

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

Submetido em: 11/2/2025

Aceito em: 26/12/2025

Publicado em: 9/2/2026

Marcia Schmidt¹, Gabriel Sperandio Milan²
Marcelo André Machado³, Pietro Cunha Dolci⁴

PRE-PROOF

(as accepted)

Esta é uma versão preliminar e não editada de um manuscrito que foi aceito para publicação na Revista Desenvolvimento em Questão. Como um serviço aos nossos leitores, estamos disponibilizando esta versão inicial do manuscrito, conforme aceita. O manuscrito ainda passará por revisão, formatação e aprovação pelos autores antes de ser publicado em sua forma final.

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2026.64.16964>

RESUMO

Este estudo teve como objetivo propor alternativas para estimular o fortalecimento da relação entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais no estado do Rio Grande do Sul (RS). O método de pesquisa envolveu um estudo qualitativo e exploratório, realizado por meio de entrevistas individuais em profundidade, com abordagem semiestruturada. A técnica de análise de conteúdo foi empregada para a análise e interpretação dos dados. Para tanto, foram

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Porto Alegre/RS, Brasil.

<https://orcid.org/0009-0006-4330-7004>

² Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Porto Alegre/RS, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0003-3480-2653>

³ Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Porto Alegre/RS, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0001-9540-1242>

⁴ Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Santa Cruz do Sul/RS, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-8179-6762>

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

analisados os principais motivos que levaram os produtores rurais a se associarem a uma cooperativa, bem como os fatores que os mantêm nesta associação ao longo do tempo. Compreender estas motivações foi crucial para melhorar a relação e a retenção destes membros. 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. Por fim, o estudo ofereceu orientações concretas para fortalecer as relações entre as cooperativas agropecuárias e os produtores rurais no estado. Por meio deste estudo, portanto, foi possível 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; Cooperativas agropecuárias.

STRENGTHENING THE EXISTING RELATIONSHIP BETWEEN AGRICULTURAL COOPERATIVES AND RURAL PRODUCERS IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL

ABSTRACT

This study aimed to propose alternatives to stimulate the strengthening of the relationship between agricultural cooperatives and rural producers in the state of Rio Grande do Sul (RS). The research method adopted involved a qualitative, exploratory study conducted by means in-depth individual interviews with a semi-structured approach. The content analysis technique was employed for data analysis. For that, the main reasons that led rural producers to join a cooperative were analyzed, along with an understanding of the factors that kept them in this association over time. Understanding these motivations was crucial for improving the relationship and retention of these members. Additionally, a comparative

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

analysis of perceptions regarding the benefits of association was proposed, considering both the perspective of cooperatives and rural producers. The study also identified the expectations and potential demands of younger rural producers, representing the new generations entering agricultural activities. Finally, the study provided concrete guidance to strengthen the relationships between agricultural cooperatives and rural producers in the state. By means this study, therefore, it was possible to contribute to the strengthening and improvement of existing relationships between agricultural cooperatives and rural producers, fostering a more sustainable and collaborative environment for the economic development of the state of RS.

Keywords: Cooperativism; Relationship between exchange partners; Relational exchanges; Strategy; Agricultural cooperatives.

INTRODUÇÃO

O estado do Rio Grande do Sul (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 estruturada em cooperativas (Feix; Leusin Júnior; Agranonik, 2019).

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

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

dessas organizações, que em certas regiões e municípios são os únicos meios de organizar e comercializar a produção dos agricultores (Iliopoulos; Valentinov, 2017; Martins; Lucato, 2018; Iliopoulos, 2023).

As cooperativas têm caráter doutrinário, econômico e social. Estas organizações desempenham seu papel social de forma indireta, beneficiando os seus funcionários, com iniciativas de capacitação e aperfeiçoamento e com a possibilidade de também vir a se tornar cooperados. Quanto 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). Considerando este 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. Para os dirigentes, além de adquirir e comercializar produtos, um cooperado fiel deve participar ativamente das atividades inerentes à cooperativa e buscar defender os interesses da cooperação. 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).

Infelizmente, muitas cooperativas estão desaparecendo através de aquisições, fusões e até mesmo passando por dificuldades, estando em recuperação judicial. Alguns dos problemas enfrentados podem estar relacionados aos fatores estruturais relacionados ao ambiente de negócios no qual as cooperativas estão inseridas (Getnet; Kefyalew; Berhanu, 2018; Nilsson, 2022; Iliopoulos, 2023). Neste sentido, quando se analisa a sobrevivência econômica das cooperativas, as trocas relacionais entre as cooperativas e os seus associados são fundamentais para sua perenidade (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; 2021).

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

O relacionamento entre parceiros de troca se refere à interação e à colaboração contínua entre uma 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 Shanka e Buvik (2019) enfatizam 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, pelo compromisso e pela cooperação mútua desenvolvida entre eles ao longo do tempo. E isto pode fazer com que as organizações obtenham alguma possível fonte de vantagem competitiva (Palmatier *et al.*, 2013; Sheth, 2017, Klimas; Sachpazidu; Stańczyk, 2023).

Portanto, o relacionamento entre parceiros de negócio tem papel crucial no desempenho de mercado e econômico-financeiro das organizações (Palmatier; Steinhoff, 2019; Crosno *et al.*, 2021; Steinhoff *et al.*, 2022), permitindo construir relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos com seus clientes, fornecedores, distribuidores e outros potenciais parceiros de negócio (Dietrich *et al.*, 2022). Esta abordagem 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).

As cooperativas se fortalecem quando possuem associados retidos ou fiéis, pois têm a garantia de um volume anual de transações, que possibilita a continuidade dos serviços e o seu desenvolvimento econômico e financeiro (Grashuis; Cook, 2021). As cooperativas 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). Neste contexto, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa: Quais são possíveis alternativas que podem estimular o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais no estado do Rio Grande do Sul (RS)?

Por conseguinte, o objetivo geral da pesquisa foi o de propor alternativas para estimular o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e produtores

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

rurais no estado do RS. Além disso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: analisar os principais motivos que influenciaram a decisão dos produtores rurais em se associar e em permanecer associados a uma cooperativa, comparar a percepção acerca dos benefícios provenientes da associação na perspectiva das cooperativas e dos produtores rurais, identificar expectativas e potenciais demandas dos produtores rurais mais jovens (novas gerações) em relação às cooperativas e apresentar direcionamentos voltados ao fortalecimento do relacionamento existente entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O COOPERATIVISMO E AS COOPERATIVAS E SEUS BENEFÍCIOS

O cooperativismo tem suas raízes fundamentadas nos princípios de solidariedade mútua e de crescimento coletivo. O surgimento do cooperativismo, como é reconhecido atualmente, ocorreu nas primeiras décadas do Século XIX, particularmente na Inglaterra e na França (Ajates 2020; Flores, 2020). Neste contexto, Grashuis e Su (2019) consideram que as cooperativas são sustentadas pela cooperação, e que cooperar é agir coletivamente com os outros, trabalhar de forma conjunta e colaborativa em prol de objetivos compartilhados. Além disso, uma cooperativa pode ser entendida como uma associação autônoma de sujeitos que se aliaram de forma voluntária para fazer frente às necessidades e às aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma organização (Akahoshi; Binotto, 2016; Grashuis; Franken, 2020).

Em alguns casos, as cooperativas criam estruturas produtivas, de distribuição ou de outra natureza, complexas, que abrangem várias cadeias produtivas que operam de forma interligada (Grashuis; Cook, 2019; Friend *et al.*, 2023). Assim, 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 escalas de produção e coordenar atividades ao longo das cadeias produtivas em que participam (Apparao; Garnevskaja; Shadbolt, 2019; Flores, 2020).

Na organização cooperativa, o cooperado tem direito, basicamente, a dois tipos de controle: (i) controle residual, em que ele recebe valor por meio das sobras e benefícios

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

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 própria organização (ou cooperativa) (Boland *et al.*, 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 reduzir seus custos, resultando no aumento da renda e na adoção de tecnologias mais modernas e assertivas. Cabe destacar que, por meio de organizações coletivas, como é o caso das cooperativas, problemas tais como a impossibilidade de fornecer seus produtos em uma economia de escala e o baixo poder de barganha no mercado podem ser geridos, e mitigados, de forma mais eficaz e efetiva (Grashuis; Franken, 2020; Bertelli, 2021).

Por conseguinte, os ganhos em uma cooperativa podem ter basicamente duas origens: (i) ganhos diretos, os quais são resultantes do aumento de receitas ou da redução de custos e despesas; e (ii) ganhos indiretos, que ocorrem na melhoria econômica identificada pelo desenvolvimento de várias atividades realizadas pela sociedade cooperativa, como, por exemplo, assistência técnica e profissional e extensão rural (Iliopoulos; Valentinov, 2017; Iliopoulos, 2023). Tanto os ganhos diretos quanto os indiretos trazem benefícios aos cooperados, que negociam com a cooperativa, sendo influenciados pela movimentação de produtos e/ou de serviços com tal organização ao longo do tempo (Bialoskorski Neto, 2006; Iliopoulos; Valentinov, 2017).

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 (Grashuis; Cook, 2018; 2019). 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. Este resultado econômico em caixa é possível quando a cooperativa tem objetivos econômicos e de mercado. Estes benefícios complementam os aspectos econômicos da participação dos

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

cooperados nas cooperativas, além dos aspectos sociais, que são alavancados, em boa medida, pelo desenvolvimento local gerado (Flores 2020; Munch; Schmit; Severson, 2021).

TROCAS RELACIONAIS: DEFINIÇÃO E ELEMENTOS INTRÍNSECOS

As trocas relacionais se referem 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 organização e o cliente. Vão além da simples transação em si e incluem a construção de confiança, compromisso, lealdade e colaboração entre as partes envolvidas (Elommal; Manita; Chaney, 2018; Watanabe, 2019; Grönroos *et al.*, 2022). É importante estabelecer um relacionamento de longo prazo, confiável e cooperativo com os clientes, caracterizado pela abertura, preocupação genuína pela entrega de serviços de alta qualidade e capacidade de resposta às demandas dos clientes (Watanabe, 2019).

O período inicial de uma relação de troca é caracterizado por uma elevada incerteza, o que faz os parceiros agirem de forma mais desconfiada e cautelosa. Neste período, as relações de troca também podem ocorrer em transações relativamente pequenas e menos frequentes ou apresentar baixo risco. À medida que os benefícios obtidos com as transações são realizados, os parceiros aumentam o volume de suas transações e oferecem maiores benefícios aos parceiros (Shanka; Buvik, 2019). Quando uma parte aumenta a recompensa para o outro parceiro de negócio, em troca, o destinatário deve retribuir e os benefícios aumentam (Steinhoff *et al.*, 2022). Com o tempo, comportamentos recíprocos, incluindo laços sociais, permitem que o relacionamento evolua (Georges; Campeão, 2023).

Construir um relacionamento comercial forte e verdadeiro, portanto, é o verdadeiro caminho para se explorar os benefícios que surge do relacionamento com parceiros de negócio (Palmatier *et al.*, 2008; Palmatier; Steinhoff, 2019; Shanka; Buvik, 2019). A satisfação com o relacionamento é de fundamental importância na compreensão das relações de troca e ganhou destaque tanto na literatura teórica quanto empírica (Palmatier *et al.*, 2008; Shanka; Buvik, 2019). Com base em tais argumentos, os valores nas trocas relacionais podem ser classificados em quatro dimensões: (i) confiança proveniente de relacionamento de longo prazo; (ii) preocupação genuína ou empatia com o negócio do cliente; (iii) capacidade

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

de resposta às sugestões ou consultas dos clientes; e (iv) atributos tangíveis dos investimentos feitos pela empresa no sentido de fortalecer o relacionamento (Gil-Saura *et al.*, 2019; Watanabe, 2019).

Na perspectiva transacional, há uma interação discreta, isolada no tempo, uma vez que as partes envolvidas não se conhecem e não interagem socialmente. 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). De uma perspectiva transacional, a satisfação reflete um julgamento ou reação emocional a uma transação (Oliver, 2010). De uma perspectiva relacional, a satisfação representa uma avaliação global da experiência de compra de um produto ou serviço ao longo do tempo (Wichman *et al.*, 2022).

Ressalta-se que um elevado nível de satisfação significa que as partes envolvidas avaliaram positivamente as trocas realizadas (Paulssen *et al.*, 2016) e que a relação e os seus respectivos benefícios tendem a persistir ao longo do tempo (Elommal; Manita; Chaney, 2018). Por isso, os clientes que são sensíveis às abordagens relacionais têm maior probabilidade de se envolverem em um relacionamento de longo prazo com uma organização (Elommal; Manita; Chaney, 2018; Voss *et al.*, 2019).

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. Sendo assim, as organizações precisam adotar medidas estratégicas e competitivas para garantir sua sobrevivência, alcançar um posicionamento de mercado sólido, e 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 (Aghaei *et al.*, 2014; Amoako, 2019).

Nesta direção, a prática do marketing de relacionamento é reconhecida como um campo de estudos consolidado no âmbito do marketing, desempenhando um papel relevante na condução e evolução das empresas em direção a organizações mais centradas no mercado e,

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

consequentemente, nos clientes (Grönroos, 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 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 e ganhos mútuos (Sheth, 2017; Grönroos; Helle; Ojasalo, 2022).

O surgimento do marketing de 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 provocou mudanças permanentes nas práticas de marketing das organizações com o mercado em que atuam (Sheth, 2017; Elomal, 2018; Wichman *et al.*, 2022). A prática do marketing de relacionamento se concentra na construção, desenvolvimento e 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,...) (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. 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. 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, aumentando o valor vitalício do cliente para a organização, o que tende a repercutir positivamente em sua participação de mercado (*market share*), volume de negócios (faturamento), lucro e rentabilidade (Gumerus; Von Koskull; Kowalkoski, 2017; Grönroos, 2017; 2023).

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

A retenção de clientes está relacionada à manutenção da preferência do cliente por determinado fornecedor, resultando, em última instância, na intenção e na efetiva repetição de negócios, com tal fornecedor, ao longo do tempo (Foroudi et al., 2018; Nikhashemi *et al.*, 2020). A retenção de clientes influencia positivamente na longevidade do relacionamento de um cliente com certo fornecedor. Mahmoud, Hinson e Adika (2018), inclusive, defendem a retenção de clientes como um traço da continuidade declarada dos clientes no seu engajamento em um relacionamento comercial com uma organização.

A literatura também tem destacado que o valor é o resultado mais importante das relações comerciais e o objetivo principal de qualquer organização no envolvimento em uma relação de troca entre parceiros de negócio (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 (Gremler *et al.*, 2019). Além disso, o valor está positivamente associado à qualidade do relacionamento (Zeithaml *et al.*, 2020). Destaca-se, ainda, a relevância e o impacto da confiança e do compromisso entre os parceiros de negócio na melhoria da qualidade dos relacionamentos e em seu potencial impacto na retenção e na lealdade de clientes (Palmatier *et al.*, 2006; Huang, 2017; Gremler *et al.*, 2019; Nikhashemi *et al.*, 2020).

O desenvolvimento da confiança é um processo social típico da construção, manutenção e 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 organização (Gorton *et al.*, 2015; Shanka; Buvik, 2019). A confiança é um dos construtos mais utilizados para explicar os resultados das trocas relacionais e dos relacionamentos com parceiros de troca (Morgan; Hunt, 1994; Shanka; Buvik, 2019).

Vale destacar que a duração (ou longevidade) de um relacionamento entre parceiros de negócio se refere ao tempo de existência do relacionamento entre tais parceiros (Palmatier *et al.*, 2006). Reflete, então, a quantidade de tempo entre a interação inicial e a última

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

interação entre as partes (Breivik, 2016). A duração do relacionamento fornece aos parceiros comerciais informações comportamentais, que tendem a aumentar a confiança e o compromisso em relação ao comportamento do outro parceiro e, caso as percepções sejam recorrentemente positivas, projetam a continuidade deste relacionamento em uma perspectiva de futuro (Palmatier *et al.*, 2006; Shanka; Buvik, 2019).

COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS A PARTIR DO RELACIONAMENTO 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 garanta aos cooperados maior controle de seus processos produtivos, economias de escala e maior poder de penetração e de barganha com o mercado (Valentinov, 2007). Tais organizações se tornaram um elo entre os produtores rurais e o setor agropecuário, atuando como uma estrutura de coordenação dos atores na cadeia do agronegócio e importantes vias de acesso ao mercado consumidor para os produtores rurais (Neves; Castro; Freitas, 2019).

Para a OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, o papel das cooperativas agropecuárias é o de receber, armazenar, industrializar e comercializar a produção dos cooperados, além de oferecer assistência técnica, educacional e social a eles. Estas organizações desempenham papel vital no desenvolvimento da agricultura de muitos países ao exercer as funções de comerciantes da produção agrícola dos cooperados (Agbo; Rousselière; Salanié, 2015), fornecedores de insumos agrícolas para os cooperados – cooperativa agropecuária de fornecimento e de prestadoras de serviços, tais como de armazenamento, transporte, industrialização e assistência técnica ou pós-vendas (Arcas-Lario; Martín-Ugedo; Mínguez-Vera, 2014). As cooperativas agropecuárias exercem tais atividades simultaneamente para atender às múltiplas demandas dos seus membros (Bareille; Beaugrand; Duvaléix-Tréguer, 2017).

Essas organizações são criadas para atender às 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

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

capacitação; de forma a reduzir os custos de produção e aumentar a renda para os cooperados. As cooperativas agropecuárias são dependentes de seus cooperados, pois estes exercem a função de “donos” e de usuários dos serviços disponibilizados pela cooperativa (Verhees; Sergaki; Van Dijk, 2015; Georges; Campeão, 2023). 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).

Os cooperados participam em conselhos, assembleias e eventos promovidos pela cooperativa e opinam sobre suas ações (Grashuis; Cook, 2021). Em seu papel de cliente ou 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 (Leite; Padilha; Binotto, 2021). O cooperado ainda pode utilizar outros serviços oferecidos pela cooperativa, tais como serviços de assistência técnica e armazenagem de sua produção nos silos da cooperativa (Parida; Jena; Pani, 2021).

Ao longo do tempo, alguns pesquisadores têm identificado baixos índices de participação social, bem como uma redução no nível de compromisso econômico dos associados com as cooperativas agropecuárias (Verhees; Sergaki; Van Dijk, 2015). Além disso, a lealdade dos cooperados ao realizar suas transações comerciais com a cooperativa, de uma forma geral, também tem se mostrado frágil (Simioni *et al.*, 2009; Silva; Morello, 2021). Assim como outros tipos de organizações, as cooperativas agropecuárias 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 dependem que seus cooperados usufruam de seus serviços para sobreviver em longo prazo (Boland *et al.*, 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 (Georges; Campeão, 2023).

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

A participação econômica dos membros é considerada importante para a viabilidade das cooperativas agropecuárias. Aliás, há uma conexão direta entre a lealdade dos seus membros e o desempenho da cooperativa. Dessa forma, a participação econômica dos membros se torna uma prioridade para as cooperativas agropecuárias, sendo considerado um fator crítico de sucesso para o desempenho da cooperativa (Iliopoulos, 2023).

Um problema enfrentado pelas cooperativas agropecuárias é que, embora tenham sido formadas para benefício dos próprios produtores ou cooperados, não se pode confiar na garantia do compromisso econômico deles com a cooperativa. Isto ocorre, pois o compromisso do membro com a cooperativa é voluntário e não algo obrigatório (Silva; Morello, 2021). Porém, a falta de retenção ou de fidelidade dos cooperados é um grande problema, uma vez que afeta negativamente a saúde financeira da cooperativa e sua capacidade de fornecer benefícios e vantagens aos seus membros (ROSSÉS *et al.*, 2015).

A participação dos cooperados na cooperativa pode estar associada ao nível de confiança os seus membros. À medida que o nível de confiança dos cooperados com a cooperativa aumenta, maior é a sua participação (Nilsson, 2022). Desse modo, a confiança é um fator positivamente relacionado ao compromisso e à lealdade dos cooperados com a cooperativa (Verhees; Sergaki; Van Dijk, 2015). Assim sendo, a participação dos membros em cooperativas agropecuárias, e do seu relacionamento efetivo com estas organizações, é vital, especialmente para preservar o controle democrático dos seus membros, atendendo aos interesses individuais e coletivos. Nas cooperativas, os membros são agentes centrais, sendo os responsáveis por controlar e garantir os recursos econômicos para o seu bom funcionamento (Georges; Campeão, 2023). E isto tem a finalidade de tornar as cooperativas mais competitivas no mercado com base em maior agregação de valor aos produtos e minimização dos custos aos associados (Puusa; Saastamoinen, 2021).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para produzir evidências teórico-empíricas relacionadas ao problema de pesquisa e seus respectivos objetivos, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter exploratório (Hennink; Hutter; Bailey, 2020; Hair Jr. *et al.*, 2023). A pesquisa foi

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

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 das entrevistas (Brinkmann; Kvale, 2018; Creswell; Creswell, 2018; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022), tanto com gestores de cooperativas agropecuárias quanto com cooperados destas cooperativas. Os dois Roteiros Básicos de Questões foram validados por três professores Doutores, pesquisadores da área de estratégia e de marketing.

Atualmente, a FECOAGRO/RS – Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Rio Grande do Sul possui trinta e duas cooperativas filiadas. Para este estudo, foram investigadas quatro destas cooperativas, contemplando dois gestores ou dirigentes e quatro cooperados, por cooperativa. Foram convidadas a participar as cooperativas que possuem negócios voltados à comercialização de grãos e à venda de insumos agrícolas e para produção animal. Ao todo, foram entrevistados vinte e sete indivíduos, aumentando-se o escopo da pesquisa. As cooperativas agropecuárias e os entrevistados foram denominadas por codinomes, não os identificando para que se preservasse o seu total anonimato, evitando possíveis vieses no processo de coleta, análise e interpretação dos dados (Brinkmann; Kvale, 2018; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022). Tendo a percepção de que nas últimas duas ou três entrevistas realizadas, houve saturação nos dados (Hair Jr. *et al.*, 2023), entende-se que a coleta de dados gerou evidências empíricas suficientes.

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 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.

Para aprimorar a coleta de dados, 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 que

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

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. O perfil dos dirigentes de cooperativas entrevistados é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos dirigentes de cooperativas entrevistados

Entrevistados	Sexo	Idade (anos)	Escolaridade	Cargo	Trabalha na Cooperativa Desde (ano)	Duração
D1	Masculino	77	Ensino médio completo	Presidente	2009	49 min.
D2	Masculino	41	Ensino superior completo	Vice-presidente	2018	59 min.
D3	Masculino	73	Ensino superior completo	Presidente	1976	32 min.
D4	Masculino	67	Ensino superior completo	Vice-presidente	1990	66 min.
D5	Masculino	38	Pós-graduação (Especialização)	Gerente Comercial	2007	37 min.
D6	Masculino	65	Pós-graduação (Especialização)	Presidente	1995	51 min.
D7	Masculino	59	Pós-graduação (Especialização)	Vice-presidente	1988	43 min.
D8	Masculino	74	Ensino médio completo	Presidente	1991	18 min.
D9	Masculino	49	Pós-graduação (Especialização)	Superintendente	2001	32 min.

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

A análise do perfil dos dirigentes revela um conjunto de características importantes para a compreensão das pessoas que ocupam posições de liderança nas cooperativas. São somente homens, com um total de nove entrevistados do sexo masculino. A faixa etária é 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-

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

presidente, com quatro deles ocupando o cargo de Presidente e três atuando como Vice-presidentes 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.

No Quadro 2 é apresentado o perfil dos cooperados entrevistados, classificados como Atual Geração. O perfil dos cooperados 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, com 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. Tais cooperados possuem, em média, de 25 a 30 anos de relacionamento com a cooperativa. Todos eles comercializam insumos agrícolas e grãos, com alguns deles também atuando na venda de peças agrícolas e, em um caso, na pecuária de corte.

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

Quadro 2– Perfil dos cooperados entrevistados – atual geração

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

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

No Quadro 3, por sua vez, é apresentado o perfil dos cooperados entrevistados e classificados como a Nova Geração:

Quadro 3 – Perfil dos cooperados entrevistados – nova geração

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

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

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

Em relação ao sexo dos entrevistados, assim como na geração anterior (Atual Geração), há uma predominância masculina (homens), com apenas uma mulher dentre os nove entrevistados. A faixa etária varia de 19 a 44 anos, com 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 insumos agrícolas e grãos, com alguns deles também atuando na venda de peças agrícolas.

Com o intuito de facilitar o processo de análise e interpretação dos dados coletados, todas as entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e transcritas (Brinkmann; Kvale, 2018; Creswell; Creswell, 2018; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022).

Para a validação dos direcionamentos propostos, foi adotado o procedimento de triangulação de dados (Hair Jr. *et al.*, 2023), ao cotejar o referencial teórico abordado, os dados empíricos coletados, com base na interpretação dos pesquisadores e as suas respectivas proposições, e a apresentação e validação destes direcionamentos a 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 são apresentados ao final da pesquisa.

Quanto ao processo de análise dos dados, o mesmo foi realizado a partir do método de análise de conteúdo. Para a realização do processo de análise de conteúdo foram empregados os procedimentos recomendados na literatura. Os procedimentos, então, incluíram 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 (Bardin, 2016; Creswell; Creswell, 2018; Gibbs, 2018; Flick, 2022).

As categorias e subcategorias de análise foram previamente definidas (Bardin, 2016; Gibbs, 2018), as quais estão intimamente relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa.

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

Por conseguinte, foram consideradas as seguintes categorias de análise: (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: (iiia) expectativas e (iiib) potenciais demandas; e (iv) direcionamentos propostos. Para a análise dos dados, foi utilizado o *software* NVivo® (Jackson; Bazeley, 2019).

Em convergência aos critérios éticos de pesquisa (Hair Jr. et al., 2023), todos os participantes (entrevistados) assinaram um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Este documento apresentou os objetivos geral e específicos da pesquisa e demais informações necessárias. A partir dele, foi solicitada e formalizada a autorização expressa dos entrevistados para gravação de áudio e posterior transcrição dos conteúdos, bem como da utilização dos dados e da possível publicação dos respectivos resultados, respeitando o seu anonimato e das cooperativas agropecuárias participantes da pesquisa.

RESULTADOS DA PESQUISA

Na sequência são apresentados os resultados da pesquisa:

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, tais como a confiança no sistema cooperativista, suporte técnico oferecido e retorno financeiro gerado nesta parceria. No Quadro 4, são apresentados os principais motivos que influenciam os produtores rurais a buscar e manter sua associação junto às suas respectivas cooperativas.

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

Quadro 4 – Principais motivos identificados

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, D7 e D9	AG3, AG4, AG5, AG6, AG7 e AG8	NG1, NG2, NG4, NG5 e NG8
Relacionamento cooperativa-cooperado	D2, D7 e D8	AG1, AG3 e AG9	NG1, NG2, NG3, NG4, NG5 e NG6
Acesso à inovação tecnológica	D2	-	NG2, NG3 e NG4

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

**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, para a lealdade dos produtores rurais em relação às cooperativas. Assim sendo, no Quadro 5, 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.

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

Quadro 5 – Principais benefícios identificados

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: Dados provenientes da pesquisa.

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. A seguir, no Quadro 6, são apresentadas as expectativas e potenciais demandas destes jovens cooperados.

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

Quadro 6 – Principais expectativas e demandas identificadas

Principais Expectativas e Demandas Identificadas	Produtores Rurais da Nova Geração
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

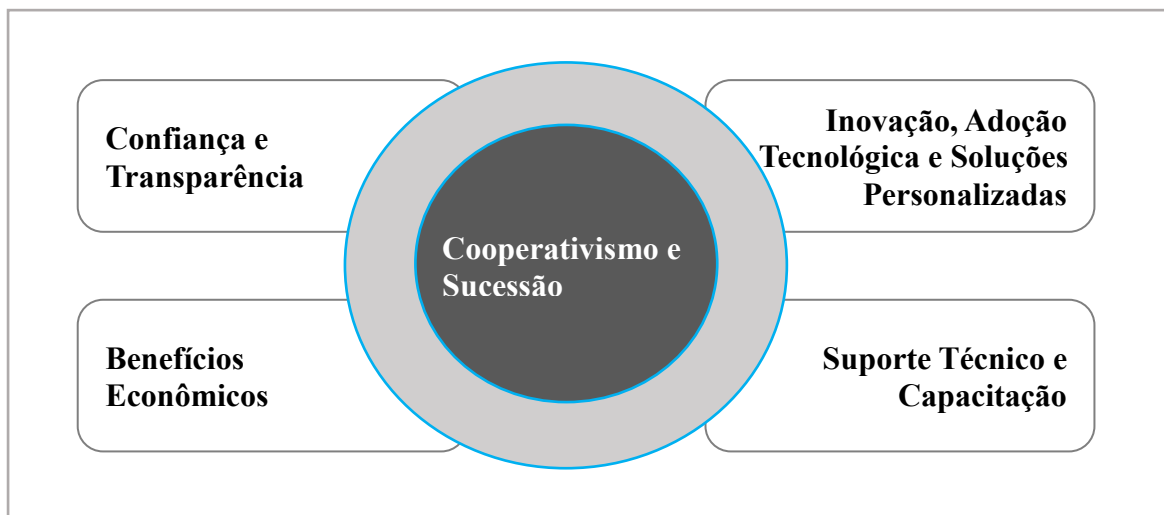
Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS

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 apresentadas, a seguir, na Figura 1, as cinco dimensões estratégicas voltadas ao fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais. Este agrupamento foi elaborado considerando temas recorrentes nas respostas dos dirigentes e produtores rurais e suas expectativas em relação ao papel da cooperativa, permitindo organizar os direcionamentos de forma 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.

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

Figura 1 – Cinco dimensões estratégicas voltadas ao fortalecimento do relacionamento entre



Fonte: Elaborada pelos autores.

Essas dimensões, interligadas e complementares entre si, e são relevantes para consolidar o cooperativismo como estratégia sustentável e competitiva. Para facilitar a compreensão dos direcionamentos propostos, os mesmos foram elaborados para cada uma das dimensões identificadas, conforme apresentados no Quadro 7:

Quadro 7 – Direcionamentos propostos

Dimensões	Direcionamentos Propostos
Cooperativismo e Sucessão Familiar	<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 de 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 que os parceiros potencializam o aumento da capacidade produtiva e do acesso ao mercado.

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

	<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>
Confiança e Transparência	<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 no 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>
Benefícios Econômicos	<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 a união de demandas</p>

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

	de diferentes cooperativas, aumentando o volume de compras de insumos agrícolas e pecuários, para maximizar o poder de negociação junto aos fornecedores, beneficiando os produtores rurais com a redução de custos e maior competitividade no mercado.
Inovação, Adoção Tecnológica e Soluções Personalizadas	<p>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.</p> <p>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 pesquisa, ciência e tecnologia.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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>1. Assistência técnica de alta qualidade: fornecer suporte técnico contínuo e especializado, garantindo que os produtores rurais tenham acesso a um atendimento de excelência.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>3. 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).</p> <p>4. Apoio para a adoção de tecnologias: oferecer suporte contínuo para a implementação de tecnologias, facilitando a adoção de práticas inovadoras.</p> <p>5. Plataformas digitais para cooperação: desenvolver aplicativos ou plataformas que conectem cooperados, cooperativas e demais parceiros, promovendo troca de experiências, conhecimento e negociações diretas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

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.

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, este modelo organizacional continua desempenhando um papel estratégico ao proporcionar segurança econômica, suporte técnico e acesso a mercados para os produtores rurais (Grashuis; Su, 2019; Ajates, 2020; Iliopoulos, 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, 2018; 2019; Munch; Schmit; Severson, 2021).

Os resultados da pesquisa, portanto, possuem implicações diretas e relevantes para o estímulo do fortalecimento do cooperativismo, abrangendo aspectos fundamentais para a sua consolidação e evolução enquanto modelo organizacional, principalmente no contexto investigado. Um dos aspectos mais relevantes diz respeito à necessidade de fomentar a confiança, o compromisso e a transparência nas relações entre as cooperativas e seus associados (Watanabe, 2019; Grashuis; Cook, 2019; 2021). A confiança e o compromisso devem ser sustentados 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

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

práticas que reforcem a transparência administrativa e financeira surge como elemento vital para estabelecer vínculos mais sólidos e duradouros com os cooperados (Grashuis; Cook, 2019; 2021).

No âmbito cooperativista, estes conceitos são reforçados pela necessidade de transparência nos processos de governança e adoção de práticas gerenciais que promovam o senso de pertencimento e o engajamento de seus “clientes” (Palmatier; Steinhoff, 2019; Grönroos, 2023), os seus associados. Outro ponto de destaque 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, que apontam que a sobrevivência das cooperativas a longo prazo depende de sua capacidade de atrair e engajar as novas gerações (Parida; Jena; Pani, 2021; Nilsson, 2022; Iliopoulos, 2023). Os jovens demonstram 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.

Com base nos resultados, foram propostos direcionamentos (vide Quadro 7), os quais abrangem cinco dimensões (vide Figura 1). A validação destes direcionamentos com produtores, dirigentes e pesquisadores reforçou sua viabilidade prática e alinhamento às necessidades do setor investigado. Tal procedimento 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. Cabe destacar o fortalecimento da retenção de associados, uma vez que ações voltadas à promoção da confiança, transparência e de uma comunicação eficaz têm grande impacto na relação com os produtores rurais. Ao adotar medidas como a prestação de contas periódica, realização de reuniões participativas e divulgação de relatórios claros e acessíveis, as cooperativas podem fortalecer os vínculos institucionais, aumentando o senso de pertença entre seus membros, reduzindo a evasão para organizações concorrentes.

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

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.

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.

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.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 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.

BERTELLI, L. G. *Crença no agronegócio brasileiro*. São Paulo: Folha de São Paulo, Folha Dinheiro, p. B2, 19 ago. 2021.

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

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.

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

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

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

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

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.

DIETRICH, T.; HURLEY, E.; KASSIRER, J.; RUNDLE-THIELE, S.; PALMATIER, R. W.; MERRITT, R.; WEAVER, 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.

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.

FEIX, R. D.; LEUSIN JÚNIOR, S.; AGRANONIK, C. *Painel do agronegócio do Rio Grande do Sul – 2016*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfries Emanuel Heuser, 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.

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, 5321, 2019.

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

FRIEND, D. B.; BOYD, B. L.; PARK, J.; AHN, J. Leadership in agricultural co-operatives: identifying core competencies for effective governance. *SSRN*, p. 1-20, 2023.

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.

GRASHUIS, 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, 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, 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, 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, 100119, 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. Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions. *Journal of Services Marketing*, v. 31, n. 3, p. 218-225, 2017.

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

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.

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.

HAIR Jr., J. F.; PAGE, M.; BRUNSVELD, N.; MERKLE, A.; CLETON, N. *Essentials of business research methods*. 5th edition. New York: Routledge, 2023.

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

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.

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

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

JACKSON, K.; BAZELEY, P. *Qualitative data analysis with NVivo*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

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

KLIMAS, P.; SACHPAZIDU, K.; STAŃCZYK, S. The attributes of coopetitive relationships: what do we know and not know about them? *European Management Journal*, v. 41, n. 6, p. 883-898, 2023.

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.

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.

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

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.

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.

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

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.

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.

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*. 2nd edition. New York: M. E. Sharpe, 2010.

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.

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

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, n. 12, p. 5866-5874, 2016.

PUUSA, A.; SAASTAMOINEN, S. Novel ideology, but business first? *Journal of Cooperative Organization and Management*, v. 9, n. 1, 100135, 2021.

ROSSÉS, G. F.; TOMAZI, M.; STECCA, F. L. P. A.; OLIVEIRA, D. C.; SCCOTT, 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.

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.

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, 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.

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.

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

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.

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

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.

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.

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.

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.

Autor Correspondente:

Gabriel Sperandio Milan

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Av. Nilo Peçanha, 1600 – Bairro: Boa Vista – Porto Alegre – RS – CEP: 91330-002

gsmilan@unisinis.br

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da licença Creative Commons.

