D7 e D8). Isso pode ser mais relevante em mercados agrícolas, onde a confiança em parceiros de negócios é essencial devido à natureza de longo prazo dos compromissos e à interdependência entre as partes.

Entre os cooperados da Atual Geração, os Entrevistados AG1, AG3 e AG9 também mencionaram o relacionamento entre as partes como um motivo relevante. Para estes cooperados, a sensação de pertencimento e a colaboração com outros membros são elementos importantes na manutenção do vínculo com a cooperativa. Eles apreciam a proximidade no contato e a atenção personalizada que recebem, pois esse relacionamento ajuda a manter uma comunicação mais fluida, permitindo que os problemas sejam resolvidos de forma rápida e eficaz, fortalecendo o vínculo com a cooperativa ao longo do tempo.

A Nova Geração, representada pelos Entrevistados NG1, NG2, NG3, NG4, NG5 e NG6, enfatiza que o relacionamento com a cooperativa, muitas vezes herdado de gerações anteriores, ainda é um motivo importante. Para eles, a personalização existente nesta relação deve estar alinhada a processos modernos, como comunicação digital e soluções rápidas para demandas específicas. Os jovens produtores rurais esperam que o relacionamento com as cooperativas seja baseado em uma comunicação eficiente e resolutiva, com respostas rápidas e acessíveis, utilizando ferramentas digitais, como, por exemplo, aplicativos (*apps*), e-mails, *chats* ou portal (ou plataforma) de compras. Isso facilitaria o contato direto e a resolução rápida de demandas, tais como pedidos de insumos ou suporte técnico. Sendo assim, o Entrevistado NG3 afirmou que:

Eu acho que vai chegar em um certo ponto também que vai ter uma parte das vendas até de fertilizantes e insumos *on-line*, no celular, no aplicativo, alguma coisa do gênero. Alguma coisa de (...) as ofertas relâmpagos que existem hoje podem ser que cheguem a esse ponto.

Além disso, desejam serviços personalizados que atendam às suas necessidades específicas e que as cooperativas ofereçam soluções sob medida (customizadas), adaptadas ao perfil e às demandas de cada propriedade rural e de sua respectiva produção. A personalização, por conseguinte, deve ser alinhada ao uso de ferramentas digitais, que permitam agilidade na comunicação e nas respostas às demandas, o monitoramento da produção e o ajuste rápido a situações específicas.

4.3.6 Inovação Tecnológica

Entre os dirigentes entrevistados, apenas um deles enfatizou a inovação tecnológica como fator motivador para decisão de permanência do relacionamento com as cooperativas (Entrevistado D2). O Entrevistado D2 destacou que o suporte tecnológico oferecido pela cooperativa é crucial para atrair novos membros, principalmente os mais jovens. Ele mencionou que a cooperativa facilita o acesso a sistemas integrados de gestão agrícola e a tecnologias que modernizam a produção e aumentam a competitividade. Esta integração tecnológica não apenas promove uma melhor gestão de recursos, mas também ajuda os produtores rurais a lidarem com os desafios ambientais e econômico-financeiros do setor agropecuário. E tal entrevistado ainda ressaltou que:

Nós temos aqui, desde todo o serviço que uma cooperativa pode prestar como desenvolver e levar o acesso do produtor a novas tecnologias, assim como assistência técnica altamente capacitada e de forma gratuita. Então, a gente vem trabalhando ferramentas que facilitem o dia a dia do nosso produtor, seja estas ferramentas de todas as naturezas, seja de forma no campo da gestão do produtor, seja no campo de novos produtos e serviços a serem oferecidos.

Entre os produtores mais jovens, os Entrevistados NG2, NG3 e NG4 reforçaram a importância da inovação para a permanência no sistema cooperativo. O Entrevistado NG2 enfatizou o impacto positivo do acesso a tecnologias agrícolas de ponta e das capacitações regulares que mantêm os produtores atualizados. Além disso, o Entrevistado NG3 destacou que a cooperativa atua como um mediador tecnológico, simplificando a aplicação de novas práticas e garantindo que os associados estejam sempre à frente no uso de ferramentas como sensores de solo, drones para monitoramento de lavouras, e técnicas de irrigação automatizada. Em acréscimo, o Entrevistado NG2 salientou que:

A parte de tecnologia, mesmo formada em agronomia, eu vejo que é muito rápida a evolução, muito rápida. A cada seis meses está surgindo uma coisa nova [novas tecnologias, inovações]. A gente, estando na lavoura, muitas vezes, não tem como acompanhar. Então, a cooperativa entra também nessas outras partes, de captação de novas tecnologias, para repassar para os produtores.

O Entrevistado NG4, por sua vez, ilustra como a Nova Geração de produtores rurais valoriza a agilidade e a inovação. Para muitos destes jovens, a implementação de soluções digitais e o suporte oferecido pela cooperativa em termos de ferramentas de análise de dados e *softwares* de gestão são determinantes. O relato

deste entrevistado revelou que a associação com a cooperativa não se baseia apenas em aspectos econômicos, mas também no desejo de aplicar soluções tecnológicas que possibilitem uma agricultura mais sustentável e eficiente. Aliás, como ele mesmo destacou:

Trazer uns caras que pensam longe, que estão a frente das novas tecnologias, para começar a consolidar a cooperativa, quem sabe, em um outro patamar de posicionamento. Começa a se posicionar como uma precursora de tecnologia e em promover eventos tecnológicos [e inovadores] (Entrevistado NG4).

Embora a inovação tecnológica tenha sido mencionada, seu peso nas entrevistas foi relativamente baixo, e ela não se destacou como um motivo tão decisivo ou amplamente discutido entre os entrevistados. A escassez de citações sobre a inovação tecnológica pode sugerir que, apesar de sua crescente importância no cenário agropecuário global, as cooperativas e os seus cooperados ainda não a veem como uma prioridade imediata ou como uma necessidade urgente para a maior parte dos seus associados. Além disso, a falta de maior destaque sobre o tema pode refletir um possível descompasso entre as exigências ou tendências do mercado e as preocupações mais práticas e imediatas dos produtores rurais em suas atividades cotidianas.

4.4 BENEFÍCIOS PROVENIENTES DA ASSOCIAÇÃO NA PERSPECTIVA DAS COOPERATIVAS E DOS PRODUTORES RURAIS

Tão importante quanto compreender os motivos que resultam na manutenção dos cooperados é entender os benefícios percebidos, provenientes da associação na perspectiva das cooperativas e dos produtores rurais. Ao identificar estes benefícios, é possível fortalecer os aspectos positivos, que contribuem para a retenção e, se possível, lealdade dos produtores rurais, ao mesmo tempo em que se desenvolvem estratégias para aprimorar e maximizar essas vantagens.

Sendo assim, no Quadro 9, são apresentados os principais benefícios provenientes da associação na perspectiva das cooperativas e dos produtores rurais a partir das entrevistas realizadas, percebendo-se convergências nas percepções dos públicos pesquisados.

Quadro 9 – Principais benefícios identificados para associação dos produtores rurais às cooperativas

Principais Benefícios Identificados	Dirigentes	Produtores: Atual Geração	Produtores: Nova Geração
Assistência técnica de alta qualidade	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 e D9	AG3, AG4, AG5, AG6, AG7, AG8 e AG9	NG1, NG3, NG4, NG5 e NG9
Segurança (comercialização de grãos e compra de insumos)	D1, D4, D5, D6 e D7	AG1, AG2, AG4, AG5, AG6 e AG8	NG2, NG5, NG6, NG8 e NG9
Relacionamento próximo e personalizado	D2, D4 e D7	AG3 e AG9	NG1, NG2, NG3 e NG5
Credibilidade e confiança da cooperativa	D3, D6, D8 e D9	AG2 e AG6	NG6, NG7 e NG8
Acesso a novas tecnologias e inovação	D2, D4, D5, D6 e D7	AG5 e AG6	NG1 e NG4
Retorno financeiro e distribuição de sobras	D1, D2, D3, D6, D8 e D9	AG3, AG4 e AG5	NG4 e NG7

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

4.4.1 Assistência Técnica de Alta Qualidade

Os dirigentes consideram a assistência técnica um dos maiores atrativos (benefícios) da cooperativa (Entrevistados D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9). Eles apontam que a qualidade do suporte técnico oferecido, especialmente em termos de orientação agrônômica, é essencial para aumentar a produtividade e a rentabilidade dos associados. Este benefício, associado ao acompanhamento contínuo e à oferta de treinamentos técnicos, ajuda a cooperativa a se diferenciar de outros parceiros comerciais e a melhorar a produtividade das propriedades rurais. Os excertos a seguir são exemplos disso:

Eu vejo que a cooperativa tem que ser mais competitiva. Ela tem que oferecer um bom negócio para o produtor, para ele dar valor, entender que a cooperativa o ajuda e dá assistência técnica de qualidade (Entrevistado D6).

Outra coisa que eu acho que é muito importante é a parte da assistência técnica, né? A cooperativa faz um trabalho ao longo dos anos, e não é de hoje. Dentro da assistência técnica, toda a região onde nós atuamos, a gente procura sempre estudar o tipo de insumos que vai vender antes de repassar para o campo. Então, a gente faz o laboratório aqui e depois leva para o campo o que está aprovado (...) a assistência técnica também é um ponto muito positivo [benefício] e daí o retorno que a gente acaba envolvendo o pessoal [os associados] (Entrevistado D9).

A Atual Geração de produtores rurais entrevistada, mais especificamente os Entrevistados AG3, AG4, AG5, AG6, AG7, AG8 e AG9, também valoriza muito o

suporte técnico. A assistência técnica otimiza a gestão das propriedades e contribui para o crescimento sustentável de suas operações e resultados. A presença constante dos técnicos nas lavouras e a oferta de soluções tecnológicas voltadas para a agricultura são frequentemente citadas como benefícios que fazem com que continuem a trabalhar com as cooperativas. Neste sentido, o Entrevistado AG9 comentou que:

Até então, aqui na nossa região, não existiam muitas cooperativas. Quando a cooperativa começou aqui no município fomos trabalhar com a cooperativa em função do relacionamento e da assistência técnica [principalmente], que a gente precisava também desenvolver.

A Nova Geração de produtores rurais, a partir das falas dos Entrevistados NG1, NG3, NG4, NG5 e NG9, também reconhece a importância da assistência técnica, mas tende a valorizar ainda mais a inovação e a eficiência na gestão da propriedade rural. Para eles, a assistência técnica deve estar alinhada com as últimas tendências tecnológicas do setor. A expectativa é de que a cooperativa forneça tanto orientação técnica quanto acesso a novas tecnologias, o que pode ser ilustrado na fala a seguir:

Antes de eu me formar, quando o pai e o avô tocavam a lavoura, eles não tinham nenhuma formação técnica, ou técnico agrícola, ou alguma coisa assim que prestasse assistência diariamente como a gente faz hoje. E isso mostrou a importância da cooperativa. Eles cresceram bastante, sempre buscando técnicos de confiança. Hoje, mesmo eu sendo formado, diariamente tem novas tecnologias no campo e o pessoal vem nos atualizando. A gente escuta os técnicos (...) A agricultura hoje mudou muito, esta assistência técnica é importante, o conhecimento para o produtor (Entrevistado NG9).

4.4.2 Segurança (Comercialização de Grãos e Compra de Insumos)

Boa parte dos dirigentes (Entrevistados D1, D4, D5, D6 e D7) consideram a segurança um benefício central para os cooperados. Eles apontam que a cooperativa oferece um ambiente financeiramente estável, especialmente na comercialização de grãos e na compra de insumos, proporcionando confiança aos associados. Esta segurança é vital para os produtores, pois a cooperativa oferece suporte durante flutuações de mercado e garante que os cooperados sejam menos afetados por oscilações do mercado. O Entrevistado D5, inclusive, destacou que:

Eu acho que um ponto importante é a segurança de uma cooperativa. O produtor sabe, (...) eu acho que nos últimos anos ficou muito evidente de que nas horas difíceis, se ele está com a cooperativa, ele está amparado. E se ele está com uma cerialista, muitas vezes, ele não está com todo este amparo [necessário].

Para a Atual Geração, a segurança nas transações em parceria com a cooperativa é um dos benefícios mais importantes para a permanência junto à ela (Entrevistados AG1, AG2, AG4, AG5, AG e, AG8). Eles valorizam a estabilidade oferecida, tanto na comercialização de seus produtos quanto na compra de insumos, o que garante condições justas e proteção contra riscos de mercado. O excerto a seguir é um exemplo deste entendimento:

A cooperativa sempre foi um modelo mais de segurança, porque era um grupo que a administrava e também o grupo dos produtores que ali depositavam seus produtos. E a segurança de que, de um ano para o outro, o grão que ficava estocado, na cooperativa estava mais seguro do que no próprio galpão (Entrevistado AG5).

A Nova Geração (Entrevistados NG2, NG5, NG6, NG8 e NG9) também valoriza a segurança oferecida pela cooperativa, mas com expectativas mais voltadas para melhores oportunidades e períodos de negociação. Desejam uma combinação de segurança com rapidez nos processos de comercialização e compra de insumos, esperando que a cooperativa se adapte ao ritmo acelerado do mercado moderno. E isto foi destacado pelo Entrevistado NG6:

Dois pontos que me chamaram a atenção. A questão de segurança, de trabalhar com a cooperativa e de confiança. Uma vez eu escutei uma frase de um senhorzinho, eu perguntei se ele não ia entregar a safra na cerealista. Ele disse que não. Não ia entregar o patrimônio dele, em uma empresa menor que ele. Se quebrar como vão me devolver [os produtos ou o dinheiro] (Entrevistado NG6).

4.4.3 Relacionamento Próximo e Personalizado

Para alguns dos dirigentes, o relacionamento próximo e personalizado entre a cooperativa e seus associados é essencial para a retenção dos produtores (Entrevistados D2, D4 e D7). Acreditam que a transparência nas operações e a proximidade no atendimento são diferenciais para criar vínculo de confiança. Este relacionamento mais estreito permite uma comunicação mais eficaz e maior envolvimento dos cooperados nas decisões da cooperativa. Nesta direção, o Entrevistado D2 salientou que:

O começo era o relacionamento, porque a cooperativa é do local. Ela se identifica ou é do local ou ela tem os seus representantes, seus Conselheiros na região. Eu acho que começa por aí. Aquela questão do pertencimento.

A Atual Geração de cooperados, por exemplo, os Entrevistados AG3 e AG9, percebe o relacionamento próximo como um fator crucial para a continuidade no

cooperativismo. A sensação de pertencimento e a colaboração com os demais membros fortalecem o vínculo, tornando a cooperativa uma rede de apoio que vai além do aspecto econômico. A proximidade pessoal com os gestores e técnicos da cooperativa é vista como um grande benefício, um diferencial, como é possível evidenciar no excerto que segue:

A gente sempre, nos meus 40 anos de lavoura, e o meu pai antes de mim, a família, a solidez, o relacionamento, a seriedade. A gente sempre trabalhou com muita seriedade nos negócios. É isso que a gente espera da cooperativa (Entrevistado AG9).

A Nova Geração também valoriza o relacionamento próximo com a cooperativa, mas com expectativas adicionais de uma comunicação eficiente e de personalização dos serviços (Entrevistados NG1, NG2, NG3 e NG5). Eles esperam que a proximidade seja complementada por tecnologia e agilidade no atendimento, para que possam se sentir valorizados e atendidos de acordo com as necessidades das suas propriedades rurais. Consoante isso, o Entrevistado NG1 comentou que:

Eu negocio e as pessoas me atendem, elas estão atendendo não só um cliente, mas um cooperado, elas me conhecem, elas sabem quem eu sou, eu sei quem elas são, então, eu conheço o pessoal que está fazendo a venda de grãos, o que dá assistência para mim, conheço os outros engenheiros agrônomos, o pessoal que me atende no balcão, eu conheço o Presidente da cooperativa, o Vice (...) isso é uma coisa que eu falo que me deixa mais tranquilo e mais à vontade, para negociar, para falar, para dar e receber suporte, para dar uma opinião, porque quando eu venho aqui eu não estou falando com alguém que é estranho. Eu acho que isso faz uma diferença (Entrevistado NG1).

4.4.4 Credibilidade e Confiança da Cooperativa

Os dirigentes apontam a credibilidade da cooperativa como um benefício essencial para manter a “fidelidade” dos cooperados (Entrevistados D3, D6, D8 e D9). A confiança estabelecida entre os produtores e a cooperativa ao longo dos anos cria um ambiente de segurança e previsibilidade que fortalece o relacionamento de longo prazo. A transparência na gestão é vista como fundamental para esta credibilidade e confiança na cooperativa.

Eu te diria que a confiança é o fator número um, para manter um associado. De tudo que nós podemos fazer pra nos aproximar do associado o número um eu acredito que seja confiança e a transparência (...) A transparência de dizer como que ela age e o produtor perceber que realmente ela age daquela forma um ano, dois anos, três anos, dez anos (Entrevistado D6).

A Atual Geração de cooperados, representada pelos Entrevistados AG2 e AG6, valoriza a confiança que a cooperativa transmite. Eles acreditam que a

transparência nas operações e a segurança nos negócios são pontos-chave que os mantêm na cooperativa, ao contrário de outras empresas que poderiam ser menos confiáveis em momentos de dificuldade. Aliás, como o Entrevistado AG2 destacou:

Sim, a confiança, sim, é fundamental. Mas eu percebo também que a preocupação principal é saber da gestão da cooperativa [em termos de credibilidade]. Quais são as pessoas que estão à frente da cooperativa? Isso é importante paa o resultado (...) a gente precisa ver resultado nas cooperativas.

A Nova Geração também destaca a credibilidade da cooperativa, mas espera que esta credibilidade, que gera confiança na cooperativa, seja constantemente reforçada por transparência nas decisões e maior eficiência operacional (Entrevistados NG6, NG7 e NG8). O Entrevistado NG7 comentou que:

Mas o que eu vejo é que o jovem também, né, às vezes ele busca um preço, melhora-se conforme, né. Mas em primeiro lugar, na minha situação, eu penso na confiança da cooperativa.

4.4.5 Acesso a Novas Tecnologias e Inovação

Os dirigentes consideram o acesso a novas tecnologias e a inovação como um benefício fundamental oferecido pelas cooperativas (Entrevistados D2, D4, D5, D6 e D7). Eles acreditam que as cooperativas devem continuar investindo em tecnologia agrícola, incluindo agricultura de precisão, digitalização de processos e novos insumos, para garantir que seus associados se mantenham competitivos. Aliás, como observa o Entrevistado D2:

Não esperar as inovações estarem vindo lá da multinacional, mas daqui a pouco, como junto com outras empresas e instituições de ensino, a cooperativa ser a fomentadora [de novas tecnologias e inovação] e trazer isso para os produtores.

A Atual Geração de cooperados, como é o caso dos Entrevistados AG5 e AG6, reconhece o valor de ter acesso a tecnologias avançadas e inovação por meio das cooperativas, especialmente quando estas tecnologias e inovações ajudam a melhorar a produtividade das suas propriedades. A cooperação facilita o acesso a recursos e conhecimentos que, de outra forma, seriam inacessíveis a pequenos e médios produtores rurais. Inclusive, os Entrevistados NG1 e NG4 colocam o acesso a novas tecnologias e inovação no topo de suas prioridades. Nesta direção, o Entrevistado NG4 salienta que:

A tecnologia não é mais opcional, é uma necessidade. A gente espera que a cooperativa continue buscando recursos para melhorar a gestão das

nossas propriedades e dê mais [alternativas para aumentarmos a] eficiência e o resultado.

Eles esperam que as cooperativas continuem a modernizar suas operações e oferecer novas tecnologias que aumentem a eficiência e reduzam o tempo necessário para gerenciar suas propriedades, potencializando os seus resultados.

4.4.6 Retorno Financeiro e Distribuição de Sobras

Os dirigentes veem o retorno financeiro a partir da distribuição de sobras como um dos principais benefícios (ou incentivos) para manter os cooperados engajados (Entrevistados D1, D2, D3, D6, D8 e D9). Apontam que a distribuição de sobras do exercício, proporcional ao volume de negócios realizado com a cooperativa, ajuda a reforçar o sentimento de pertencimento ao cooperativismo e a criar um vínculo financeiro vantajoso para os cooperados. Os excertos a seguir ilustram tais percepções:

Temos um ex-Conselheiro que ele sempre fazia esta conta, né? Eu olho a minha propriedade como um todo. Eu compro tudo na cooperativa. Então, no final do ano, o retorno eu faço em cima da soja, porque se eu compro meus produtos [insumos] em outro lugar eu não tenho nada nunca, né? Então, tudo isso eu junto na soja, ele sempre dizia, né? Eu tenho um bom retorno (Entrevistado D1).

As cooperativas do Rio Grande do Sul (RS), praticamente todas, deixaram de fazer capitalização na entrega de produtos, mas fazem capitalização na distribuição de sobras. Eu acho que isto é um bom instrumento, porque isto não existe na empresa privada (Entrevistado D6).

Para a Atual Geração, incluindo os Entrevistados AG3, AG4 e AG5, o retorno financeiro é um grande atrativo. Além dos benefícios econômicos, o sistema de sobras oferece uma vantagem comparativa em relação a empresas privadas que não oferecem este tipo de benefício (ou incentivo), como destacado a seguir:

A gente tem visto as cooperativas negociando com os produtores e, ao final de cada ano, com as sobras que tem, de uma ou outra forma, para beneficiar o agricultor. Então, mesmo que às vezes isso não seja em reais, em valores, em espécie mesmo, mas em cima de produtos de troca, tanto na área do leite e no grão, eu vejo que a cooperativa tem conseguido fazer isso (Entrevistado AG5).

A Nova Geração de produtores (por exemplo, os Entrevistados NG4 e NG7) valoriza o retorno financeiro, mas espera que ele venha junto com inovação e eficiência nos serviços disponibilizados pelas cooperativas. Embora o retorno das sobras seja importante, esta geração busca agilidade e transparência no processo

de distribuição de sobras, além de uma gestão mais moderna, com investimentos permanentes das cooperativas que beneficiem os seus associados. A fala a seguir é um exemplo disso:

A gente quer, sim, o retorno financeiro, mas também espera mais inovação e eficiência da cooperativa. Não é só pegar as sobras, sabe? Queremos que isso aconteça rápido e com clareza, que a gestão seja moderna e que a cooperativa esteja sempre investindo no que ajuda a gente lá no campo. É importante ver que o dinheiro está sendo bem usado e trazendo benefícios reais para os associados (Entrevistado NG4).

É importante ter um retorno. Seria interessante dar um bônus para o produtor. Poderia ser um bônus, um *cashback*, sabe, algo neste sentido. E conforme ele negocia com a cooperativa (Entrevistado NG7).

4.5 EXPECTATIVAS E POTENCIAIS DEMANDAS DOS PRODUTORES RURAIS MAIS JOVENS (NOVA GERAÇÃO) EM RELAÇÃO ÀS COOPERATIVAS

Com o passar das gerações, as cooperativas enfrentam o desafio de adaptar seus serviços e estruturas para atender às novas demandas de um setor em constante transformação. As novas gerações de produtores rurais, muitas vezes sucessoras de um legado cooperativista, trazem consigo expectativas diferentes das gerações anteriores, exigindo maior inovação, agilidade e personalização nos serviços oferecidos. Esta seção, portanto, apresenta as expectativas e as potenciais demandas destes jovens cooperados, evidenciando como a relação tradicional entre produtor rural e cooperativa está evoluindo para atender às novas realidades do mercado. Assim sendo, o Quadro 10 apresenta as principais expectativas e demandas que podem contribuir para moldar o futuro das cooperativas e o respectivo relacionamento com os seus associados.

Quadro 10 – Principais expectativas e demandas sinalizadas pelos produtores rurais em relação às cooperativas

Principais Expectativas e Demandas Sinalizadas pelos Produtores Rurais	Produtores Rurais da Nova Geração Entrevistados
Capacitação técnica e educação continuada	NG1, NG3, NG4, NG5, NG6, NG7 e NG9
Retorno financeiro rápido	NG2, NG5, NG6, NG7, NG8 e NG9
Soluções personalizadas e ágeis	NG1, NG2, NG3, NG4 e NG9
Inovação tecnológica	NG2, NG3, NG4 e NG9

Flexibilidade nas negociações	NG2, NG6, NG8 e NG9
Apoio para implementação de tecnologias	NG1, NG4 e NG7
Digitalização dos serviços	NG2, NG3, NG4 e NG5
Maior transparência nos processos	NG4, NG5 e NG6

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

4.5.1 Capacitação Técnica e Educação Continuada

A Nova Geração de produtores rurais demonstra uma forte expectativa em relação à capacitação técnica e educação continuada, sendo algo muito mencionado entre os entrevistados (Entrevistados NG1, NG3, NG4, NG5, NG6, NG7 e NG9). Para estes produtores rurais, o foco está na adoção e implantação de novas tecnologias e técnicas modernas de gestão agrícola, fundamentais para o futuro do setor. Eles esperam que as cooperativas não apenas forneçam suporte técnico, mas também invistam em educação continuada, capacitando-os permanentemente para acompanhar as inovações tecnológicas e as demandas emergentes do mercado agrícola. E isto pode ser observado nos trechos de entrevistas a seguir:

A parte de tecnologia, mesmo formada em agronomia, eu vejo que é muito rápida a evolução, muito rápida. A cada seis meses está surgindo uma coisa nova. A gente, estando na lavoura inserido, muitas vezes não tem como acompanhar. Quando eu estava no tempo da faculdade, era simples. Eu estava em cima da informação (...) e hoje não. A gente vê que é muito rápido. Aumentou ainda mais a velocidade do lançamento de coisas novas, que são importantes e que dão resultado (Entrevistado NG3).

Assistência técnica hoje é indispensável, né? Porque às vezes o produtor, ele (...) às vezes ele não se atenta de algumas coisas. E a assistência técnica, ela trabalha mais diretamente com isso. E às vezes enxerga alguma coisa que o produtor não vê (Entrevistado NG7).

Essa expectativa pela busca sistemática por conhecimento reflete o desejo da Nova Geração de modernizar suas operações e a gestão da propriedade rural, tornando-as mais eficientes e competitivas. A capacitação e o desenvolvimento técnico foram apontados por sete dos nove entrevistados como uma necessidade prioritária que as cooperativas devem se esforçar para suprir.

4.5.2 Retorno Financeiro Rápido

Quando se trata de retorno financeiro, a Nova Geração de produtores rurais, representada pelos Entrevistados NG2, NG5, NG6, NG7, NG8 e NG9, demonstra uma preferência clara por resultados rápidos e tangíveis. Para estes produtores, o imediatismo nos ganhos econômico-financeiros é um aspecto central, e eles esperam que as cooperativas proporcionem sobras e distribuições financeiras com maior agilidade. Além disso, enfatizam a necessidade de um foco mais intenso em aumentar a rentabilidade de suas operações no curto prazo. Tal demanda reflete o comportamento típico de uma geração que busca resultados, desejando ver o retorno sobre seus investimentos em um espaço de tempo reduzido. O excerto a seguir é ilustrativo:

Ter um fundo que entregue melhor resultado, uma política de *cashback* que realmente tenha efetividade, um preço no grão que seja realmente interessante (...) O que é a cooperativa no final de todo dia? Ela está te propondo um negócio. O *cashback* é uma maneira de incentivar a fidelização (Entrevistado NG2).

Apesar de suas expectativas de rapidez no retorno, esses produtores ainda reconhecem a importância de uma parceria sólida com as cooperativas. No entanto, a característica distintiva desta geração é a iminência em obter retornos ou benefícios financeiros rápidos, contrastando com visões mais tradicionais de planejamento e segurança em uma perspectiva de longo prazo.

4.5.3 Soluções Personalizadas e Ágeis

A Nova Geração, representada pelos Entrevistados NG1, NG2, NG3, NG4 e NG9, expressa uma demanda crítica por soluções customizadas que atendam de forma específica às suas necessidades. Estes produtores rurais esperam que as cooperativas adotem uma abordagem mais personalizada, oferecendo serviços e atendimentos sob medida para suas necessidades e particularidades. Além disso, a agilidade no atendimento é vista como um fator decisivo em seu relacionamento junto às cooperativas.

Ela (a cooperativa) vai atrás, ela busca, ela tenta ajudar o cooperado. Isso é uma vantagem que ela tem. Este atendimento, essa proximidade, conhecer o produtor, outras empresas não têm (Entrevistado NG3).

A Nova Geração busca respostas rápidas e ágeis e suporte técnico imediato, refletindo o ritmo acelerado e dinâmico em que operam em suas propriedades. Para estes produtores, o tempo de resposta é crucial, especialmente em um contexto onde decisões precisam ser tomadas rapidamente para acompanhar as constantes mudanças do mercado agrícola moderno.

O que distingue esta geração é sua ênfase na flexibilidade e na rapidez das soluções oferecidas pelas cooperativas. Eles valorizam não apenas a personalização, mas também a eficiência e a capacidade da cooperativa de responder prontamente às suas demandas. Tais expectativas por agilidade e soluções adaptadas ou personalizadas às suas realidades produtivas é um reflexo das novas dinâmicas que moldam o setor agrícola contemporâneo, onde a inovação e a adaptabilidade são fundamentais para o sucesso.

4.5.4 Inovação Tecnológica

Para a Nova Geração de produtores rurais, representada pelos Entrevistados NG2, NG3, NG4 e NG9, a inovação tecnológica é vista como uma prioridade. Estes produtores esperam que as cooperativas invistam fortemente em tecnologias avançadas e inovação, tais como ferramentas digitais, agricultura de precisão e soluções inovadoras que elevem a eficiência e a produtividade de suas operações e propriedades. Eles buscam uma transformação digital abrangente, na qual a aplicação de tecnologias disruptivas seja uma parte fundamental da gestão diária de suas propriedades. O Entrevistado NG2, inclusive, ressaltou que se deve:

Começar a posicionar a cooperativa como referência em tecnologia, promover eventos tecnológicos. Daqui a pouco, fazer parcerias com instituições e universidades (...) eu acho extremamente relevante o debate e extremamente complexo de tentar prever tudo isso, quais serão as tendências [mas é preciso iniciar este processo] (Entrevistado NG2).

Essa geração vê a modernização tecnológica e a inovação como um caminho essencial para manter a competitividade no mercado agrícola global. Eles demandam que as cooperativas não apenas forneçam acesso a estes avanços, mas também ofereçam suporte técnico contínuo para garantir a implementação eficaz destas tecnologias, ferramentas ou recursos. Para estes produtores, a capacidade de adotar rapidamente novas tecnologias é vista como um fator decisivo para o sucesso e a sustentabilidade de suas atividades, destacando uma visão que integra adoção

tecnológica e inovação constante e adaptabilidade às novas demandas e tendências do setor agropecuário.

4.5.5 Flexibilidade nas Negociações

A Nova Geração, representada pelos Entrevistados NG2, NG6, NG8 e NG9, demonstra uma expectativa clara por maior dinamismo e rápida adaptação às flutuações do mercado. Estes produtores rurais buscam parceria com uma cooperativa que seja capaz de se ajustar de forma ágil às variações de preços e demanda, tanto na compra de insumos agrícolas quanto na venda de seus produtos finais, como a soja. Para eles, é essencial que as negociações sejam flexíveis e personalizadas, refletindo as condições de mercado em tempo real e atendendo às necessidades específicas de suas operações.

O mercado muda rápido, e precisamos de uma resposta na mesma velocidade, para ajustar preços ou fechar negócios. É isso que faz a diferença hoje. As condições têm que ser flexíveis e moldadas pra cada situação, porque cada safra é diferente. No fim, a gente quer uma parceria que ajude a aproveitar as oportunidades [de mercado] (Entrevistado NG6).

A capacidade de responder rápida e assertivamente às mudanças e de maximizar as oportunidades de mercado e financeiras é considerada um aspecto vital para esta geração, que valoriza estratégias de negociação que tragam possíveis vantagens competitivas e garantam maior rentabilidade de seus negócios. Eles esperam que a cooperativa, portanto, desempenhe um papel ativo, ou melhor, proativo na busca por melhores condições e ofertas ajustadas às dinâmicas de um setor agrícola cada vez mais volátil e competitivo.

4.5.6 Apoio para Implementação de Tecnologias

A Nova Geração de produtores rurais, representada pelos Entrevistados NG1, NG4 e NG7, tem expectativas claras de que as cooperativas desempenhem um papel fundamental no apoio técnico especializado para a implementação de novas tecnologias em suas operações. Estes produtores estão fortemente voltados para a adoção de tecnologias ou ferramentas que possam transformar suas práticas agrícolas, como, por exemplo, o uso de drones para monitoramento aéreo, pulverização de

pesticidas e plantio, permitindo o gerenciamento das lavouras com maior precisão e em tempo real.

Também valorizam a aplicação de tecnologias avançadas, como é o caso de sensores de solo, sistemas de irrigação inteligentes e sistemas de monitoramento remoto, que otimizam o uso de recursos como a água e os fertilizantes, contribuindo para a redução de custos e o aumento da produtividade. Outro ponto destacado é a necessidade de integrar as informações de máquinas e equipamentos automatizados, como, por exemplo, tratores e colheitadeiras, de forma a reduzir o tempo de trabalho, diminuir os custos operacionais e maximizar a eficiência produtiva. A respeito disso, o Entrevistado NG7 destacou que:

Eu acho que a cooperativa está sendo praticamente pioneira na nossa região em trazer estas novidades [novas tecnologias] para o produtor. Então, é algo que daqui a pouco tem que realmente continuar para não estar atrasada no mercado. Toda a tecnologia que vem para, vamos dizer, botar um pouco de dinheiro no bolso do produtor, passando os anos, ele vai acabar aderindo, é uma coisa normal.

Esses produtores rurais esperam que as cooperativas não sejam apenas fornecedoras de acesso a estas tecnologias, mas que atuem como precursoras da modernização tecnológica e digital no setor agrícola, liderando e promovendo a adoção de soluções tecnológicas e inovação que os mantenham competitivos em um mercado global cada vez mais exigente.

4.5.7 Digitalização dos Serviços

A digitalização dos serviços prestados pelas cooperativas também surge como prioridade para a Nova Geração de produtores rurais. Alguns dos cooperados entrevistados esperam que as cooperativas adotem tecnologias digitais que facilitem a gestão de transações e o acesso a informações em tempo real (Entrevistados NG2, NG3, NG4 e NG5). Isso inclui o uso de plataformas *on-line* para realizar compras de insumos, vender seus produtos e monitorar mercados.

O que a gente espera é que a cooperativa fique mais moderna e digital. Precisamos de ferramentas online pra facilitar nossa vida, como comprar insumos e vender produtos com mais agilidade. Também seria ótimo poder acessar informações e falar [se comunicar] com a cooperativa de forma rápida, sem complicação (Entrevistado NG2).

Há uma expectativa de que a comunicação com a cooperativa seja mais rápida e eficiente, preferencialmente com a possibilidade de utilização de ferramentas digitais para negociações e consultas, como é o caso, por exemplo, da utilização de plataformas digitais e/ou aplicativos (*apps*).

4.5.8 Maior Transparência nos Processos

A demanda por maior transparência é uma expectativa da Nova Geração de cooperados, representada pelos Entrevistados NG4, NG5 e NG6. Estes produtores rurais esperam que as cooperativas adotem práticas mais abertas e claras em todos os níveis operacionais, com ênfase na distribuição de sobras, nas decisões financeiras e nos processos de governança. Eles desejam uma comunicação mais direta e acessível, com relatórios detalhados, que expliquem de forma objetiva como e onde os recursos estão sendo alocados e geridos. Sobre isso, o Entrevistado NG6 comentou que:

Daí no Conselho, o pessoal não tem formação, né? Mas, ao mesmo tempo, eu acho que tem de dar uma mudada no Conselho e na gestão. O Conselho é antigo, a Direção é antiga, daí a ideia sai antiga (...) o sistema de Direção não funciona mais para uma cooperativa deste tamanho [porte]. Tem que vir uns caras de mercado, com muita experiência. Tem que ter Presidentes, Vice-Presidentes, tem que ter uma equipe de Direção, (...) caras com experiência aqui dentro, para tocar isso aqui.

Para essa geração, a transparência é fundamental não apenas para reforçar a credibilidade e a confiança na cooperativa, mas também como um meio de incentivar maior participação e engajamento dos seus membros (cooperados). Eles acreditam que, ao entender claramente as operações e as finanças da cooperativa, podem contribuir de forma mais ativa e baseada em informações de qualidade, tornando a gestão mais eficiente e colaborativa. Assim, a transparência não é vista apenas como uma obrigação ética, mas como uma estratégia para fortalecer a cooperação e a eficiência no setor agrícola e a perpetuidade das cooperativas.

4.6 DIRECIONAMENTOS VOLTADOS AO FORTALECIMENTO DO RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E PRODUTORES RURAIS

Com base nos principais motivos, benefícios e expectativas dos produtores rurais identificados na pesquisa, articulados com o referencial teórico utilizado no

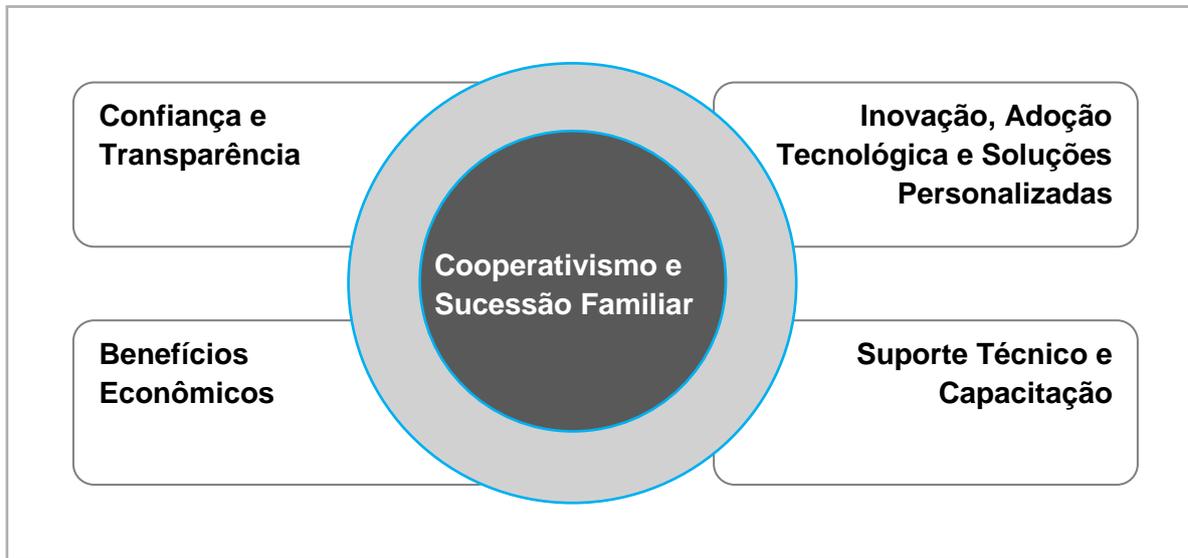
desenvolvimento do estudo, são apresentados, a seguir, as cinco dimensões estratégicas voltadas ao fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais.

Esse agrupamento foi elaborado considerando temas recorrentes nas respostas dos dirigentes e produtores entrevistados e suas expectativas em relação ao papel da cooperativa, permitindo organizar os direcionamentos de forma clara e coesa. As dimensões definidas são: Cooperativismo e Sucessão Familiar (uma dimensão central), Confiança e Transparência, Benefícios Econômicos, Inovação, Adoção Tecnológica e Soluções Personalizadas e Suporte Técnico e Capacitação, as quais refletem as áreas prioritárias mapeadas para potencializar o fortalecimento do relacionamento entre as cooperativas agropecuárias e os produtores rurais.

Cada uma dessas dimensões agrupa motivos e expectativas que possuem uma afinidade temática, como, por exemplo, o foco em confiança e credibilidade, a valorização de suporte técnico especializado e acesso à inovação, além de aspectos econômicos e a necessidade de uma comunicação mais ágil e transparente. Esta organização facilitou o desenvolvimento de direcionamentos específicos para atender às diversas demandas identificadas, promovendo um relacionamento mais sólido e alinhado às necessidades e expectativas dos produtores rurais.

O cooperativismo agropecuário desempenha um papel fundamental no desenvolvimento do setor rural, especialmente em contextos nos quais os desafios da sucessão familiar e a integração das novas gerações ganham protagonismo. A Figura 1, portanto, apresenta a estrutura utilizada para o desenvolvimento de direcionamentos estratégicos em cinco dimensões interligadas, destacando-se a centralidade de desenvolver o cooperativismo e a sucessão familiar como o eixo norteador para o fortalecimento dos relacionamentos existentes entre as partes.

Figura 1 – Cinco dimensões estratégicas voltadas ao fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

Essa dimensão reflete a necessidade de engajar jovens produtores, garantindo a continuidade das atividades agropecuárias e promovendo um entendimento mais amplo sobre os benefícios de se associar a uma cooperativa. A valorização do cooperativismo, aliada a iniciativas que melhorem a qualidade de vida no campo, é essencial para reverter os desafios da evasão rural e do envelhecimento da base de cooperados (associados).

As demais dimensões desempenham um papel crucial ao sustentar o objetivo central de desenvolver o cooperativismo e promover a sucessão familiar, abordando aspectos complementares, que fortalecem as relações entre as cooperativas e os produtores rurais. Estas dimensões integram e articulam diferentes objetivos estratégicos, fundamentais para o crescimento e a competitividade do cooperativismo.

A dimensão de Confiança e Transparência busca reforçar a credibilidade das cooperativas por meio da implementação de práticas de gestão claras, acessíveis e bem comunicadas. O foco está em promover a transparência nas ações e decisões, fortalecendo a confiança mútua entre os cooperados e os gestores das cooperativas, o que é essencial para consolidar relações duradouras e sustentáveis.

Já a dimensão de Benefícios Econômicos foca em tornar as cooperativas em uma alternativa mais atraente para os produtores rurais, tanto os atuais quanto os potenciais cooperados. Para isso, propõe-se a adoção de incentivos financeiros,

como programas de *cashback* e bônus, que incentivem a fidelidade e o engajamento dos cooperados. Este tipo de benefícios econômicos diretos contribui para solidificar o vínculo entre os cooperados e a cooperativa sob uma perspectiva de longo prazo.

A dimensão de Inovação, Adoção Tecnológica e Soluções Personalizadas destaca a importância da modernização e da adaptação às necessidades dos diferentes perfis de cooperados. Isso inclui a incorporação de tecnologias modernas, como é o caso de plataformas digitais e automação de atividades, além de serviços personalizados, que atendam às demandas específicas, especialmente as da nova geração de produtores rurais, que valoriza eficiência e conectividade.

Por fim, a dimensão de Suporte Técnico e Capacitação ressalta a relevância da qualificação contínua dos cooperados. Proporcionar assistência técnica de qualidade, oferecer treinamentos e disponibilizar ferramentas que promovam a produtividade são iniciativas fundamentais para o desenvolvimento técnico dos associados e, conseqüentemente, para o fortalecimento das cooperativas como um todo.

Essas dimensões, interligadas e complementares entre si, são essenciais para consolidar o cooperativismo como uma estratégia sustentável e competitiva de desenvolvimento rural. Para contribuir com os objetivos de cada uma dessas dimensões, no Quadro 11, são apresentados os direcionamentos propostos objetivando estimular o fortalecimento das cooperativas com os produtores rurais.

Quadro 11 – Direcionamentos propostos

Dimensões	Direcionamentos Propostos
<p>Cooperativismo e Sucessão Familiar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliação da divulgação dos benefícios do cooperativismo: investir em campanhas de comunicação robustas que mostrem claramente os benefícios do modelo cooperativista. Isto pode incluir a realização de eventos, palestras e <i>workshops</i>, o uso de redes sociais e mídias digitais para compartilhar histórias de sucesso de cooperados, e a criação de materiais informativos que expliquem como as cooperativas contribuem para a segurança financeira, o acesso a melhores condições de mercado e o suporte em momentos de crise aos seus cooperados. 2. Criação de um Comitê de Jovens Cooperados: estabelecer um Comitê dedicado a discutir as necessidades e ideias das novas gerações, incentivando-os a se envolverem na gestão e decisões das cooperativas. Este Comitê poderá atuar como um canal de comunicação e inovação efetivo dentro das cooperativas. 3. Desenvolvimento de parcerias intercooperativistas para industrialização: unir forças por meio da intercooperação (projetos conjuntos entre cooperativas) e investir conjuntamente na industrialização de <i>commodities</i>, agregando valor aos produtos finais, compartilhando recursos (humanos, financeiros, físicos e tecnológicos) e <i>expertise</i>, reduzindo custos e investimentos iniciais e riscos financeiros, enquanto os parceiros potencializam o aumento da capacidade produtiva e do acesso ao mercado.

	<p>4. Investimento em qualidade de vida no campo: desenvolver em conjunto com outras instituições (públicas, privadas ou cooperativistas), projetos que melhorem a infraestrutura local, como acesso à internet de alta velocidade, serviços de saúde e educação de qualidade. Estas melhorias tornam o ambiente rural mais atrativo para os jovens e suas famílias, facilitando a sucessão familiar e a permanência na atividade agrícola.</p> <p>5. Implementação de programas de educação financeira: capacitar os produtores rurais a planejar investimentos, reduzir custos operacionais e ampliar ganhos, tornando as propriedades mais rentáveis.</p> <p>6. Intensificação da presença das cooperativas nas comunidades: promover projetos comunitários de educação cooperativista e também de sustentabilidade (energia renovável, manejo de resíduos), com foco em contribuir para com os objetivos de desenvolvimento sustentável.</p>
<p style="text-align: center;">Confiança e Transparência</p>	<p>1. Crescimento sustentável com foco em resultados: implantar ações que permitam priorizar um crescimento sustentável e saudável, com foco em resultados. Adotar práticas de gestão financeira responsáveis, diversificar investimentos de baixo (ou de menor) risco e buscar constantemente estratégias que garantam a estabilidade econômico-financeira das propriedades rurais e das cooperativas a longo prazo.</p> <p>2. Maior transparência nas operações: implementar rotinas de comunicação claras sobre o desempenho das cooperativas, incluindo assembleias regionalizadas e relatórios financeiros mais acessíveis.</p> <p>3. Profissionalização da gestão: adotar práticas de profissionalização contínua da gestão das cooperativas. Isso envolve a capacitação de líderes e gestores, a implementação de práticas administrativas modernas e a adoção de tecnologias que melhorem a eficiência e a transparência das operações das cooperativas. Focar na gestão profissional permitirá que as cooperativas tomem decisões baseadas em dados sólidos e estratégias bem fundamentadas, garantindo resultados mais consistentes.</p> <p>4. Melhoria na distribuição de sobras aos cooperados: aprimorar a sistemática de distribuição das sobras (resultados) por meio da redução do prazo de distribuição para que os recursos alocados na cota capital estejam disponíveis. Revisão sistemática das políticas de distribuição, visando garantir uma maior agilidade e eficiência na liberação destes fundos, os quais poderão alavancar novos investimentos aos produtores rurais.</p> <p>5. Confiança na comercialização: manter e reforçar práticas que garantam a segurança na comercialização de grãos, como, por exemplo, assegurar que os pagamentos sejam feitos de forma previsível e confiável.</p> <p>6. Tratamento diferenciado para associados: oferecer descontos especiais ou condições mais vantajosas na compra de insumos agrícolas e pecuários, bem como na comercialização da produção e em serviços complementares. Associados poderiam ter também prioridade e atendimento diferenciado em programas de assistência técnica e acesso ao crédito, diferente dos demais clientes.</p>
<p style="text-align: center;">Benefícios Econômicos</p>	<p>1. Estruturação de um programa de recompensa e fidelização de associados: implementar ou reforçar programas de fidelização que recompensem os produtores rurais mais ativos nas cooperativas, com benefícios econômicos, tais como melhores condições de crédito, bônus em compras (<i>cashback</i>) ou valores diferenciados na comercialização dos grãos.</p> <p>2. Interação personalizada: investir em sistemas de análise de dados que permitam entender os perfis de demandas e compras e preferências de cada associado. Com base nestas informações, desenvolver ofertas personalizadas, ajustadas às demandas específicas, como, por exemplo, pacotes de insumos agrícolas adaptados ao tipo de cultura, volume de produção ou condições regionais de cada produtor rural.</p> <p>3. Intercooperação para <i>pull</i> de compras (compras coletivas): implementar um <i>pull</i> de compras em colaboração com outras cooperativas, para permitir</p>

	<p>a união de demandas de diferentes cooperativas, aumentando o volume de compras de insumos agrícolas e pecuários, para maximizar o poder de negociação junto aos fornecedores, beneficiando diretamente os produtores rurais com a redução de custos e maior competitividade no mercado.</p>
<p>Inovação, Adoção Tecnológica e Soluções Personalizadas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tornar as cooperativas em referência em inovação e adoção tecnológica: transformar as cooperativas em uma referência em tecnologia agropecuária, promovendo a inovação contínua e o acesso a recursos ou ferramentas de ponta a partir de parcerias com universidades, instituições de ciência e tecnologia e <i>startups</i> do agronegócio para introduzir novas soluções e promover a troca de conhecimentos no campo. 2. Organizar eventos para difusão de inovações e tecnologias: realizar eventos direcionados em inovações e tecnologias emergentes e tendências para agricultura e pecuária, em conjunto com grandes empresas e instituições de ensino e de pesquisa, ciência e tecnologia. 3. Uso de tecnologias para assistência remota: implementar plataformas digitais, como, por exemplo, aplicativos, consultorias ou atendimento virtuais, que permitam aos produtores rurais acessarem rapidamente orientações técnicas e recomendações, e dar maior agilidade na comunicação entre eles e as demais partes envolvidas, além da interação com máquinas e equipamentos utilizados nas propriedades rurais. 4. Fomento a cursos e capacitações focadas em tecnologias: oferecer treinamentos regulares para produtores rurais e seus colaboradores, abordando temas tais como agricultura de precisão, sustentabilidade, uso de dados e inteligência artificial. 5. Criação de unidades demonstrativas: desenvolver áreas de demonstração regionalizadas, nas quais as novas técnicas agrícolas e pecuárias possam ser testadas e observadas pelos produtores, facilitando a troca de conhecimento e incentivando a adoção de práticas mais eficientes. 6. Estruturação de uma incubadora de projetos: incentivar os produtores rurais a desenvolverem projetos inovadores com apoio técnico e financeiro. Estas iniciativas podem incluir a adoção de práticas sustentáveis, otimização do uso de insumos e automação de processos ou atividades.
<p>Suporte Técnico e Capacitação</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assistência técnica de alta qualidade: fornecer suporte técnico contínuo e especializado, garantindo que os produtores rurais tenham acesso a um atendimento de excelência. 2. Expansão dos serviços de assistência técnica: desenvolver equipe técnica especializada e com capacitação constante para oferecer suporte personalizado e frequente aos cooperados, além de compreender as particularidades das diferentes regiões e propriedades rurais. 3. Estruturação de programas de capacitação e aperfeiçoamento: organizar treinamentos regulares para os produtores rurais, abordando novas tecnologias, melhores práticas agrícolas e técnicas de manejo sustentável, aumentando a eficiência na operação e na gestão das propriedades rurais. 4. Oferta de eventos técnicos e capacitação prática: realizar mais eventos práticos, como é o caso de dias de campo ou ações de <i>benchmarking</i>, focados em propagar conhecimento e práticas eficientes de manejo e gestão das propriedades rurais. Realizar ações regionalizadas e adaptadas conforme as especificidades das regiões e grupos de produtores rurais a serem atendidos (porte, perfil e utilização de tecnologias). 5. Apoio para a adoção de tecnologias: oferecer suporte contínuo para a implementação de tecnologias, facilitando a adoção de práticas inovadoras. 6. Plataformas digitais para cooperação: desenvolver aplicativos ou plataformas que conectem cooperados, cooperativas e demais parceiros, promovendo troca de experiências, conhecimento e negociações diretas.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

Os direcionamentos propostos visam consolidar os laços de confiança, promover uma colaboração mais efetiva e assegurar a relevância das cooperativas no contexto atual, caracterizado por rápidas transformações no setor agropecuário gaúcho, brasileiro e mundial. Tais direcionamentos procuram atender às expectativas tanto das novas gerações quanto dos cooperados mais tradicionais, fomentando um ambiente de cooperação mútua e desenvolvimento sustentável, fortalecendo o seu relacionamento com suas respectivas cooperativas em uma perspectiva de longo prazo, o que pode influenciar positivamente na competitividade de todos os atores envolvidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo agropecuário se apresenta como um sistema importante para o fortalecimento do setor rural no Estado do RS, alinhando-se à necessidade de desenvolvimento econômico e ambiental sustentável e inclusão social. Embasado por princípios cooperativos, tais como gestão democrática, participação econômica e interesse pela comunidade (Franz; Azambuja, 2017), este modelo organizacional continua desempenhando um papel estratégico ao proporcionar segurança econômica, suporte técnico e acesso a mercados para os produtores rurais (Reus et al., 2015; SESCOOP, 2023). Contudo, a evolução das dinâmicas sociais, econômicas e tecnológicas exige que as cooperativas ampliem sua capacidade de adaptação, respondendo tanto às demandas de retenção e fidelização dos associados atuais quanto às expectativas das novas gerações (Grashuis; Cook, 2019; Munch; Schmit; Severson, 2021).

Este estudo teve como objetivo geral estimular o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais no Estado do RS, ao propor e sugerir alguns direcionamentos, sustentados pela investigação dos fatores que motivam a associação e a permanência dos produtores rurais às cooperativas, além de comparar as percepções sobre os benefícios da associação e explorando as demandas das novas gerações. Por meio disso, foram propostos direcionamentos, os quais foram refinados e validados junto a dirigentes de cooperativas, produtores rurais e pesquisadores, reforçando sua consistência e aplicabilidade prática.

Os resultados desta pesquisa possuem implicações diretas e relevantes para o estímulo do fortalecimento do cooperativismo, abrangendo aspectos fundamentais para a sua consolidação e evolução enquanto modelo organizacional. Um dos aspectos mais relevantes diz respeito à necessidade de fomentar a confiança e a transparência nas relações entre as cooperativas e seus associados (Morgan; Hunt, 1994; Berry, 1995; Watanabe, 2019; Grashuis; Cook, 2019; 2021). Esta confiança deve ser sustentada por uma comunicação mais aberta, clara e acessível, que não apenas aumente a credibilidade das cooperativas, mas também consolide sua imagem como instituições confiáveis e comprometidas com os interesses de seus membros. A adoção de práticas que reforcem a transparência administrativa e

financeira surge, portanto, como um elemento central para estabelecer vínculos mais sólidos e duradouros com os cooperados (Palmatier et al., 2007; Grashuis; Cook, 2019).

Complementando essa abordagem, a confiança e o compromisso são os principais pilares das relações de longo prazo em organizações (Morgan; Hunt, 1994; Berry, 1995; Watanabe, 2019; Grashuis; Cook, 2019; 2021). No âmbito cooperativista, estes conceitos são reforçados pela necessidade de transparência nos processos de governança e pela adoção de práticas gerenciais que promovam o senso de pertencimento e o engajamento de seus “clientes”, os associados (Grönroos, 2006; 2015; 2017; 2023; Palmatier; Steinhoff, 2019). Os resultados deste estudo corroboram tais reflexões, ao identificar que a confiança na gestão e a clareza nos processos decisórios são fatores essenciais para a permanência dos cooperados (Grönroos, 2017; Grönroos et al., 2022).

A teoria das trocas relacionais foi central para a análise deste estudo, pois permitiu compreender como elementos como confiança, reciprocidade e normas de solidariedade moldam as relações de longo prazo entre cooperativas (Macneil, 2000; Gil-Saura et al., 2019; Watanabe, 2019). A abordagem relacional defende que as interações econômicas, especialmente em contextos cooperativos, não podem ser vistas apenas como transações isoladas, mas como trocas sociais e econômicas interdependentes (Wichman et al., 2022). No contexto das cooperativas agropecuárias, estes elementos se tornam ainda mais relevantes, uma vez que a confiança e o compromisso entre os associados e a organização (cooperativa) são fundamentais para garantir a retenção e o engajamento dos membros em longo prazo.

A literatura sobre cooperativismo, como os estudos de Parida, Jena e Pani (2021), Grashuis e Cook (2021) e Nilsson (2022), reforça que as cooperativas enfrentam pressões crescentes para inovar e modernizar suas práticas, especialmente em resposta às demandas das novas gerações. Jovens produtores rurais, mais familiarizados com tecnologias digitais e preocupados com questões de sustentabilidade, esperam que as cooperativas ofereçam serviços personalizados, acesso a plataformas digitais e iniciativas que combinem eficiência econômica com responsabilidade ambiental (Marcis et al., 2019; Grashuis; Franken, 2020). Tais aspectos foram amplamente confirmados pelos resultados deste estudo, que apontaram a necessidade de alinhamento estratégico das cooperativas às tendências atuais, como a digitalização de serviços e o fortalecimento de práticas sustentáveis.

Outro aspecto crucial evidenciado é o papel da inovação e das tecnologias como pilares para a modernização do cooperativismo. A implementação de tecnologias digitais, associada à incorporação de práticas agrícolas sustentáveis, posiciona as cooperativas como organizações preparadas para os desafios futuros, promovendo sua adaptação às exigências de um setor em constante transformação. Esta modernização também contribui para a atração, retenção e mesmo fidelização de novas gerações de produtores rurais, que buscam maior conexão com processos inovadores e que também valorizam abordagens ambientalmente responsáveis (Grönroos, 2023). Assim sendo, as cooperativas são desafiadas a se tornarem não apenas competitivas no presente, mas também resilientes e alinhadas às expectativas de um público mais jovem e exigente.

Outro ponto de destaque desta pesquisa foi a análise das expectativas das novas gerações de produtores rurais. Jovens produtores, mais familiarizados com o uso de tecnologias digitais, apresentaram demandas por modernização das práticas das cooperativas, incluindo maior digitalização dos serviços e personalização do atendimento. Os resultados corroboram as tendências destacadas por Nilsson (2022), Parida, Jena e Pani (2021) e Iliopoulos (2023), que apontam que a sobrevivência das cooperativas a longo prazo depende de sua capacidade de atrair e engajar as novas gerações. Além disso, os jovens também demonstraram interesse por maior representatividade em processos decisórios, o que reforça a importância de iniciativas como a criação de comitês de jovens cooperados, sugeridas neste trabalho.

Os princípios fundamentais do cooperativismo, estabelecidos pela ACI – Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2023), ofereceram uma base teórica sólida para compreender as dinâmicas internas das cooperativas. A adesão voluntária, a gestão democrática e o interesse pela comunidade, pilares destacados pela ACI, foram identificados como elementos que diferenciam as cooperativas de outras organizações. Contudo, os resultados deste trabalho indicaram que esses princípios precisam ser constantemente fortalecidos, especialmente no que diz respeito à transparência e à inclusão das novas gerações nos processos decisórios (Tomazzoni; Schneider, 2022).

As implicações para o engajamento intergeracional também merecem destaque. A inclusão de jovens produtores em comitês estratégicos, programas de formação e processos decisórios se apresenta como uma estratégia essencial para assegurar a continuidade do modelo cooperativista. Esta abordagem promove não apenas a

sucessão familiar nas propriedades rurais, mas também a renovação e a oxigenação das próprias cooperativas, que passam a contar com novas perspectivas e habilidades. Ao equilibrar as contribuições de diferentes gerações, as cooperativas ampliam sua capacidade de adaptação e inovação, garantindo sua relevância no longo prazo.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que os produtores rurais associados às cooperativas reconhecem diversos benefícios, incluindo o acesso facilitado a insumos, suporte técnico e estabilidade financeira. Esses fatores tangíveis estão alinhados com estudos de Grashuis e Franken (2020), que destacam que a percepção de valor econômico é um dos principais motivadores para a adesão e permanência em cooperativas. No entanto, os produtores rurais (cooperados) também destacaram a importância de benefícios intangíveis, como o senso de pertencimento e a confiança na organização, aspectos que reforçam a relevância das trocas relacionais para o fortalecimento do cooperativismo (Grönroos, 2023).

Com base nesses resultados, foram elaborados direcionamentos estratégicos que abrangem cinco dimensões principais: fortalecimento da confiança e transparência, modernização tecnológica, suporte técnico contínuo, promoção de práticas sustentáveis e maior engajamento intergeracional. A validação destes direcionamentos com produtores, dirigentes e pesquisadores reforçou sua viabilidade prática e alinhamento às necessidades do setor investigado. A validação dos direcionamentos destacou sua viabilidade prática e relevância estratégica, reforçando que ações integradas podem atender simultaneamente às demandas das novas gerações e às expectativas dos cooperados mais experientes.

A implementação dos direcionamentos propostos tem o potencial de gerar contribuições efetivas para as cooperativas e para o setor agropecuário como um todo, promovendo avanços em diferentes dimensões. Em primeiro lugar, destaca-se o fortalecimento da retenção de associados, uma vez que ações voltadas à promoção da confiança, da transparência e de uma comunicação eficaz têm grande impacto na fidelização dos produtores rurais. Ao adotar medidas como a prestação de contas periódica, a realização de reuniões participativas e a divulgação de relatórios claros e acessíveis, as cooperativas podem fortalecer os vínculos institucionais, aumentando o senso de pertencimento entre seus membros e reduzindo a evasão para organizações concorrentes.

No âmbito gerencial, os direcionamentos propostos oferecem implicações práticas, que podem ser incorporadas à rotina das cooperativas e ao contexto do

relecionamento com os seus membros (cooperados). A melhoria da governança aparece como uma das mais importantes, uma vez que práticas de gestão mais transparente, como a disponibilização de relatórios acessíveis e a realização de assembleias participativas, reforçam tanto a confiança quanto o comprometimento dos associados. Além disso, o investimento em capacitação técnica e gerencial dos cooperados surge como um diferencial estratégico, pois eleva sua produtividade e aumenta seu engajamento com os objetivos da cooperativa. Por fim, o foco no desenvolvimento de soluções digitais, como plataformas de comunicação e serviços, agrega valor especialmente para os associados mais jovens, que tendem a valorizar ferramentas tecnológicas que simplifiquem suas interações com a cooperativa.

Em acréscimo, a modernização dos serviços e o alinhamento com demandas contemporâneas abrem novas possibilidades para atrair as gerações mais jovens de produtores rurais. O envelhecimento da população no campo é um desafio recorrente, mas, ao implementar soluções tecnológicas, digitalizar processos e promover práticas inovadoras, as cooperativas se tornam mais atrativas para os jovens. Esta modernização não apenas reforça a percepção das cooperativas como organizações dinâmicas e preparadas para o futuro, mas também as posiciona como agentes transformadores, capazes de integrar os princípios da sustentabilidade com as exigências da agricultura contemporânea.

Outro aspecto relevante está na promoção da sustentabilidade econômica e social, eixo central das propostas apresentadas. A introdução de práticas agrícolas regenerativas, o incentivo ao uso responsável dos recursos naturais e a ampliação do engajamento social contribuem para o fortalecimento do papel das cooperativas no desenvolvimento regional. Estas iniciativas geram benefícios econômicos diretos aos associados, ao mesmo tempo em que reforçam os laços sociais, consolidando as cooperativas como pilares do crescimento sustentável em suas comunidades. Assim sendo, a implementação dos direcionamentos propostos transcende melhorias operacionais e financeiras, promovendo uma transformação estrutural que reposiciona as cooperativas como protagonistas no avanço do setor e no desenvolvimento sustentável.

Apesar dos avanços proporcionados por este estudo, é importante reconhecer algumas limitações. A pesquisa foi conduzida em um contexto específico, focando cooperativas e produtores rurais do Estado do RS, o que restringe a aplicabilidade dos resultados para outras regiões ou realidades com suas especificidades. Além

disso, a abordagem qualitativo-exploratória, embora rica em detalhes, não permite generalizações mais aprofundadas.

Com base nas limitações identificadas e nos resultados obtidos ao longo desta pesquisa, várias direções podem ser sugeridas para futuras investigações, visando o aprofundamento e a ampliação do conhecimento na área de estudo. Em primeiro lugar, recomenda-se a ampliação do escopo geográfico da pesquisa para outros estados brasileiros ou regiões de interesse. A investigação de cooperativas situadas em diferentes regiões do Brasil possibilitará a identificação de variações regionais e culturais nas demandas e percepções dos associados. Esta abordagem permitirá uma compreensão mais abrangente das especificidades locais ou regionais, contribuindo para a elaboração de estratégias que sejam mais sensíveis e adequadas às diversidades existentes no território nacional.

Sugere-se, ainda, a realização de estudos com uma abordagem quantitativa. Tais estudos poderiam investigar de forma mais precisa a eficácia dos direcionamentos propostos nesta pesquisa, bem como validar os achados em uma escala mais ampla. Tal abordagem contribuiria para uma maior generalização dos resultados e um embasamento quantitativo que complemente as análises qualitativas realizadas.

Outra linha de pesquisa importante seria a condução de análises longitudinais, as quais possibilitariam o acompanhamento dos mesmos indivíduos, grupos ou fenômenos ao longo do tempo, coletando dados em diferentes momentos. Este tipo de análise busca identificar mudanças, tendências e padrões que ocorrem ao longo do período estudado. Estudos dessa natureza poderiam explorar os impactos dos direcionamentos ao longo do tempo, fornecendo uma visão mais clara sobre sua contribuição para a retenção de associados e o crescimento sustentável das cooperativas. Essa perspectiva temporal é essencial para avaliar a efetividade de estratégias de médio e longo prazo.

Por fim, sugere-se a realização de estudos comparativos que enfoquem diferentes perfis de associados, como é o caso de produtores rurais de pequeno, médio e grande portes. Este tipo de análise permitiria a identificação de demandas específicas de cada grupo, possibilitando a personalização de estratégias e ações de acordo com as necessidades particulares de cada perfil. Este nível de detalhamento seria fundamental para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas e seus associados, garantindo maior alinhamento com suas

expectativas e demandas. Estas sugestões para estudos futuros não apenas complementam os achados desta pesquisa, mas também ampliam as possibilidades de aplicação prática e a relevância acadêmica do tema.

Em última instância, é possível afirmar que o cooperativismo agropecuário continua sendo uma alternativa viável e resiliente para os desafios enfrentados pelo setor rural. No entanto, sua sobrevivência e relevância dependem da capacidade de se adaptar às demandas contemporâneas, incorporando inovações tecnológicas, promovendo modernas e profissionais práticas de gestão e fortalecendo a relação com os associados, especialmente as novas gerações. Esta pesquisa reforça o papel estratégico do cooperativismo agropecuário como um modelo resiliente e adaptável às demandas contemporâneas. Este trabalho espera contribuir para o avanço do conhecimento na área e servir de inspiração para que gestores, pesquisadores e produtores rurais implementem iniciativas que consolidem o cooperativismo como um modelo inclusivo, inovador e essencial para o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

- AGBO, M.; ROUSSELIÈRE, D.; SALANIÉ, J. Agricultural marketing cooperatives with direct selling: A cooperative-non-cooperative game. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 109, p. 56-71, 2015.
- AGHAEI, M.; VAHEDI, E.; KAHREH, M. S.; PIROOZ, M. An examination of the relationship between services marketing mix and brand equity dimensions. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 109, p. 865-869, 2014.
- AJATES, R. An integrated conceptual framework for the study of agricultural cooperatives: from repolitisation to cooperative sustainability. **Journal of Rural Studies**, v. 78, p. 467-479, 2020.
- AKAHOSHI, W.; BINOTTO, E. Cooperativas e capital social: caso da Copasul, Mato Grosso do Sul. **Gestão da Produção**, v. 23, n. 1, 2016.
- ALI, F.; HAAPASALO, H. Níveis de desenvolvimento de relacionamentos com partes interessadas em projetos colaborativos: desafios e pré-condições. **International Journal of Managing Projects in Business**, Vol. 16 No. 8, pp. 58-76, 2023.
- ALI, T. **An integrative perspective of social exchange theory and transaction cost theory on the antecedents of trust and trust-performance relationship in international joint ventures**: evidence from Nordic multinational firms. PhD Thesis. Vaasa: Department of Marketing, University of Vaasa, 2013.
- AMOAKO, G. K. Relationship marketing, orientation, brand equity and firm value: the mediating role of customer value – an emerging market perspective. **Journal of Relationship Marketing**, v. 18, n. 4, p. 1-29, 2019.
- ANCELES, P. E. S. **Sociedade cooperativa de produção agropecuária: estudo dos ganhos indiretos dos cooperados**. 171f. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2014.
- ANZILAGO, M.; PANHOCA, L. Gestão social e cooperativas: uma análise dos relatórios de sustentabilidade disponibilizados. In: XXXV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2015.
- APPARAO, D.; GARNEVSKA, E.; SHADBOLT, N. Examining commitment, heterogeneity and social capital within the membership base of agricultural cooperatives: A conceptual framework. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 7, p. 42-50, 2019.
- ARCAS-LARIO, N.; MARTÍN-UGEDO, J. F.; MÍNGUEZ-VERA, C. A. Farmers' satisfaction with fresh fruit and vegetable marketing Spanish cooperatives: an explanation from agency theory. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 1, p. 127-146, 2014.
- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.
- BACKHAUS, K.; STEINER, M.; LÜGGER, K. To invest, or not to invest, in brands? Drivers of brand relevance in B2B markets. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1082-1092, 2011.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BAREILLE, F.; BEAUGRAND, F.; DUVALEIX-TRÉGUER, S. Objectives' alignment between members and agricultural cooperatives. **Review of Agricultural, Food and Environmental Studies**, v. 98, n. 1-2, p. 75-91, 2017.
- BARNES, B. R.; LEONIDOU, L. C.; SIU, N. Y. M.; LEONIDOU, C. N. Interpersonal factors as drivers of quality and performance in Western–Hong Kong interorganizational business relationships. **Journal of International Marketing**, v. 23, n. 1, p. 23-49, 2015.
- BARRAUD-DIDIER, V.; HENNINGER, M. C. Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles. **Revue Internationale de l'économie Sociale**, v. 314, p. 47-62, 2009.
- BARRAUD-DIDIER, V.; HENNINGER, M. C.; EL AKREMI, A. The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the Role of organizational commitment. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. 1, p. 1-24, 2012.
- BARRAUD-DIDIER, V.; HENNINGER, M. C.; TRIBOULET, P. La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles: une étude exploratoire du secteur céréalier Français. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v. 62, n. 1, p. 125-148, 2014.
- BARRY, J.; TERRY, T. S. Empirical study of relationship value in industrial services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 4, p. 228-241, 2008.
- BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão agroindustrial**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2001.
- BENNETT, R. Relationship formation and governance in consumer markets: transactional analysis versus the behaviourist approach. **Journal of Marketing Management**, v. 12, n. 5, p. 417-436, 1996.
- BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L. ; SHOSTACK, L.; UPAH, G. (Eds.). **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: AMA – American Marketing Association, 1983.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- BERTELLI, L. G. Crença no agronegócio brasileiro. **Folha de São Paulo**, Folha Dinheiro, São Paulo, p. B2, 19 ago. 2021.
- BHUYAN, S. The “people” factor in cooperatives: an analysis of members' attitudes and behavior. **Canadian Journal of Agricultural Economics / Revue Canadienne d'agroéconomie**, v. 55, n. 3, p. 275-298, 2007.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. 254 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada). Piracicaba: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, 1998.
- BIALOSKORSKI NETO, S. A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais. In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 1999.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agronegócio cooperativo**. In: Batalha, M. O. Gestão agroindustrial. São Paulo: Atlas, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspecto econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 1, p. 119-138, 2007.

BIJMAN, J.; VERHEES, F. Member or customer? Farmer commitment to supply cooperatives. In: International Conference on the Economics and Management of Networks. **Proceedings...** 2011.

BILRO, R. G.; LOUREIRO, S. M. C.; SOUTO, P. A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 38, n. 13, p. 122-142, 2023.

BISWAS, S. N. Organizational behaviour research in rural producers' cooperatives. **International Journal of Rural Management**, v. 11, n. 1, p. 40-59, 2015.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social relationship**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

BOLAND, M. A.; BRIGGEMAN, B. C.; JACOBS, K.; KENKEL, P.; MCKEE, G.; PARK, J. L. Research priorities for agricultural cooperatives and their farmer-members. **Applied Economic Perspectives and Policy**, v. 43, n. 2, p. 573-585, 2020.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRAGA, M. J.; FERREIRA, M. A. M.; SOUZA, U. R. Fatores associados à eficiência técnica e de escala das cooperativas agropecuárias paranaenses. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, n. 3, 2011.

BRANDÃO, J. B.; BREITENBACH, R. What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? **Land Use Policy**, v. 85, p. 121-129, 2019.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/5764.htm. Acesso em: 15 abr. 2019.

BREIVIK, E. Relationship age: abundance of meaning or just a point in time. **Beta** 30, v. 1, p. 64-76, 2016.

BRETOS, I.; MARCUELLO, C. Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. **Annals of Public and Coanzerative Economics**, v. 88, n. 1, p. 47-73, 2017.

BRINKMANN, S.; KVALE, S. **Doing interviews**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

BROWN, J. R.; CROSNO, J. L.; TONG, P. Y. Is the theory of trust and commitment in marketing relationships incomplete? **Industrial Marketing Management**, v. 77, p. 155-169, 2019.

- CECHIN, A.; BIJMAN, J.; PASCUCCI, S.; ZYLBERSZTAJN, D.; OMTA, O. Drivers of pro-active member participation in agricultural cooperatives: evidence from Brazil. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 84, n. 4, p. 443-468, 2013.
- CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: Mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.
- CHAO, E. Contractual satisfaction: drivers and implication for theory. **International Journal of Economics and Business Research**, v. 7, n. 3, p. 257-74, 2014.
- CHEN, P. T.; HU, H. H. The effect of relational benefits on perceived value in relation to customer loyalty: an empirical study in the Australian coffee outlets industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, n. 3, p. 405-412, 2010.
- CHRISTIANS, C. G. Ethics and politics in qualitative research. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 4th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011. chapter 4, p. 61-80.
- COLOMBO, L. A.; BAILEY, A. R.; GOMES, M. V. Scaling in a post-growth era: learning from social agricultural cooperatives. **Organization**, p. 1-22, 2023.
- COOK, M. L. Uma explicação do ciclo de vida da longevidade cooperativa. **Sustentabilidade**, v. 10, n. 5, 1586, 2018.
- COOK, M. L.; BURRESS, M. J. A. Cooperative life cycle framework. In: International Conference Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future. **Proceedings...** 2009.
- COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. Redesigning cooperative boundaries: the emergence of new models. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 5, p. 1249-1253, 2004.
- COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Generic solutions to coordination and organizational costs: informing cooperative longevity. **Journal on Chain and Network Science**, v. 16, p. 19-27, 2016.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- COSTA, L. S. O cooperativismo: uma breve reflexão teórica. In: VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. **Anais...** Cascavel: Cobragen, 2007.
- COVIELLO, N.; BRODIE, R.; MUNRO, H. Understanding contemporary marketing: Development of a classification scheme. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 6, p. 501-522, 1997.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: an interdisciplinary review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.
- CROSNO, J.; DAHLSTROM, R.; LIU, Y.; TONG, P. Y. Effectiveness of contracts in marketing exchange relationships: a meta-analytic review. **Industrial Marketing Management**, v. 92, p. 122-139, 2021.

- DENG, W.; HENDRIKSE, G.; LIANG, Q. Internal social capital and the life cycle of agricultural cooperatives. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 31, p. 1-23, 2021.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (EDS.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.
- DHAKAL, K. NVIVO. **Journal of the Medical Library Association**, v. 110, n. 2, p. 270-272, 2022.
- DIETRICH, T.; HURLEY, E.; KASSIRER, J.; RUNDLE-THIELE, S.; PALMATIER, R. W.; MERRITT, R.; WEAVERN, S. K.; LEE, N. 50 years of social marketing: seeding solutions for the future. **European Journal of Marketing**, v. 56, n. 5, p. 1434-1463, 2022.
- DINIZ, P. C. O. C. A estratégia empresarial e o marketing estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da teoria dos jogos. **Revista de Administração FACES**, v. 12, n. 3, p. 64-81, 2013.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira**. Brasília: EMBRAPA, 2018. Disponível em: <https://www.embrapa.br/visao-de-futuro>. Acesso em: 15 nov. 2023.
- ELLIOTT, M. S.; OLSON, F. The new institutional economic theory of cooperatives: taking stock, looking ahead. In: **Handbook of research on cooperatives and mutuals**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2023. chapter 2.
- ELOMMAL, N.; MANITA, R.; CHANEY, D. Measuring exchange norms and its impact on satisfaction in a B2C context. **International Journal of Market Research**, v. 61, n. 3, p. 302-319, 2018.
- ETTENBERG, E. **The next economy: Will you know where your customers are?** New York: McGraw-Hill, 2002.
- FALKOWSKI, J.; CHLEBICKA, A.; LOPACIUK-GONCZARYK, B. Social relationships and governing collaborative actions in rural areas: some evidence from agricultural producer groups in Poland. **Journal of Rural Studies**, v. 49, p. 104-116, 2-17.
- FEIX, R. D.; LEUSIN JÚNIOR, S.; AGRANONIK, C. **Painel do agronegócio do Rio Grande do Sul – 2016**. Porto Alegre: FEE – Fundação de Economia e Estatística Siegfries Emanuel Heuser, 2019.
- FERRAZ, L. Z. T.; REZENDE, A. J.; LIMA, J. P. R.; TODEVA, D. Perception of value co-creation actions in agricultural cooperatives. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 3, n. 4, e180005, 2018.
- FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- FLICK, U. **Doing interview research: the essential how to guide**. 1st edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.
- FLORES, I. A. **Século XXI: ensaios do cooperativismo para a nova economia no Brasil**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2020.
- FORD, D. 1980. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. **European Journal of Marketing**, v. 14, n. 5/6, p. 339-353, 1980.

FOROUDI, P.; JIN, Z.; GUPTA, S.; FOROUDI, M. M.; KITCHEN, P. J. Perceptual components of brand equity: Configuring the symmetrical and asymmetrical paths to brand loyalty and brand purchase intention. **Journal of Business Research**, v. 89, n. 3, p. 462-474, 2018.

FRANKEN, J. R. V.; COOK, M. L. Do corporate governance recommendations apply to U.S. agricultural cooperatives? **Sustainability**, v. 11, n. 19, article 5321, 2019.

FRANKEN, J. R. V.; COOK, M. L.; Pennings, J. M. E. Producer risk aversion and participation in agricultural cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 2, article 100171, 2022.

FRANZ, C. M.; AZAMBUJA, F. M. A. **A contribuição do cooperativismo de crédito para a eficiência econômica e eficácia social**. 2017. Disponível em: http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006_2/cristiane.pdf. Acesso em: 18 nov. 2023.

FRIEND, D. B.; BOYD, B. L.; PARK, J.; AHN, J. Leadership in agricultural cooperatives: identifying core competencies for effective governance, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4330722>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FULTON, M.; GIANNAKAS, K. Agency and leadership in cooperatives: endogenizing organizational commitment. In: Karantininis, K.; Nilsson, J. (Eds.). **Vertical markets and cooperative hierarchies: the role of cooperatives in the agri-food industry**. Springer, p. 93-113, 2007.

GAO U. S. Government Accountability Office. **Dairy cooperatives: potential implications of consolidation and investments in dairy processing for farmers**. 2019. Disponível em: <https://www.gao.gov/assets/710/701795.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.

GEORGES, C. M.; CAMPEÃO, P. Análise da participação dos cooperados em uma cooperativa agropecuária. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 25, p. e1985, 2023.

GETNET, K.; KEFYALEW, G.; BERHANU, W. On the power and influence of the cooperative institution: does it secure competitive producer prices? **World Development Perspectives**, v. 9, p. 43-47, 2018.

GIBBS, G. R. **Analyzing qualitative data**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

GIL-SAURA, I.; RUIZ-MOLINA, M. E.; BERENGUER-CONTRÍ, G.; SERIC, M. The role of retail equity, value and relational benefits in building B2B relationships in retailing. **Journal of Relationship Marketing**, v. 19, n. 4, p. 253-286, 2019.

GORTON, M.; ANGELL, R.; DRIES, L.; URUTYAN, V.; JACKSON, E.; WHITE, J. Power, buyer trustworthiness and supplier performance: evidence from the Armenian dairy sector. **Industrial Marketing Management**, v. 50, p. 69-77, 2015.

GRANATO, E. F. **Cooperativismo e associativismo**. Penápolis: Fundação Educacional de Penápolis, 2009.

GRASHUIS, N. J. Branding by U.S. farmer cooperatives: an empirical study of trademark ownership. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 5, n. 2, p. 57-64, 2017.

GRASHUIS, N. J.; COOK, M. L. An examination of new generation cooperatives in the Upper Midwest: Successes, failures, and limitations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 89, p. 623-644, 2018.

GRASHUIS, N. J.; COOK, M. L. A structural equation model of cooperative member satisfaction and long-term commitment. **The International Food and Agribusiness Management Review**, v. 22, p. 247-263, 2019.

GRASHUIS, N. J.; COOK, M. L. Members of cooperatives: more heterogeneous, less satisfied? **The International Food and Agribusiness Management Review**, v. 24, n. 5, p. 813-825, 2021.

GRASHUIS, N. J.; FRANKEN, J. Exit strategies of farmer co-operatives in the United States: a competing risks analysis. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 8, n. 2, 2020.

GRASHUIS, M. J.; SU, Y. A review of the empirical literature on farmer cooperatives: performance, ownership and governance, finance, and member attitude. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 90, n. 1, p. 77-102, 2019.

GREMLER, D. D.; VAN VAERENBERGH, Y.; BRÜGGEN, E. C.; GWINNER, K. P. Understanding and managing customer relational benefits in services: a meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 3, p. 565-583, 2019.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship approach**. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

GRÖNROOS, C. On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 4, p. 395-417, 2006.

GRÖNROOS, C. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 240-247, 2011.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: managing the service profit logic**. 4th edition. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 3, p. 218-225, 2017.

GRÖNROOS, C. Towards a marketing renaissance: challenging underlying assumptions. **Australasian Marketing Journal**, v. 31, n. 4, p. 270-278, 2023.

GRÖNROOS, C.; HELLE, P.; OJASALO, K. Relationship productivity: adopting joint productivity thinking to build win-win relationships. **Industrial Marketing Management**, ahead-of-print, 2022.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MCKINNEY, K. D. **The sage handbook of interview research: the complexity of the craft**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

GUMMERUS, J.; VON KOSKULL, C.; KOWALKOWSKI, C. Guest editorial: relationship marketing – past, present and future. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, p. 1-5, 2017.

GUMMESSON, E. Relationship marketing and a new economy: It's time for de-programming. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 7, p. 585–589, 2002.

GUMMESSON, E. Implementing the market concept: from service and value to lean consumption. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 291-293, 2006.

HANSEN, M. H.; MORROW, J. L.; BATISTA, J. C. The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 5, n. 1, p. 41-59, 2002.

HANSMANN, H. **The ownership of enterprise**. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1996.

HART, S.; SMITH, A.; SPARKS, L.; TZOKAS, N. Are loyalty schemes a manifestation of relationship marketing? **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 6, p. 541-562, 1999.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 32-44, 1992.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2020.

HÖHLER, J.; KÜHL, R. Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization – a literature review. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 89, n. 4, p. 697-712, 2018.

HUANG, C. C. The impacts of brand experiences on brand loyalty: Mediators of brand love and trust. **Management Decision**, v. 55, n. 5, p. 915-934, 2017.

HUTCHINSON, D.; SINGH, J.; SVENSSON, G.; MYSEN, T. Antecedents and postcedents of satisfaction in business relationships in Canada. **International Journal of Logistics Economics and Globalisation**, v. 3, n. 4, p. 189-209, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema de Contas Regionais – SCR**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9054-contas-regionais-do-brasil.html>. Acesso em: 17 nov. 2023.

ILIOPOULOS, C. The longevity of agricultural cooperatives explained by their ability to adapt. **RECMA**, v. 369, n. 3, p. 64-83, 2023.

ILIOPOULOS, C.; COOK, M. L. Organizational costs in agricultural cooperatives: comparison of European and US approaches. In: **Handbook of research on cooperatives and mutuals**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2023. chapter 3, p. 52-83.

ILIOPOULOS, C.; VALENTINOV, V. Member preference heterogeneity and systemlifeworld dichotomy in cooperatives: an exploratory case study. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, p. 1063-1080, 2017.

JAIN, R.; JAIN, S. Towards relational exchange in services marketing: insights from hospitality industry. **Journal of Services Research**, v. 5, n. 2, p. 139-150, 2005.

JENSSEN-AUVERMANN, T.; ADAMS, I.; DOLUSCHITZ, R. Trust –factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 6, n. 2, p. 100-110, 2018.

JOHNSON, M. S.; GARBARINO, E.; SIVADAS, E. Influences of customer differences of loyalty, perceived risk and category experience on customer satisfaction ratings. **International Journal of Market Research**, v. 48, p. 601-622, 2006.

KEININGHAM, T. L.; COOIL, B.; AKSOY, L.; ANDREASSEN, T. W.; WEINER, J. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of wallet. **Managing Service Quality**, v. 17, n. 4, p. 361-384, 2007.

KIM, E.; BECKMAN, S. L.; AGOGINO, A. Design roadmapping in an uncertain world: Implementing a customer-experience-focused strategy. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 43-70, 2018.

KING, N.; HORROCKS, C.; BROOKS, J. **Interviews in qualitative research**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

KLEIN, V. R.; MALDANER, J. Estratégias utilizadas pelas cooperativas de crédito para aumento das sobras líquidas. **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis**, n. 8, p. 127-152, 2016.

KLIMAS, P.; SACHPAZIDU, K.; STAŃCZYK, S. The attributes of cooperative relationships: what do we know and not know about them? **European Management Journal**, ahead-of-print, 2023.

LAMBE, C. J.; WITTMANN, C. M.; SPEKMAN, R. E. Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 8, n. 3, p. 1-36, 2001.

LAUERMANN, G. J.; SILVA, E. D.; MOREIRA, V. R.; VEIGA, C. P. Strategies of industrialization of agricultural cooperatives. **Revista Espacios**, v. 38, n. 2, p. 23-42, 2017.

LEITE, A. R.; PADILHA, A. C. M.; BINOTTO, E. Cooperation challenges in agricultural cooperatives. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 4, p. 809-826, 2021.

LEUSIN JÚNIOR, S.; FEIX, R. D. **Painel do agronegócio do Rio Grande do Sul – 2023**. Porto Alegre: SPGG, 2023.

MACNEIL, I. R. Relational contract theory: challenges and queries. **Northwestern University Law Review**, v. 94, p. 877-907, 2000.

MAHMOUD, M. A.; HINSON, R. E.; ADIKA, M. K. The effect of trust, commitment, and conflict handling on customer retention: the mediating role of customer satisfaction. **Journal of Relationship Marketing**, v. 17, n. 6, p. 1-20, 2018.

MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. **Marketing research: applied approach**. 5th edition. New York: Pearson, 2017.

MARCIS, J.; BORTOLUZZI, S. C.; LIMA, E. P.; COSTA, S. G. Sustainability performance evaluation of agricultural cooperatives' operations: a systemic review of the literature. **Environment, Development and Sustainability**, v. 21, n. 3, p. 1111-1126, 2019.

MARKESTRAT. **O novo protagonismo das cooperativas**: relatório executivo. Ribeirão Preto: Markestrat, 2020.

MARTINS, F. S.; LUCATO, W. C. Structural production factors' impact on the financial performance of agribusiness cooperatives in Brazil. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n. 3, p. 606-635, 2018.

MARTINS, G.; MAFIOLETTI, R. L.; TURRA, F. E.; MONTEIRO, A. A.; KRINKI, S. **Agro**: conjuntura e cooperativismo. Curitiba: OCEPAR-SESCOOP/PR, 2014.

MASSRUHÁ, S. M. F. S.; LEITE, M. A. A.; OLIVEIRA, S. R. M.; MEIRA C. A. A.; LUCHIARI JUNIOR, A.; BOLFE, L. E. **Agricultura digital**: pesquisa, desenvolvimento e inovação nas cadeias produtivas. Brasília: Embrapa, 2020.

MCKINSEY & COMPANY. **A mente do Agricultor Brasileiro Na Era Digital**. São Paulo: McKinsey & Company, 2020.

MENON, K.; O'CONNOR, A. Building customer's affective commitment towards retail banks: the role of CRM in each moment of truth. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 12, n. 2, p. 157-168, 2007.

MICHAUD, M.; AUDEBRAND, L. K. One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 1, 100151, 2022.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis**: a methods sourcebook. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

MIRÓN-SANGUINO, A. S.; DÍAZ-CARO, C. The agricultural cooperative as an instrument for economic development: an approach from Spanish investors' preferences through a choice experiment. **Agronomy**, v. 12, n. 3, article 560, 2022.

MÓGLIA, L. C.; PARADA JÚNIOR, I.; BIALOSKORSKI NETO, S.; MARCHI, D. Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da Carol. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. **Anais...** Campo Grande: UFMS, 2004.

MOLINER, M. A. Loyalty, perceived value and relationship quality in healthcare services. **Journal of Service Management**, v. 20, n. 1, p. 76-97, 2009.

MORFI, C.; OLLILA, P.; NILSSON, J.; FENG, L.; KARANTININIS, K. Motivation behind members' loyalty to agricultural cooperatives. In: Windsperger, J.; Cliquet, G.; Ehrmann, T.; Hendrikse, G. (Eds.). **Interfirm networks**. Cham: Springer, 2015. p. 173-190.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORIARTY, R. T.; KIMBALL, R. C.; GAY, J. H. The management of corporate banking relationships. **MIT Sloan Management Review**, v. 24, p. 3-16, 1983.

MORROW JR., J. L.; HANSEN, M. H.; PEARSON, A. W. The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. **Journal of Managerial Issues**, v. 16, n. 1, p. 48-64, 2004.

MULISA, F. When does a researcher choose a quantitative, qualitative, or mixed research approach? **Interchange**, v. 53, n. 1, p. 113-131, 2022.

MUNCH, D. M.; SCHMIT, T. M.; SEVERSON, R. M. Assessing the value of cooperative membership: a case of dairy marketing in the United States. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 1, article 100129, 2021.

MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

NEVES, M. C. R.; CASTRO, L. S.; FREITAS, C. O. O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: uma análise econométrica espacial. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, n. 4, p. 559-576, 2019.

NIKHASHEMI, S. R.; VALAEI, N.; REZAEI, S.; BRESSOLLES, G. The hidden chain of branded telecommunication services delivery: value, trust, brand, price tolerance and word of mouth communication chain. **Journal of Relationship Marketing**, v. 20, n.3, p. 204-240, 2020.

NILSSON, J. Agricultural cooperative development and institutional change: Swedish Examples from 1990 to 2020. **International Journal of Food System Dynamics**, v. 13, n. 2, p. 115-127, 2022.

NILSSON, J.; KIHLEN, A.; NORELL, L. Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement, and trust. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 12, n. 4, p. 101-122, 2009.

NOVKOVIC, S.; PUUSA, A.; MINER, K. Co-operative identity and the dual nature: from paradox to complementarities. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 1, article 100162, 2022.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Resolução nº 056/2019 de 26 de março de 2019**. Regulamenta a reorganização e nova classificação dos ramos do cooperativismo. Brasília: OCB, 2019.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **História do sistema OCB**. 2020a. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/historia-do-sistema-ocb>. Acesso em: 20 abr. 2020.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Agenda institucional do cooperativismo**. 2020b. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicações>. Acesso em 10 out. 2023.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do cooperativismo brasileiro 2023**. Brasília: OCB, 2023.

OCERGS – Organização Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Expressão do cooperativismo 2024**. Porto Alegre: OCERGS, 2024.

OLIVEIRA JUNIOR, O. P.; WANDER, A. E. Factors for the success of agricultural cooperatives in Brazil. **Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics**, v. 122, n. 1, p. 27-42, 2021.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 3rd edition. London: Routledge, 2014.

ÖSTERBERG, P.; NILSSON, J. Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, v. 25, n. 2, p. 181-197, 2009.

PALMATIER, R. W. **Relationship marketing**. Cambridge: MSI – Marketing Science Institute, 2008.

- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172-94, 2007.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.
- PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; DANT, R. P.; GREWAL, D. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 1, p. 13-30, 2013.
- PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; EVANS, K. R.; ARNOLD, J. Achieving relationship marketing effectiveness in business-to business exchanges. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, p. 174-90, 2008.
- PALMATIER, R. W.; STEINHOFF, L. **Relationship marketing in the digital age**. New York: Routledge / Taylor & Francis Group, 2019.
- PARIDA, N. R.; JENA, D.; PANI, S. K. Farmer producers company as new generation cooperative: strategic challenges and new dimensional opportunity. **International Journal of Modern Agriculture**, v. 10, n. 1, p. 625-634, 2021.
- PARVATIYAR, A. Tracing global contribution of Jagdish N. Sheth to customer engagement and brand value enhancement. **Journal of Global Scholars of Marketing Science**, v. 31, n. 3, p. 255-259, 2021.
- PAULSEN, M.; LEISCHNIG, A.; IVENS, B. S.; BIRK, M. M. Relational norms in customer-company relationships: Net and configurational effects. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 5866-5874, 2016.
- PERIUS, V. F. **A origem do cooperativismo**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2020.
- PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 97-105, 1998.
- PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: a vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Atlas, 2004.
- POZZOBON, D. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Democratic costs in member-controlled organizations. **Agribusiness an International Journal**, v. 29, n. 1, p. 112-132, 2013.
- PUTRA, I. W. J. A.; PUTRI, D. P. The mediating role of relationship marketing between service quality and customer loyalty. **Journal of Relationship Marketing**, v. 18, n. 3, p. 233-245, 2019.
- PUUSA, A.; SAASTAMOINEN, S. Novel ideology, but business first? **Journal of Cooperative Organization and Management**, v. 9, n. 1, article 100135, 2021.
- RAZZAQUE, M. A.; BOON, T. G. Effects of dependence and trust on channel satisfaction, commitment and cooperation. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 10, n. 4, p. 23-48, 2003.
- REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.
- REICHHELD, F. F. **The loyalty effect**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

REICHHELD, F. F.; MARKEY JR., R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. **European Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

REICHHELD, F. F.; SASSER JR., W. E. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. E-loyalty: your secret weapon on the web. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 4, p. 105-113, 2000.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

REUS, L. F.; SANTOS, A. P. S.; ZANELA, P. M.; YAMAGUCHI, C. K. Panorama dos modelos de cooperativas no Brasil. In: XV Mostra de Iniciação Científica Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. **Anais...** Caxias do Sul: UCS – Universidade de Caxias do Sul, 2015.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: Ribeiro, J. L. D., Milan, G. S. (Eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

RIGO, A. S.; OLIVEIRA, D. G.; COSTA, F. J. C.; BRANDÃO, P. S. S.; SOUZA, D. D. Profissionalização da gestão e autogestão: um estudo dos problemas que ocasionaram a dissolução das cooperativas agrícolas dos perímetros irrigados no Vale do Rio São Francisco. In: XXXII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

RS – Estado do Rio Grande do Sul. SPGG/DEE – Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Departamento de Economia e Estatística. **PIB RS anual**. Porto Alegre: SPGG/DEE, 2023. Disponível em: <https://dee.rs.gov.br/pib-anual>. Acesso em: 17 nov. 2023.

RODRIGUES, J. A. **Estrutura de capital e estratégia corporativa em cooperativas agropecuárias do Paraná**. 2016. Dissertação de Mestrado. Curitiba: PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2016.

RODRÍGUEZ, I.; DEL BOSQUE, R.; AGUDO, J. C.; GUTIÉRREZ, H. S. M. Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 6, p. 666-675, 2006.

ROONEY, T.; KROLIKOWSKA, E.; BRUCE, H. L. Rethinking relationship marketing as consumer led and technology driven: propositions for research and practice. **Journal of Relationship Marketing**, v. 20, n. 1, p. 42-61, 2020.

ROSSÉS, G. F.; TOMAZI, M.; STECCA, F. L. P. A.; OLIVEIRA, D. C.; SCOTT, C. R. C. Fidelidade em cooperativa agropecuária: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 4, p. 17-34, 2015.

ROYER, J. S. The economic theory of agricultural and consumer cooperatives. In: **Handbook of research on cooperatives and mutuals**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2023. chapter 1.

SACCHETTI, S.; CATTURANI, I. Governance and different types of value: a framework for analysis. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 1, article 100133, 2021.

- SAITONE, T. L.; SEXTON, R. J.; MALAN, B. Prêmios de preços, atrasos nos pagamentos e risco de incumprimento: Compreender as decisões dos agricultores dos países em desenvolvimento de comercializar através de uma cooperativa ou de um comerciante privado. **Economia Agrícola**, v. 49, p. 363-380, 2018.
- SANJAYA, F.; GARNEVSKA, E.; RAMILAN, T.; SHADBOLT, N. Organisational attributes of cooperatives and farmer companies. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 1, article 100132, 2021.
- SANTOS, A.; GOUVEIA, F. H. C.; VIEIRA, P. S. **Contabilidade das sociedades cooperativas**: aspectos gerais e prestação de contas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SANTOS, S. R. T. **Estratégias de gestão aplicada às cooperativas**. Volume 3. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2018.
- SAUNDERS, B.; SIM, J.; KINGSTONE, T.; BAKER, S.; WATERFIELD, J.; BARTLAM, B.; BURROUGHS, H.; JINKS, C. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. **Quality & Quantity**, v. 52, n. 4, p. 1893-1907, 2018.
- SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications, 2012.
- SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research**: designs, methods, and techniques. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson, 2013.
- SEPPANEN, R.; BLOMQVIST, K.; SUNDQVIST, S. Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 249-265, 2007.
- SERIGATI, F.; AZEVEDO, P.; ORELLANO, V. Fidelidade em cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas. In: XLVII Congresso Sober. **Anais...** Porto Alegre: Sober, 2009.
- SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Princípios do cooperativismo**. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/principios/>. Acesso em: 11 nov. 2023.
- SHANKA, M. S.; BUVIK, A. When does relational exchange matters? Social bond, trust and satisfaction. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 26, n. 1, p. 57-74, 2019.
- SHETH, J. Revitalizing relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, p. 6-10, 2017.
- SHETH, J. N.; SHAH, R. H. Till death do us part... but not always: six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p 627-631, 2003.
- SILVA, L. F.; MORELLO, T. Is there a trade-off between efficiency and cooperativism? Evidence from Brazilian worker cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 2, article 100136, 2021.
- SIMIONI, F. J.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SPERS, E. E.; ARAÚJO, Z. A. S. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, n. 3, p. 739-765, 2009.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.

SKÅLEN, P.; COVA, B.; GUMMERUS, J.; SIHVONEN, A. Marketing as practice: a framework and research agenda for value-creating activity. **Marketing Theory**, v. 23, n. 2, p. 185-206, 2022.

SOUZA, A. R. D.; CUNHA, G. C.; DAKUZAKU, R. Y. O. **Uma outra economia é possível: Paul Singer e a economia solidária**. São Paulo: Contexto, 2003.

STEINHOFF, L.; PALMATIER, R. W.; MARTIN, K.; FOX, G.; HENDERSON, C.; CLAIR, J.; YAN, S.; LEE, J. Y.; PERKO, T.; HARMELING, C. Commentaries on relationship marketing: the present and future of customer relationships in services. **Journal of Service Management Research**, v. 6, p. 2-27, 2022.

SU, Y.; GRASHUIS, J.; ROACH, A.; MORELAND, J. Specialty crop consumer preferences for product characteristics and marketing channels. **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, v. 34, n. 2, p. 195-213, 2022.

TARADENKO, P.; FERRARESI, A. A. A influência das dimensões cultura, liderança e aprendizagem na inovatividade de uma organização cooperativa. In: 5º EBPC – Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo. **Anais...** Brasília: IFB Campus Gama, 2019.

THERON, E.; TERBLANCHE, N. S. Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services. **International Journal of Market Research**, v. 52, p. 383-402, 2010.

TOMAZZONI, G. C.; SCHNEIDER, S. A presença do cooperativismo na agricultura do Sul do Brasil: uma breve caracterização a partir dos dados do Censo Agropecuário 2017. **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 12, p. 65-88, 2022.

TORTIA, E. C. Capital as common-pool resource: horizon problem, financial sustainability, and reserves in worker cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 2, article 100137, 2021.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3-4, p. 311-327, 2006.

VALENTINOV, V. Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. **Journal of Institutional Economics**, v. 3, n. 1, p. 55-69, 2007.

VALTA, K. S. Do relational norms matter in consumer-brand relationships? **Journal of Business Research**, v. 66, p. 98-104, 2013.

VERHEES, F. J. H. M.; SERGAKI, P.; VAN DIJK, G. Building up active membership in cooperatives. **New Medit**, v. 14, n. 1, p. 42-52, 2015.

VIEIRA, F. M.; SANTOS, V. V. B.; PIRES, V. Panorama atual do cooperativismo brasileiro: uma análise documental e de conteúdo a partir da Resolução n.º 56/2019. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 17, p. 1-28, 2022.

VOLDNES, G.; GRØNHAUG, K.; NILSSEN, F. Satisfaction in buyer-seller relationships – influence of cultural differences. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1081-1093, 2012.

VOSS, K. E.; TANNER, E. C.; MOHAN, M.; LEE, Y. K.; KIM, H. K. Integrating reciprocity into a social exchange model of inter-firm B2B relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, n. 8, p. 1668-1680, 2019.

WADSWORTH, J. J. An analysis of major farm characteristics and farmers' use of cooperatives. **Journal of Agricultural Cooperatives**, v. 6, p. 45–53, 1991.

WANG, H. H.; PARK, J. W.; BAKER, T. Contracting, negotiation, and the policy change: the conflict between Korean farmers and their agricultural cooperatives. **Agricultural Economics**, v. 57, n. 10, p. 467-473, 2011.

WATANABE, Y. Value co-creation in business-to-business and business-to-consumer service relationships. **Journal of Relationship Marketing**, v. 19, n. 3, p. 203–228, 2019.

WICHMAN, J. R. K.; UPPAL, A.; SHARMA, A.; DEKIMPE, M. G. A global perspective on the marketing mix across time and space. **International Journal of Research in Marketing**, v. 39, n. 2, p. 502-521, 2022.

YOO, B.; DONTU, N.; LEE, S. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.

ZEITHAML, V. A.; VERLEYE, K.; HATAK, I.; KOLLER, M.; ZAUNER, A. Three decades of customer value research: paradigmatic roots and future research avenues. **Journal of Service Research**, v. 23, n. 4, p. 409-432, 2020.

ZHANG, J. Z.; WATSON IV, G. F.; PALMATIER, R. W.; DANT, R. P. Dynamic relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 5, p. 53-75, 2016.

ZHAO, W.; SUN, R.; KAKUDA, N. Institutionalized place branding strategy, interfirm trust, and place branding performance: Evidence from China. **Journal of Business Research**, v. 78, n. 2, p. 261-368, 2017.

ZHU, Y.; LI, S.; LIU, S.; XU, Y. Agent-based cooperative analysis and assistant decision-making method for regional agricultural economic information. In: 6. International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery. **Proceedings...** Tianjin: IEEE Xplore, 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – PROFISSIONAIS DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Cooperativa: _____(codinome)

Ano de fundação: _____ (ano)

Funcionários: _____

Número de cooperados: _____

Faturamento Anual Bruto (2022): R\$ _____

Principais Produtos e/ou Serviços: _____

Mercado(s) de Atuação: _____

Perfil dos Entrevistados:

Codinome do Entrevistado: _____

Sexo: _____

Idade: _____ anos

Escolaridade: _____

Cargo: _____ Trabalha na Cooperativa Desde: _____ (ano)

Questões:

1. Como a cooperativa tem observado a adesão (associação) de produtores rurais ao longo dos anos? Qual é a percepção da cooperativa sobre este aspecto?
2. Houve aumento ou redução no número de associados nos últimos três anos?
3. Na sua opinião, quais são os principais motivos que levam os produtores rurais a escolherem trabalhar com a cooperativa ao invés de outros parceiros ou empresas de comercialização agropecuária?
4. Quais benefícios a cooperativa proporciona aos produtores rurais?
5. Como estes benefícios são comunicados aos potenciais membros da cooperativa?
6. Que estratégias a cooperativa emprega para atrair e reter produtores rurais como cooperados?
7. E como clientes (associados), existem programas ou incentivos específicos que têm sido eficazes para a sua retenção? Favor comentar:
8. A cooperativa oferece assistência técnica ou programas de capacitação para os produtores rurais? Aliás, como estes serviços afetam a decisão dos produtores de se associarem ou de permanecerem engajados à cooperativa?
9. Quais são as expectativas e potenciais demandas dos produtores mais jovens (novas gerações) em relação à cooperativa?
10. Quais são eventuais riscos que a cooperativa corre com estes produtores rurais mais jovens, ou da nova geração, tendo em vista a possível sucessão familiar na gestão dos negócios da família?
11. Qual é o papel da confiança para o relacionamento entre a cooperativa e os produtores rurais?
12. Como a cooperativa constrói e mantém a confiança dos seus membros?
13. Existem desafios ou obstáculos que a cooperativa enfrenta ao atrair e manter os produtores rurais como membros? Como a cooperativa lida com estes desafios?
14. Como a cooperativa planeja continuar atraindo e retraindo produtores rurais no futuro? Existem iniciativas sistemáticas para este objetivo?

15. Quais seriam possíveis iniciativas (ou direcionamentos) que a cooperativa poderia implementar para fortalecer o relacionamento existente com os seus associados?
16. Gostarias de fazer mais algum comentário?

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – COOPERADOS DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Perfil dos Entrevistados:

Codínome do Entrevistado: _____

Sexo: _____

Idade: _____ anos

Cooperado da Cooperativa: _____ (codínome da Cooperativa)

Cooperado da Cooperativa Desde: _____ (ano)

Produtos e/ou Serviços Comercializados: _____

Questões:

1. Você poderia nos contar um pouco sobre sua experiência como produtor rural e como você está envolvido com cooperativas?
2. Quais foram os principais motivos que o levaram a escolher trabalhar com uma cooperativa ao invés de outras alternativas de mercado?
3. Que benefícios você percebeu ao se tornar membro ou parceiro de uma cooperativa?
4. Dentre estes benefícios quais são os mais relevantes? Por quê?
5. Como a cooperativa contribui para o seu sucesso como produtor rural?
6. Quais são os aspectos técnicos e econômico-financeiros que o atraíram para a cooperação (com a cooperativa)?
7. Como você percebe a importância de participar de um grupo maior de produtores rurais organizados em torno do cooperativismo, a possibilidade de acesso a preços mais justos (compra de insumos e venda de produtos) e de acesso a mercados mais amplos?
8. Além dos benefícios econômico-financeiros, quais aspectos sociais ou comunitários influenciaram sua decisão de trabalhar com uma cooperativa?
9. Qual é a importância do relacionamento com a cooperativa e seus membros em sua decisão de continuar esta parceria em uma perspectiva de futuro?
10. Em sua experiência, como a confiança mútua entre os membros da cooperativa influencia a colaboração e o sucesso geral?
11. Quais desafios você enfrentou ou enfrenta ao trabalhar com uma cooperativa?
12. Isso incluiu questões como, por exemplo, comunicação, governança ou outros?
13. Como os produtores mais jovens (nova geração) encaram a atividade e a proximidade com as cooperativas?
14. Em processos de sucessão familiar nos negócios, as novas gerações tendem a se engajar em parcerias com cooperativas? Por quê?
15. Quais são as expectativas e potenciais demandas dos produtores mais jovens (novas gerações) em relação à cooperativa?
16. Como você acredita que a cooperação poderia ser aprimorada para atender melhor às suas necessidades e demandas e dos produtores rurais em geral?
17. Neste contexto, terias mais alguma sugestão?
18. Como você percebe a possibilidade de continuidade do relacionamento com a cooperativa no futuro?
19. Existem planos para expandir ou diversificar esta parceria com a cooperativa? Se sim, quais seriam estes planos?

20. Quais seriam possíveis iniciativas (ou direcionamentos) que a cooperativa poderia implementar para fortalecer o relacionamento existente com os seus associados?
21. Gostarias de fazer mais algum comentário?

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE C – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Marcia Schmidt, e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, intitulada “O Fortalecimento do Relacionamento Existente entre Cooperativas Agropecuárias e Produtores Rurais no Estado do Rio Grande do Sul”.

A pesquisa tem como objetivo geral estimular o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais no Estado do RS. E, como objetivos específicos: (i) analisar os principais motivos que influenciaram a decisão dos produtores rurais em se associar e em permanecer associados a uma cooperativa; (ii) comparar a percepção acerca dos benefícios provenientes da associação na perspectiva das cooperativas e dos produtores rurais; (iii) identificar expectativas e potenciais demandas dos produtores rurais mais jovens (novas gerações) em relação às cooperativas; e (iv) propor direcionamentos voltados ao fortalecimento do relacionamento existente entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais.

Para tanto, solicitamos sua participação em uma entrevista individual em profundidade, realizada presencialmente. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a sua participação será gravada em áudio e em vídeo para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade, e a identidade da Cooperativa, serão mantidas no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, pelo telefone (51) 99452.81.18 ou pelo e-mail: marcia_schmid@hotmail.com.

Atenciosamente,

Marcia Schmidt

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Cidade, data, mês e ano.

Assinatura do(a) Participante